



NLP und Systemisches Denken in der (Selbst-)Führungspraxis

Wie denke, rede, handle, wirke ich?

Basisfähigkeiten für Selbst- und MitarbeiterInnenführung

Skriptum und Arbeitsunterlage

© Mag. Karl Wimmer

Linz, im Juni 2010

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Grundlagen und Grundannahmen im NLP und systemischen Denken	4
Menschenbild	4
Konstruktivismus	4
Systemisches Denken und Handeln	4
Erfordernisse für gute Kommunikation	5
Annahmen über Veränderung	5
Wahrnehmung und Wirklichkeitskonstruktion	6
Bewusstseinszustände	7
Der Körper als Navigator	8
Repräsentationssysteme	10
Übungen zu den Repräsentationssystemen	12
Wahrnehmung	13
Wahrnehmungsfähigkeit erweitern	15
Submodalitäten	17
Arbeit mit Submodalitäten	19
Person, Selbstbild, Werte	22
Ebenen der Person	22
Ebenen des Lernens / der persönlichen Entwicklung	23
Lerntyp und Lernstil	24
Beliefs	27
Lebensmotive / Werteprofil	29
Selbstkonzept und Selbstwert	31
Aufbau eines positiven Selbstbildes	35
In Kontakt mit meinem Potenzial - Ressourcenkreis	36
Gesundheit als Leitbild - Gesundheitsbild	37
In Stresssituationen ruhig bleiben	39
Selbstmotivation	41
Kommunikation und Beziehungsgestaltung	43
Pacing und Leading	43
Rapport	44
Bedeutungsgebung	46
Meta-Modell der Sprache	47
Reframing	50
Übung zum Reframing	51
Kommunikationshilfen	52
Beziehungsgestaltung - ein Test	56
Drei Basisprinzipien in der (Beziehungs-)Arbeit mit Menschen	58
Ziel- und Veränderungsarbeit	61
Über den Umgang mit Veränderung	61
Ziel- und lösungsorientiertes Arbeiten	63
Zehn Schritte in Veränderungsprozessen	66
Kybernetisches Zielmodell	67
Ziele erreichen - eine Übung	68
Einschätzung persönlicher Lernfelder	70
Aus Fehlern lernen - eine Übung	72
Verhalten übertragen / Modellieren - eine Übung	74
Kreativitätsstrategie	75
Balancing von Spannungsfeldern	78

Das innere Team	78
Tetralemma	81
Emotionale Balance	82
Emotionen in Prozessen des Wandels	83
Umgang mit Widerstand	84
Hilfreiche Fähigkeiten in der Konfliktbehandlung	85
Hilfreiche Fähigkeiten in der Konfliktbehandlung - Checkliste	86
Führen und Gestalten in Organisationen	87
Fünf Disziplinen der Lernenden Organisation	87
Beurteilung der Lernenden Organisation	90
Ordnungen in Systemen	93
Wertepolaritäten in Systemen	94
Systemische Aufstellungsarbeit	95
Das Organisationsgesundheitsbild	96
Führung / Leadership	98
Weiterentwicklung des Führungsverhaltens	100
Umgang mit sozialen Systemen und systemisches Denken	101
Prämissen und Empfehlungen für systemisch-orientiertes Führen	102
Anforderungen an die Organisation und Führung der Zukunft	104
Literatur und Autor	105

Grundannahmen im NLP und systemischen Denken

Menschenbild

- Jeder Mensch hat (s)ein Modell von der Welt. Dieses gründet auf seinen individuellen Erfahrungen = sinnliche Wahrnehmung und deren individueller Verarbeitung. So ist jedes Modell einzigartig, so wie eine Landkarte, die nicht das gleiche ist, wie das Gebiet, das sie darstellt. Menschen handeln entsprechend ihrer "inneren Landkarte" und nicht aufgrund sinnlicher Wahrnehmung.
- Jeder Mensch ist einzigartig und sollte dementsprechend behandelt werden.

Konstruktivismus

Die Erkenntnistheorie des Konstruktivismus macht uns folgendes bewusst:

- Unsere Erfahrung der Welt hängt von der Funktion unserer Sinne (Wahrnehmung) ab.
- Unsere Art wahrzunehmen hängt davon ab, wie unsere Sinnesstruktur sich die Welt im Lauf der Zeit interaktiv erklärt hat.
- Als logische Folge dieser Ansicht wird angenommen, dass der Akt der Beobachtung das Beobachtete verändert.
- Da es keine erkennbare Realität geben kann, die vom Akt der Beobachtung unabhängig ist, leben wir in einer vom Beobachter abhängigen Realität.
- Zum Wahrnehmen und Erkennen gehören Prozesse des Konstruierens, die davon abhängen, wie der Wahrnehmende/Erkennende sich im Lauf der Zeit entwickelt hat.
- Eine instruktive Interaktion wird als praktisch wirkungslos betrachtet.
- Lebende Systeme reagieren auf Stimuli in unvorhersagbarer Weise, da ihre Funktionsweise von ihrer eigenen, sich ständig entwickelnden Struktur bestimmt wird, nicht von den Stimuli selbst.

Systemisches Denken und Handeln heißt ...

- Beachten von Kreis- bzw. netzförmigen Wechselbeziehungen, d.h. gegenseitiger Bedingtheit der Interaktionen (System-Wirkungen) anstatt linearer Ursache-Wirkungs-Kette;
- Beziehungen (Muster, Regeln, Strukturen) anstatt individuelle Eigenschaften;
- „Alles Gesagte wird von einem Beobachter gesagt“, d.h. nichts was sprachlich hervorgebracht wird ist unabhängig von dem, der es sagt (seiner Wahrnehmung, Sichtweise, Bedeutungszuschreibung etc. etc.). Diese Hervorbringung von „Realität“ geschieht immer gemeinsam mit anderen Beobachtern als „konsensueller Prozess“ im Kontext der von einer vernetzten Gruppe von Beobachtern zur Verfügung gestellten Bedeutungen.
- Schaffen brauchbarer Wirklichkeiten anstatt Festhalten an oder Suchen von quasi „objektiven“ Wahrheiten;
- Arbeit mit Wahrscheinlichkeiten und Hypothesen anstatt „Absolutheiten“;
- Aneinanderkoppeln von Interaktionen (konsensuelles Planen) anstatt „instruktiver Interaktionen“ (Vorgaben);

- Kontextbezug von Aussagen und Verhalten (der Kontext bestimmt die Bedeutung menschlicher Kommunikation; jedes Verhalten macht Sinn in einem bestimmten Kontext) anstatt bezugslose Feststellungen und Interpretationen;
- Ressourcen-, Ziel- und Lösungsorientiertheit statt Problembezogenheit und Ursachen- bzw. Schuldsuche;
- Co-Evolution anstatt „Überzeugen“, „Überreden“, „Gewinnen oder Verlieren“ Offenheit in den Interventionen anstatt Taktieren und Manipulieren.

Erfordernisse für gute Kommunikation

1. **Wisse, welches Ergebnis Du erreichen möchtest.**
(Habe ein Ziel, auf das Du Dein Handeln ausrichtest.)
2. **Sei flexibel**
(Wenn ein Weg nicht zum gewünschten Erfolg führt, nimm einen anderen.)
3. **Sensorische Genauigkeit**
(Achte auf die sensorische Genauigkeit Deiner Wahrnehmung. Alle Erfahrung ist eine sinnliche Repräsentation von Geschehnissen. Alle Menschen reagieren auf das, was in ihnen vorgeht, mit äußerlich wahrnehmbaren Regungen.)

Voraussetzung für gute Kommunikation und konstruktive Veränderung ist RAPPORT (Übereinstimmung, Vertrauen, gegenseitiges Verstehen, einen Draht zu jemanden haben.)

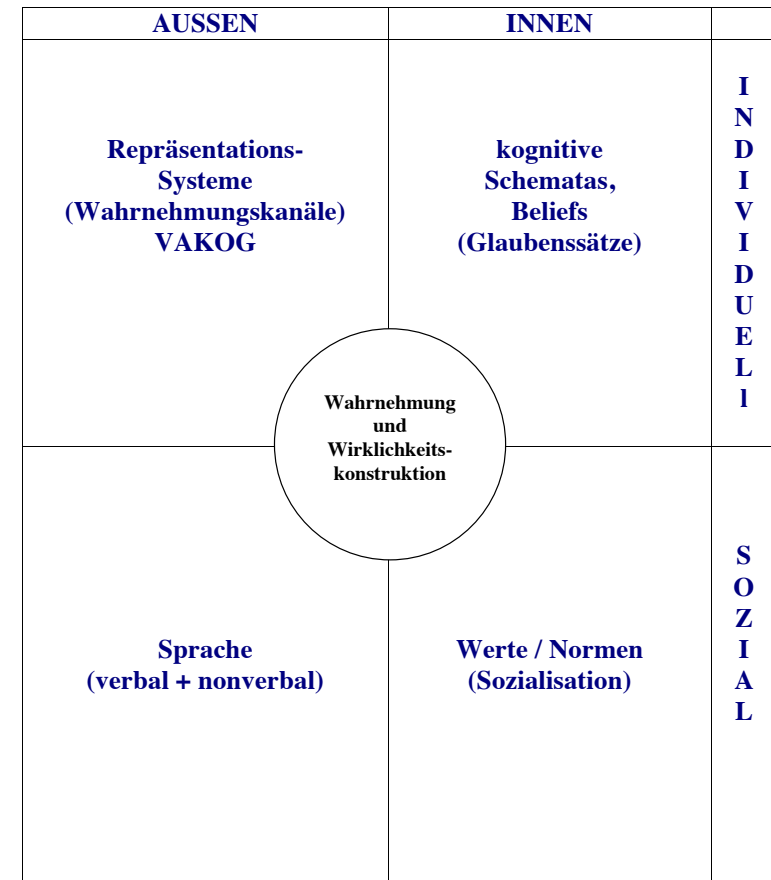
Annahmen über Veränderung

- Ein Mensch kann nicht nicht kommunizieren (Watzlawick et al 1969).
- Begegne Menschen in ihrem Bezugsrahmen zur Welt.
- Respektiere alle Botschaften.
- Menschen treffen jeweils die beste ihnen zur Verfügung stehende Wahl. Jedes Verhalten ergibt Sinn im Zusammenhang mit dem Modell, das die Person von der Welt hat.
- Das Problem eines Menschen kommt aus seinen Einengungen, Begrenzungen, die in seinem bewussten Prozess, in seinem Glaubenssystem, liegen.
- Es geht um die Erweiterung der Wahlmöglichkeiten.
- Die Ressourcen, die ein Mensch zur Lösung seiner psychischen Probleme braucht, liegen in ihm selbst. (=> als Potenzial). Das Unbewusste hat alles zur Verfügung. Unbewusste Prozesse können in intelligenter, autonomer und schöpferischer Weise arbeiten.

"Jedes Verhalten würde angemessen erscheinen, wenn wir es in dem Kontext sehen könnten, in den es ursprünglich gehörte."

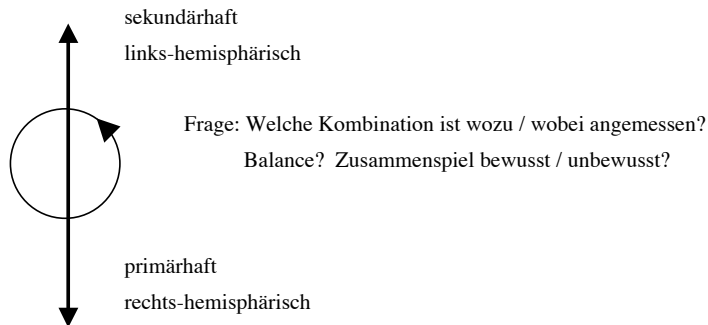
"Unser Bewusstsein begrenzt unser Verhalten und ist nicht das kontrollierende Element in unserem System."

Wahrnehmung und Wirklichkeitskonstruktion



Bewusstseinszustände

Bewusst - logisch - rational - willkürlich



Unbewusst - autonom - unwillkürlich (ohne bewussten Willen)

Bsp.: MitarbeiterInnen-Führung / Delegation

- bewusst-logisch-rational: z.B. Zielkontrakt
- eher un(ter)bewusste Haltung (Metapher für Entwicklung):
Bild von Blume/Pflanze -> "Es" als inneren Impuls zulassen

Der Körper als Navigator

Der Körper reagiert in Sekundenschnelle - sowohl auf Bewusstes, wie auf Unbewusstes.

Er zeigt seine Reaktionen über ...

- Nähe-Distanz-Empfindung
- Atmung
- Temperatur
- Haltung
- Puls
- Gedanken und innere Dialoge -> folgen
- etc.

- Körperreaktion = Kompetenz
- Es geht dabei darum, internale (organismische) Prozesse mit dem (systemischen) Kontext angemessen zu verbinden
 - wie beeinflussen diese sich wechselseitig?
 - Mit den inneren Schwingungen in Balance sein = wichtiger Aspekt von Gesundheit + Kompetenz
- Problemerkennen / -bild = Ausdruck von Sehnsucht (Wunsch nach anderen Erlebensweisen)

"Wer ein Problem hat, hat auch eine Lösung"

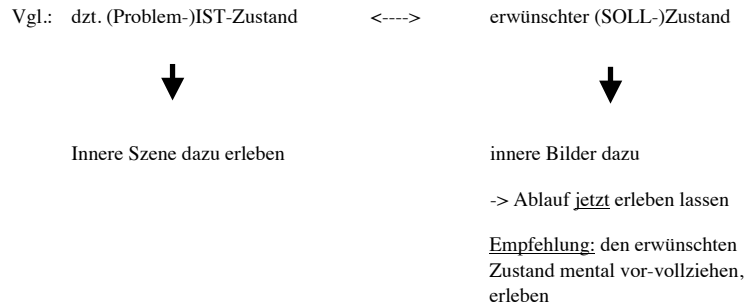
d.h. eine Empfindung, dass es anders / besser sein kann

= wesentliche Navigationshilfe für den Suchprozess auf der mentalen Zeitlinie

-> Platzieren von ressourcervollen Erfahrungen auf der Zeitlinie

Diese Art von Ressourcenarbeit geht nicht ON <-> OFF, sondern entwickelt sich sukzessive (als Haltung, Methode, Prozess, ...).

-> "Es" (Unbewusstes) = organismische Weisheit, die für uns sorgt.

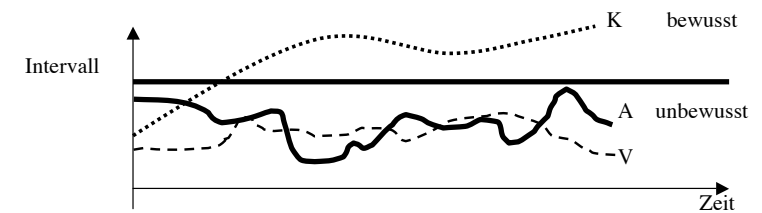


Repräsentationssysteme

Unser Modell von der Welt beruht auf unserer sinnlichen Wahrnehmung. Jeder Mensch strukturiert und verarbeitet seine Wahrnehmung anders. Von allen externen Reizen, die auf unseren Sinnesapparat treffen, gelangt nur ein kleiner Teil in unser Bewusstsein.

Wir wissen, dass 7+/-2 Informationseinheiten gleichzeitig prozessiert werden können, alle weiteren Stimuli bleiben jenseits der Bewusstseinsschwelle.

Welche Anteile bewusst repräsentiert werden, hängt von Ihrer gegenwärtigen Motivation und Ihren früheren Lernerfahrungen, insbesondere auch in der Kindheit, ab.



A auditiv
V visuell
K kinästhetisch

Die Graphik zeigt, dass an diesem Beispiel nur das kinästhetische Repräsentationssystem intensiv genug ist, um die Bewusstseinsschwelle zu überschreiten. Eine Person in solchem Zustand hätte eine große Bewusstheit über ihre Gefühle, die auditiven und visuellen inneren Prozesse würden völlig unbewusst ablaufen.

Die Sprache des Menschen gibt uns Information über sein/ihr bewusstes Erleben. Verbalisierungen sind Repräsentationen unseres Erlebens, wie Landkarten Darstellungen von Gebieten sind.

Als ZuhörerIn können Sie feststellen, welcher Anteil der Erfahrung Ihres Gegenübers bewusst repräsentiert wird, indem Sie auf die Prädikate achten.

Im Folgenden sind einige Beispiele für Prädikate aus den fünf Repräsentationssystemen genannt:

Visuell:	klar, hell, sehen, farbig, Einsicht gewinnen, deutlich, anschauen, etc. ...
Auditiv:	klopfen, laut, hören, stimmig, ruhig, den Ton angeben, anhören, etc. ...
Kinästhetisch:	spüren, fühlen, in den Griff kriegen, hart, warm, kalt, in die Hand nehmen etc. ...
Olfaktorisch/ Gustatorisch:	bitter, salzig, riechen, stinken, süß, duftend, schmecken, schnuppern etc. ...

Die meisten Menschen haben ein bevorzugtes Repräsentationssystem. Wenn zwei Menschen über ein gemeinsames Erlebnis berichten, können ihre Berichte sehr unterschiedlich ausfallen, je nachdem welche Anteile sie bewusst repräsentieren.

Übungen zu den Repräsentationssystemen

1. Suchen Sie weitere Prädikate für die oben genannten Repräsentationssysteme
2. Nehmen sie einen beliebigen Text her (z.B. den Bericht einer Mitarbeiterin) und analysieren Sie anhand der Prädikate seine/ihre bevorzugten Repräsentationen.
3. Wählen Sie jeden Tag eine Person aus, und entscheiden Sie, welches bevorzugte Repräsentationssystem sie verwendet. Dann benutzen Sie die Übersetzungstafel, die im Folgenden gezeigt wird, und passen Sie Ihre eigenen sprachliche Reaktionen jenen des Partners / der Partnerin an.

Bedeutung	kinästhetisch	visuell	auditiv
Ich verstehe Sie (nicht).	Ich habe (nicht) das Gefühl, dass das, was Sie sagen, richtig ist.	Ich sehe (nicht), was Sie meinen.	Ich höre Sie (nicht) deutlich.
Ich möchte Ihnen etwas mitteilen.	Ich möchte, dass Sie mit etwas in Kontakt kommen.	Ich möchte Ihnen etwas zeigen (ein Bild von etwas).	Ich möchte, dass Sie sorgfältig auf das hören, was ich Ihnen sage.
Beschreiben Sie mir mehr von Ihrer gegenwärtigen Erfahrung.	Lassen Sie mich mit Ihrem jetzigen Gefühl in Kontakt kommen.	Beschreiben Sie mir deutlich das Bild, was Sie jetzt sehen.	Erzählen Sie mir genauer, was Sie jetzt sagen möchten.
Ich mag die Erfahrung, die wir beide jetzt machen.	Das gibt mir ein gutes Gefühl. Ich habe ein gutes Gefühl bei dem, was wir machen.	Jetzt sehe ich das wirklich klar und deutlich.	Das hört sich für mich wirklich gut an.
Verstehen Sie, was ich sage?	Ist das, womit ich Sie in Kontakt bringe, Ihrem Gefühl nach richtig?	Sehen Sie, was ich Ihnen deutlich machen möchte?	Hört sich das, was ich Ihnen sage, für Sie richtig an?

Wahrnehmung

Jeder Mensch nimmt seine Umwelt auf eine individuelle Weise wahr, verarbeitet sein Wahrnehmung nach einem persönlichen System und drückt seine Erfahrung auf eine eigene Art aus. Auf diese Weise kann es dazu kommen, dass Menschen über dieselbe Sache sprechen und sich doch nicht verstehen. Es ist als ob sie verschiedene Sprachen sprächen.

Menschen nehmen laufend mit ihren fünf Sinnen Informationen aus ihrer Umwelt auf. Man kann jedoch manchmal feststellen, dass sie ein Sinnessystem oder Repräsentationssystem bevorzugen. Dieser Umstand kann z.B. dazu führen, dass in einer Partnerschaft einer das gemeinsame Erleben im Wesentlichen gefühlsmäßig auffasst, der andere bildlich. Analoges gilt für Zusammenarbeit in Teams usw. Normalerweise haben Menschen alle Sinnes- bzw. Repräsentationssysteme mehr oder weniger gut ausgebildet und bevorzugen bestimmte Wahrnehmungsebenen nur in speziellen Tätigkeitsbereichen. Nur wenn eine allgemeine Bevorzugung ausgebildet wurde, kann es zu erheblichen Verständnisschwierigkeiten kommen.

Um Probleme aufzudecken und zu lösen, die sich aus dieser sinnesspezifisch selektiven Wahrnehmung in zwischenmenschlicher Kommunikation ergeben können, ist es hilfreich, die Charakteristik der eigenen Wahrnehmung zu kennen und ggfs. weiter zu entwickeln. Dies ist eine Grundlage für Selbstmanagement und für gelungene Kommunikation.

Wahrnehmungstypen

Wenn Sie eine Weile aufmerksam auf die Prädikate (Zeitwörter, Eigenschaftswörter) achten, mit denen Ihr jeweiliger Gesprächspartner seine Erfahrungen und seine internen Vorgänge beschreibt, werden Sie feststellen, dass die meisten von uns alle wesentlichen Sinneskanäle benutzen, das sie sehen, hören und fühlen. Riechen und schmecken kommt bei Menschen seltener vor, außer es geht gerade ums Kochen, Essen oder Trinken.

Wenn Menschen dagegen relativ allgemein ein bestimmtes Sinnessystem bevorzugt zur Wahrnehmung benutzen, d.h. die Umwelt entweder bevorzugt mit den Augen wahrnehmen, hören oder fühlen, dann spricht man von einem Wahrnehmungstyp. Wenn Menschen überwiegend darauf achten, was es um sie herum zu sehen gibt, dann gehören sie zu den visuellen Typen. Wenn andere ihre Aufmerksamkeit immer mehr auf das Richten, was es zu hören gibt und es ihnen dabei nicht nur um Worte sondern auch um Nuancen, den Klang oder den Ausdruck geht, den der Redner wählt, dann zählen sie zu den auditiven Typen. Für dritte steht im Vordergrund, welche Gefühle das Geschehen um sie herum in ihnen auslöst. Kinästhetische Typen, wie man diese Menschen nennt, reagieren bevorzugt gefühlsmäßig auf ihre Umwelt.

Den eigenen Wahrnehmungstyp erkennen

Wenn Sie für sich selber herausfinden möchten, ob Sie ganz allgemein einen Sinneskanal bevorzugen, also zu einem bestimmten Wahrnehmungstyp gehören, oder ob Ihre Wahrnehmung überwiegend durch einen bestimmten Sinneskanal verläuft, dann können Sie z.B. ein Gespräch führen und den Gesprächspartner bitten, genau auf Ihre Wortwahl zu achten um Schwerpunkte in Ihrer sinnesspezifischen Ausdrucksweise zu erkennen.

Es gibt aber auch Möglichkeiten der Selbsterkenntnis, zwei Beispiele sind nachfolgend dargestellt.

Den eigenen Wahrnehmungstyp erkennen, Übung 1:

Eine mögliche Form der Zugangsweise, den eigenen Wahrnehmungstyp (bevorzugter Sinneskanal) zu erkennen ist, indem man Erinnerungen abrufen, z.B.:

Denken Sie an Ihr Zähneputzen von heute morgen! An was erinnern Sie sich spontan?

- Sehen Sie ein Bild, wie Sie im Bad stehen? Oder Ihr eigenes Bild im Spiegel?
- Hören Sie die Geräusche des Zähnebürstens oder des fließenden Wassers?
- Fühlen sie die Zahnbürste im Mund oder Ihre Hand am Waschbecken oder der Apparatur?
- Kommt Ihnen eher der Geruch oder Geschmack der Zahnpasta?

Mit dieser Übung haben Sie einen Hinweis auf (eine) mögliche bevorzugte Wahrnehmungsebene(n)

Den eigenen Wahrnehmungstyp erkennen, Übung 2:

Halten Sie Ihren Zeigefinger und Ihren Mittelfinger der rechten Hand in Form eines V nach oben. Nehmen Sie sich Zeit für diese Übung und schütteln Sie nach jedem Schritt Ihre Hand wieder nach unten aus.

1. Stellen Sie sich bitte bildhaft vor, wie sich ein unsichtbarer Faden um Ihre beiden Finger wickelt ... und sie immer mehr zusammenbindet. ... Ihr Zeigefinger ist nun eng an Ihren Mittelfinger angebunden ..., und Sie sehen, dass der Faden sie fest zusammenhält. ... Während Sie dieses imaginäre Bild vor Augen haben, zählen Sie langsam bis drei. Dann versuchen Sie, ihre Finger wieder zu öffnen. - Fällt es Ihnen schwer, Ihre Finger auseinander zu bewegen, deutet dies auf eine ausgeprägte visuelle (bildhafte) Wahrnehmung hin.

2. Halten Sie, nachdem Sie Ihre Hände ausgeschüttelt haben, wieder beide Finger nach oben und bewegen Sie sie bei geschlossenen Augen langsam aufeinander zu. In dem Moment, in dem beide zusammentreffen, danken Sie sich ein Geräusch, das sich so anhört, wie wenn eine schwere Tresortür ins Schloss fällt. ... Ihre Finger sind nun fest miteinander verschlossen. ... Zählen Sie langsam bis drei, und versuchen Sie dann, Ihre Finger zu öffnen. - Ist dies mit Schwierigkeiten verbunden, deutet dies auf eine ausgeprägte auditive Wahrnehmung hin.

3. Schütteln Sie Ihre Hand wie nach Schritt 1 wieder aus, und halten Sie dann beide Finger in geöffneter Haltung nach oben. Jetzt stellen Sie sich bei geschlossenen Augen vor, dass die Innenseite beider Finger mit einer Klebmasse eingeschmiert sind. Sie spüren den Kleber richtiggebend auf der Haut, und während sie Ihre Finger schließen, drückt er sich noch etwas zurecht. ... Ihr Zeigefinger ist nun fest an Ihren Mittelfinger angeklebt. ... Zählen Sie langsam bis drei. Versuchen Sie jetzt, Ihre Finger wieder zu öffnen. - Gelingt Ihnen das nicht sofort, deutet dies auf eine ausgeprägte kinästhetische (gefühlsmäßige) Wahrnehmung hin.

4. Halten Sie nach dem Ausschütteln beide Finger in gewohnter V-Haltung nach oben, und stellen Sie sich nun bei geschlossenen Augen einen wohlriechenden Duft vor. Dieser Duft wird rund um Ihren Zeige- und Mittelfinger immer dichter. ... Während Ihre Finger sich schließen, hält der intensiv und gut riechende Duft Ihre Finger nun fest umschlossen. ... Zählen Sie langsam bis drei, und versuchen Sie dann, Ihre Finger wieder zu öffnen. - Gelingt Ihnen das nicht sofort, deutet dies auf eine ausgesprochen olfaktorische (geruchsmäßige) Wahrnehmung hin.

Mit dieser Übung haben Sie einen weiteren Hinweis auf (eine) mögliche bevorzugte Wahrnehmungsebene(n)

Wahrnehmungsfähigkeit erweitern

Genauere Wahrnehmung ist eine sinnvolle Fähigkeit, die zu trainieren sich lohnt. Menschen sind keine Einzelgänger, sie gehen soziale Beziehungen ein, weil in Gemeinschaft zu sein, mit anderen zusammen und für andere etwas zu tun, Freunde zu haben und zu lieben ihnen die Befriedigung eines Bedürfnisses ist.

Die genaue Wahrnehmung kann man schulen, indem man das Verhalten anderer bewusst so wahrnimmt, dass man es in einer sinnlich konkreten Sprache beschreiben kann. Die Wahrnehmung konzentriert sich dabei also darauf, was zu sehen, zu hören, zu fühlen und zu riechen ist.

In der folgenden Übung können Sie ausprobieren, wie gut Sie bei einem geschriebenen Text die Wahrnehmungsebene des Schreibers erkennen können. Notieren Sie für jede Zeile die entsprechende Wahrnehmungsebene (Sinneskanal): V = visuell, A = auditiv, und K = kinästhetisch (Gefühl).

Wahrnehmungsebenen (Sinneskanäle) erkennen, Übung:

Ich sehe das halt aus einem anderen Blickwinkel als er.

Mir geht das alles sehr nahe.

Was er sagt, war für mich ein Schlag unter die Gürtellinie.

Deshalb sehe ich mich nicht in der Lage, ihr zu helfen.

Die Dinge müssen sich von selbst ins Lot bringen.

Meine Mutter nimmt mich immer noch sehr in Anspruch.

Obwohl ich mich ihren Anforderungen nicht mehr gewachsen fühle.

Die ganze Sache lastet sehr auf meinen Schultern.

Ich müsste mal richtig auf Abstand gehen, um zu sehen, was die richtige Richtung ist.

Die Aussichten, mit der neuen Chefin zurechtzukommen, sind ganz schön düster.

Ich fühle mich der Sache nicht gewachsen.

Wir stimmen in ziemlich vielen Dingen nicht überein.

Mir wird richtig schwindlig, wenn ich daran denke.

Das wird eine ganz heiße Kiste.

Mir ist das völlig einleuchtend.

Du musst das nur aus der richtigen Perspektive sehen.

Dann hört sich die Sache auch ganz anders an.

Jedenfalls kannst du es ganz deutlich erkennen.

Und es lastet nicht mehr auf Deiner Seele.

Heute geht mir alles auf den Geist.

Ich bin völlig aus dem Takt.

Das Bild hat sich mir unauslöschlich eingeprägt.

Mir wird eiskalt, wenn ich daran denke.

Am liebsten würde ich alles unter den Teppich kehren.

Schauen wir uns die Sache doch noch mal genau an.

Vielleicht sollten wir das mal aus einer anderen Perspektive sehen.

Das bringt vielleicht Licht in die Angelegenheit.

Wir können dann eines gegen das andere abwägen, und eine richtige konzentrierte Aktion hinkriegen.

Die eigene Wahrnehmungsfähigkeit erweitern, Übung

Visuell:

Konzentrieren Sie sich von Zeit zu Zeit auf die sichtbaren Gegenstände um Sie herum. Sehen Sie sich genau an nach Formen, Farben und anderen Einzelheiten. Schließen Sie dann die Augen und lassen Sie das, was Sie gesehen haben, in Ihrer Vorstellung noch einmal als inneres Bild entstehen. Wiederholen Sie diesen Vorgang so oft, bis Ihnen eine deutliche innere Abbildung äußerer Gegenstände gelingt. Wenn es Ihnen wichtig ist, Wirklichkeit und innere Vorstellung klar zu trennen, können Sie in Ihrer Vorstellung die Bilder auf einem Bildschirm oder einer Kinoleinwand sehen.

Auditiv:

Konzentrieren Sie sich von Zeit zu Zeit auf alles, was um Sie her zu hören ist, seien es gesprochene Worte, Geräusche oder Klänge. Hören Sie genau hin auf Lautstärke, Tonlage, Melodie, Rhythmus und andere Einzelheiten. Danach lassen Sie das Gehörte nochmals vor Ihrem inneren geistigen Ohr entstehen. Wiederholen Sie diesen Vorgang so oft, bis Ihnen eine deutliche innere Wiederholung gelingt.

Kinästhetisch:

Berühren Sie von Zeit zu Zeit verschiedene Gegenstände. Achten Sie dabei darauf, wie der Gegenstand sich anfühlt nach Oberfläche, Temperatur und anderen Einzelheiten. Danach heben Sie die Berührung auf und versuchen nachzuempfinden, wie der Gegenstand sich anfühlte.

Olfaktorisch (Geruch) / gustatorisch (Geschmack):

Nehmen Sie von Zeit zu Zeit mit Bewusstsein den Geruch oder Geschmack aromatischer Dinge wahr und versuchen Sie später, diese sinnlichen Erfahrungen intern wiederherstellen zu lassen!

Submodalitäten

Beispiele für sinnlicher Wahrnehmung entspringender Wörter und Redensarten

a) Wörter:

Visuell

Sehen, Bild, Fokus, Vorstellung, Einsicht, Szene, leere Leinwand, visualisieren, Perspektive, scheinen, reflektieren, klarmachen, durchblicken, beäugen, fokussieren, vorhersehen, Illusion, illustrieren, beobachten, Aussicht, enthüllen, vorschau, schauen, zeigen, überwachen, vision, zugucken, offenbaren, verschwommen, dunkel, glänzend, leuchtend, finster, strahlend, ausmalen, Umriss, Entfernung, Größe, klein, eckig, zeigen, weitsichtig, Rücksicht, Horizont, sichtbar.

Auditiv

Sagen, Akzent, Rhythmus, laut, Ton, erklingen, Geräusch, taub, monoton, klingen, fragen, betonen, hörbar, verständlich, diskutieren, verkünden, anmerken, zuhören, Schall, rufen, sprachlos, mündlich, mitteilen, Stille, dissonant, harmonische, schrill, ruhig, dumpf, summen, rufen, verstehen, sprechen, leise, Stimme, fragen, Einklang, Musik, Knall, stöhnen, ratschen, pfeifen, stimmig, kreischen, brummen, Krach, läuten, brüllen, Aufschrei.

Kinästhetisch

Berührung, umgehen mit, Kontakt, drücken, rubbeln, fest, warm, kalt, rau, in Angriff nehmen, schieben, Druck, einfühlsam, Stress, greifbar, Spannung, anfassen, kompakt, sanft, begreifen, halten, kratzen, solide, schwer, glatt, Gefühl, fühlen, spüren, weich, glatt, schwer, empfinden, unsensibel, Gewicht, gespannt, Temperatur, biegen, Intensität, stark, erleben, annehmen, hängen, greifen, schlafen, körnig, streicheln, begreifen.

Olfaktorisch

Parfümiert, schal, fischig, duftend, muffig, wohlriechend, frisch, verraucht, riechen, modrig, verfault, stinken.

Gustatorisch

Sauer, Würze, bitter, Geschmack, salzig, saftig, süß, fad, Gourmet, scharf.

Neutral

Entscheiden, denken, erinnern, wissen, meditieren, teilnehmen, wiedererkennen, verstehen, bewerten, Prozess, bestimmen, lernen, motivieren, verändern, bewusst, überlegen, Methode, glauben, vertrauen, Struktur, Problem, neugierig, wissen, nett, super, Beziehung, Respekt, Technik, Möglichkeit, informativ, Beirat, Kollegin, Vergleich, Logik, Dinge, Person, notwendig, Bedeutung.

b) Redensarten:

Visuell	Auditiv
Ich sehe, was du meinst.	Auf der gleichen Wellenlänge.
Ich nehme diesen Gedanken unter die Lupe.	In Harmonie leben.
Wir haben die gleiche Perspektive, den gleichen Blickwinkel.	Das klingt mir alles spanisch.
Ich habe eine verschwommene Vorstellung.	Viel Tandem machen
Sie hat einen blinden Fleck.	Ins eine Ohr rein, aus dem anderen wieder raus
Zeig mir, was du meinst.	Taub sein für den anderen
Ich schaue darauf zurück und lache.	Da klingelt's in den Ohren.
Dies wird ein wenig Licht in die Angelegenheit bringen.	Den richtigen Ton anschlagen
	Das ist Musik in meinen Ohren.

Es macht sein Leben bunter. Es erscheint mir ... Der Schatten eines Zweifels Einen trüben Blick haben Die Zukunft sieht strahlend aus. Die Lösung blitzte vor ihrem geistigen Auge auf. Eine Augenweide.	Wort für Wort Unerhört! Unmissverständlich ausdrücken Eine Audienz geben Halte deine Zunge im Zaum. Laut und deutlich
Kinästhetisch Ich möchte mit dir in Kontakt kommen. Ich kann die Idee begreifen. Halt mal eine Sekunde. Es ging bis auf die Knochen. Ein warmherziger Mann Ein harter Bursche Dickfellig An der Oberfläche kratzen Ich kann meine Hand für sie ins Feuer legen. Daran zerbrechen Halt dich unter Kontrolle. Feste Grundlage Hitziger Streit Der Diskussion nicht folgen Reibungsloses Funktionieren	Olfaktorisch und gustatorisch Lunte riechen Eine faule Sache Eine bittere Pille Frisch wie der Morgen Eine süße Person Ein beißender, ätzender Kommentar.

(Veränderungs-)Arbeiten mit Submodalitäten

Alle Menschen machen im Laufe ihres Lebens sowohl gute als auch schlechte Erfahrungen. Darin unterscheiden sie sich nicht so sehr. Es ist vielmehr die Art und Weise, wie sie diese Erfahrungen verarbeiten, ins Gedächtnis einprägen, sie dann wiedererinnern und zur Grundlage ihres Verhaltens machen, was den großen Unterschied zwischen Menschen ausmacht.

Submodalitäten sind dabei bestimmte Formen oder Qualitäten, in denen die Resultate unserer Sinnestätigkeit sich darstellen. Sehen, visuelles Wahrnehmen, erzeugt Bilder. Bilder können schwarz/weiß oder farbig sein, hell oder dunkel, scharf oder unscharf. Das sind einige visuelle Submodalitäten. Entsprechend erzeugt Hören, auditives Wahrnehmen, Geräusche, die laut oder leise, hoch oder tief sein können. Das sind einige auditive Submodalitäten. Eine umfassende Liste an Submodalitäten siehe unten.

Wenn Menschen darüber sprechen, dass sie alles schwarz sehen, eine düstere oder glänzende Zukunft vor sich haben, keinen Durchblick mehr haben und keinen Ausweg sehen, mit einer Sache nicht mehr übereinstimmen oder abschalten, sich berührt, bedrückt oder überlastet fühlen, wenn sie sagen, dass ihnen etwas stinkt, oder etwas ihnen nicht schmeckt, dann beschreiben sie meist genau das, was sie innerlich erleben.

Was in unserem Gehirn vor sich geht, beruht auf einem Spiel mit den unterschiedlichen Formen der Informationen, die über unsere Sinneskanäle zu uns gelangen. Die Annahme, dass wir diese Prozesse über unser Bewusstsein und unsere Vorstellung auch mitgestalten können, bildet die Grundlage für eine Lernstrategie, die wir unter dem Begriff "Arbeiten mit Submodalitäten" zusammenfassen können.

Submodalitäten variieren lernen

Ein Gefühl führt den Umgang und die Wirkung von Submodalitäten bekommen Sie am besten, wenn Sie zunächst selber mit sich experimentieren. Beachten Sie dabei, dass Menschen unterschiedliche Erfahrung mit inneren Vorstellungen machen und dadurch unterschiedliche Fähigkeiten ausbilden, ihre Erinnerungen zu vergegenwärtigen und Phantasien hervorzubringen. Ein Maler beispielsweise hat seine Bilder so klar in der Vorstellung, wie andere sie nur auf der Leinwand sehen können. Mozart soll ganze Musikstücke im Kopf gehabt haben und sie aufschreiben können, bevor er sie spielte. Künstlerisch nicht ausgebildete Menschen besitzen diese Fähigkeiten nur in geringerem Maß. Aber man kann das Vorstellungsvermögen schulen, und Arbeiten mit Submodalitäten wird zwangsläufig das Ausmaß erhöhen, indem Sie innere Bilder wahrnehmen und variieren können. Auch in den anderen Repräsentationssystemen steigert der bewusste Umgang mit Submodalitäten die Vorstellungsfähigkeit. Manche Menschen haben am Anfang dieser Arbeit allerdings den Eindruck, bei ihnen spielte sich überhaupt nichts ab, sie könnten sich zum Beispiel zwar visuell erinnern, aber dabei kein Bild sehen, geschweige denn, an diesem Bild etwas verändern. Wenn Sie selber einen solchen Eindruck haben, z.B. keine inneren Bilder sehen, keine internen Töne oder Worte hören zu können, dann tun Sie einfach so, als ob Sie es könnten. Dieses Verfahren verhilft in den meisten Fällen dazu, sich dieser durchaus vorhandenen Fähigkeit bewusst zu werden und sie zu steigern.

Denken Sie z.B. an eine Erfahrung aus der Vergangenheit, die sehr angenehm war, ... vielleicht an eine, an die Sie schon lange nicht mehr gedacht haben. Nehmen Sie sich einen Augenblick Zeit, um zu dieser Erinnerung zurückzugehen, und vergewissern Sie sich, dass Sie sehen können, was Sie damals sahen, als dieses angenehme Ereignis stattfand. Wenn es ihnen dadurch leichter fällt, sich zu erinnern, können Sie die Augen schließen.

Während Sie dieses angenehme Ereignis betrachten, können Sie versuchen, die Helligkeit des Bildes zu verändern. Vielleicht werden Sie dabei bemerken, wie sich dadurch Ihre Gefühle verändern. Machen Sie zunächst das Bild heller und heller und achten Sie auf Ihre Gefühle. Dann machen Sie es dunkler, bis Sie es kaum noch sehen können und achten Sie darauf, wie sich jetzt Ihre Gefühle ändern.

Sie haben jetzt die Möglichkeit, Ihr Erinnerungsbild noch auf andere Art und Weise zu verändern. Finden Sie heraus, welche Veränderungen Ihre Gefühle am wirksamsten in eine positive Richtung verwandeln:

Verändern Sie immer nur ein Element!

- **Größe:**
Verändern Sie die Größe des Bildes. Machen Sie es zuerst größer, dann kleiner und achten Sie darauf, wie Ihre Gefühle sich entsprechend verändern.
- **Farbe:**
Variieren Sie die Intensität der Farbe von intensiven hellen Farben bis zu schwarz-weiß.
- **Entfernung:**
Verändern Sie von ganz nah bis weit entfernt.
- **Tiefenschärfe:**
Verändern Sie das Bild von einem flachen zweidimensionalen Foto zu einem vollständig dreidimensionalen Bild.
- **Dauer:**
Gehen Sie von einer kurzen vorbeihuschenden Erscheinung zu einem stehenden Bild, das einige Zeit unverändert bleibt.
- **Klarheit:**
Verändern Sie das Bild von kristalliner Klarheit der Details zu verschwommener Ungenauigkeit.
- **Kontrast:**
Regulieren Sie den Unterschied zwischen hell und dunkel, von scharfem Kontrast zu mehr fließenden Grauschattierungen.
- **Umfang:**
Gehen Sie von einem begrenzten Bild in einem Rahmen zu einem Panoramabild, das sich auch hinter Ihrem Kopf ausbreitet, so dass Sie mehr davon sehen können, wenn Sie Ihren Kopf drehen.
- **Bewegung:**
Verändern Sie das Bild von einem stillstehenden Foto oder Dia in einen Film.
- **Geschwindigkeit:**
Variieren Sie die Geschwindigkeit des Filmablaufs von ganz langsam bis ganz schnell.
- **Farbton:**
Verändern Sie das Farbverhältnis. Verstärken Sie zum Beispiel die Intensität von rot und schwächen Sie Grün und Blau ab.
- **Durchsichtigkeit:**
Machen Sie das Bild durchsichtig, so dass Sie sehen können, was unter der Oberfläche ist.
- **Proportionen:**
Machen Sie ein gerahmtes Bild groß und schmal, dann kurz und breit.
- **Kipprichtung:**
Kippen Sie den Oberrand des Bildes von sich weg, dann auf sich zu.
- **Vordergrund/Hintergrund:**
Variieren Sie den Unterschied oder die Distanz zwischen Vordergrund (das, was Sie am meisten interessiert) und Hintergrund (die Umgebung, die einfach da ist). Dann versuchen Sie, dies umzukehren.

Ebenen der Person

Betrachtungsweisen zu Selbstbild, Lernen und Entwicklung

Ebenen:	Bsp. für Einschränkungen:	Bsp. für Erweiterung:
SPIRITUALITÄT WAS IST DER SINN MEINES LEBENS? Ich als Teil eines großen Ganzen	Ich bin von Gott und der Welt verlassen. Eigenes Beispiel:	Ich bin verbunden mit den Kräften des Universums. Eigenes Beispiel:
ZUGEHÖRIGKEIT WO GEHÖRE ICH DAZU? WER STEHT MIR NAHE? Wichtige Beziehungen und Verbindungen in meinem Leben	Ich bin nirgendwo zu Hause. Eigenes Beispiel:	Die Familie gibt mir festen Halt. Eigenes Beispiel:
IDENTITÄT WER BIN ICH? Mein Selbstbild	Ich bin ein Taugenichts. Eigenes Beispiel:	Ich bin ein wertvoller Mensch auch mit meinen "Fehlern". Eigenes Beispiel:
GLAUBEN (WERTE) WAS IST MIR WICHTIG? Wahrnehmung meines Lebens Erlaubnisse und Eigen-Grenzen	Ich sehe meine Lage als Hoffnungslos. Eigenes Beispiel:	Ich glaube daran, mein Leben selbst gestalten zu können. Eigenes Beispiel:
FÄHIGKEITEN WIE BIN ICH, WAS KANN ICH? Richtung und Möglichkeiten für mein Handeln	Ich bin schwach im Organisieren. Eigenes Beispiel:	Ich kann lernen und die erforderlichen Fertigkeiten erwerben. Eigenes Beispiel:
VERHALTEN WAS MACHE ICH WIE? Verhaltensweisen in meinem Leben (Aktionen)	Bei diesem Gespräch war ich unkonzentriert. Eigenes Beispiel:	Zwei Minuten innerliche Vorbereitung fördern meine Konzentration. Eigenes Beispiel:
UMWELT WO BIN ICH? WELCHEN ANFORDERUNGEN BIN ICH AUSGESETZT? Einflüsse aus bestimmten Gegebenheiten meiner Umgebung	Die Anforderungen dieser Organisation überfordern mich. Eigenes Beispiel:	Ich werde meine Funktion / Rolle besser abklären. Eigenes Beispiel:

Ebenen des Lernens / der persönlichen Entwicklung

5. Spiritualität

z.B. Sinnfindung, Meditation, Glaube an eine höhere/göttliche Ordnung, ...

4. Identität

z.B. mein Selbstbild, berufliche Identität, Zugehörigkeit, Selbstwert, ...

3. Einstellung, Werthaltungen

z.B. Übernahme von Verantwortung, Bedeutung von "Arbeit" in meinem Leben, Vertrauen in MitarbeiterInnen und KollegInnen, ...

2. Verhalten

z.B. Kommunikation / Interaktion, Treffen von Vereinbarungen, ...

1. Wissen

z.B. Kenntnis von Theorien, Methoden, Verfahren, Techniken, Gesetzen, ...

Lerntyp und Lernstil

Fragebogen Lerntypen

Bitte kreuzen Sie das am ehesten zutreffende an:

Frage	oft	manchmal	selten
1. Ich kann mich besser durch Information, Erklärung und Diskussion an etwas erinnern.			
2. Ich bevorzuge, dass die Information auf einer Tafel mit visuellen Mitteln festgehalten werden.			
3. Ich schreibe mit gerne alles auf oder mache mir Notizen, um sie später zu wiederholen.			
4. Ich verwende gerne Plakate, Modelle oder bevorzuge praktische Situationen.			
5. Ich benötige Erklärungen von Diagrammen, Graphen und visuellen Anweisungen			
6. Ich liebe es, mit meinen eigenen Händen zu arbeiten oder Dinge selbst zu machen			
7. Ich kann gut mit Zeichnungen und Diagrammen umgehen und entwerfe diese auch sehr gerne.			
8. Ich kann gleichartige Töne zuordnen, wenn mir mehrere Töne vorgespielt werden			
9. Ich erinnere mich am besten, wenn ich Dinge mehrmals niederschreibe.			
10. Ich verstehe schriftliche Anweisungen und habe keine Probleme, diesen zu folgen			
11. Bei akademischen Themen bevorzuge ich das Hören des Stoffgebietes in Vorlesungen oder von Tonbändern.			
12. Ich spiele mit Münzen oder Schlüsseln in meinen Taschen.			
13. Ich lerne die Aussprache von Wörtern besser, indem ich sie mehrmals laut ausspreche, bevor ich sie niederschreibe.			
14. Ich verstehe aktuelle Nachrichten besser, indem ich sie mehrmals laut ausspreche, bevor ich sie niederschreibe.			
15. Ich kaue Kaugummi, rauche oder esse etwas, während ich lerne.			
16. Ich erinnere mich am besten an Dinge, wenn ich sie mir bildlich im Kopf vorstelle.			
17. Ich lerne Buchstabieren am besten, wenn ich die "Fingersprache" verwende.			
18. Ich würde eher einer guten Vorlesung oder einer Rede zuhören, als den gleichen Stoff in Textform zu lesen.			
19. Ich bin gut beim Lösen von Puzzles oder Kreuzworträtseln.			
20. Ich halte während des Lernens Dinge in meinen Händen.			
21. Ich verstehe aktuelle Nachrichten besser, wenn ich sie im Radio höre statt in der Zeitung lese.			
22. Ich besorge mir Informationen über ein interessantes Themengebiet, indem ich relevante Literatur und Unterlagen lese.			
23. Ich fühle mich gut dabei, wenn ich jemanden berühre, die Hand schüttle, jemanden umarme, etc.			
24. Ich kann mündliche Anweisungen besser folgen als schriftlichen.			

Auswertung Lerntypen

Bewertungsschema:

oft: 5 Punkte
manchmal: 3 Punkte
selten: 1 Punkt

visuell		auditiv		praktisch	
Nr.	Punkte	Nr.	Punkte	Nr.	Punkte
2		1		4	
3		5		6	
7		8		9	
10		11		12	
14		13		15	
16		18		17	
19		21		20	
22		24		23	
V=		A=		P=	

Fragebogen Lernstile (nach David A. Kolb)

In jeder Zeile sind vier Eigenschaften bzw. Begriffe danach zu bewerten, inwieweit sie den eigenen Lernstil passend beschreiben. Dazu können die Werte zwischen eins (= schlechteste Charakterisierung) und vier (= beste Charakterisierung) vergeben werden. In jeder Zeile dürfen die Zahlen eins bis vier nur einmal aufscheinen. Bilden Sie danach die Summe jeder Spalte.

differenzierend	versuchend	interessiert	praktisch
aufnahmefähig	anwendbar	analytisch	unbefangen
fühlend	betrachtend	denkend	ausführend
risikoreich	wahrnehmend	bewertend	akzeptierend
intuitiv	fragend	logisch	produktiv
aktiv	beobachtend	abstrakt	greifbar
gegenwartsbezogen	reflektierend	zukunftsbezogen	pragmatisch
intensiv	zurückhaltend	rational	verantwortlich
Erfahrung	Beobachtung	Vorstellung	Experiment
AKT =		REF =	THE =
		PRA =	

Aktive („Macher“) lernen durch aktives Experimentieren an der konkreten Erfahrung (KE): Sie probieren aktiv Theorien aus, sind spontan, effizient und sachlich. Ihre Stärken liegen in der Ausführung von Ideen. Sie wollen Theorien in die Praxis umsetzen und sind pragmatisch. Sie urteilen schnell, arbeiten gerne im Team und präsentieren oder leiten häufig. Wiederholungen, Passivität sowie Einzelarbeiten vermeiden sie gerne.

Reflektierer („Entdecker“) lernen aus der reflektierten Beobachtungen (RB) von gemachten Erfahrungen. Ihre Stärken liegen in der Vorstellungsfähigkeit. Sie sind diskussionsfreudig und hinterfragen vieles. Sie haben starke Einbildungskraft und Phantasie, brauchen viel Zeit zum Abwägen. Sie haben breite kulturelle Interessen und spezialisieren sich oft in künstlerischen Aktivitäten.

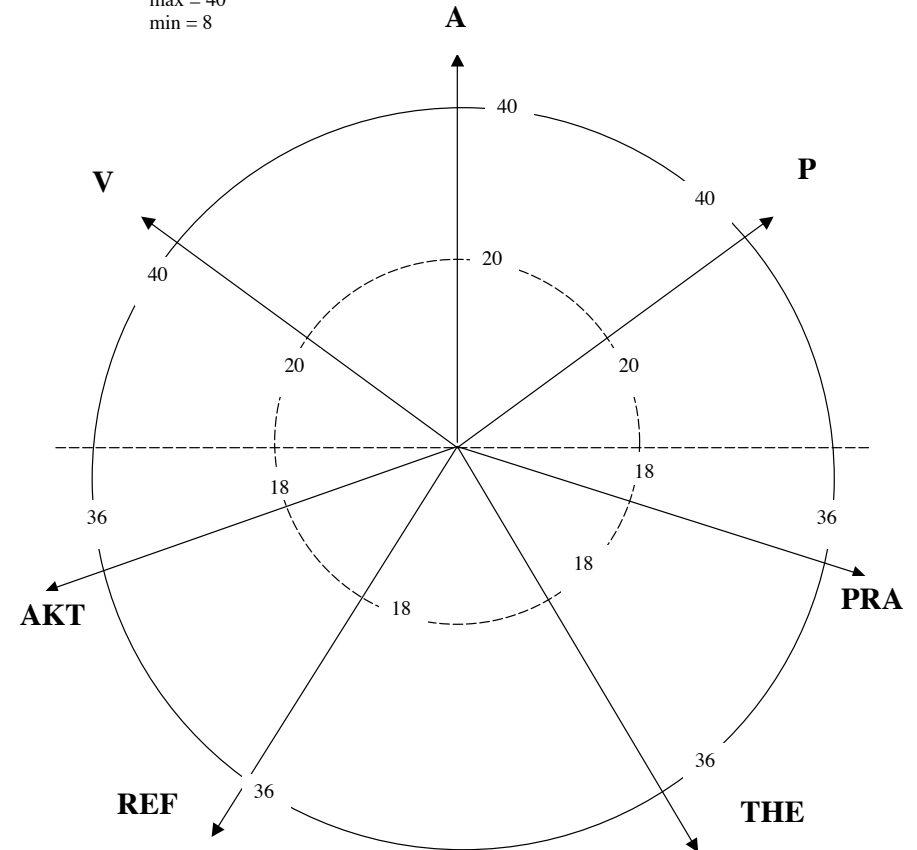
Theoretiker („Denker“) bilden aus reflektierten Beobachtungen abstrakte Begriffe (AB) und Theorien. Sie integrieren einzelne Fakten zu Begriffen und Konzepten. Sie sind vernünftig, logisch, strukturiert und suchen nach Definitionen und allgemeingültigen Schlussfolgerungen. Sie neigen zu induktiven Schlussfolgerungen und befassen sich lieber mit Dingen oder Theorien als mit Personen.

Pragmatiker („Entscheider“) sammeln aus experimentellem Handeln ihre Erfahrungen. Sie sind praktisch und aktiv, stehen gerne im Mittelpunkt und lieben Herausforderungen und Risiken. Sie handeln schnell, manchmal bevor sie überlegen. Sie wollen aktuelle Geschehnisse, "echte Probleme" und das Gelernte sofort umsetzen. Sie neigen zu intuitiven Problemlösungen durch Versuch und Irrtum und befassen sich lieber mit Personen als mit Dingen oder Theorien.

Grafische Darstellung (Ausprägung) Lerntyp und Lernstil

Lerntyp:

max = 40
min = 8



Lernstil:

max = 36
min = 9

Beliefs

Glaubenssätze, Überzeugungen, Einstellungen, Haltungen, Meinungen

Beliefs sind ...

"Leitprinzipien, innere Landkarten, die wir benutzen, um der Welt Sinn zu verleihen." (O'Connor und Seymour)

"Überzeugungen über uns selbst und darüber, was in der Welt um uns herum möglich ist." (Dielts)

Glaubenssätze beinhalten Generalisierungen, die wir über die Welt machen, sowie unsere Arbeits- und Verhaltensprinzipien. Sie sind Verallgemeinerungen über

- Zusammenhänge,
- Bedeutungen,
- Grenzen.

Und zwar hinsichtlich:

- der Welt um uns herum,
- spezieller Verhaltensweisen,
- Fähigkeiten,
- unsere Identität.

Beliefs schränken unseren Möglichkeitsraum ein oder sie können ihn erweitern - je nachdem, wie wir unser Denken strukturieren und begrenzen. Bei den meisten Veränderungs- und Entwicklungsthemen spielen Beliefs eine entscheidende Rolle ob die Veränderung gelingt oder ob wir sie durch unseren Überzeugungs-Rahmen be- oder verhindern.

Übung:

Nehmen Sie ein beliebiges Veränderungsthema/-ziel (welches in Ihrem eigenen Einflussbereich liegt) und betrachten Sie Ihre damit verbundenen Überzeugungen, Haltungen, Einstellungen (Beliefs):

Unterstützen diese Ihr Veränderungsvorhaben oder wirken sie eher hemmend, behindernd? Welche Aspekte davon wirken eher bremsend, welche wirken unterstützend, fördernd?

Woran müssen Sie glauben, welche Überzeugung/en aktivieren, dass Sie Ihr Ziel mit Sicherheit erreichen?

Arbeit an "Glaubenssätzen" (Beliefs) – Übung

1. Erarbeiten Sie beispielhaft "Glaubenssätze" (Einstellungen, Haltungen, Sichtweisen, innere Dialoge, ...), die in bestimmten (schwierigen) Situationen in Ihnen wirksam sind.
Bsp.: "Ich muss allen Erwartungen entsprechen".
2. Überlegen Sie die positiven und negativen (Aus-)Wirkungen dieser Einstellungen.
3. Transformieren Sie die Sätze in für Sie adäquatere/angemessenere Formen. (Neuformulierung)
Bsp.: "Erwartungen anderer entspreche ich in Abgleichung mit meinen Zielen und Möglichkeiten"

Mentaltechnik:

1. Alter Glaubenssatz => Symbol dafür => ins (innere) Museum stellen
2. Neuer Glaubenssatz => (neues) Symbol dafür => ins "Rampenlicht" stellen (oder auf Lieblingsplatz etc.)

Alter Glaubenssatz	Symbol dafür	positive Wirkung	negative Wirkung	Neuer Glaubenssatz	Symbol dafür

Mein wichtigster neuer „Glaubenssatz“ lautet:

Woran erkenne ich, dass ich meinen neuen „Glaubenssatz“ tatsächlich lebe (Bsp.)?

Was unterstützt mich bei der Realisierung meines neuen „Glaubenssatzes“?

Lebensmotive - Wertepanorama

(nach Steven Reiss)

Die **16 LEBENSMOTIVE** umfassen im Wesentlichen die nachfolgend dargestellten Verhaltensziele. Schätzen Sie ein, inwieweit der jeweilige Wert auf Sie (derzeit) zutrifft:

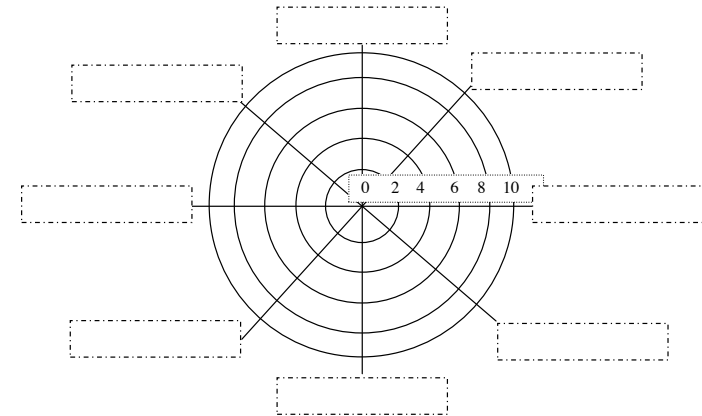
	Trifft auf mich zu: 0% - 25% - 50% - 75% - 100%				
1. MACHT Streben nach Erfolg, Leistung, Führung und Einfluss	☐	☐	☐	☐	☐
2. UNABHÄNGIGKEIT Streben nach Freiheit, Selbstgenügsamkeit und Autarkie	☐	☐	☐	☐	☐
3. NEUGIER Streben nach Wissen und Wahrheit	☐	☐	☐	☐	☐
4. ANERKENNUNG Streben nach sozialer Akzeptanz, Zugehörigkeit u. positivem Selbstwert	☐	☐	☐	☐	☐
5. ORDNUNG Streben nach Stabilität, Klarheit und guter Organisation	☐	☐	☐	☐	☐
6. SPAREN Streben nach Anhäufung materieller Güter und Eigentum	☐	☐	☐	☐	☐
7. EHRE Streben nach Loyalität und moralischer, charakterlicher Integrität	☐	☐	☐	☐	☐
8. IDEALISMUS Streben nach sozialer Gerechtigkeit und Fairness	☐	☐	☐	☐	☐
9. BEZIEHUNGEN Streben nach Freundschaft, Freude und Humor	☐	☐	☐	☐	☐
10. FAMILIE Streben nach einem Familienleben und besonders danach, eigene Kinder zu erziehen	☐	☐	☐	☐	☐
11. STATUS Streben nach <i>social standing</i> , nach Reichtum, Titeln und öffentlicher Aufmerksamkeit	☐	☐	☐	☐	☐
12. RACHE Streben nach Konkurrenz, Kampf, Aggressivität und Vergeltung	☐	☐	☐	☐	☐
13. ROMANTIK Streben nach einem erotischen Leben, Sexualität und Schönheit	☐	☐	☐	☐	☐
14. ERNÄHRUNG Streben nach bewusst zelebriertem Essen und Nahrung / Ernährung	☐	☐	☐	☐	☐
15. KÖRPERLICHE AKTIVITÄT Streben nach Fitness und Bewegung	☐	☐	☐	☐	☐
16. RUHE Streben nach Entspannung und emotionaler Sicherheit	☐	☐	☐	☐	☐

Erstellen Sie nun auf der folgenden Seite Ihr Werteprofil:

Literaturtip: Helmut Fuchs / Andreas Huber: *Die 16 Lebensmotive. Was uns wirklich antreibt*; dtv

Werteprofil - die acht wichtigsten Werte:

Tragen Sie jene acht Werte / Motive, die für Sie derzeit am wichtigsten sind im Leben, in die folgende Graphik ein und bewerten Sie diese zwischen 0 (= derzeit nicht gelebt) und 10 (= optimale Ausprägung, Verwirklichung):



Überlegung:

1. Wieweit / inwiefern ermöglichen Ihnen Ihre Lebensumstände, insbesondere auch Ihre Arbeitssituation, Ihre wichtigsten Werte zu realisieren?
2. Beschreiben Sie die Realisierung Ihres dzt. bedeutsamsten Wertes so konkret wie möglich:
3. Welche weiteren Möglichkeiten können Sie erkennen, diese Qualitäten (Werte, Motive) zu erhalten bzw. zu stärken in Ihrem (Berufs-)Leben?

Selbstkonzept und Selbstwert

- Selbstwert-Test -

Selbsteinschätzung zu Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen

Anleitung

Schätzen Sie die folgenden 20 Aussagen möglichst spontan ein und bewerten Sie jede Aussage jeweils zwischen 0 und 4

0 = trifft überhaupt nicht zu (0%)

1 = trifft wenig zu (etwa 25%)

2 = trifft halbwegs zu (etwa 50%)

3 = trifft überwiegend zu (etwa 75%)

4 = trifft vollkommen zu (100%)

Addieren Sie die Gesamtpunktzahl (= Zahl zwischen 0 und 80)

Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen (1/2)

Punkteverteilung:
(je 0 bis 4)

1. Wenn mir etwas misslingt, kann ich mich gut damit abzufinden ohne mich (lange) darüber zu ärgern. Ich kann lernen und das Beste daraus machen.
2. Ich kann spontan fünf positive Eigenschaften/Fähigkeiten von mir aufzählen. Über meine Stärken kann ich auch angemessen reden - ohne überheblich zu werden.
3. Ich bin stolz auf das, was ich bisher im Leben erreicht habe.
4. In stressigen Phasen achte ich darauf, für Ausgleich zu sorgen.
5. Ich finde es unterhaltsam und spannend, neue Leute kennen zu lernen.
6. Wenn andere zu viel fordern, kann ich ganz gut Nein sagen.
7. Wenn ich Fotos von mir anschau, gefalle ich mir meistens recht gut.
8. In Diskussionen und Auseinandersetzungen fällt es mir leicht, meine Meinung zu vertreten ohne andere Meinungen abzuwerten.
9. Wenn ich mich angegriffen oder verletzt fühle, kann ich offen darüber sprechen.
10. Ich bin nicht perfekt - damit kann ich gut leben. Meine Schwächen nehme ich gelassen hin - andere haben genau so viele.

Zwischen-Summe 1:

Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen (2/2)

Punkteverteilung:
(je 0 bis 4)

11. Wenn ich so richtig wütend oder traurig bin, weine ich ungehemmt (im angemessenen Kontext).
12. Probleme bringen mich kaum aus dem Gleichgewicht. Ich sehe sie als Herausforderung.
13. Ich weiß, was mir gut tut. Ich mache regelmäßig etwas, das mir Spass macht.
14. Lob und Anerkennung kann ich gut annehmen und auch geben.
15. Wenn ich ins Bett gehe, kann ich auch nach einem stressigen Tag gut einschlafen. Meine Gedanken bleiben nicht an Tagesproblemen hängen.
16. Ich kann gut entscheiden, was wirklich wichtig ist - und Unwichtiges auch einmal beiseite schieben.
17. Kritik von anderen nehme ich als Information (Feedback) und nicht als Abwertung meiner Person. Wenn mir etwas missfällt, sage ich das offen und klar.
18. Andere bringen mich nicht so leicht aus dem Gleichgewicht. Auch in Beziehungssituation kann ich gut zentriert und "bei mir" bleiben.
19. In der Regel kann ich anderen Menschen mit Achtung, Wertschätzung und Respekt begegnen.
20. Es gibt vieles im Leben, worüber ich mich freuen kann.

Zwischen-Summe 2:

Auswertung

Als "grobe" Orientierung:

Gesamt-Summe (1 + 2):

0 - 30 Punkte: Ihre größte Stärke ist Ihre Fähigkeit zur Selbstkritik - mit einer starken Neigung zur Kritik an anderen. Und damit machen Sie sich und anderen das Leben oft sehr schwer. Sie fühlen sich von anderen leicht verletzt oder gekränkt. Ihr Selbstwert und Ihr Verhalten sind stark von der Bestätigung anderer abhängig. Es ist an der Zeit, dass sie beginnen, Ihr Selbstvertrauen aufzubauen oder (wieder) zu gewinnen. Lassen Sie sich nicht ausnutzen! Hören Sie auf, am Negativen (bei sich und anderen) herumzugrübeln. Konfrontieren Sie sich mit Ihren Ängsten und Unsicherheiten in einem entwicklungsorientierten Sinne. Loben Sie sich auch für kleine Erfolge! Trauen Sie sich diese Selbstveränderung zu - es lohnt sich!

31 - 60 Punkte: Sie besitzen zwar schon ein relativ gutes Selbstbewusstsein - aber wirklich in erster Linie auf sich selbst zu vertrauen, daran hapert es noch ein wenig, denn Sie ärgern sich mehr über Ihre Schwächen, als Sie sich über Ihre offensichtlichen Stärken freuen würden. Zu stark von der Bestätigung anderer abhängig zu sein, birgt die Gefahr, sich selbst auszubeuten, perfekt sein zu wollen, sein eigenes Licht unter den Scheffel zu stellen. Das haben Sie nicht nötig! Bauen Sie Ihr Selbstbewusstsein weiter aus!

61 - 80 Punkte: Ihr Optimismus und Ihr gesundes Selbstvertrauen machen Sie stark. Sie sorgen gut für sich ohne andere dadurch abzuwerten oder zu missachten. Sie kennen Ihre Stärken und unterschätzen gleichzeitig Ihre Schwächen nicht, haben aber gelernt, angemessen und konstruktiv damit umzugehen. Mit gezieltem Krafteinsatz meistern Sie den Alltag, zielen auf Erfolg, aber nicht um jeden Preis. Schwierige Probleme sind für Sie keine Katastrophe, sondern eine Herausforderung. Ihre positive Kraft und Ausstrahlung wirkt auch auf andere stärkend.

Ihr eigenes Resümee aus dieser Selbsteinschätzung?

Wo sehen Sie für Sie nützliche Ansatzpunkte der Weiterentwicklung?

Selbstkonzept und Selbstwert

Selbstkonzept: Welches Bild habe ich von mir / über mich selbst?

Selbstwert: Welche Achtung, Würde, Wertschätzung, Liebe gebe ich mir selbst?

Schlüsselfragen in diesem Zusammenhang sind:

Woraus beziehe ich meinen Selbstwert (Quellen)?

Wie denke und rede ich über mich (vor allem auch in belastenden Situationen)?

Wie gehe ich mit Kritik um?

Wie leicht oder schwer lasse ich mich aus meiner Ruhe (Mitte) bringen bzw. verunsichern?

Wie rede ich über Menschen mit denen ich in Konflikt bin?

Werde ich leicht zynisch oder abwertend?

Wie kann ich Lob und Anerkennung annehmen?

Wie kann ich Lob und Anerkennung geben?

Wie weit erlebe ich mich auch unter belastenden Umständen stabil und wertvoll?

Wortüber kann ich mich freuen, worüber (herzhaft) lachen?

...

Übung: Selbstwert-Inventur

Machen Sie (gelegentlich) eine Selbstwertinventur. Füllen Sie Ihren Selbstwert-Topf auf, indem Sie alles niederschreiben, was Sie an sich schätzen gelernt haben:

- Ihren Wissens- und Könnens-Wert: alles, was sie wissen und können

- Ihren Körper-Wert: alles, was Sie an Ihrer Körperlichkeit schätzen können

- Ihren Fühl-Wert: alles was Sie spüren, wahrnehmen und über das Gespür verarbeiten

- Ihren Beziehungs-Wert (Sozial-Wert): alles, was Ihnen zur Verfügung steht, in der natürlichen, konstruktiven Gestaltung von Beziehungen

- Ihren Liebes-Wert: alles, was Sie lieben und schätzen gelernt haben (Menschen, Natur, Kunst, ...)

- Ihren spirituellen Wert: alles, woraus Sie Sinn und Zuversicht schöpfen

- Ihren Lern- und Entwicklungs-Wert: alles, was Sie als lernenden, sich entwickelnden Menschen ausmacht; Ihr Streben, Ihre Motivation nach ...

- ...

Übung zur Steigerung von Selbstvertrauen und Selbstwert

Beachte: Jede Art von Vertrauen - auch Selbstvertrauen - ist eine Gewohnheit. Eine Gewohnheit, die auf ganz bestimmte Stimulierungen (Gedanken und Verhalten) aufbaut. Es ist also etwas, das gelernt und gefördert, verstärkt und verbessert werden kann.

Anregungen zur Stärkung des Selbstvertrauens:

1. Ressourcen aus der Vergangenheit und Gegenwart - das Erfolgsjournal:

Schreiben Sie so viele Dinge wie möglich auf, ergänzen Sie die Liste immer wieder:

Meine Glückserfahrungen - Erfahrungen/ Erlebnisse, die mich mit Glücksgefühl erfüllen:

Die Schönheiten in meinem Leben - Was mir Freude und Spaß gemacht hat bzw. macht:

Meine Erfolgsbilanz - Erfolge in meinem Leben / worauf ich stolz bin:

Meine Stärken und Talente - Was ich (besonders) gut kann und gerne tue:

Meine Dankbarkeitsbilanz - Wofür ich dankbar bin:

2. Ressourcen mit Fokus auf Zukunft:

Damit ist gemeint, dass Sie sich immer wieder sehr bewusst auf Ihr(e) Ziel(e) für Ihr Leben, auf Ihre Chancen und Möglichkeiten, die Sie verwirklichen möchten, fokussieren. Die derzeit wichtigsten drei Ziele in Ihrem Leben?:

Welche eigenen Stärken und Talente unterstützen Sie dabei?:

Welche Menschen und Umfeldbedingungen erleben Sie hilfreich und unterstützend?:

Welche Symbole, Orte, Bilder, Bücher, Filme etc. finden Sie unterstützend?:

Welche positiven Gedanken, innere Bilder/Vorstellungen, Worte/innere Dialoge erleben Sie förderlich?:

Aufbau eines positiven Selbstbildes

Sie beginnen, indem Sie sich Ihre Vorstellung von sich selber bewusst machen und aufmerksam die Submodalitäten in allen Sinneskanälen wahrnehmen. Berücksichtigen Sie für Ihre eigene Selbsteinschätzung auch die Wahrnehmung Ihrer Person durch andere Ihnen wichtige Menschen, indem Sie diese in Ihrer inneren Vorstellung visuell und auditiv mitrepräsentieren. Sie können das am besten bewerkstelligen, indem Sie deren Bilder von Ihnen um Ihr Selbstbild herum platzieren und deren auditive Rückmeldungen neben Ihrer Stimme hörbar werden lassen.

Aufbau eines positiven Selbstbildes, Übung:

1. Selbstrepräsentation

Machen Sie sich eine Vorstellung von sich selbst.

2. Feststellung der Submodalitäten

Achten Sie aufmerksam darauf, wie Sie sich selber in Ihrer Vorstellung wahrnehmen. Wie sehen Sie sich? Welche Haltung nehmen Sie ein? Geben Sie intern Kommentare ab, Ihre eigene Person betreffend? Wie klingt Ihre Stimme?

3. Wandel in den Submodalitäten

Verändern Sie das Bild von Ihrer eigenen Person. Vielleicht machen Sie es größer, farbiger, heller. Lassen Sie Ihre eigene Person eine angemessene Haltung einnehmen. Verändern Sie den internen Kommentar und den Klang und die Lautstärke der Stimme, bis Sie das Gefühl haben, angemessen repräsentiert zu sein.

4. Repräsentation von Fremdbildern

Nun denken Sie an Menschen, die Ihnen wichtig sind. Schaffen Sie andere Leinwände, zusätzliche Bildschirme in Ihrer inneren Vorstellung. Fragen Sie sich "Was für ein Bild haben diese Menschen von mir, wie denken sie über mich?", und setzen Sie die Antworten in diese neuen Rahmen.

5. Abwägen von Selbstbild und Fremdbildern

Nun blicken Sie auf die inneren Leinwände oder Bildschirme: ein Bild zeigt Ihr Selbstbild, die anderen Bilder Ihrer Person, die andere sich machen. Fragen Sie sich: "Welche Bedeutung will ich den einzelnen Bildern von mir und den Gedanken über mich beimesen?" Richten Sie die Bilder und Kommentare so ein, bis Sie ein gutes Gefühl haben!

6. Ökologie-Check

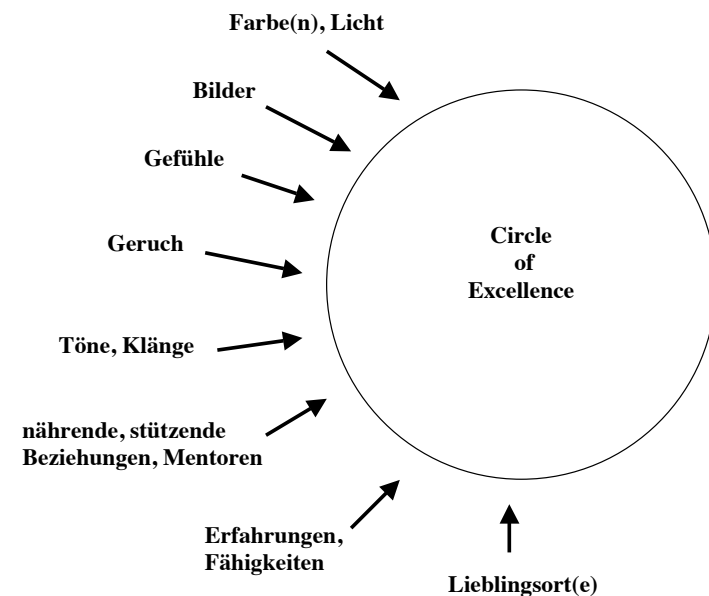
Überprüfen Sie, ob es Einwände gegen ein dermaßen verändertes Selbstbild gibt. Wenn ja, berücksichtigen Sie diese Einwände.

7. Future-Pace (zukünftige Situation)

Stellen Sie sich mehrere Situationen in der Zukunft vor, in denen Sie über dieses veränderte Selbstbild verfügen möchten. Überprüfen Sie Ihr Verhalten in diesen Situationen.

In Kontakt mit meinem Potenzial / meinen Ressourcen "Ressourcenkreis - Circle of Excellence" (Mentalübung)

- Such dir einen kreisförmigen Platz im Raum.
- Fülle diesen Platz in deiner Vorstellung mit Ressourcen auf, das können sein: wichtige, nährnde Beziehungen, Mentoren, deine spezifischen Erfahrungen und Fähigkeiten, deine Lieblingsfarben, Licht, Lieblingsmusik, Bilder, Lieblingsorte, Geruch, den du gern magst – z.B. Parfum, Meer, Wind, ...
- Bevor du nun an diesen Platz gehst, fühle deinen gegenwärtigen Zustand (deine Befindlichkeit), um ihn danach zu vergleichen.
- Gehe nun mit einem schnellen Schritt auf diesen Platz, nimm' alle Ressourcen und Potenziale wahr und lass' diese auf dich wirken.



Gesundheit als Leitbild (Vision) - Das Gesundheitsbild

nach Harry Merl

Gesundheit ist ein vielgestalteter, grundsätzlich von Hoffnung und Lebensfreude begleiteter, vielgestalteter Zustand des Organismus, zu dem dieser von sich aus immer wieder hintendiert. Er ist ein Zustand auch sinnlich wahrnehmbaren gesamtorganismischen Wohlbefindens und als solcher vermisst und ersehnt, wenn er nicht oder nur teilweise vorhanden ist. Er ist somit ständig präsente autonom angesteuerte Zielvorstellung. Tatsächlich ist er tagtäglich durch alle Einflüsse, die den Organismus im Verlauf seiner Tätigkeiten und Aufgaben treffen, immer wieder mehr oder weniger bedroht und muss in jedem Augenblick wiederhergestellt werden.

Dies geschieht teils durch das ihm eigene Schutzsystem, teils aber durch bewusst unternommene Vorsorge, besonders dann, wenn der Organismus ohne eine solche Vorsorge selbst nicht mehr für die Herstellung dieses Zustandes sorgen kann. Herstellung und Erhaltung dieses Zustandes, die in der Regel trotz ihrer Wichtigkeit für das Leben eher nebenbei geschehen, sind davon abhängig, wie ein Mensch mit sich selbst und anderen und der Umwelt im allgemeinen umgeht. Es handelt sich dabei um einen wesentlichen Teil des Selbstmanagements.

Das Gesundheitsbild (GB) lässt sich als eine Art autonom generierte physiologische Vision bezeichnen, die alle Menschen normalerweise (unbewusst) haben und auch brauchen. Sobald dieses Bild bewusst zur Verfügung steht bzw. immer wieder in der Vorstellung hergestellt werden kann, verlockt es, diesen Zustand aufzusuchen und bietet ein Leitbild in eine bessere Zukunft. Dieses Bild bietet einen Zugang zur inneren Weisheit des Körpers und hat auch unmittelbare positive Auswirkungen für den Menschen auf der Handlungsebene, etwa bei Entscheidungen, im beruflichen, privaten und partnerschaftlichen Alltag.

Das GB lässt sich definieren als eine *persönliche, gestalthafte, sinnlich komplette Vorstellung eines*

1. zukünftigen,
2. ökologisch erstrebenswerten und
3. ohnehin physiologische permanent angesteuerten Zustand, der
4. im Jetzt, d.h. als bereits erreicht erlebt werden kann.

Das Gesundheitsbild (GB), Anleitung:

1. Einführung (Anfangssuggestion) und bildliche Herstellung

Entspannung (Trance) herbeiführen (Atmung, ...), dann:

"Wenn der/die gesunde vor dir steht: Wie sieht er/sie aus, wie ist seine/ihre Haltung?"
 "Welche Frisur hat der/die Gesunde, der/die aufrecht vor dir steht?"
 "Wie sieht die Frisur aus, die Haarfarbe, die Augen, der Mund (Makeup, Schmuck?) ...?"
 "Kleidung: Form und Farben, Ober- und Unterbekleidung an Ober- und Unterkörper an Beinen und Füßen (Strümpfe oder Socken, Schuhe) ...?"
 "Wie hört sich die Stimme des/der gesunden an (Tonhöhe, Lautstärke, ...)?"
 "Wo spürst du die Gesundheit, Freiheit etc. im Körper?"
 "Welchen Geruch hat der/die gesunde ?"

2. Räumliche Her-Stellung

"Stell dir nun hier im Raum eine Linie vor, quasi als Maßstab, stell dir einen bestimmten Ausgangspunkt vor und stell dir vor, wie weit entfernt das Bild (GB) davon ist."
 "Markiere diesen Platz durch ein Blatt Papier".

3. Auf das Bild zugehen

"Geh' nun langsam den Weg zu dem Bild hin!"
 "Lass' alle Gefühle und Gedanken, die dabei kommen, einfach zu ohne dich dadurch im Zugehen auf das Bild beirren zu lassen."
 "Beobachte dabei, welche Hindernisse sich in den Weg stellen, ohne dich davon abhalten zu lassen, dein Ziel zu erreichen." Und
 "Steige schließlich in das Bild hinein, schlüpfe hinein wie in einen Mantel!"

4. Im Gesundheitsbild "angekommen"

"Was kann dieser/diese gesunde in diesem Zustand machen?" Und
 "Was kann er/sie der Welt geben?"
 "Wer wird sich über diesen Zustand freuen?"
 "Wer hätte etwas gegen diesen Zustand einzuwenden und würde sogar darunter leiden, und würdest du deswegen darauf verzichten?"

5. Nochmaliges (mehrmaliges) gehen des Weges

"Steig heraus aus dem Bild und geh' den vorhin begangenen Weg nochmals in deinem Tempo. (Eventuell mehrmals)" "Beobachte dabei, ob sich diesmal (bzw. von Mal zu Mal) etwas verändert."

6. Namen finden und Verankerung

"Finde nun zu dem guten Zustand einen passenden "Namen", mit dem du ihn immer wieder "herbei-rufen" kannst." "Gib' dir nun noch selber einen "Tipp", wie du jeden Tag diesen Zustand erreichen kannst."

event. 7. Future-Pace (eigenes Üben zur Sicherung)

"Du kannst dir zu Hause einen für dich günstigen Platz aussuchen, in dem du diese Übung für dich öfters (ev. täglich) ausführst, d.h. GB vorstellen, Blatt Papier, das es markiert auflegen und dann darauf zuzugehen und "einzusteigen"."

Literaturtipp: Harry Merl: *Das Gesundheitsbild. Lösungen durch Intuition;* heugl solution press

In Stress-Situationen ruhig bleiben

In der folgenden Lernstrategie für das Selbstmanagement werden für individuelle Stress-Situationen alternative gefühlsmäßige Reaktionen erarbeitet. Dabei wird insbesondere geprüft, ob es bereits andere Erfahrungen mit Stress-Situationen gibt, die als Ressourcen mobilisiert werden können. Danach werden in Stress-Situationen noch nicht praktizierte Möglichkeiten auf ihre Wirksamkeit getestet. Im Anschluss daran werden visuelle, auditive und kinästhetische Möglichkeiten angeboten, deren Wirksamkeit ausprobiert werden kann.

Obwohl das Konzept "In Stress-Situationen ruhig bleiben" vorrangig für die Praxis des Selbstmanagements gedacht ist, sollten Sie diese Vorgehensweise zunächst in der Paararbeit üben. Für diesen Zweck finden Sie unten das Übungsmuster sprachlich zugeschnitten. Für die Eigenarbeit können Sie das Muster in die Ich-Form übersetzen.

In Stress-Situationen ruhig bleiben, Übung:

1. Gefühl genau bestimmen

"Wie möchtest Du Dich fühlen, statt mit Stress zu reagieren?"

2. Ökologie-Check (Konsequenzen überprüfen)

"Stell Dir vor, Du hast Dein Ziel erreicht, welche Probleme könnten sich daraus ergeben?"

3. Stresssituation genau beschreiben

"Stell Dir vor, Du könntest die Stress-Situation, die Du für Dich ändern möchtest, wie einen Film anschauen! Wo bist Du? Wer ist noch dabei? Was geschieht dort? Was tust Du? Was gibt es dort zu hören?"

4. Separator-State (Herausholen in die Gegenwart)

"Du weißt noch, welches Gefühl Du Dir wünschst?"

5. Was tun? (Ressourcen)

a. Eine alte Erfahrung auffrischen

"Hast Du schon einmal eine ähnliche Stress-Situation erlebt und bist dabei ruhig geblieben? Wenn ja, erinnere Dich, wie Du das gemacht hast!"

(Vorgehensweise genau aufschreiben!)

b. Neue Wege gehen

"Was könntest Du in der Situation tun oder wie könntest Du Dich in der Situation anders verhalten, damit Du das Gefühl bekommst, das Du Dir wünschst?"

(Möglichkeiten genau aufschreiben!)

"Gibt es vielleicht mehrere Möglichkeiten, sich anders zu verhalten?"

(Weitere Möglichkeiten genau aufschreiben!)

"Geh in die Situation hinein und überprüfe, ob das Verhalten zu dem Gefühl führt! Probiere alle Möglichkeiten in Deiner Vorstellung durch und achte darauf, ob sich dabei das gewünschte Gefühl einstellt."

"Welches ist die beste Möglichkeit?"

c. Verschiedene Möglichkeiten ausprobieren

Das Bild verändern:

Mach das Bild kleiner, dunkler, blasser oder betrachte es aus größerer Entfernung!

Verändere Inhalte, z.B. ziehe einer Person Ringelsöckchen an!

Konzentriere Deine Aufmerksamkeit auf irgend etwas anderes!

Den Ton verändern:

Verändere die Stimmen der Beteiligten! (Das Band schneller oder langsamer ablaufen lassen!)

Sage Dir etwas, was Dich zu dem gewünschten Gefühl führt!

Lass Dir von einem anderen etwas sagen!

Zähle innerlich langsam bis zehn!

Stelle Dir interessante oder skeptische Fragen!

Mache innerlich eine ungehörige Bemerkung!

Erinnere die Situation nur unter Begleitung von Zirkusmusik!

Das Körpergefühl verändern:

Verändere die Spannung in Deiner Muskulatur!

Atme langsam und tief durch!

Nimm eine aufrechte Haltung ein!

Spüre Deine Wirbelsäule und stelle Dir vor, sie sei eine Stange aus elastischem Stahl!

Lege die Hände zusammen und fühle ihre Temperatur!

Verändere das Tempo Deiner Bewegungen!

"Finde heraus, welches Deine wirksamste(n) Möglichkeit(en) ist (sind), in einer Stresssituation ruhig zu bleiben!"

6. Wirksame Möglichkeiten einbeziehen (Integration)

"Gehe in die Stresssituation hinein und erprobe die möglichen Verhaltensweisen und achte darauf, ob das Gefühl sich einstellt, das Du Dir wünschst!"

7. Future-Pace (Sicherung des neuen Gefühls für die Zukunft)

"Stelle Dir eine zukünftige Situation vor von der Art wie die Stress-Situation. Gehe in die Situation hinein, probiere Deine wirksamsten Verhaltensweisen und entwickle das gewünschte Gefühl!"

"Wie weißt Du in dem Augenblick, dass Du Dich so verhalten kannst, um das gewünschte Gefühl zu bekommen?"

oder:

"Wie stellst Du sicher, dass du in der Situation weißt, dass Du Dich so verhalten kannst, um das gewünschte Gefühl zu bekommen?"

8. Einüben als innere Strategie

Durchlauf:

- "Wie wirst Du Dich fühlen?"
- "Wie kannst Du Dich verhalten?"
- "Wie kannst Du Dich erinnern?"

Selbstmotivation

Motivation ist die Kraft, die Menschen in Bewegung setzt, um etwas zu tun, um etwas zu bekommen oder etwas zu erreichen. Ohne diese Kraft bleiben Menschen passiv und inaktiv. Diese Antriebskraft kann ausgehen von einer Tätigkeit selbst, weil ich sie gerne tue, von der Sache selbst, die ich haben möchte, oder von dem Ziel, das ich erreichen möchte. Aber sie kann auch ausgehen von einer dritten, der Tätigkeit, dem gewünschten Gegenstand oder dem Ziel äußerlichen Sache. Geld z.B. kann ein solcher Antrieb sein, Macht, Ansehen, Sicherheit oder eine Person, deren Strafe ich befürchte, wenn ich untätig bleibe.

Selbstmotivation statt Fremdmotivation ist heute der Schlüssel zum Erfolg, wie vor allem die Verhaltens- und Managementpsychologie herausgefunden hat.

Folgende Imperative (Notwendigkeiten) können für eine erfolgreiche persönliche Motivationsstruktur benannt werden:

1. Sich selbst Motivieren!

Unabhängig sein von externen Verstärkern (soziale Anerkennung, materieller Belohnung etc.).

2. Positiv Motivieren!

Versagensängste, Furcht vor Misserfolg, Rückschlägen oder Kränkungen (= negative Motivatoren) führen letztlich nicht zum Erfolg.

3. Angemessen Motivieren!

Überhöhte Erwartungen und Zielsetzungen setzen uns unter hohen Leistungsdruck und programmieren eher den Misserfolg als den Erfolg.

4. Stabil Motivieren!

Eine Einstellung zum Erfolg, die ständigen Schwankungen unterworfen ist, führt letztlich nicht zum Ziel.

5. Lustvoll Motivieren!

Es gibt keinen Leidensweg zum Erfolg. Wenn die einzelnen Schritte und Wegstrecken nicht auch Spaß machen, ist der Erfolg in Frage gestellt.

Wenn jemand weiß, "wie er das macht", sich zu motivieren, dann kann er dieses Wissen anwenden, um jede Aufgabe die auf seinem Weg zum Ziel bewältigt werden muss, mit bestmöglichem Erfolg zu tun. Und darüber hinaus: Wenn jemand weiß, "wie einer das macht", der sich gut motivieren kann, ist er in der Lage, eine gute Motivationsstruktur zu lernen!

Obwohl das Konzept "Selbstmotivation" vorrangig für die Praxis des Selbstmanagements gedacht ist, sollten Sie diese Vorgehensweise zunächst in der Paararbeit üben. Für diesen Zweck finden Sie unten das Übungsmuster sprachlich zugeschnitten. Für die Eigenarbeit können Sie das Muster in die Ich-Form übersetzen.

Pacing und Leading

Pacing

Im Englischen bedeutet to pace im gleichen Schritt gehen. Im NLP beschreibt Pacing den Prozess des sich Angleichens und Spiegels von Kommunikations-PartnerInnen.

Pacing umfasst verbale und nonverbale Elemente. Zweck des Pacing ist es, "die Welt des/der anderen zu betreten", dieser Person "ähnlich zu werden" und damit Rapport zu erreichen. Eine Person A, die eine Person B spiegelt, gibt in ihrem Verhalten jenes Verhalten "zurück", das A an B vorher hatte beobachten können.

Leading

Leading (Führen) wird im NLP in einer allgemeinen und in einer spezifischen Bedeutung verwendet.

1. In einer allgemeinen Bedeutung wird Führen in der Bedeutung von lead verwendet. In der Kommunikation zu führen bedeutet auch, zu wissen, was man will, d.h. über ein Ziel zu verfügen. Das Ziel gibt die Richtung vor, wohin das Führen führen soll.

NLP als Anleitung für Beratung und Coaching ist führungs-orientiert. Der/die BeraterIn, Coach lässt die Dinge nicht treiben, sondern agiert gezielt, indem er oder sie Fragen stellt, Ziele vereinbart, Hypothesen entwirft und Interventionen anbietet und durchführt.

Alle Methoden und Techniken des NLP sind Prozess-Anweisungen, die nur Wirkung haben, wenn die Person, die diese Techniken durchführt, sich selbst und andere gezielt führen kann. NLP betont die Verantwortung des Anwenders / der Anwenderin dieser Methoden und Techniken, gezielt Prozesse zu erkennen und zu verändern.

2. In der spezifischen Bedeutung beschreibt Führen im NLP einen Prozess, bei dem eine Person ihr Verhalten ändert (z.B. langsamer redet), worauf eine andere Person mit ihrem Verhalten folgt (d.h. ebenfalls im Reden langsamer wird). Führen dieser Art kann nur gelingen, wenn eine bestimmte Intensität an Kontakt (Rapport) vorhanden ist.

NLP basiert auf dem Prinzip des Pacing und Leading, des Angleichens und Führen. Dieses Prinzip beschreibt zwei Phasen guter Kommunikation: In der ersten Phase geht es darum, die Welt des/der anderen zu betreten, sich ihr/ihm anzugleichen, zu spiegeln. Wenn ich z.B. im Atem-Rhythmus einer Person spreche, dann spiegle ich mit meiner Sprache einen inneren Rhythmus, einen inneren Zustand dieser Person. Wenn ich nach einer gewissen Zeit meinen Sprech-Rhythmus verändere (z.B. langsamer rede) und die andere Person beginnt "wie von selbst" langsamer zu atmen, dann führe ich diese Person (auf eine unmerkliche und wirksame Weise) in einen anderen Zustand (sie kann dabei ruhiger werden).

Führen dieser Art gilt im NLP als Zeichen für das Vorhandensein von Rapport. NLP-erfahrene Personen wenden diesen Checkin Kommunikation regelmäßig an. Wenn sie erkennen, dass es möglich ist, mit dem Körper zu führen, dann ist der Zeitpunkt gekommen, auch im Gespräch die Führung zu übernehmen und z.B. ein Anliegen vorzubringen.

Rapport

Rapport ist die Fähigkeit, symmetrisch auf das Weltbild einer anderen Person zu reagieren. D.h. in Übereinstimmung, guten Kontakt, Gleichklang auf einer überwiegend unbewussten Ebene zwischen Menschen zu kommen.

Jeder Mensch bringt ein Weltmodell mit sich, das - wie Milton Erickson sagt - so einzigartig ist wie sein Fingerabdruck. Nicht zwei Menschen verstehen denselben Satz auf dieselbe Weise.

Rapport beinhaltet:

- Vertrauenskontext
- Zuhören, Aufbau einer JA-Haltung
- Identität, Selbstwert, Überzeugungen, Einstellungen, Werte
- Nonverbales Verhalten, Atemrhythmus
- Sinnespräferenzen
- Sprachverwendung, Sprachmuster, kognitiver Stil
- Sensibilität für den soziokulturellen Kontext: Schicht, Geschlecht, Alter, Religion

Unterstützend für guten Rapport ist:

- Neugier, Freude am spielerischen Entdecken
- Achtsamkeit
- Mitgefühl
- JA-Haltung
- Respektieren von Unterschieden (andersartigen, fremden)
- Kenntnis der eigenen Organisation und Grenzen
- Flexibilität
- Denken in Herausforderungen und Chancen
- Fähigkeit zu modellieren

Um Rapport herzustellen, haben Sie viele Möglichkeiten:

- a) nonverbal
 - Angleichen Ihrer Körperhaltung/Spannung an den anderen
 - Angleichen Ihrer Sprechgeschwindigkeit/Modulation
 - Angleichen Ihres Atemrhythmus bzw. Ihrer Bewegungen an den Atemrhythmus des anderen

b) verbal

- Sie verwenden die Worte in der Reihenfolge, die der inneren Verarbeitungsstrategie ihrer Partnerin entsprechen. (sehen, vorstellen, hören, überlegen, ...)
- Sie wiederholen zunächst, kurz zusammengefasst, die Worte Ihres Partners. (vgl. kontrollierter Dialog)

Rapport heißt nicht, dass Sie der gleichen Meinung sind, sondern dass Sie Ihrem Gegenüber respektvoll und aufmerksam für seine/ihre intellektuellen und emotionalen (körper-sprachlichen) Regungen gegenüberstehen.

In einem guten Gespräch ist der Rapport wechselseitig, beide PartnerInnen bemühen sich darum, auch bei Meinungsverschiedenheiten.

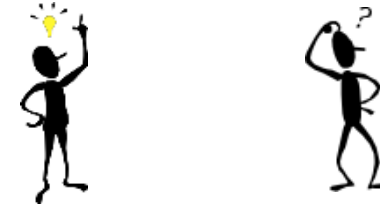
Selbstverständlich können Sie, je nach Ihrem Ziel, auch den Rapport unterbrechen.

Bedeutungsgebung

Mit Wörtern werden 'Wirklichkeiten' erzeugt

Semantischer Hof

Welche Bedeutungen, welche Emotionen werden mit einem Wort verbunden?



Die andere Person versteht unter einem Wort immer auch etwas anderes - vor allem bei Wörtern mit Signalcharakter.

Wörter testen:

Bsp.: Schreiben Sie 10 Assoziationen zu einem bestimmten Begriff (z.B. "Führung") auf:

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

Wieviel (welche) Wörter haben alle aufgeschrieben - was vermuten Sie?

Welche Gefühle und Empfindungen lösen einzelne Wörter bei Ihnen aus?

Übung:

Als Team Assoziationen zu relevanten Begriffen erarbeiten.

Bedeutungsgebung (Unterschiede) diskutieren und Begriffe definieren ("aushandeln").

Vertrag: Definitionen vereinbaren.

Das Meta-Modell der Sprache (Präzisierungsmodell)

Wir teilen anderen die Wirklichkeit, wie wir sie erleben über das Medium der Sprache mit. Im Akt des Sprechens werden Beschreibungen von Objekten, Gedanken und Gefühlen gegeben, welche allerdings mit den beschriebenen Objekten, Gefühlen und Gedanken nicht ident sind ("die Landkarte ist nicht die Landschaft"). Das Medium der Mitteilung gehorcht eigenen Gesetzmäßigkeiten, im Fall der menschlichen Sprache sind besonders drei Prozesse des Unterschiedes von "Landschaft" und "Landkarte" von Bedeutung: die Tilgung, die Generalisierung und die Verzerrung.

3. **TILGUNG** ist ein Prozess, durch den die Menschen ihre Aufmerksamkeit bestimmten Bereichen ihrer Erfahrung zuwenden und andere Aspekte ausschließen. Der Prozess der Tilgung erlaubt uns, unser Bewusstsein zu fokussieren und uns auf einen Teil unseres Erlebens mehr zu konzentrieren als auf andere (z.B. ein Buch zu lesen, während andere sprechen.)
4. **GENERALISIERUNG** ist der Prozess, durch den Elemente oder Teile eines persönlichen Modells von der ursprünglichen Erfahrung losgelöst werden, um dann die gesamte Kategorie, von der diese Erfahrung nur ein Beispiel darstellt, zu verkörpern (z.B. man muss sich die Finger nur an einer heißen Herdplatte verbrennen, um bei weiteren Herdplatten vorsichtiger zu sein).
3. **VERZERRUNG** ist der Prozess, der uns ermöglicht, dass was wir durch unsere Sinne erfahren haben, umzugestalten. Ohne diesen Prozess wäre es nicht möglich, für die Zukunft zu planen oder Träume in Realität umzusetzen (Mikroskop, Roman oder Gemälde sind Beispiele für die Fähigkeit der Verzerrung).

Diese Mechanismen sind Prozesse der Strukturierung unserer Erfahrung und helfen, Komplexität zu reduzieren und Handlungsfähigkeit zu entwickeln. Wenn sie bestimmte Bereiche des Erlebens dominieren, können sie jedoch zu Einschränkungen der Erlebnis- und Handlungsmöglichkeiten führen.

Mit Hilfe von Fragen können diese erstarrten Haltungen verflüssigt werden. Generell gilt dabei, dass alles, was bei den Mitteilungen unseres Gesprächspartners unserer Interpretation bedarf, also alles, was nicht explizit mitgeteilt wird - was getilgt, generalisiert oder verzerrt wird - auch hinterfragt werden kann.

1. TILGUNGEN

Bei Tilgungen gehen Informationen verloren, die Beschreibung des Weltmodells des Betroffenen ist unvollständig. Diese Einschränkungen werden hinterfragt, um verlorengegangene Information zurückzugewinnen; und um der Person zu helfen, ihr Modell der Welt zu bereichern.

TILGUNGEN:	Beispielhafte Aussagen:	Präzisierungsfragen:
Löschung d.h. Aussagen, bei denen eine Information fehlt oder unzureichend ist.	"Ich fühle mich sehr unwohl."	Womit? Mit wem? Wie merkst du es? Wann? In welcher Situation?
Fehlender Vergleichsindex und fehlender Bezugsindex	"Das ist ein schlechterer Job."	Schlechter als welcher? Woran gemessen? Was bedeutet "besser" für dich?
Unspezifische Verben die die beschriebene Erfahrung unklar lassen.	"Es hat nicht geklappt."	Was heißt "klappen" für diese Person? Was hat wann wo nicht "geklappt"?
Nominalisierungen machen aus einem Vorgang einen (statischen) Zustand, ein Ding.	"Die Beziehung verbessert sich."	Was genau verbessert sich in der Art und Weise, wie du dich auf wen beziehst?

2. GENERALISIERUNGEN

Generalisierungen bilden Grenzen im Weltmodell des Menschen und trennen so von konkreten zukünftigen Erfahrungsmöglichkeiten. Ziel ist hier, die eingeschränkte Bewegungs- und Handlungsfähigkeit wiederherzustellen:

GENERALISIERUNGEN:	Beispielhafte Aussagen:	Präzisierungsfragen:
Universalbezeichnungen Ausschließen von Ausnahmen und Alternativen.	"Die Männer sind alle verantwortungslos."	Wirklich alle? Zu jeder Zeit und in jeder Situation? Finden Sie Ausnahmen!
Modaloperatoren der Notwendigkeit zeigen, dass keine Wahlmöglichkeit besteht.	"Wenn ich traurig bin, muss ich essen."	Was würde passieren, wenn du einmal nicht isst, wenn du traurig bist?

3. VERZERRUNGEN

Die Erfahrungs- und Handlungsmöglichkeiten des Menschen können durch Verzerrungen, welche an bestimmten Satzformungen erkannt werden können, eingeengt werden:

VERZERRUNGEN:	Beispielhafte Aussagen:	Präzisierungsfragen:
Unterstellte Ursache - Wirkung erweckt den Eindruck, dass ein bestimmtes Geschehen ein ganz bestimmtes Gefühl oder einen bestimmten Zustand hervorruft.	"Diese Veranstaltung langweilt mich."	Wie tut sie das? Was genau bewirkt diese Veranstaltung?
Gedankenlesen d.h. genau zu wissen glauben, was eine andere Person fühlt oder denkt.	"Meine Kollegin hält mich für inkompetent."	Woher weißt du das? Wie oder woran merkst du das?
Verlorene Zitate sind Werturteile oder Meinungen über die Welt, die als allgemeingültig benutzt werden und nicht das spezifische Weltmodell des Sprechers wiedergeben.	"Man macht keine Schulden."	Für wen gilt das? In welcher Situation? Bei welchen Anschaffungen? Zu welcher Zeit?

Reframing

Das Reframing (Umdeutung) ist als eine Methode der Systemischen Therapie und des Neurolinguistischen Programmierens bekannt. Menschliche Denkmuster, Zuschreibungen, Erwartungen weisen in der Regel einen Rahmen (frame) auf, eine Ordnung, nach der Ereignisse interpretiert und dann wahrgenommen werden. Entweder ist das Glas halb voll oder halb leer. Obwohl scheinbar das Gleiche bezeichnet wird, ist der Akzent und die Bedeutung jeweils unterschiedlich, weil einmal ein eher positiver und das andere Mal ein eher negativer Rahmen gesetzt wird. Gelangt man aus der Sicht des halb leeren zur Sicht des halb vollen Glases, so hat ein Reframing, eine Umdeutung, stattgefunden.

Eine traditionell sehr bekannte Form des Reframings begegnet uns auch beim Witz: Dort wird ein gewöhnliches, alltägliches Ereignis in einen neuen, untypischen Rahmen gestellt, wodurch eine missverständliche und unterhaltsame Wirkung erzielt wird, da der Zuhörer in seiner Deutung der Situation zunächst von einem anderen (typischen) Rahmen ausgegangen ist.

Alles, was wir wahrnehmen (= »alles«), nehmen wir in einem Rahmen (Bezugsrahmen, Wahrnehmungsrahmen, ...) wahr. Dieser Rahmen ist subjektiv und kann geändert werden. Dieses Umrahmen (Neurahmen) heißt im NLP **reframing**.

Man unterscheidet:

- **Kontextreframing:** Es wird ein Verhalten, eine Fähigkeit, ein Glaubenssatz... das/der vielleicht in einem bestimmten Kontext nicht ganz passend ist, in einem anderen Kontext betrachtet, in dem dieses Verhalten nützlich ist.
- **Bedeutungsreframing** (auch Beziehungsreframing): Es wird einem Verhalten oder einem Sachverhalt eine andere Bedeutung gegeben. Z.B. „strenges Verhalten in der Erziehung“ als „Sorge um das Wohlergehen.“ Im Falle von Verhalten kann man z.B. die positive Absicht herausarbeiten.

Jedes Verhalten findet in einem Kontext statt, verfolgt eine Absicht (Ziel, WERT) und hat Erfolge / Folgen (Konsequenz). Diese vier Elemente können zusammenpassen oder nicht zusammenpassen. NLP zieht den bewertenden Worten »richtig – falsch«, »gut – schlecht« die neutralen Bezeichnungen »passt – passt nicht«, »viabel – non-viabel« vor.

- *Wünschenswert* ist es, wenn das Verhalten einer Person dem Kontext angemessen ist und die Erfolge des Verhaltens mit der Absicht übereinstimmen.
- *Änderenswert* ist es, wenn das Verhalten einer Person dem Kontext nicht angemessen ist und die Folgen des Verhaltens mit der Absicht nicht übereinstimmen.

Verhalten, Kontext, Absicht und Erfolg sind jedes für sich genommen wertfrei (neutral). Sobald diese in Worte gefasst werden, erfolgt eine Bewertung. Die Definition von Verhalten, Kontext, ... ist niemals objektiv, sondern immer subjektiv. NLP und Systemische Therapie nutzen diesen Umstand in der Reframing-Technik.

Übung zum Reframing

Reframing (positives Umdeuten, an anderen Rahmen stellen, erweitern) kann insbesondere zur Aufweichung von (starrten) Bedeutungsgebungen, d.h. einschränkenden Sichtweisen und Wirklichkeitskonstruktionen hilfreich sein.

Übung: Reframing von Eigenschaften / Verhaltensweisen (Bedeutungsreframing)

Einer bestimmten, als störend erlebten Verhaltensweise werden andere, ressourcenorientierte Bedeutungen gegeben.

Beispiele:

"störendes" Verhalten: pos. Umdeuten (Qualitäten/Ressourcen darin):

Ich (bin) / er / sie (ist) ...

rebellisch energievoll, stark, durchsetzungskräftig, kann sich wehren, deklariert sich, offen, mutig, selbstbewusst, ...

weinerlich ausdrucksfähig, gefühlvoll, kann seine/ihre Verletzlichkeit zeigen, Traurigkeit ausdrücken, ...

selbstherabsetzend bescheiden, demütig, selbstkritisch, nimmt sich selbst nicht so wichtig, ...

passiv ruhig, gelassen, vorsichtig, geduldig, kann etwas geschehen lassen, ...

Fortsetzung (eigene Beispiele):

egoistisch

destruktiv

läßt sich ausnützen

überperfektionistisch

überfürsorglich

unterwürfig

unsensibel

manipulativ

Fortsetzung (eigene Beispiele):

Kommunikationshilfen (1/8):

Die pragmatischen Axiome

(nach Paul Watzlawick et al.)

Beavin, Jackson und Watzlawick haben fünf Grundaussagen bzgl. menschlicher Kommunikation formuliert:

1. Man kann nicht nicht Kommunizieren

→ Jedes Verhalten beinhaltet einen Mitteilungscharakter.

2. Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt

→ Letzterer bestimmt den ersten und stellt eine Metakommunikation dar.

3. Die Natur der Beziehung zwischen zwei Partnern

→ bestimmt sich durch die Art und Weise, wie beide die sich zwischen ihnen abspielenden Kommunikationsabläufe interpunktieren und interpretieren.

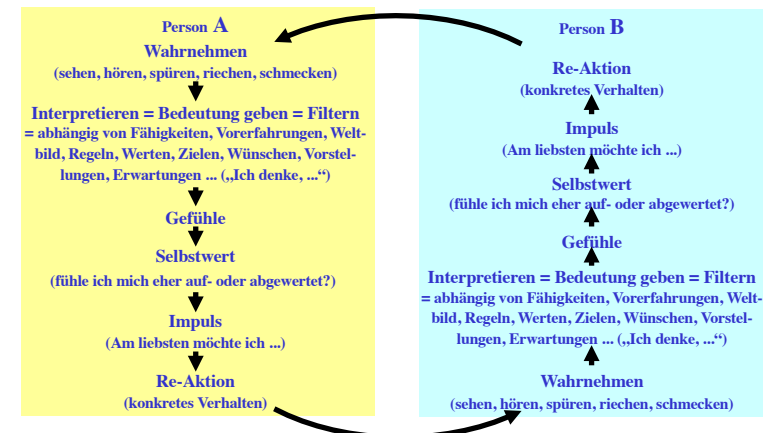
4. Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Anteile

→ Digital = verbaler Anteil; analog = das Nonverbale

5. Kommunikation kann symmetrisch oder komplementär verlaufen

→ Symmetrisch = Gleichheit, komplementär = Unterschiedlichkeit in der Kommunikations-Dynamik

Kommunikationshilfen (2/8): Das Prozessmodell der Kommunikation



Kommunikationshilfen (3/8): Wahrnehmungskanäle

Wahrnehmung geschieht mittels unserer Sinneskanäle (V.A.K.O.G):

(visuell = sehen, akustisch = hören, kinästhetisch = fühlen, olfaktorisch = riechen, gustatorisch = schmecken)

Menschen bevorzugen bestimmte Wahrnehmungskanäle auch für die Speicherung (Repräsentation) von Informationen. Dies drückt sich auch in der Sprache aus:

V: Da blicke ich nicht durch! Das kann ich mir schon vorstellen! Ich sehe das so ...

A: Das klingt mir nicht stimmig! Darauf kann ich mich einstimmen! Das hört sich so an ...

K: Das macht mir Druck! Das lastet mir auf den Schultern! Ich spüre, dass ...

O: Das stinkt mir! Das riecht gut! Dafür habe ich einen Riecher! Ich rieche, das ...

G: Das schmeckt mir gar nicht! Darauf bekomme ich Geschmack! Ich schmecke ...

Um mit Menschen gut in Kontakt (Rapport) zu kommen, ist es hilfreich, auf die verwendeten Sprachmuster zu achten und möglichst oft die von meinem Gegenüber bevorzugten Sinneskanäle anzusprechen.

Kommunikationshilfen (4/8): Kommunikationsstile

(nach Virginia Satir)

Virginia Satir hat fünf Kommunikationsstile festgestellt. Je nachdem, welche Stile aufeinander treffen, ergibt sich eine symmetrische oder komplementäre Dynamik, die mehr oder weniger konstruktive aber auch dysfunktionale Züge annehmen kann.

1. Beschwichtigend (Placate):

Körper: stimmt versöhnlich, geduckt
Worte: möchten, dürfen, würden, entschuldige
Gefühle: „Ohne dich bin ich nichts wert!“ Unsicherheit



2. Anklagend (Blame):

Körper: anklagend, fordernd (Von oben herab.)
Worte: du, immer, nie, ja aber ...
Gefühle: Macht, Fehler-Suche; „Ich bin besser als du!“



3. Rationalisieren (Compute):

Körper: unbewegt, gespannt (Ich bin cool.)
Worte: man, es, ...
Gefühle: dürfen nicht sein, werden verleugnet



4. Ablenkend (Distract):

Körper: eckig, in versch. Richtungen
Worte: Clown, Spontanität
Gefühle: belanglos, unzusammenhängend, ... beziehungslos, „Niemand macht etwas aus mir!“ ignoriert emotionale Bedürfnisse



5. Übereinstimmend (Kongruent):

Körper: zugewandt, offen, wahrnehmend, integriert
Worte: der Situation angemessen, aktives Zuhören
Gefühle: Ich bin o. k., du bist o. k.



Kommunikationshilfen (5/8): Vier Botschaften einer Nachricht (nach Friedemann Schulz von Thun)

Sach-Botschaften

- Es geht um ...
- Das Ziel ist ...

Ich-Botschaften

- Ich nehme wahr ...
- Ich verstehe ...
- Ich denke ...
- Ich fühle/erlebe ...
- Mir geht es (um) ...
- Mir fällt auf ...

Du-Botschaften

- Sie sind / Du bist ...
- Sie müssen / Du musst ...
- Sie können / Du kannst ...

Vorsicht mit DU-Botschaften!
(= Appell)



Wir-Botschaften

- Wir sind ...
- Wir haben ...
- Gemeinsam ...

Übung:

Paargespräch (beliebiges Thema) A <-> B:

1. Runde: A beginnt beliebiges Gespräch, B argumentiert nur auf der SACH-Ebene

2. Runde: A beginnt Gespräch, B re-agiert vor allem mit ICH-Botschaften

3. Runde: A beginnt Gespräch, B re-agiert vor allem mit DU-Botschaften

4. Runde: A beginnt Gespräch, B legt Schwerpunkt vor allem auf WIR-Botschaften

Abschluss: Kurzer Austausch über Wahrnehmungen (Unterschiede in der inhaltlichen, emotionalen und beziehungsmaßige Qualität des Gespräches)?

Kommunikationshilfen (6/8): Gesprächsbarrieren vermeiden

Die häufigsten Methoden, Gesprächsbarrieren zu errichten sind:

1. Methode des Anordnens, Verbietens und Ermahnens

- Jetzt tun Sie doch endlich, was ich Ihnen sage!
- Lassen Sie das gefälligst!

2. Methode des Belehrens und Entwertens

- Sie benehmen sich wie ein Sozialschmarotzer und nutzen den Staat aus!

3. Methode der Suggestion und Überredung

- Wenn Sie es nur geschickt genug anstellen, dann bekommen Sie diese Arbeit!

4. Methode der Ratschläge

- Sie müssen sich halt einen besseren Zeitplan machen, dann schaffen Sie das schon!

5. Methode der Interpretation

- Sie versuchen einfach, sich von der Arbeit zu drücken, weil sie lieber Pfschen gehen!

Solche Methoden erzeugen beim Gegenüber das Gefühl, nicht o.k. zu sein und verstärken sein Unbehagen und seine Abwehr dem/der Gesprächspartner gegenüber.

Kommunikationshilfen (7/8): META-Modell der Sprache

(nach R. Bandler / J. Grinder)

Das META-Modell bemüht sich um die Präzisierung unvollständiger oder verzerrter Sprachmuster, wie z.B.:

Verallgemeinerungen: Hunde sind gefährlich! Man kann keinem Menschen trauen!

Präzisierung durch Nachfragen: Wirklich jeder? Ohne Ausnahme? ...

Unvollständige, vage Aussagen: Er lehnt mich ab! Das langweilt mich!

Nachfragen: Wie genau macht er das! Wie kommt es, dass dich das langweilt?

Nominalisierungen (Prozess wird zum statischen Ereignis): Ich bedauere meinen Entschluss!

Da ist die Freude draußen!

Nachfragen: Was genau hast du beschlossen? Worauf hättest du dich da gefreut?

Modaloperationen (muss, soll, darf nicht, ...): Man muss auf Nummer sicher gehen!

Das darf ich nicht! Nachfragen: Was würde passieren, wenn ...?

Gedankenlesen: Der Chef mag mich nicht! Die Kollegin denkt, ich könne das nicht!

Nachfragen: Woher weißt du das?

In vielen Beratungs- und Kommunikationssituationen ist es wichtig, auf solche Verzerrungen zu achten und sie durch Präzisierungsfragen zu konkretisieren, um nicht eigene Wahrnehmungen und Interpretationen auf Sand oder Luft zu bauen.

Kommunikationshilfen (8/8):

Trance-Sprache

(nach Milton H. Erickson)

TRANCE ist ein stark focussierter (meist nach innen gerichtet) Wahrnehmungszustand. Trance-Sprache beinhaltet z.B.:

Die Erzeugung von JA-Haltungen beim Klienten: Zustimmung, Sicherheitsgefühl, Geborgenheit, ...

Rapport (Pacing & Leading): Erst grundsätzlich mit Klienten „mitgehen“, dann auch „Führung“ übernehmen.

Wechsel in der Stimmlage: tiefe Stimmlage induziert eher einen Trancezustand.

Langsames Sprechen: Trancesprache = Gefühlssprache = langsam!

Sinnesspezifische Sprache: VAKOG - visuell, akustisch, kinästhetisch, olfaktorisch, gustatorisch. Bemühen, die Sprachmuster des Klienten zu nutzen.

Spezifisch / unspezifisch: „Und während du den Rücken an der Lehne spürst, und der Kopf sich vielleicht noch fragt, ...“ (Ziel ist, einen guten Kontakt mit dem „Unbewussten“ herzustellen, und das rationale Denken möglichst „abzulenken“).

Paradoxien: „Unlogische“ Verbindungen herstellen, z.B.: „die chaotische Ordnung“ oder „das Wissen im Nichtwissen“, ...

Beziehungsgestaltung

Selbsteinschätzung „persönliches Beziehungsverhalten“

Anleitung

Schätzen Sie die folgenden 20 Aussagen möglichst spontan ein und bewerten Sie jede Aussage jeweils zwischen 0 und 4

0 = trifft überhaupt nicht zu (0%)

1 = trifft wenig zu (etwa 25%)

2 = trifft halbwegs zu (etwa 50%)

3 = trifft überwiegend zu (etwa 75%)

4 = trifft vollkommen zu (100%)

Addieren Sie die Gesamtpunktzahl (= Zahl zwischen 0 und 80)

Beziehungsverhalten (1/2)

Punkteverteilung:
(je 0 bis 4)

1. Ich kann Nähe und Distanz zu anderen Menschen gut regeln.
2. Ich lebe hilfreiche Rituale zur Kontaktaufnahmen und -lösung.
3. Wenn ich von jemandem etwas brauche, nehme ich aktiv Kontakt auf.
4. Ich kann mich gut aus Beziehungen lösen, die ich als sinnlos empfinde.
5. Die meisten Menschen würden mich als kooperativ einschätzen.
6. Ich habe ein gutes Gespür für angemessenes Reden, Schweigen, Zuhören.
7. Stimmungslagen kann ich gut einschätzen und gut damit umgehen.
8. Konflikte gehe ich aktiv an und führe sie rasch einer Lösung zu.
9. Auch im Konfliktfall kann ich noch gut kommunizieren.
10. Im Bedarfsfall kann ich gut über das WIE der Kommunikation reden („Metakommunikation“).

Zwischen-Summe 1:

Beziehungsverhalten (2/2)

Punkteverteilung:
(je 0 bis 4)

11. Geben und Nehmen in Beziehungen halte ich in guter Balance.
12. Ich entspreche anderen in ihren Erwartungen so weit, wie ich es für angemessen halte.
13. Im Bedarfsfall kann ich mich gut abgrenzen ohne andere zu verletzen.
14. Ich treffe Vereinbarungen so, dass ich sie auch einhalten kann.
15. Erwartungen anderer bringe ich in gute Balance mit meinen eigenen.
16. Ich verfüge über ein ausreichendes Netz an unterstützenden Beziehungen.
17. Die für mich wichtigen Beziehungen pflege ich in angemessener Weise.
18. Es gibt für mich Menschen, mit denen ich "durch dick und dünn" gehe.
19. Auch in Beziehungssituation kann ich gut zentriert und "bei mir" bleiben.
20. Im Konfliktfall bemühe ich mich um WIN-WIN-Lösungen und gute Kompromisse.

Zwischen-Summe 2:

3. Auswertung

Als "grobe" Orientierung:

Gesamt-Summe (1 - 2):

--

- 0 - 20 Punkte: Möglicherweise könnte eine einsame Insel für Sie eine Lösung sein?
- 21 - 40 Punkte: Vermutlich erleben Sie immer wieder bestimmte problematische Kommunikations- und Beziehungsmuster - Jedenfalls besteht Verbesserungsbedarf.
- 41 - 60 Punkte: Sie liegen ganz gut - Entwicklungen sind aber noch möglich.
- 61 - 80 Punkte: Gratulation! - Sie sind "MeisterIn" in der Beziehungsgestaltung - Bitte geben Sie Ihre Erfahrung weiter!

Ihr Resümee aus dieser Selbsteinschätzung?

Wo sehen Sie für Sie nützliche Ansatzpunkte der Weiterentwicklung?

Drei Basisprinzipien in der (Beziehungs-)Arbeit mit Menschen

1. Das Prinzip "Gemeinsame Lösungsfindung"

Als Führungskräfte sind wir für unsere MitarbeiterInnen auch Anlaufstelle für Beschwerden, Ängste, Unsicherheiten und Zweifel. Wir sind als Empfänger dieser Botschaften versucht, selbst Lösungen vorzuschlagen, die wir oft schon klar zu sehen glauben, die uns „auf der Hand liegend“ und gut erscheinen. Oft sind das auch wirklich die guten Lösungen!

Aber: gute Lösungen haben manchmal **keine Chance**. Keine Chance gehört zu werden, keine Chance, angenommen und überdacht zu werden, keine Chance akzeptiert zu werden.

Die Chancen einer guten Lösung können durch **gute Gesprächsführung** zumindest größer werden.

Wann blockt jemand meine vorgeschlagene Lösung ab?

- Wenn er/sie noch voll von Zweifeln und Zögerlichkeiten ist, dass er/sie gar nicht aufnahmebereit und auf der rationalen Ebene ist → Fragen, Zuhören
- Wenn er/sie sich in seinen/ihren Ansätzen und Erfahrungen nicht verstanden fühlt → Fragen, Zuhören, Duplizieren
- Wenn er/sie den Eindruck hat, ich will prinzipiell etwas anderes als er/sie und habe ganz andere Ziele → Gemeinsamkeiten hervorheben, Ziele formulieren, Vertrauen herstellen
- Wenn er/sie seine/ihre Kompetenz in Frage gestellt sieht und daher beweisen muss, dass er/sie auch Lösungen hat → Wertschätzen
- Wenn die Lösungen vorgefertigt und zu schnell von mir kommen und er/sie keine Gelegenheit hat, selbst diesen Erkenntnisweg zu gehen → Fragen, Wertschätzen

Was spricht dafür, die Lösung gemeinsam mit dem/der Kunden/in oder Mitarbeiter/in zu finden?

- Es entsteht mehr Beziehung.
- Meine GesprächspartnerInnen engagieren sich und werden aktiv.
- Sie müssen und können mehr als ja oder nein sagen.
- Sie stehen dahinter, weil es auch ihre Lösung ist.
- Sie tragen die Verantwortung für den Erfolg dieser Lösung mit.
- Es könnte wirklich die noch bessere Lösung sein.

Wie führe ich das Gespräch, dass es zu einer gemeinsamen Lösung kommt?

1. Hauptsächlich durch **Fragen** (offene Fragen = W-Fragen!): einerseits nachfragen, welche Lösungsvorschläge der/die Kunde/in hat, andererseits meine Lösungsvorschläge vorstellen und nachfragen, was der/die Kunde/in dazu denkt!
2. durch **zuhören & duplizieren** (= sinngemäß wiederholen), und
3. durch das Ausdrücken von Anerkennung und Wertschätzung.

2. Das Prinzip "Ressourcenorientierung"

In einer natürlichen Reaktion neigen wir dazu, uns auf Schwächen und Defizite zu fixieren. Eben weil etwas nicht so funktioniert, wie wir uns das gerne wünschen. Was nicht funktioniert fällt auf, eben weil es nicht funktioniert! Das ist eine „normale“ Reaktion.

Ein wichtiges Prinzip in der (Führungs-)Arbeit mit Menschen ist jedoch, mit dem zu arbeiten, was vorhanden ist: mit den Stärken, mit den Ressourcen. Diese können gestärkt und gefördert werden. Ein Ansetzen an den Schwächen ist viel anstrengender.

Es geht darum, Menschen zu fördern, nicht Menschen zu verändern.

Ansetzen bei den Ressourcen:

- Ressourcen sind Quellen, aus denen wir schöpfen.
- Ressourcen sind das, was bereits da ist; das, was bereits gut ist.
- Ressourcen sind das, was uns bis hierher gebracht hat.
- Ressourcen sind unsere Stärken.
- Sie können uns helfen gegen unsere Schwächen.
- Allein schon darum sollten wir uns auf sie konzentrieren und sie stärken.
- Ressource ist alles, was wir haben.

Es kommt darauf an, bereits vorhandene Stärken zu nutzen!

Wenn ich „**Rückenwind**“ für meine (persönlichen) Projekte und Entwicklungen haben möchte, hilft es, meine eigenen Ressourcen und Stärken zu stärken. Und es hilft, die Ressourcen in meiner (menschlichen und materiellen) Umgebung zu sehen und zu verstärken.

Stärken sehen und Stärken stärken - das schwächt quasi automatisch die Schwächen. Anerkennung ist ein Nährboden für neue Schritte, Verantwortung, Wachstum. Motivation erfolgt unter anderem, wenn wir die Stärken einer Person sehen. Selbstmotivation heißt auch: unsere eigenen Stärken sehen und auch von anderen positives Feedback zu holen. Rituale der ausdrücklichen gegenseitigen Wertschätzung, das sind Rituale, die uns nähren und unseren persönlichen Fortschritt beschleunigen.

Schwächen

Wenn wir uns auf die Schwächen eines Menschen konzentrieren, wird er schwächer. Wenn wir uns auf unsere eigenen Schwächen konzentrieren, werden wir schwächer. Die Stärken kommen dann weniger zum Tragen, und wir brauchen viel von unserer Energie, um die Schwächen zu vermeiden oder zu verdecken und „abzuwehren“. Wenn wir mit unseren Stärken arbeiten, treten die Schwächen oft in den Hintergrund. Es geht nicht darum, die Schwächen zu übersehen! Aber man muss sie nicht pflegen.

Übung: Sammeln Sie dazu Ihre Erfahrungswerte: Was hilft Ihnen im Rahmen Ihrer Führungsarbeit bei/mit MitarbeiterInnen, Ressourcen zu finden und zu aktivieren?

3. Das Prinzip "Wertschätzung"

Wertschätzung hat für die meisten Menschen nicht unbedingt zum Erziehungsprogramm gehört. Einiges haben wir mittlerweile gelernt. Und das Ausdrücken von Wertschätzung kann man trainieren. Wir haben mehr Tradition und Kenntnis darüber, Mängel und Defizite zu besprechen. Deshalb ist das „Wertschätzen“ eine ungewohnte und anfangs unangenehme, eher peinliche Sache. Eine Wertschätzung bewegt – mich und den anderen! Sie braucht den Mut, sich bewegen zu lassen.

„Erwische deine Mitmenschen bei etwas, das du wertschätzen kannst. Sieh die Größe des anderen und sprich sie an! Wenn du sie nicht siehst, dann such sie.“

Wertschätzung ist die Grundlage, damit ein Mensch, ein/e Mitarbeiter/in, ein/e Kunde/in

- etwas für sich tut
- sich für etwas interessiert
- sich verbessern und verändern will (und auf etwas aufbauen kann)
- jemanden an sich heranlassen will
- an die Zukunft denken will
- sich etwas zutraut
- mit uns zu tun haben will

Über Stärken und Anerkennung

Anerkennung ist ein Nährboden für neue Schritte, Wachstum, Investition. Motivation erfolgt unter anderem, wenn wir die Stärken einer Person stärken. Wenn ich einen Menschen „hebe“, so hebe ich durch ihn auch die Menschen seiner Umgebung.

Über Schwächen

Wenn wir uns auf die Schwächen eines Menschen konzentrieren, wird er/sie schwächer. Die Stärken kommen weniger zum Tragen. Wir - der/die andere und ich - brauchen viel von unserer Energie, um die Schwächen zu vermeiden oder zu verdecken.

Finden Sie bei Ihren MitarbeiterInnen etwas, das Sie wertschätzen können

und sagen Sie es ihm/ihr, was Sie wertschätzen!

Sagen Sie es:

- konkret
- subjektiv
- aufrichtig

Übung: Sammeln Sie dazu Ihre Erfahrungswerte: Was hilft Ihnen im Rahmen Ihrer (Führungs-)Arbeit MitarbeiterInnen gegenüber Wertschätzung auszudrücken? (Beispiele?)

Über den Umgang mit Veränderung

Alles Leben ist Veränderung, erkannte schon der vorsokratische Philosoph Heraklit in seinen Flussfragmenten über „Werden, Wandel und Vergehen“ – *panha rhei* („Alles fließt“):

*In die selben Flüsse steigen wir und steigen wir nicht,
wir sind und wir sind nicht.*

(Heraklit von Ephesos, ≈ 520-460 v.Chr.)

1. Einführung

Veränderung ist notwendig im Leben, sonst entsteht Stagnation. Wenn Sie Ihr eigenes Leben einmal durchgehen und überlegen, wie Sie früher waren, und wie Sie sich heute wahrnehmen. Vielleicht auch, wie unterschiedlich Sie wahrgenommen werden über die Jahre. Das alles hat zu tun mit Ihrer persönlichen Veränderung. Jeder Mensch hat seine ganz individuelle Art, mit Veränderungen umzugehen, sowohl mit persönlichen Veränderungen als auch mit Veränderungen in der Umwelt. Es ist wichtig, diese eigene Art zu kennen, um nicht automatisch und ohne darüber reflektieren zu können, immer wieder in unnötige Schwierigkeiten zu gelangen. Oft polarisieren sich die unterschiedlichen Mentalitäten, die sich genauso produktiv ergänzen könnten.

Was ist mit Veränderungen gemeint?

Z. B. berufliche Veränderungen, Arbeitsplatzwechsel, aber auch mein Verhalten in Teams. Ebenso im privaten Umfeld, in Familie, Freundeskreis usw. Gemeint sind aber auch die „kleinen“ Veränderungen im Laufe der Zeit, von Verhaltensweisen, Gewohnheiten usw.

2. Fragen, die ich mir dabei stellen kann, sind z.B.:

- Welche typischen Verhaltensweisen kenne ich von mir in Veränderungssituationen?
- Was ist gut daran, was bedarf einer Ergänzung bzw. geänderter Verhaltensweisen?

3. Einige Thesen zum konstruktiven Umgang mit Veränderungen, z.B.:

- Entwicklung erfordert eine Balance von Verändern und Bewahren
- Veränderung bedeutet Verunsicherung
- Man muss wissen, wo man aktuell steht und wo man hin will
- Entwicklung braucht Zeit
- Persönliche Entwicklung braucht geschützte Übungsräume

Übung:

1. Sammeln Sie zuerst zum Punkt 2. eigene Erfahrungen
2. Austausch darüber in Kleingruppen/Triaden
3. In der Gruppe Erarbeitung eigener, bewährter und weiterführender Thesen und hilfreicher Praktiken im Umgang mit Veränderung:

Arbeitsblatt: Umgang mit Veränderung

Arbeit in Triaden (Dreiergruppen: A – B – C), insgesamt 60 Min.

1.) 15 Min. Einzelarbeit

Sammeln Sie beispielhafte Veränderungssituationen aus Ihrem berufl./privatem Leben:

Greifen Sie davon eine bedeutsame Veränderung heraus und rekonstruieren Sie im Detail:

- Worum ging's (Thema, Inhalte, Absichten, Ziele)?
- War die Veränderung von Ihnen gewollt oder ungewollt?
- Wer war involviert?
- Ups and downs - Stimmungen und Gefühle im Verlauf dieses Prozesses?
- Wo/inwieweit waren Sie GestalterIn (AkteurIn)?
- Wo/inwieweit wurde der Prozess von anderen gestaltet/beeinflusst?
- Was waren für Sie spezielle Ressourcen in diesem Zusammenhang (Menschen, Orte, Kraft, Rituale, ...)?

Was würden Sie heute genauso machen wie damals? Was anders?

Greifen Sie nun eine derzeit aktuelle oder bevorstehende Veränderung heraus und überlegen Sie: Was aus meinem bisherigen Erfahrungsschatz heraus kann dabei hilfreich/nützlich sein?

Was darüber hinaus könnte an diesem Beispiel beachtet/geübt/ausprobiert werden?

Wer/was könnte mich dabei unterstützen?

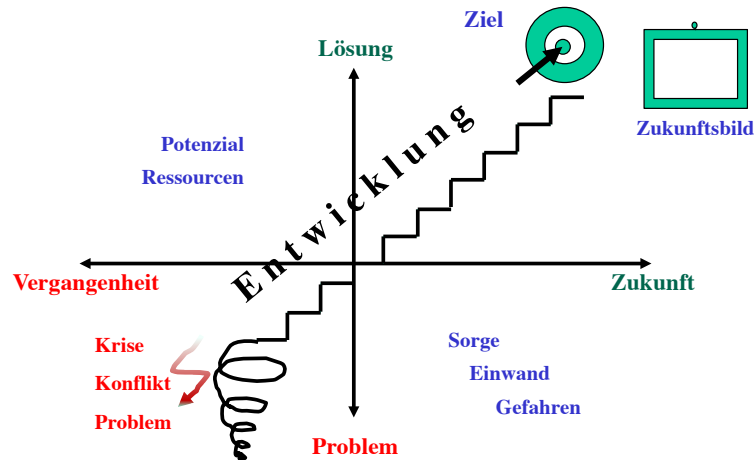
2.) 30 Min. (je 10 Min.): Austausch der individuellen Erfahrungen

3.) 15 Min.: Zusammenfassung und praktische Ableitungen aus der Übung

Ziel- und Lösungsorientiertes Arbeiten

Problem- versus Lösungsorientierung

*Die beste Art, das Schlechte zu bekämpfen,
ist energischer Fortschritt im Guten. (I Ging)*



*Es gibt kein Problem, das nicht auch
ein Geschenk in den Händen trüge.
Du suchst Probleme, weil du ihre
Geschenke brauchst.
(Richard Bach: Illusionen)*

In jedem Problem steckt auch bereits der Keim einer Lösung. Jedes Symptom, jedes Problemverhalten ist einerseits der Versuch, eine Lösung für einen internen oder externen Konflikt herbeizuführen, andererseits verursacht es für die Beteiligten oft hohe „Kosten“ wie Lebenseinschränkungen und Leid. Es ist daher auch von Bedeutung, dass das Problemerkennen zunächst einmal gewürdigt wird; dann können Veränderungsmöglichkeiten und Handlungsalternativen erkundet werden.

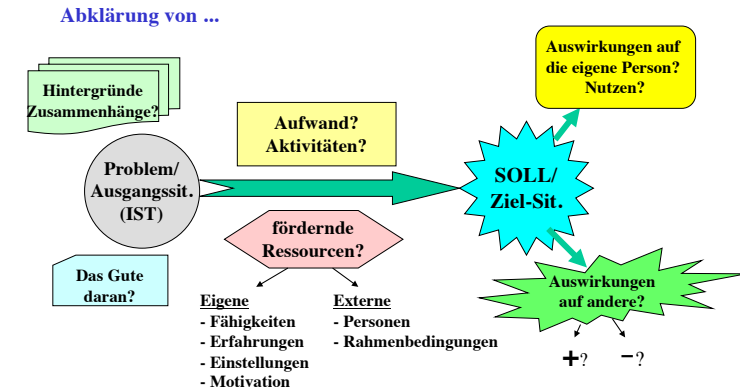
Dabei spielt die persönliche Bewertung eine entscheidende Rolle: bewerte ich den Ist-Zustand positiv oder negativ. Bewerte ich ihn negativ - also als einen unerwünschten Zustand/ ein Problem - dann entsteht eine Spannung, weil ich eine Vorstellung davon habe, was ich gerne anders hätte, ich habe ein Bild von einem erwünschten Soll-Zustand (Zukunftsbild).

Aus dieser Spannung kommt meine Motivation, etwas verändern zu wollen. „Lösung“ bedeutet somit auch immer „Loslösung“ von etwas Bekanntem, Vertrautem. So gesehen wird es zum einen verständlicher, was es bedeutet, dass jedes Problem aus Sicht der betroffenen Person/en auch einen Sinn ergibt und dass mit dem Wunsch nach Veränderung auch immer die Angst vor dem Unbekannten/ dem Neuen verbunden ist.

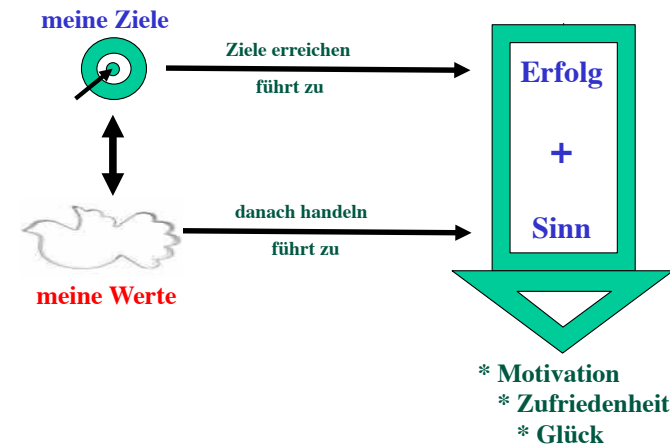
Wenn wir eine Veränderung herbeiführen, ist dies auch immer mit einem Verlust, einer Trennung verbunden, die auf einer „Entscheidung“ basiert. Entscheidung bedeutet, dass ich mich von etwas (IST-Zustand/ Problem) scheide/ trenne und auf etwas anderes (SOLL-Zustand/ Ziel) zugehe. Je „entschiedener“ ich handle desto „zügiger“ schreite ich voran.

Zentrale Faktoren in der Veränderungsarbeit

Ein Orientierungsschema



Ziele + Werte = Erfolg + Sinn



Wichtige Faktoren bei der Zieldefinition

Sechs Aspekte eines 'wohlgeformten' Zieles

Ziele zu definieren und zu vereinbaren (mit sich selbst oder anderen) bedarf im Sinne der Erreichbarkeit und der Motivation bestimmter Kriterien, die es zu beachten gilt.

Ein Ziel soll ...

- **positiv formuliert sein**, d. h. ein Zunehmen oder Ansteigen beschreiben
Was soll erreicht werden? Was genau wird - anstelle des Problems - angestrebt?
- **den gewünschten Zustand definieren**, d. h. ein klares (Vorstellungs-)Bild der Lösung beschreiben.
Woran genau ist die Zielerreichung erkennbar?
- **in konkreten, verhaltensspezifischen Begriffen formuliert sein**, d. h. aktions- oder handlungsbezogen sein.
Wer tut zum Erreichen des Ziels und im erreichten Zielzustand, was genau?
- **bedeutungsvoll, sinnvoll sein**, d. h. einen konstruktiven Sinn ergeben für die/den Betreffende/n.
Was ist der positive Sinnzusammenhang, welche Werte sind damit verbunden?
- **einen angemessenen Komplexitätsgrad aufweisen**, d. h. für die/den Betreffende/n überschaubar "portioniert", möglich bzw. realistisch erreichbar sein.
Ist das Ziel dem Kapazitäts- und Fähigkeitsniveau angepasst?
- **herausfordernd sein**, d. h. das (Lern-)Potenzial der/des Betreffenden anregen.
Welche Möglichkeiten oder Chancen beinhaltet das Ziel?

Zehn hilfreiche Schritte im ziel- und lösungsorientierten Vorgehen

Ein Leitfaden

1. **Problem-Erkennung**
 - Worin liegt das Problem? Wie ist die Ausgangssituation?
 - Welche Erklärungen gibt es dafür?
2. **Das Gute im Problem (Problemgewinn)**
 - Worin liegt das Gute im Problem?
 - Bin ich bereit, das aufzugeben?
3. **Ziel-Definition und -Konkretisierung**
 - Konkrete, sinnlich-bildhafte Beschreibung der Zielsituation
 - Woran ist erkennbar, dass das Ziel erreicht ist?
4. **Zielsituation (Nutzen, Vor- und Nachteile) ermitteln**
 - Welche Auswirkungen hat die Zielerreichung?
 - a) auf mich?
 - b) auf das Umfeld?
5. **Frühere Erfolge**
 - Was waren bisherigen "Erfolgs-Geheimnisse" und Erfolgs-Strategien, um ähnliche Ziele zu erreichen?
 - Wie können diese auch hier zum Einsatz gebracht werden?
6. **Ziel-Aufwand und -Aktivitäten**
 - Worin besteht der Aufwand der Veränderung?
 - Bin ich bereit, diesen Aufwand in Kauf zu nehmen?
 - Welche Aktivitäten sind im Einzelnen erforderlich?
7. **Ressourcen-Aktivierung**
 - Welche Ressourcen können aktiviert werden, um dieses Ziel zu erreichen?
 - a) Persönliche Ressourcen: Fähigkeiten, Erfahrungen, ...?
 - b) Umfeld-Ressourcen: Unterstützungen, ...?
8. **Ziel-Fortschritt zu Beginn der Reise**
 - Schätzen Sie den bereits erzielten Fortschritt bis jetzt ein.
 - Woran ist jetzt schon erkennbar, dass ich in Richtung dieses Zieles unterwegs bin?
9. **Ziel-Fortschritt kontrollieren**
 - Auch auf kleinste Fortschritte achten! Ein Fortschritts-Tagebuch führen!
 - Fortschritte und Erfolge mit einer Vertrauenspersonen (z.B. Coach) besprechen!
10. **Feedback, Erfolge feiern**
 - Anerkennung der Beiträge anderer, ihrer Hilfe und Unterstützung.
 - Feedback geben und Erfolge (Gelungenes) zurückmelden.
 - (Zwischen-)Erfolge feiern!

Literaturtipps: Reinlassöder / Furman: *Jetzt geht's! Erfolg mit lösungsorientiertem Selbstcoaching*; Carl Auer

Ziele formulieren und auf Erreichbarkeit prüfen

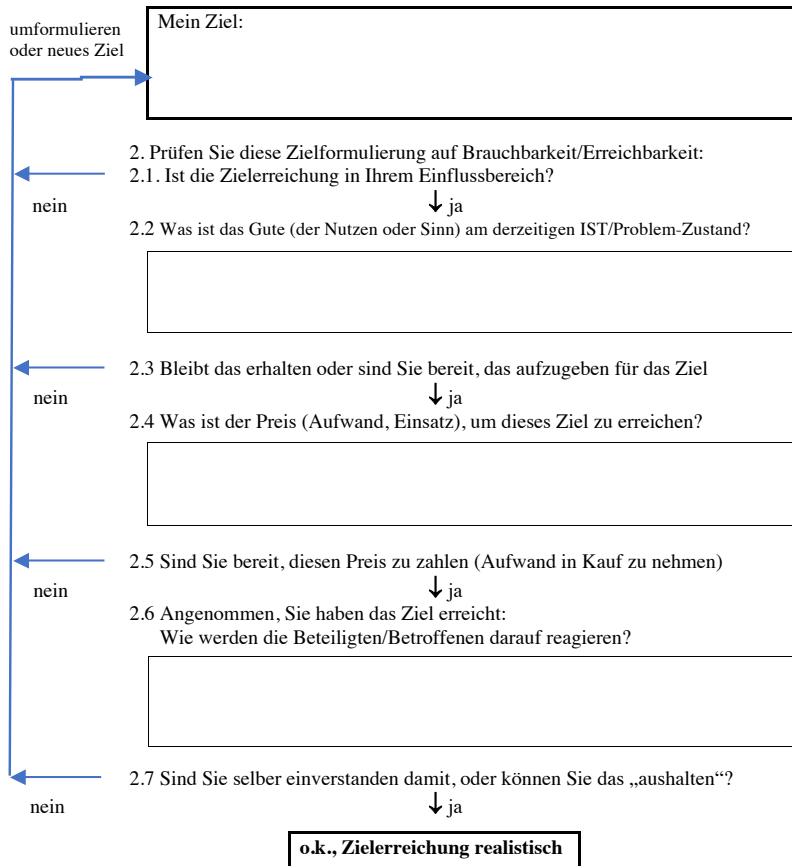
Ein kybernetisches Modell

1. Wählen Sie ein Ihnen wichtiges **Ziel** aus, das Sie erreichen möchten (Veränderungs-, Entwicklungsziel in Ihrer Arbeits- und Selbstorganisation etc.).

Formulieren Sie dieses Ziel (als bereits erreichten Zustand):

positiv (d.h. nicht das beschreiben, was nicht mehr sein soll (z.B. „Ich möchte weniger Stress haben.“), sondern das, was - an dessen Stelle - sein soll (z.B. „Ich bewältige meine Aufgaben gelassen und souverän.“)

konkret (d.h. anhand eines ganz konkreten Beispiels (z.B. „Ich räume mir vor jeder Teambesprechung eine halbe Stunde Vorbereitungszeit ein.“).



Ziele erreichen

Eine Lernstrategie, die sich für die Praxis des Selbstmanagements besonders gut eignet, ist die folgende Vorgehensweise "Ziele erreichen". Sie können sie immer dann anwenden, wenn Sie ein wichtiges Gespräch, eine schwierige Diskussion, eine entscheidende Verhandlung oder irgend eine Auseinandersetzung mit Menschen vor sich haben, in der geschicktes Vorgehen und flexibles Reagieren angezeigt ist, kurz eine Situation, in der Sie viele Ihrer persönlichen Ressourcen verfügbar haben müssen, um erfolgreich zu sein.

Diese Lernstrategie sollten Sie sich in der Paararbeit aneignen, bevor Sie sie für die Eigenarbeit in die Ichform übersetzen.

Ziele erreichen, Übung:

1. Zielbestimmung

"Was möchtest Du in der erwarteten Situation erreichen?"

2. Ökologie-Check (Konsequenzen überprüfen)

"Stell Dir vor, Du hast Dein Ziel erreicht, könnten sich daraus Probleme ergeben? Wenn ja, was könntest Du tun, um ihnen vorzubeugen oder mit ihnen umzugehen?"

3. Analyse der erwarteten Situation

"Sieh´ Dir bitte die erwartete Situation wie einen Film an und versuche herauszufinden, an welchen Punkten es für Dich schwierig werden könnte."

(Alle schwierigen Punkte in der Situation notieren!)

4. Separator (Rausholen in die Gegenwart)

"Du weißt noch, welches Ziel Du erreichen möchtest?"

5. Suche nach Wegen (Ressourcen) zum Ziel

"Was könntest Du tun, welche Fähigkeit, Eigenschaft oder Erfahrung könntest Du nutzen, um den ersten schwierigen Punkt zu Deiner Zufriedenheit zu bewältigen?"

6. Mobilisierung der Ressourcen

"Wann hast Du diese Ressource schon mal zu Deiner Zufriedenheit praktiziert?"

(Situation sinnesspezifisch genau beschreiben lassen. Wichtige Formulierungen festhalten!)

7. Ressourcentest

"Gehe mit der Ressource in die Situation hinein und überprüfe dabei, ob Dein Verhalten sich spontan so entwickelt, wie Du es Dir wünschst!"

"Und stelle sicher, dass Du auf die Reaktionen der anderen achtest und Dein eigenes Wohlergehen im Auge behältst!"

(Schritt 5, 6 und 7 für alle schwierigen Punkte der erwarteten Situation durcharbeiten)

8. Future-Pace (zukünftige Situation)

"Stelle Dir die erwartete Situation in ihrem gesamten Ablauf vor. Gehe in die Situation hinein und nimm Deine erarbeiteten Ressourcen mit. Zeige bei allen schwierigen Punkten, die Du erwartest, das gewünschte Verhalten, das Dich zu Deinem Ziel führt."

Einschätzungsbogen zur Beschreibung persönlicher Lernfelder

Dieser Bogen kann sowohl zur Selbsteinschätzung als auch zur Fremdeinschätzung durch einen Coach verwendet werden. Die Ergebnisse sollen als Lern- und Entwicklungsziele in die Arbeits- und Entwicklungsvereinbarung einfließen.

	Meine Fähigkeit und Bereitschaft ...	Bewertung / Einschätzung Trifft auf mich bzw. auf mit folgender Ausprägung zu: schwach mittel stark				
		1	2	3	4	5
1.	Probleme in komplexen und unübersichtlichen Situationen zu erkennen	o	o	o	o	o
2.	Bei komplexen Problemen rasch die relevanten Informationen aufzuspüren	o	o	o	o	o
3.	Die Bedeutung und Wertigkeit von Informationen einzuschätzen, die von anderen recherchiert wurden	o	o	o	o	o
4.	Sensibel für "schwache Signale" zu sein und sich frühzeitig auf neue Tendenzen bzw. geänderte Situationen einzustellen	o	o	o	o	o
5.	In flexibler Weise für unterschiedliche Probleme auch unterschiedliche und jeweils angemessene Lösungen zu finden	o	o	o	o	o
6.	Probleme mit breitem Blickwinkel und im Bewusstsein der Gesamtzusammenhänge / Vernetzungen anzugehen	o	o	o	o	o
7.	Kreativität für innovative Lösungen zu entwickeln	o	o	o	o	o
8.	Klare und auch 'harte' Entscheidungen auch in komplexen Situationen zu treffen und dabei auch mögliche Fehlschläge zu riskieren	o	o	o	o	o
9.	Mut zum Handeln zu zeigen, auch wenn dies negative Auswirkungen zeitigen könnte	o	o	o	o	o
10.	Zur kritischen Selbsteinschätzung (erkennen eigener Stärken und Schwächen)	o	o	o	o	o
11.	Tragfähige und vertrauensvolle Beziehungen zu meinen KollegInnen zu entwickeln	o	o	o	o	o
12.	Tragfähige und vertrauensvolle Beziehungen zu meinem/n Vorgesetzten zu entwickeln	o	o	o	o	o
13.	Tragfähige und vertrauensvolle Beziehungen zu meinen MitarbeiterInnen zu entwickeln	o	o	o	o	o
14.	Anderen mit Verständnis und Einfühlungsvermögen zuzuhören	o	o	o	o	o
15.	Eigene Gedanken und Ideen klar und überzeugend zu äußern	o	o	o	o	o
16.	Auf andere einzuwirken und auf sie Einfluss auszuüben, ohne offizielle Weisungsbefugnis zu haben	o	o	o	o	o
17.	Komplexe soziale Beziehungen und Gruppensituationen differenziert zu erkennen	o	o	o	o	o
18.	Ein kooperatives Klima zu schaffen und Teamgeist zu entwickeln	o	o	o	o	o
19.	Gleichberechtigt mit unterschiedlichen Hierarchieebenen zur Erreichung gemeinsamer Ziele zusammenzuarbeiten	o	o	o	o	o
20.	Ein Klima herzustellen, in dem MitarbeiterInnen 'wachsen' und sich entwickeln können	o	o	o	o	o
21.	Sich Konflikten zu stellen und sie auszutragen (nicht vermeiden und unterdrücken)	o	o	o	o	o
22.	Sich mit kritischen MitarbeiterInnen zu umgeben und diese zu fördern	o	o	o	o	o
23.	Widerstandskraft und Überzeugung nach oben und unten zu entwickeln	o	o	o	o	o

24.	Offen und glaubwürdig zu agieren (keine "Fassade")	☐	☐	☐	☐	☐
25.	Engagement und Einsatz für die gemeinsamen (Unternehmens-)Ziele zu zeigen	☐	☐	☐	☐	☐
26.	Zur Delegation sowie andere dabei zu unterstützen, sich weiterzuentwickeln und zu qualifizieren	☐	☐	☐	☐	☐
27.	Menschen, Aufgaben und Rahmenbedingungen positiv entgegenzutreten	☐	☐	☐	☐	☐
28.	Offen gegenüber neuen Ideen und Veränderungen zu sein und mich auf neue Erfahrungen einzulassen	☐	☐	☐	☐	☐
29.	Schwierigen Situationen mit Optimismus und Gelassenheit gegenüberzutreten	☐	☐	☐	☐	☐
30.	Mich mit möglichen Zukunftsentwicklungen zu beschäftigen, daraus Sollbilder (Visionen) zu entwickeln und andere dafür zu begeistern	☐	☐	☐	☐	☐

Gesamtsumme der erreichten Punktezahl (zwischen 30 und 150):

=====

Dividieren Sie diese Gesamtzahl durch 30 (Anzahl der Fragen), dann bekommen Sie Ihren Lern- bzw. Entwicklungsrat (= Zahl zwischen 1 und 5):

=====

Einige Fragen zur Reflexion / Auswertung:

1. Betrachten Sie zunächst einmal Ihre '*starken*' Seiten:
 - 1.1 Wie kommen diese im Alltag zum Ausdruck (Beispiele)?
 - 1.2 (Wie) Nützen Sie diese Ihre Stärken ausreichend?
 - 1.3 Was wäre noch möglich?
2. Betrachten Sie auch Ihre '*schwachen*' Seiten:
 - 2.1 Wie zeigen sich diese im Alltag (Beispiele)?
 - 2.2 Welche Auswirkungen / Konsequenzen habe diese 'Schwächen'?
 - 2.3 An welchen Schwachpunkten wäre es besonders nützlich zu 'feilen'?
 - 2.4 Wie könnte diese Weiterentwicklung passieren, was braucht es dazu (Maßnahmen)?

Aus Fehlern lernen

Eine Vorgehensweise, die sich besonders gut für das Selbstmanagement eignet, ist die folgende Übung "Aus Fehlern lernen". Diese Vorgehensweise wird kaum einem erfolgsorientierten Menschen fremd sein. Denn unter diesen ist eine Gewohnheit weit verbreitet, die darin besteht, vor dem Einschlafen die Ereignisse des Tages noch einmal Revue passieren zu lassen und das eigene Verhalten auf Erfolgsorientierung oder Angemessenheit zu überprüfen. Vor allem dann, wenn tagsüber irgendetwas geschehen ist, mit dessen Verlauf und Ausgang sie nicht zufrieden sind, spielen sie in ihrer Vorstellung die Ereignisse nochmals durch und überlegen sich angemessenere oder erfolgreichere Verhaltens- oder Reaktionsweisen.

Obwohl das Konzept "Aus Fehlern lernen" vorrangig für die Praxis des Selbstmanagements gedacht ist, sollten Sie diese Vorgehensweise zunächst in der Paararbeit üben. Für diesen Zweck finden Sie unten das Übungsmuster sprachlich zugeschnitten. Für die Eigenarbeit können Sie das Muster in die Ich-Form übersetzen.

Aus Fehlern lernen, Übung:

1a. Problem genau bestimmen

"Du hast eine Situation erlebt, mit deren Verlauf oder Ausgang Du nicht zufrieden gewesen bist. Was ist das für eine Situation? Worum geht es dabei? Wann tritt diese Situation auf? Wo? Mit wem? Wie oft? Unter welchen Bedingungen? Wie hast Du Dich dabei verhalten?"

1b. Kurzreframing (anderen Rahmen definieren)

"In welchen Situationen möchtest Du das alte Verhalten beibehalten?"

1c. Ökologie-Check (Konsequenzen überprüfen)

"Was würde sich verändern, wenn Du lernst, solche Situationen besser zu bewältigen? Können sich daraus Probleme ergeben? Wenn ja, wie könntest Du solchen Konsequenzen vorbeugen oder mit ihnen umgehen?"

1d. Problemsituation vergegenwärtigen

"Wo bist Du in der Problemsituation? Wie ist Deine Körperhaltung dabei?"

- visuell ('Was siehst Du?')

- auditiv ('Was hörst Du?')

- kinästhetisch ('Welche Gefühle hast Du?')

("Problemphysiologie" merken! Wichtige Formulierungen festhalten!)

2. Separator-State (Rausholen in die Gegenwart)

"Mach Dir bewusst, wo Du Dich jetzt im Augenblick befindest - und nicht in der Problemsituation."

3. Ressourcen suchen

"Was hättest Du tun können, um mit dieser Situation besser fertig zu werden? Kannst Du Dir etwas vorstellen, eine Eigenschaft, eine Fähigkeit oder eine Erfahrung, mit der Du die Situation besser bewältigt hättest?"

4. Ressource vergegenwärtigen

"Vergegenwärtige Dir eine Situation, in der Du diese Ressource erfolgreich eingesetzt hast?" Situation genau beschreiben lassen:

- "Wo bist Du in dieser Situation?
- Wie ist Deine Körperhaltung dabei?
- visuell ('Was siehst Du?')
- auditiv ('Was hörst Du?')
- kinästhetisch ('Welche Gefühle hast Du?')

(Ressourcenphysiologie merken! Wichtige Formulierungen festhalten!) oder:

"Kennst Du jemanden, der über diese Fähigkeit verfügt, wie verhält er sich?"

(Verhalten genau beschreiben lassen und wichtige Formulierungen festhalten!)

5. Situation verändern

"Ich möchte, dass Du Dir Deine Ressource vergegenwärtigst (wichtige Formulierungen wiederholen) und damit in die Problemsituation hineingehst (wichtige Formulierungen wiederholen), und dass Du im Bewusstsein Deiner Fähigkeiten die Problemsituation so lange veränderst, bis Du ganz zufrieden bist. Wenn Du damit fertig bist, kommst Du hierher zurück."

(Darauf achten, dass die Mischphysiologie auftritt!)

6. Testen

"Betrachte vom jetzigen Zustand aus die ursprüngliche Situation!" (Mischphysiologie muss kommen! Wenn das Problem durchschlägt, war nichts!)

7. Future-Pace (zukünftige Situation)

"Stelle Dir bitte eine zukünftige Situation vor, in der Du in die gleiche Lage gerätst. Schau Dir bitte an, wie Du Dich dort verhältst."

(Mischphysiologie muss kommen)

Verhalten übertragen (Modellieren)

Modellieren, also Ab- und Nachbilden, ist ein Verfahren, das (erfolgreiches) Verhalten und Leistungen anderer durchschaubar und nachvollziehbar macht.

Modellieren (engl. modeling) ist eine effiziente Form des (beschleunigten) Lernens erfolgreicher Verhaltensweisen und sollte fester Bestandteil eines aktiven, bewussten Selbstmanagements sein.

Der Modellierungsprozess besteht im Wesentlichen im Modellieren der Fertigkeiten einer entsprechenden (erfolgreichen) Modellperson. Sie schlüpfen quasi in die Haut des anderen (der Modellperson) und übernehmen die Verhaltensweisen, die Sie modellieren wollen, bis Sie in etwa die gleichen Ergebnisse erzielen wie die Person, die Sie modellieren.

Obwohl das Konzept "Verhalten modellieren" vorrangig für die Praxis des Selbstmanagements gedacht ist, sollten Sie diese Vorgehensweise zunächst in der Paararbeit üben. Für diesen Zweck finden Sie unten das Übungsmuster sprachlich zugeschnitten. Für die Eigenarbeit können Sie das Muster in die Ich-Form übersetzen.

Verhalten übertragen (modellieren), Übung:

1. Informationssammlung

"Welches Verhalten möchtest Du gerne von welcher Person haben?"

(Dieses Verhalten muss von außen sichtbar/hörbar sein)

2. Ökologie-Check (Konsequenzen überprüfen)

"Stell Dir vor, Du hast dieses Verhalten: welche Probleme könnten sich daraus ergeben? Beachte auch: Was ist die positive Absicht des alten Verhaltens? Bleibt diese gute Absicht / diese positive Funktion für Dich im neuen Verhalten gewahrt? Wenn nicht: Bist Du bereit, das aufzugeben?"

3. Verhalten der Modellperson genau beschreiben

"Beschreibe in allen Einzelheiten (sinnesspezifisch) das Verhalten der Person, das Du gerne haben möchtest in der entsprechenden Situation."

4. Verhalten der Modellperson übertragen

"Du siehst (visualisierst) Dich nun daneben (auf der Lein-Wand) und überträgst jeden einzelnen Verhaltensaspekt ("Submodalitäten") (eins nach dem anderen). Event. auch die Stimme, wie die klingt usw."

5. Hineinleben (assoziiieren) in dieses Verhalten

"Assoziiere Dich, d.h. erlebe Dich darin und überprüfe ob es so für Dich stimmt. Tritt eventuell nochmals heraus und korrigiere bestimmte Aspekte, die nicht so ganz passen. Du kannst Dir gegebenenfalls noch ein zweites Modell für einen Teilbereich zu Hilfe nehmen. Überprüfe auch hier nochmals, ob die positive Absicht des alten Verhaltens für Dich gewährleistet bleibt."

Weitere Möglichkeit: dieses Verhalten wie eine zweite Haut anziehen (Vorsicht: manche finden es gut; manche lehnen es ab ...)

6. Test

tun (in der Realität erproben)

Kreativitätsstrategie

Robert Dilts entwickelte ein Modell der Strategie von Walt Disney, der ein erstaunlich kreativer und erfolgreicher Mann war. Walt Disney hatte eine ebenso einfache wie erfolgreiche Strategie:

Zuerst entwickelte Walt Disney einen Traum oder eine Vision des gesamten Films. Dann betrachtete er seinen Plan auf realistische Weise und schließlich warf er einen weiteren Blick aus der Perspektive eines kritischen Zuschauers darauf.

Disney benutzte also drei unterschiedliche Positionen: den Träumer, den Realisten und den Kritiker.

Hier ist die Strategie, die Sie formal (auch für die Praxis des Selbstmanagements) anwenden können:

Kreativitätsstrategie, Übung:

1. Wahl eines Problems bzw. eines Ziels

Wählen Sie das Problem, mit dem Sie sich auseinandersetzen wollen; es kann so schwierig sein, wie Sie mögen. Denken Sie jedoch jetzt noch nicht weiter darüber nach sondern suchen Sie sich zunächst drei Plätze im Raum vor Ihnen aus, auf die Sie sich stellen können: einen für Ihren Träumer, einen für Ihren Kritiker und einen für Ihren Realisten. Sowie einen vierten Platz, von dem aus Sie als integrierte, ganze Person alle drei Plätze sehen können (unbeteiligte Position).

2. Position des Träumers

Denken Sie an eine Zeit oder eine Situation, als Sie wirklich kreativ waren, als Ihr Träumer wirklich ein paar kreative Wahlmöglichkeiten entwickelt hatte. Gehen Sie in die Träumerposition vor Ihnen und erleben Sie diese Zeit noch einmal voll nach. Damit ankern Sie Ihre Ressourcen und Ihre Strategie als Träumer an diesem konkreten Platz.

Wenn es Ihnen schwerfällt, Zugang zu einem kreativen Beispielfall zu bekommen, finden Sie einfach in Ihrer Phantasie eine Entsprechung, d.h. tun Sie so, als ob Sie das einmal gekonnt hätten oder stellen Sie sich eine besonders kreative Person vor und übernehmen in Ihrer Vorstellung deren kreatives Denken.

Machen Sie keine Korrektur oder Bewertung. Wenn Sie so viel geträumt haben, wie Sie wollen, machen Sie wieder den Schritt heraus auf die unbeteiligte Position.

3. Realistische Position

Denken Sie an eine Zeit oder eine Situation, als Sie in Bezug auf einen Plan sehr sorgfältig und realistisch waren; das kann Ihr eigener Plan gewesen sein oder der von jemand anderem. Eine Zeit, zu der Sie einen Plan auf elegante und effektive Weise in die Tat umgesetzt haben. Wenn dies schwierig ist, denken Sie an eine Person, von der Sie diese Fähigkeit übernehmen könnten. Fragen Sie sie entweder, wie er oder sie über das Umsetzen von Plänen denkt, oder tun Sie so, als seien Sie diese Person. "Wenn ich X wäre, wie würde ich diese Pläne in die Tat umsetzen?" Verhalten Sie sich so, als wären Sie X.

Wenn Sie bereit sind, gehen Sie in die Realist-Position hinein. Sie ankern Ihren Realist-Zustand und die Ressourcen an dieser Stelle am Boden. Wenn Sie Ihre Erfahrung noch einmal voll durchlebt haben, gehen Sie auf die unbeteiligte Position zurück.

4. Kritiker-Position

Erinnern Sie sich an eine Zeit oder eine Situation, als Sie einen Plan auf konstruktive Weise kritisiert haben, als Sie die Schwächen, aber auch die Stärken sahen und die Probleme identifizierten. Es kann eins Ihrer eigenen Projekte gewesen sein oder ein Projekt eines Kollegen. Noch einmal, wenn dies schwierig ist, modellieren Sie einen guten Kritiker, den Sie kennen.

Wenn Sie ein Bezugsbeispiel haben, machen Sie den Schritt auf die dritte Stelle, die Sie festgelegt haben und erleben Sie die Erfahrung noch einmal vollkommen nach. Wenn Sie damit fertig sind, kommen Sie wieder heraus.

Sie haben nun den Träumer, den Kritiker und den Realisten an drei verschiedenen Plätzen im Raum geankert. Sie können drei unterschiedliche Plätze im Arbeitszimmer wählen oder auch drei separate Räume. Wahrscheinlich stellen Sie fest, dass der Zugang zu einer der Positionen Ihnen viel leichter fällt als zu den anderen. Vielleicht können Sie daraus ein paar Schlüsse ziehen, Folgerungen für Ihre eigenen Pläne ableiten. Jeder dieser Positionen ist in der Tat eine Strategie für sich.

5. Träumer-Position mit dem eigentlichen Problem bzw. Ziel

Nehmen Sie nun das Problem oder Ziel, mit dem Sie arbeiten wollen. Stellen Sie sich auf die Position des Träumers und lassen Sie Ihren Geist frei. Der Träumer braucht nicht realistisch zu sein. Träume sind normalerweise visuell (bildhaft), und Ihr Träumer wird wahrscheinlich visuell konstruierte Gedanken entwickeln. Lassen Sie Ihre Gedanken nicht von der Realität lähmen.

Wenn Sie mit diesem "Mega-Brainstorming" fertig sind, gehen Sie auf die unbeteiligte Position zurück.

6. Realist-Position

Gehen Sie in die Position des Realisten und denken Sie über den Plan nach, den Sie erträumt haben. Organisieren Sie Ihre Ideen. Lassen Sie den Realisten in Ihnen als "den Mann oder die Frau der Tat" Fragen beantworten wie: "Wie könnte ich das verwirklichen, in die Tat umsetzen? Was müsste ich verändern, damit es Wirklichkeit werden kann? ... "

Wenn Sie zufrieden sind, gehen Sie wieder auf die neutrale Position.

7. Kritiker-Position

Gehen Sie als nächstes in die Position des Kritikers, überprüfen und bewerten Sie den Plan. Der Kritiker fragt: "Was fehlt? Was kommt für mich dabei heraus?" Wenn bei dem Plan die Mitarbeit anderer Leute erforderlich ist: "Was könnte es diesen Leuten bringen, was steckt für sie in diesem Plan, was hätten sie davon?" "Ist es interessant? Zahlt es sich - für mich und die anderen - aus?"

8. Gegebenenfalls Korrektur

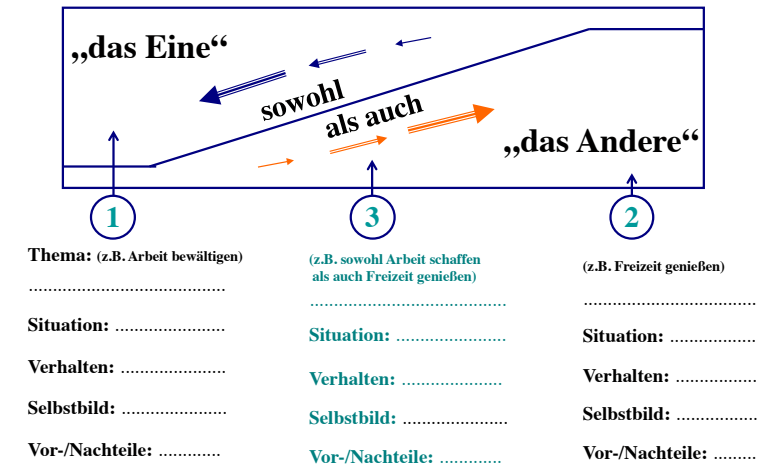
Gehen Sie zurück in den Träumer und verändern Sie den Plan auf kreative Weise, um all das einzubauen, was Sie vom Realisten und Kritiker erfahren haben. Gehen Sie weiter durch die drei Positionen, bis der Plan in jeder Position kongruent ist und passt. Versichern Sie sich, dass das Ziel von einer Position zur anderen konstant bleibt.

Achtung:

Um sicherzustellen, dass die Kritik nicht destruktiv, sondern konstruktiv ist, erinnern Sie sich, dass der Kritiker nicht realistischer ist als der Träumer. Es ist nur eine andere Weise, ein anderer Weg, über Möglichkeiten nachzudenken. Der Kritiker darf nicht den Realisten und den Träumer kritisieren. Manche Leute kritisieren sich selbst und fühlen sich dann schlecht, statt die Kritik als nützliches Feedback über ihre Pläne anzusehen.

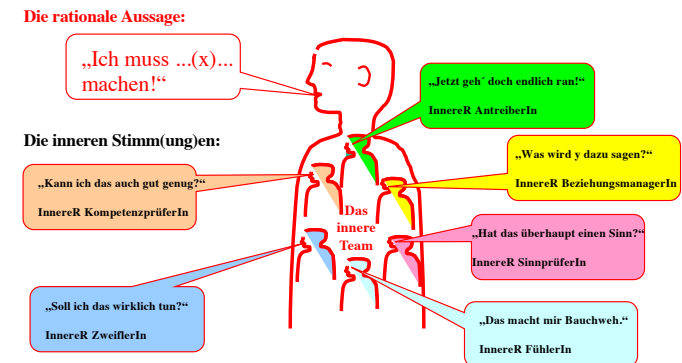
Manche Leute benutzen diese Strategie schon von selbst. Sie haben einen bestimmten Ort oder Raum, wo sie kreativ denken, einen Anker für ihren Träumer. Dann haben sie einen anderen Platz für die praktische Planung und noch einen weiteren für die Bewertung und Kritik. Wenn diese drei Arten des Denkens räumlich klar voneinander getrennt sind, kann jede von ihnen ohne Störung das leisten, was sie am besten kann. Nur wenn die zu Ende gedachte Idee in jeder Position funktioniert, ist man handlungsfähig.

Konstruktiver Umgang mit Spannungsfeldern und Widersprüchen - Balancing



Das innere Team (1/3)

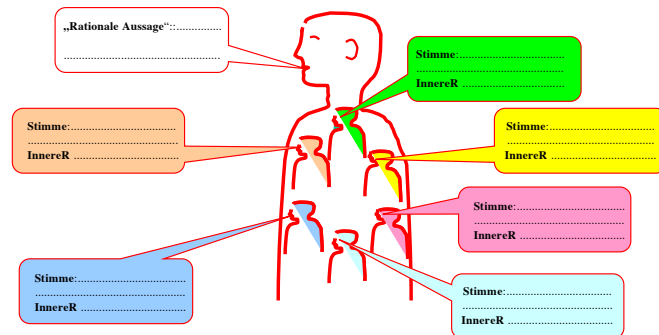
Die inneren Repräsentanten äußeren Erlebens
(in Anlehnung an F. Schulz von Thun und Gunther Schmidt)



Das innere Team (2/3)

Die inneren Repräsentanten äußeren Erlebens

Eigenes Beispiel



Das innere Team (3/3)

Übung zum “inneren Team”

1. Ein Thema wählen, wo Sie äußerlich sagen: “Ich muss/sollte das und das Tun!”, bei dem Sie real aber nicht (gut) vorankommen.

Thema:
2. Das “innere Team” lokalisieren:
 - 2.1. Den inneren Stimmungen Stimmen/Aussagen geben.
 - 2.2. Die inneren Team-Mitglieder in ihren Rollen benennen (“ZweiflerIn”, “AntreiberIn”, usw.)
3. Weitere Bearbeitung:
 - 3.1. Das innere Team “externalisieren” (zB. aufstellen mit Personen, Bausteinen etc.)
 - 3.2. Verhandlung/Dialog führen der Teammitglieder untereinander
-> Lösung(en) anstreben.

Arbeit mit dem „inneren Team“

Wenn das Innere vorbereitet ist, dann kann das Äußere folgen.

Es geschieht dann fast wie von selbst.

(Johann Wolfgang von Goethe, 1749-1832)

Bei der Arbeit mit dem „inneren Team“ geht es darum, inneren Dispositionen und Kräfte, die in einer bestimmten (belastenden) Situation wirken, zu diagnostizieren, in ihrer Wechselwirkung zu betrachten und dieses „Team“ neu zu positionieren, so dass die Kräfte und Ressourcen im Sinne einer Lösungsorientierung möglichst optimal zum Ausdruck kommen.

Ablauf:

1. Thema/Situation benennen, das/die Sie bearbeiten möchten: _____
2. Das „innere Team“ diagnostizieren, d.h. jene inneren Kräfte und Wirkfaktoren, die in dieser Situation wirksam sind (z.B. „ZweiflerIn“, „Selbstsichere“, „AntreiberIn“, „Ge-lassene“, ...).
3. Die inneren Stimmen / Botschaften dieser „Teammitglieder“ erkunden (Was sagt der/die ZweiflerIn, AntreiberIn, ...?).

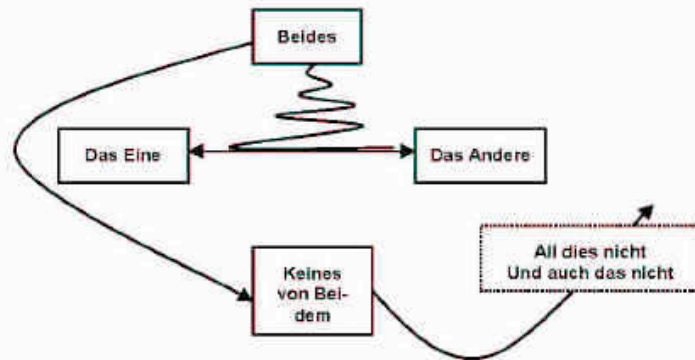
„Teammitglied“	Botschaft / Aussage

- Die „Teammitglieder“ am Boden mittels Symbolen aufstellen bzw. auflegen (z.B. mittels Papierblätter) und zwar in ihren wahrgenommenen Relationen zueinander.
- Prozessarbeit: Intuitives Verändern und ggfs. Ergänzen der Positionen - was ist hilfreich im Sinne einer Lösung, welche weiteren Kräfte, Ressourcen braucht es?
- So lange neu positionieren, bis das Gefühl der Stimmigkeit gegeben ist. Dann dieses Bild und das damit verbundene Gefühl integrieren, d.h. mental und körperlich verankern und „mitnehmen“.

Literaturtipp: Friedemann Schulz von Thun: *Miteinander reden 3 - Das innere Team*; Rowohlt

Tetralemma (nach Kibéd)

Folgende Stationen werden bei einem Entscheidungsprozess durchlaufen. Der Kunde kann dies als eine „Gedankenreise“ durchführen oder auch die verschiedenen Positionen auf Zettel notieren, auf den Boden legen und sich darauf stellen. Dies verstärkt die Intuition, da der Körper direkter angesprochen ist. Bei den einzelnen Positionen immer notieren, welche Ideen, Assoziationen, Symbole innerlich auftauchen.



Das Eine - Das Andere

Zwei sich widersprechende Alternativen ("das Eine" und "das Andere") und stehen etwa für Fragen, wie „soll ich das Projekt starten oder nicht“, „ist diese Investition lohnend oder nicht“.

Beides

In dieser Position erfolgt ein Kontakt zu der übersehenen Verbindung der scheinbar unvereinbaren Positionen: Welche gemeinsame Werte stehen hinter den Alternativen, welche gemeinsame Ziele gilt es zu erreichen.

Keines von Beidem

Diese Position beleuchtet den Kontext der Entscheidungssituation und beleuchtet das Thema systemisch: "In welcher Zeit entstand das Dilemma", "Für welche Entwicklung war dieses Dilemma nützlich" oder "von welchem eigentlichen Problem lenkt das Dilemma ab". Hier eröffnen sich neue Alternativen, "dritte Wege", die neue Optionen und Handlungsmöglichkeiten bieten.

All dies nicht - und auch das nicht

Eine etwas verwirrende Position, die den Klienten mit einer Energie in Verbindung bringt, wo Veränderung immer auch einen spontanen, unberechenbaren Faktor mit einschließt. Dieser kann zwar nicht festgelegt, aber durchaus von uns erahnt werden.

Emotionale Balance

Über die „Logik der Emotionen“

(vgl. Luc Ciompi: Affektlogik)



Emotionen sind Motor und Ressource für Aktivität

- „Kein Effekt ohne Affekt!“
- Unterscheide: Primär- und Sekundäremotion
- Stichwort: Emotionale Intelligenz

Emotionale Balance (2/2)

Übung zum Emotionsmanagement

1. Sammeln Sie aus Ihrer Erfahrung beispielhafte Situationen (berufl., priv.), in denen Sie mit folgenden Emotionen in Kontakt kommen / gekommen sind:

- Angst/Unsicherheit:
- Ärger/Wut/Aggression:
- Enttäuschung/Frustration/Trauer:
- Interesse/Neugierde:
- Freude:

2. Was sind für Sie die jeweils typischen Auslöser, die diese Emotion wachrufen?

3. Wie können Sie es schaffen, diese Emotion in Ihnen wachzurufen? Was können Sie tun, um mit Sicherheit in die entsprechende Emotion zu kommen?

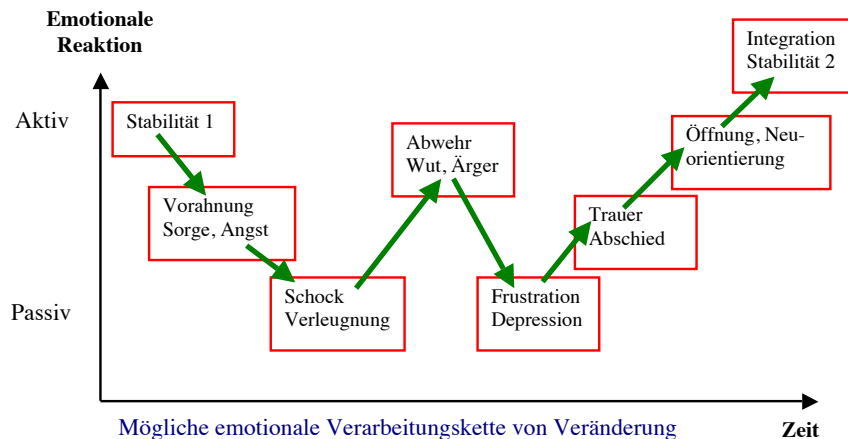
4. Wie kommen Sie wieder heraus? Welche Strategien haben sich dabei besonders bewährt?

Emotionale Reaktionen in der Verarbeitung von „unfreiwilligen“ Veränderungsprozessen

Es gibt keine Veränderung ohne Gefühle.

Die emotionalen Reaktionen im Rahmen von Krisen und Veränderungen lassen sich in groben Zügen folgendermaßen darstellen:

1. Stabilität 1, (relative) Zufriedenheit mit dem Status quo
2. Vorahnung, Sorge, Angst
3. Schreck, Schock
4. Abwehr, Ärger
5. Frustration
6. Trauer, (aktiver) Abschied
7. Öffnung, Neugier
8. Integration, Vertrauen, (relative) Stabilität 2



Phase 1: Status quo

Stabilität und relative Zufriedenheit mit dem Gewohnten und Vertrauten.

Phase 2: Vorahnung, Sorge, Angst

Sorge und Angst vor der unsicheren Zukunft.

Phase 3: Schock, Verleugnung

Festhalten wollen am Status quo.

Phase 4: Abwehr, Wut, Ärger

Wut und Ärger auf das „Schicksal“ oder die „Bösen, die uns das antun“.

Phase 5: Frustration und Depression

Passives sich Fügen in das Unvermeidbare.

Phase 6: Akzeptanz, Trauer und Abschied

Akzeptanz der Veränderung. Innerer Lösungsprozess, loslassen von Vergangenem, Einnehmen von (emotionaler) Distanz.

Phase 7: Öffnung, Neugier, Neuorientierung

Aktiver Suchprozess für eigene Chancen und Möglichkeiten.

Phase 8: Integration der Neuerung

Inneres Verarbeiten und Vertraut werden mit der Neuerung, Integration.

Umgang mit "Widerstand"

Widerstand kann viele Hintergründe haben, die meist nicht unmittelbar einsichtig sind, z.B.:

a) "Widerstand" als psychologischer Schutzmechanismus, z.B. (Angst) vor

- Überforderung und Stress
- Manipulation, widersprüchlicher oder unzureichender Information
- Gefährdung der eigenen Identität und Autonomie
- Gefährdung der persönlichen Ziele und Bedürfnisse
- Gefährdung des Selbstwertes
- Verletzung bestimmter Gefühle
- ...

b) "Widerstand" als Kampf um die "Wahrheit" oder das "Wer-hat-Recht-Spiel"

- Machtspiele in Form einer "symmetrischen Eskalation"
- Fixierung und Glaube an eine "objektive Wahrheit"
- ...

Eigene Erfahrungen mit "Widerstand":

Beschreibung persönlicher Erfahrungen mit Widerstand (Kampf, Opposition) - aktiv oder passiv:

a) Situationen, in denen Sie in "Widerstand" gegangen sind; beschreiben Sie, was da war, was Sie zu "Widerstand" bewegt hat und wie Sie das genau gemacht haben.

b) Situationen, in denen Ihnen Widerstand entgegengebracht wurde; beschreiben Sie Ihre Wahrnehmungen (auch Annahmen oder Vermutungen) über Entstehung, Verlauf und (Aus-)Wirkungen.

Grundregel im Umgang mit Widerstand:

Nehmen Sie Widerstand ernst, arbeiten Sie nicht gegen den Widerstand, sondern mit dem Widerstand! Versuchen Sie, die Botschaft des gezeigten Widerstandes zu verstehen, erkennen Sie die Hintergründe und entwickeln Sie situationsgerechte Lösungen.

MitarbeiterInnen, die „Widerstände“ (z.B. im Rahmen eines Projektes) zeigen, sollten nicht von vornherein als Querulanten bezeichnet werden. Sie sind meist Symptomträger eines Problems, die besonders deutlich ihre Sorgen artikulieren, häufig stellvertretend auch für andere, die ihren Unmut unterschwellig mit sich herumtragen.

Hilfreiche Fähigkeiten in der Konfliktbehandlung (1/2)

1. Aktives Zuhören und Fragen
2. Sich der eigenen Intention bewusst sein
3. Sichtweisen wechseln können
4. Zwischen Wahrnehmung und Interpretation unterscheiden
5. Metakommunikation
6. Distanz und Nähe "managen"
7. Sich selbst beobachten und reflektieren

Hilfreiche Fähigkeiten in der Konfliktbehandlung (2/2)

8. Die eigene Konfliktgeschichte reflektieren und darüber Auskunft geben können
9. Um die eigenen Ressourcen und Grenzen wissen
10. Gefühl für Ressourcen und Potentiale anderer
11. Konfrontations- und Kooperationsfähigkeit
12. Dissens/Widersprüche aushalten können
13. Fähigkeit zu Stressabbau und Psychohygiene
14. Sich Hilfe organisieren können

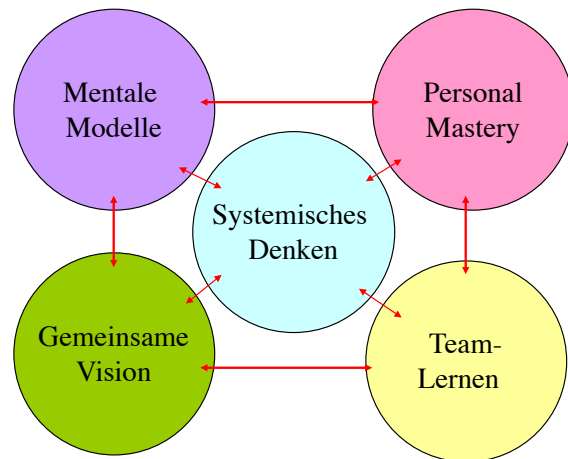
Hilfreiche Fähigkeiten in der Kommunikation und Konfliktbehandlung

Checkliste zur Selbsteinschätzung und kollegialen Reflexion (Coachinghilfe)

Bitte schätzen Sie ein und begründen Sie Ihre Einschätzung:

Konfliktbehandlungs-Fähigkeiten (Beispiele)	Einschätzung:	Anmerkungen/Erläuterungen (z.B. Entwicklungen, Gelungenes):
	kaum/ selten ← 1 2 3 4 5 → oft/ meistens	
Aktives Zuhören und konkretisierende Fragen stellen		
Sich der eigenen Intention bewusst sein		
Sichtweisen wechseln können		
Zwischen Wahrnehmung und Interpretation unterscheiden		
Metakommunikation (über die Kommunikation reden)		
Distanz und Nähe "managen"		
Sich selbst beobachten und reflektieren		
Die eigene Konfliktgeschichte reflektieren und darüber Auskunft geben können		
Um die eigenen Ressourcen und Grenzen wissen		
Gefühl für Ressourcen und Potentiale anderer		
Konfrontations- und Kooperationsfähigkeit (z. B. im Dialog bleiben)		
Dissens/Widersprüche aushalten können		
Fähigkeit zu Stressabbau und Psychohygiene		
Sich Hilfe organisieren können		

5 Disziplinen (Module) der L. O.



1. “Systemisches Denken” - Prinzipien

weg von ...

- Ursache-Wirkungs-Denken
- Eigenschafts-Zuschreibungen
- Problemzentrierung
- Objektiver Wahrheit
- Defizitorientierung
- Instruktiven Interaktionen
- Kybernetik I. Ordnung

hin zu ...

- Netzwerk-Denken
- Verhaltens-Beschreibungen
- Ziel- u. Lösungsorientierung
- Wirklichkeitskonstruktionen
- Ressourcenorientierung
- Eigenverantwortung
- Kybernetik II. Ordnung

2. Mentale Modelle

beinhalten ...

- Die Ebene der geistigen Repräsentationen - innere Theorien über die Welt und unser Handeln
- Bewusstheit über Selektivität der Wahrnehmung, Wahrnehmungsfilter, Reframing
- Wahrnehmung aus verschiedenen Positionen, Beachtung der “logischen Ebenen”
- Umgang mit Komplexität - Zugang zu Kreativität - Integration von Bewusstem (Verstand) und Unbewusstem (Intuition)
- Dissens / Widersprüche / Gegensätze als sich bedingende “Notwendigkeiten”

3. Personal Mastery

beinhaltet ...

- Selbstführung, Persönlichkeitsentwicklung
- Eigene Stärken (und Schwächen) kennen und reflektieren (Reflexions- und Erkundungsfähigkeiten)
- Lern- und Entwicklungsprozesse zur “Meisterschaft”
- Persönliche Vision/Leitbild entwickeln und eine kreative Spannung mit der Realität halten
- Das Unterbewusstsein nutzen
- Hilfen in Anspruch nehmen

4. Gemeinsame Vision

beinhaltet ...

- Eine gemeinsame Vision/ Unternehmensphilosophie
- Die Vision im Fluss halten
- Verpflichtung zur Wahrheit, d. h. z. B. über Fehler und Misserfolge sprechen und daraus lernen können
- Synergien nutzen

5. Team-Lernen

beinhaltet ...

- die Entwicklung aussergewöhnlicher Fähigkeiten zum koordinierten Handeln
- Dialog und Diskussion
- Handling von Konflikten und AbwehrROUTINEN
- Kontexte für Teamarbeit schaffen
- Übung

Beurteilung der Lernenden Organisation

Organisationale Lernchancen erkennen - nutzen - weiterentwickeln

(nach Peter Kline und Bernard Saunders)

Bewerten Sie möglichst spontan anhand der folgenden Skala, in welchem Maße (Ziffer 1-5) nachstehende Aussagen auf die gegenwärtige Realität Ihrer Organisation zutreffen:

1	2	3	4	5
Trifft gar nicht zu	Trifft etwas zu	Trifft halbwegs zu	Trifft überwiegend zu	Trifft völlig zu

Nr.	Pkte.	Aussage
1.		Es herrscht eine Atmosphäre, in der die Beschäftigten frei untereinander austauschen, was sie gelernt haben. Es gibt keine Angst, keine Drohungen und kein Nachspiel, wenn nicht alle einer oder einmal einzelne anderer Meinung sind.
2.		Fehler von Einzelnen oder Abteilungen werden in konstruktive Lernerfahrungen umgewandelt.
3.		Allgemein hat man das Gefühl, dass es immer möglich ist, einen Weg zu finden, etwas noch besser zu machen.
4.		Vielfältige Standpunkte und offene, produktive Dialoge werden gefördert und kultiviert.
5.		Experimentieren, Neues ausprobieren wird gebilligt und gutgeheißen.
6.		Im gesamten System werden Fehler deutlich als positive Chancen für Wachstum gesehen.
7.		Es besteht die Bereitschaft, alte Muster aufzulösen, um mit unterschiedlichen Ansätzen zur Organisation und Erledigung der täglichen Arbeit zu experimentieren.
8.		Die Managementpraktiken sind innovativ, kreativ und nehmen Risiken in Kauf.
9.		Das Arbeitsklima verbessert sich zusehends.
10.		Es gibt formelle und informelle Strukturen, die die Beschäftigten ermutigt, sich mit ihren Arbeitskollegen und der übrigen Organisation darüber auszutauschen, was sie gelernt haben.
11.		Man hat den Eindruck als sei es Zweck der Organisation, zu lernen und sich zu entwickeln.
12.		Auf allen Ebenen der Organisation wird Lernen erwartet und gefördert: Management, Beschäftigte, Supervision, Gewerkschaft, Aktionäre, Kunden.
13.		Die Beschäftigten haben einen Überblick über die Organisation als ganze, über ihren Spezialbereich und ihre spezielle Funktion hinaus, und stimmen ihre Arbeitsabläufe auf diesen Überblick ab.
14.		Es finden "Was haben wir gelernt?"-Sitzungen statt, die so geleitet werden, dass sie zu deutlichen, konkreten und dauerhaften strukturellen und organisatorischen Veränderungen führen.
15.		Managementpraktiken, -handlungen, -politik und -prozeduren, die das kontinuierliche Wachstum der Beschäftigten und der Organisation behindern, werden obsolet und durch funktionsfähige Systeme und Strukturen ersetzt.
16.		Es wird kontinuierliche Verbesserung erwartet; man ist empfänglich für kontinuierliche Verbesserung.
17.		Jedem Beschäftigten stehen eine bestimmte Anzahl von Trainings- und Schulungstagen pro Jahr zu.

18.		Auf allen Ebenen wird die Belegschaft konkret an relevante und wertvolle Schulungs- und Lerngelegenheiten herangeführt, sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation.
19.		Es wird erwartet und unterstützt, dass regelmäßig funktionsübergreifende Lerngelegenheiten stattfinden, so dass alle Beschäftigten die Funktion der anderen Beschäftigten mit unterschiedlichen, aber ähnlich bedeutsamen Aufgaben verstehen.
20.		Vom mittleren Management wird erwartet, dass es dafür sorgt, dass der Lernprozess flüssig und glatt durch die gesamte Organisation verläuft.
21.		Das Unerwartete wird als Lerngelegenheit gesehen.
22.		Die Beschäftigten streben danach, sowohl ihre eigene Kompetenz als auch die der ganzen Organisation zu erhöhen.
23.		Systeme, Strukturen, Politik und Prozeduren der Organisation sind auf Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Sensibilität für interne und externe Stimuli ausgelegt.
24.		Selbst wenn das Umfeld der Organisation momentan kompliziert, chaotisch, in ständiger Bewegung ist, entsteht keine (Dauer-)Überforderung.
25.		Es gibt einen gesunden, verkraftbaren, lernfördernden Stresslevel.
26.		Kontinuierliche Verbesserung ist ein gelebtes Prinzip (in) der gesamten Organisation.
27.		Die Beschäftigten werden ermutigt und mit den erforderlichen Ressourcen ausgestattet, um sich selbst anleitende (eigenständige) Lerner zu werden.
28.		Es gibt ein formelles Programm, das das mittlere Management auf seine (neue) Rolle als Führungskräfte und Coaches ihrer MitarbeiterInnen vorbereitet.
29.		Das Erkennen des eigenen Lernstils (als Führungskraft) wie auch der Lernstile von Mitarbeitern dient der Verbesserung der Kommunikation und des Lernniveaus der gesamten Organisation.
30.		Das Management ist sensibel für Lernen und Unterschiede in der persönlichen Entwicklung der Beschäftigten. Das Management nimmt wahr, dass die Beschäftigten dazulernen und ihre jeweilige Situation auf mannigfache Weise verbessern.
31.		In den beruflichen Terminplänen der Beschäftigten ist ausreichend Zeit eingeplant, um von Zeit zu Zeit einen Schritt Abstand von den täglich anfallenden Arbeiten zu nehmen und zu reflektieren, was in der Organisation vor sich geht.
32.		Entscheidungsverantwortung und Ressourcen werden absichtsvoll verteilt, um einen deutlichen und anhaltenden Lerneffekt zu erzielen.
33.		Teams werden für ihre innovativen und unkonventionellen Problemlösungen anerkannt und belohnt.
34.		Das Management entwickelt beachtliches Geschick beim Sammeln von Informationen und bei der Entfaltung seiner Fähigkeiten, mit anspruchsvollen und wechselnden Managementsituationen Schritt zu halten.
35.		Die (Linien-)Manager versetzen ihre Stäbe in die Lage, sich selbst zu entfalten ("Selbstentwickler") zu werden und zu lernen, bessere Leistungen zu erbringen.

= Gesamtsumme der erreichten Punkte (zwischen 35 und 175)

=====

Dividieren Sie diese Gesamtzahl durch 35 (Anzahl der Fragen), dann bekommen Sie den "Lern- bzw. Entwicklungsrad" Ihrer Organisation (= Zahl zwischen 1 und 5):

=====

Einige Fragen zur Reflexion / Auswertung:

1. Betrachten Sie zunächst einmal die '*starken*' Lernanteile der Organisation:

1.1 Wie kommen diese im Alltag zum Ausdruck (Beispiele)?

1.2 (Wie) Könnten diese '*starken Seiten*' noch besser genutzt/aktiviert werden?

2. Betrachten Sie auch die '*schwachen*' Seiten des Lernens der Organisation:

2.1 Wie zeigen sich diese im Alltag (Beispiele)?

2.2 Welche Auswirkungen / Konsequenzen haben diese 'Schwächen'?

2.3 In welchen Punkten wäre eine Weiterentwicklung besonders wichtig/nützlich?

2.4 Wie könnte diese initiiert, gefördert werden?

Ordnungen in Systemen (Gruppen, Teams, Organisationen, ...)

Systemische Paradigmen eines lebenden, lernenden Systems

0. Grundprinzip der Nicht-Leugnung

- Leugnung, Tabuisierung usw. verhindert oder mindert Entfaltungsmöglichkeiten.

1. Das Recht auf Zugehörigkeit

- Jedes Mitglied hat das gleiche Recht dazuzugehören.
- Mobbing ist eine Extremform der Nicht-Akzeptanz dieses Rechtes.

2. Anerkennung der zeitlichen Reihenfolge

- Bei Gleichgestellten hat der-/diejenige, der/die früher da war, die älteren Rechte.

3. Balance von Bewahrung und Veränderung (Altem und Neuem)

- Das Alte muss gewürdigt werden, damit das Neue eine Chance hat.
- Sowohl einseitige Fixierung auf das Bestehende, wie auch einseitige Ausrichtung auf Neues führt zu Störungen.

4. Schutz des Jüngeren

- Neues / Junges braucht Schutz und Förderung (Projekte, EinsteigerInnen etc.).

5. Lernen um die Aufgabe herum

- Man kann nicht nicht lernen. Auch Stabilisierung von Altem ist eine Lernform.
- Teams und Organisationen sind aufgabenorientierte Systeme. Daher muss, die Aufgabe, der Zweck und der Kunde im Mittelpunkt stehen.

6. Anerkennung von Leitung

- Ein Team / eine Organisation hat ein Bedürfnis nach Führung.
- Diese muss ihre Funktion ausfüllen und anerkannt sein.

7. Anerkennung von Leistung und Fähigkeit

- Besondere Leistungen und Fähigkeiten müssen anerkannt und gefördert werden.

8. Ausgleich von Geben und Nehmen

- Unausgeglichene Bilanzen fördern Unzufriedenheit, Schuldgefühle und unbewusstes Verlangen nach Ausgleich.

9. Jede/r am richtigen Platz

- Am richtigen, angemessenen Platz fühlt man sich sicher und gelassen und bei guter Energie.
- an unangemessenen Plätzen "aufgeblasen" oder geschwächt.
- Schwächende Gefühle haben oft mit alten Mustern aus der Ursprungsfamilie zu tun

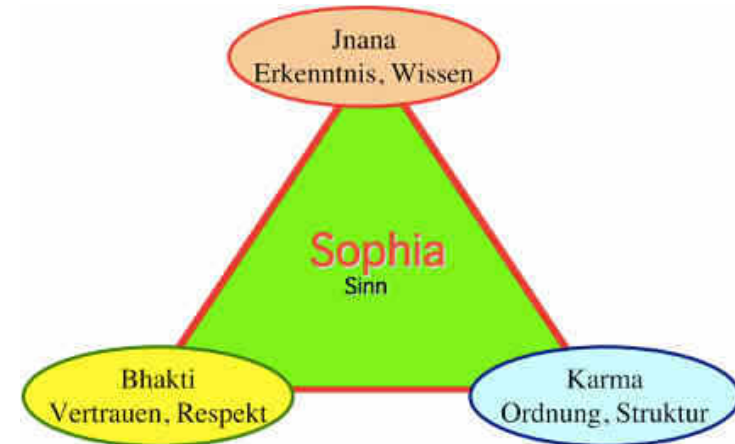
10. Bleiben und Gehen

- Bleiben kann, wer die Organisation braucht und seine/ihre Funktion ausfüllt.
- Es ist wichtig, dass eine Trennung in gutem Einvernehmen und in gegenseitiger Achtung vollzogen wird.

Eigene Überlegungen dazu:

Wertepolaritäten in Systemen

(nach Matthias Varga von Kibéd)



Glaubenspolaritäten, aus Yoga-Sutras abgeleitet:

Jnana (Logik)

Erkenntnis, Klarheit, Wissen, Einsicht, Vision, „das Wahre“

Bhakti (Ästhetik)

Vertrauen, Respekt, Akzeptanz, Mitgefühl, Wertschätzung, Sehnen, Hingezogenheit, „das Schöne“

Karma (Ethik)

Ordnung, Struktur, Pflicht, Ehrfurcht, Schuld/Unschuld, Ausgleich, „das Gute“

Sophia (Weisheit)

Verständnis, Liebe, Zentrum, Tao, Spiritualität, „der Sinn“

Übersetzt auf Organisationen bedeutet dies:

Wenn Menschen ihren Interessen und Potenzialen (Wissen, Fähigkeiten, Kompetenzen) gemäß eingesetzt sind, die Organisation eine angemessene, unterstützende „Ordnung“ (Struktur, Regeln, Prozesse) aufweist und ein soziales Klima von Miteinander (Vertrauen, Respekt) gegeben ist, dann entsteht Sinn und Commitment.

In solchen Systemen besteht eine Bezogenheit und (Selbst-)Verpflichtung (Commitment) zu Leistung und Kooperation.

Systemische Aufstellungsarbeit (1/3)

(vgl. B. Hellinger, M. Varga von Kibéd, I. Sparrer, G. Weber u.a.)

- Aufmerksamkeit auf das Beziehungsgefüge innerhalb von Systemen (Familien, Partnerschaften, Berufsfelder, Organisationen, ...) gelegt und gleichzeitig die Bedeutung von dort auftretenden Symptomen und Problemen betrachtet.
- Über das Sprachliche hinaus wird das Problemgefüge transparent gemacht und eröffnet in einer unmittelbaren Deutlichkeit sichtbar, hörbar und spürbar mögliche Lösungs- und Veränderungsschritte.
- Ausgangspunkt ist die Sichtweise eines Systemmitglieds. Nach dessen Vorstellung werden die „Repräsentanten“, die das System darstellen sollen, ausgewählt und zueinander in Beziehung gestellt.
- Neben der Aufstellungsarbeit mit Personen finden - vor allem in der Einzelarbeit - auch Aufstellungen mit Gegenständen (Sesseln, Münzen, Knöpfe, Blätter, „Systemisches Brett“ usw.) Anwendung. Der Klient selbst oder der Aufstellungsleiter spüren sich in die einzelnen Positionen hinein - was meist erstaunlich gut funktioniert. Ähnlich wie mit Repräsentanten werden auch hier Lösungsbilder erarbeitet.
- Die Aufstellungsarbeit ist besonders sinnvoll in verfahrenen Situationen, um alte Muster zu unterbrechen und neue Lösungswege zu entdecken.

Systemische Aufstellungsarbeit (2/3)

Beispiele von Aufstellungsformen

- Familienaufstellungen (vgl. Bert Hellinger, Gunthard Weber u.a.)
- Organisationsaufstellungen (vgl. Gunthard Weber, Kristine Erb u.a.)
- Persönlichkeits- und Symptomaufstellungen (vgl. Christine und Siegfried Essen u.a.)
- Systemische Strukturaufstellungen (Matthias Varga von Kibéd, Insa Sparrer) z.B.:
 - Problem-Lösungs-Aufstellung:
 - Fokus
 - Problem (+ event. verdeckter Gewinn)
 - Lösung (Ziel, Richtung)
 - 1 - 2 Hindernisse auf dem Weg zum Ziel
 - 1 - 2 Ressourcen
 - Tetralemma:
 - Fokus
 - Das Eine
 - Das Andere
 - Beides (sowohl als auch)
 - Keines von Beiden (weder - noch)
 - Und selbst das nicht (All das nicht - freies Element)
- Ausgeblendetes Thema:
 - Fokus
 - Offizielles Thema (präsentiertes Anliegen)
 - Ausgeblendetes Thema (Thema hinter dem Thema)
- Polaritäten-Aufstellung:
 - Fokus
 - Ordnung (Struktur, Regeln, Vorschriften)
 - Liebe (Beziehung, Vertrauen, Umgangsformen)
 - Erkenntnis (Wissen, Klarheit, Logik, Know-how)
 - Weisheit (das Übergeordnete)

Systemische Aufstellungsarbeit (3/3)

Vorgehen (Ablauf) bei der Aufstellungsarbeit

1. Klärung des Anliegens (Worum geht es? Intention, Ziel, Motivation)
2. Kontextklärung (wo, seit wann, Position, Funktion, ...)
3. Aufstellungsart wählen (offen oder verdeckt, Struktur-, Familien-, Organisationsaufstellung)
4. Das geeignete System wählen (Problemsystem, Anliegen, Komplexitätsreduktion)
5. Aufstellen und Stehen (Repräsentanten wählen -> Aufstellen -> Einfühlen/Wahrnehmungen)
6. Befragungen der Repräsentanten und Umstellungen/Tests (Empfindungen, Bewegungstendenzen, Blicke, besser/schlechter/anders/gleich)
7. Prozessarbeit - Übergang zum Lösungsbild (Ziel: guter, kraftvoller Platz - vor allem für Fokus)
8. Integration / Abschluss (KlientIn nimmt Platz des stellvertretenden Fokus ein)

Das Organisationsgesundheitsbild (OGB)

Prinzipien des OGB

- Wurzeln des Organisationsgesundheitsbildes (OGB) liegen im Gesundheitsbild, einer von Harry Merl entwickelten Methode zur systemischen Therapie und Beratung.
- Beim OGB entwickeln die TeilnehmerInnen ganzheitliche SOLL-Vorstellungen von erfolgreicher Kommunikation, Kooperation und Koordination untereinander.
- Es trägt dazu bei einen Weg zur gemeinsamen (Projekt-)Ziel-erreichung zu forcieren.
- Durch das offene Einbringen persönlicher Beiträge und deren Abstimmung untereinander entstehen Befähigung und Motivation unter den MitarbeiterInnen, zusammen den Weg zum gesunden (Organisations-)Ziel zu beschreiten.

Ablaufschritte des OGB im Überblick (1/2)

1. Finden und Formulieren eines gemeinsamen (Organisations-/Projekt-)Zieles bzw. einer gemeinsamen Vision
 - Ausgangspunkt ist ein gemeinsames, verbindliches Ziel, das von allen TeilnehmerInnen getragen werden kann
2. Entwicklung des individuell-persönlichen Gesundheitsbildes mit Augenmerk auf die persönliche Arbeitssituation
 - Anleitung des persönlichen GB in einer leichten Trance
 - Das persönliche GB beinhaltet die Wahrnehmung der eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten
3. Persönliche (Unter-)Ziele
 - TeilnehmerInnen definieren für sie bedeutsame Subziele
 - Diese werden in einem nonverbalen Prozess "verhandelt" und zu einem harmonischen Gesamtbild "verwoben"

Ablaufschritte des OGB im Überblick (2/2)

4. Finden des persönlichen Standpunktes in bezug auf die gemeinsame Vision der Organisation und Zugehen auf die Vision
 - Jede/r TeilnehmerIn sucht seinen/ihren Standpunkt in bezug auf das Zielbild (Grundlage dazu ist das persönliche GB)
 - Durch langsames Zugehen auf das Ziel entstehen Gefühle und Gedanken, die den Weg dahin erlebbar machen
 - Hindernisse können wahrgenommen und beseitigt bzw. umgangen werden
5. Entwickeln möglicher Beiträge und Ressourcen zur Zielerreichung
 - Jede/r TeilnehmerIn überlegt nun konkrete Beiträge, die er/sie leisten kann und will, um das gemeinsame Ziel unter Beachtung der persönlichen Ziele erreichen zu können
 - Diese Beiträge werden wieder auf Kärtchen notiert, laut vorgelesen und zu einem gesamten "Beitragsbild" zusammengefügt
6. Diskutieren des Zielgewinns/Nutzens in der Gruppe
 - Abschließend diskutieren die TN den Nutzen, den jede/r einzelne, aber auch das gesamte Team, die Abteilung, das Unternehmen etc. aus der Umsetzung der Ziele ziehen kann

Die Methode OGB besteht demnach in der Grundstufe aus sechs Methodenkomponenten: Projektziel bzw. Vision, persönliches Gesundheitsbild, Zielsystem, persönlicher Standpunkt, Beitragssystem und Nutzenreflexion. Ihre Wirkung kann mit Zusatzmodulen (z. B. für Maßnahmenplanung) erweitert werden.

Anmerkung/Grundprinzipien zum OGB:

Die Entwicklung des OGB darf nicht unter Zeitdruck erfolgen. Es ist wichtig, einen ausreichenden Zeitrahmen für die Methode einzuplanen, um den TeilnehmerInnen die Möglichkeit zu bieten, die Ziele, Visionen und Beiträge behutsam auszuverhandeln und sie so auf mögliche Veränderungen vorzubereiten. Denn nur wenn alle betroffenen MitarbeiterInnen den Zielen und Veränderungsmaßnahmen zustimmen, sind alle bereit, ihren Teil zum Gesamterfolg beizutragen.

Die Umsetzung kann in entsprechenden Feedback-Meetings reflektiert werden und das OGB erneut angewendet werden. Durch den damit entstehenden periodischen Zyklus von Planen, Durchführen und Reflektieren eignet sich das OGB auch als Methode zur kontinuierlichen Verbesserung (KVP).

Führung /Leadership

Einige Grundlagen

Was heißt "Führen" (Definition)?

(MitarbeiterInnen-)Führung ist eine zielbezogene, zwischenmenschliche Verhaltensbeeinflussung mittels Kommunikation. Das beinhaltet ...

- Zielorientiertheit (Unternehmensziele)
- soziale, kommunikative Beziehung
- gewisse Dauerhaftigkeit (Prozessbezug)
- wechselseitige Beeinflussung

Was sind Führungskompetenzen?



Weiterentwicklung des Führungsverhaltens (1/2)



Vorhandene Stärken umfassend diagnostizieren

→ Selbstanalyse, Fremdbeurteilung (z.B. 360° Beurteilung)



Verhaltens-Anforderungsprofil erstellen

→ Welche sozio-emotionalen Kompetenzen sind gefordert?



Lernbereitschaft feststellen

→ Motivation zur Veränderung? Zukunftsbild (Vision)?



Teilziele und Unterstützung

→ Machbare Ziele und entsprechende Fördermaßnahmen (z.B. Coaching).

Weiterentwicklung des Führungsverhaltens (2/2)



Rückschläge verarbeiten

→ Gewohnheitsmuster sind stark, Ausdauer führt zum Erfolg



Positive Vorbilder, Lernen am Modell

→ An wem möchte ich mich orientieren?



Unterstützendes Umfeld schaffen

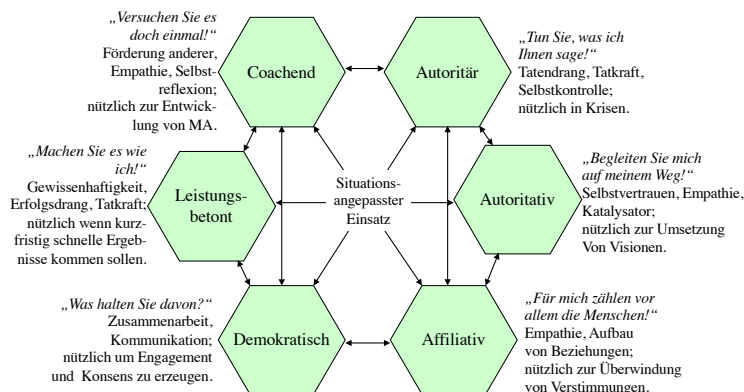
→ Wer und was unterstützt meine Entwicklung (Visionen, Leitbilder, Personen)?



Messung des Erfolges

→ Wahrnehmung auch kleinster Erfolge. Absicherung.

Die Führungsstile nach Goleman



Umgang mit sozialen Systemen Maschinenmodell vs. Lebende-Systeme-Modell (nach Heinz von Foerster)

Maschinenmodell	Lebende-Systeme-Modell
• System ist "berechenbar" - Beisp. Auto • Spezifischer Input (zB. Gas) gibt spezifischen Output (zB. Geschwindigkeit) • Kausalität ist gegeben (Ursache -> Wirkung) • Prozesse sind "verlässlich", dh. prinzipiell durchschaubar - eindeutig - berechenbar - wiederholbar • Es gibt eine "Expertise des Wissens", dh. eine "objektive Wahrheit" - es kann somit entschieden werden was "richtig" oder "falsch" ist. • Prinzip: Resultatorientierung; Abweichung (vom geplanten Ziel) = Störung - kann durch "Nachjustierung" behoben werden. • Problemlösung = Nachdenken über Ursache-Wirkungsprinzipien und deren "objektive" Korrektur. • Steuernde/r (zB Führungskraft) ist nicht Teil des Systems (Kybernetik 1. Ordnung) - braucht seine/ihre Wirkung auf das System nicht in Frage stellen, da das System-verhalten (prinzipiell) nicht von ihm/ihr abhängt.	• System ist prinzipiell "unberechenbar" - Bsp. Organisation • System hat Black-Box-Tendenz, es ist selbstdeterminiert ("natürliche Organisation"), dh: nicht (gänzlich) durchschaubar - nicht (exakt) wiederholbar - nicht "eindeutig" - nicht "berechenbar" • D.h. ich kann solchen Systemen nicht "meinen Willen" aufzwingen; jede (geplante) Intervention wird damit zu einem "Wagnis", ist risikobehaftet. Erst die Antwort (Re-Aktion) des Systems sagt mir, welche Auswirkung mein Input gehabt hat. • "Wahrheit" = Wahrnehmung; Neugier als wichtiger Faktor; Expertise des "Nicht-Wissens" • (Wie) kann ich solche Systeme (planerisch) steuern?: Prozess wird wichtig; in Kreislauf treten - ständige Feedbackschleifen mit möglichst vielen Systemteilen; Verhandlung und Commitment vor fixierter Zielvorstellung; Kreislauf geschlossen halten, dh. in Kontakt bleiben (mit Kunden, dem "Markt", ...) • Problemlösungsverhalten=Kommunikation u. Commitment • Prozesskompetenz ist wichtigste Voraussetzung: Ich (als Steuernde/r, zB als Führungskraft) bin Teil des Systems (vgl. Kybernetik 2. Ordnung) - in ständiger Reflexion.

Lineares vs. Systemische Denken

Lineares Denken tendiert zu ...	Systemisches Denken bemüht sich um Wahrnehmung von ...
■ Analysieren ■ Schuldsuche (Verantwortung wird delegiert) ■ Ursache - Wirkungszusammenhänge ■ Angriff - Verteidigung ■ Problemzentrierte Haltung ■ Defizitorientierung ■ Konflikt als Bedrohung ■ Das Trennende wird betont ■ (Fixierte) Standpunkte	■ Vernetzung ■ Mitverantwortung (Verantwortung wird geteilt) ■ Zirkuläre Prozesse und Interpunktionen ■ Respekt aller Sichtweisen ■ In Zielen und Lösungen denken ■ Ressourcenorientierung ■ Konflikt als Chance und Herausforderung ■ Das Verbindende wird betont ■ Prozessorientierte Sichtweisen

Prämissen und Empfehlungen für ein systemisch-orientiertes Führungsverhalten (nach Gilbert J.B. Probst)

- Systemisch-evolutionäre Führung bedingt eine Prozessorientierung, eine dynamische Betrachtung organisationalen Geschehens. Sie baut auf der Verantwortung des/der Einzelnen im Rahmen des gesamten Systems auf und sucht Freiheitsgrade bzw. Wahlmöglichkeiten sowie das Potenzial der Selbstrealisierung und Innovationskraft aller Beteiligten zu erhöhen.
- Nachfolgend dazu einige Regeln und Leitsätze:

Regeln für systemisches Führen (1/3)

1. Behandle das System mit Respekt
Systeme sind komplex, es gibt viele Perspektiven, Werte und Auffassungen; Autonomie erfordert Toleranz.
2. Lerne mit Mehrdeutigkeit, Unbestimmtheit und Unsicherheit umzugehen
Jede Reduktion und Trivialisierung zerstört Eigenschaften des Systems; geistige Akzeptanz und Bewusstheit der Systemkomplexität ist notwendig.
3. Definiere und löse Probleme auf
Fördere eine Offenheit gegenüber Problemen; Denke in Chancen und Lösungen; suche WIN-WIN-Lösungen; gestatte dir und anderen die Freiheit, sich mit ungewohnten, neuen Fragen auseinanderzusetzen.
4. Diagnostiziere die Einflussfaktoren, die in einer bestimmten Situation wirken
Worin bestehen Sie? Wie wirken sie aufeinander ein? Wo kann/soll verändert werden? Was soll so bleiben?

Regeln für systemisches Führen (2/3)

5. **Passe deine Steuerungseingriffe der Komplexität an**
Auf welcher Ebene interveniere ich? Welche Eingriffe machen Sinn?
6. **Nutze die Potenziale und Ressourcen des Systems**
Kenne und nutze ich die positiven Kräfte bei den MitarbeiterInnen, KollegInnen, Vorgesetzten, in der Umwelt usw.? Bündle ich Stärken in synergetischer Weise?
7. **Beachte die Balance zwischen Bewahrung und Veränderung**
Welcher Grad an Veränderung ist angemessen? Wieviel Stabilität und Verlässlichkeit (in Regeln etc.) braucht das System?
8. **Achte auf ausreichend abgesprochene soziale Wirklichkeiten**
Ausreichende Konsens- und Vertrauensbildung; klares, offenes Informations- und Kommunikationskonzept; notwendige Feedbacks.
9. **Beachte ausreichend die Beziehungen und Interaktionen zwischen Teilen (Subsystemen) und Ganzheit**
Wie klar oder diffus sind die Grenzen zwischen Subsystemen?

Regeln für systemisches Führen (3/3)

10. **Beachte die Ebenen der Lenkung und Gestaltung**
Unterschiedliche Detaillierungs- und Abstraktionsgrade
11. **Achte auf die Klarheit von Rollen und Funktionen**
Was macht (m)eine Funktion (un-)klar (nach innen und außen)?
12. **Erhöhe Autonomie und Integration**
 - a) z.B. durch Akzeptanz von Subkulturen (vgl. Diversity-Management)
 - b) z.B. durch Synergie- und Ressourcenmanagement
13. **Erhalte und schaffe Möglichkeiten**
Klare Ziel- und Zweckorientierung statt überdetaillierte Vorschriften
14. **Nutze und fördere die Selbstorganisationsfähigkeit**
Z.B. durch wirkungsvolle und ausreichende Delegation, Minimum an Kontrolle, Vertrauen in die Autonomie
15. **Erhalte Flexibilität und Anpassungsfähigkeit**
Innerhalb gegebener Rahmenbedingungen soll Entwicklung möglich sein.

Diese „Regeln“ bzw. Empfehlungen gewinnen mit Zunahme der Komplexität, unter der Organisationen agieren, an Bedeutung. Führung in komplexen sozialen Systemen führt nicht zu einfachen, kausalen Schrittfolgen des Planens und Organisierens. Führung bedingt eine Prozessorientierung, eine dynamische Betrachtung organisationalen Geschehens. Die Idee der Selbstorganisation in humanen sozialen Systemen baut auf der Verantwortung des Einzelnen im Rahmen des gesamten Systems auf und sucht Freiheitsgrade bzw. Wahlmöglichkeiten sowie das Potenzial der Selbstrealisierung in Innovationskraft aller Beteiligten zu erhöhen (vgl. R. Attems et al. 2001; H. Owen 2001a).

Anforderungen an die Organisation und Führung der Zukunft

1. Anforderungen an Organisationsformen

- hohe Selbständigkeit der einzelnen Organisationseinheiten
- große Vielfalt der einzelnen Organisationsformen
- Gesamtsteuerung über Ziele und Strategien
- Hohes Maß an Kommunikation und Kooperation; Teamarbeit statt EinzelkämpferInnen
- Permanentes Denken im Gesamtinteresse; Unternehmensziele vor Abteilungszielen

2. Anforderungen an Führung

- Zukunftssicherung, d.h. Zukunft mitdenken und in der Gegenwart die notwendigen ersten Schritte setzen
- Menschenführung, d.h.
 - Rahmenbedingungen schaffen, die es den MitarbeiterInnen ermöglichen, selbstständig und effizient zu arbeiten
 - funktionsfähige Teams entwickeln
 - Ziele vereinbaren und kontrollieren
 - Konflikte erkennen und bearbeiten
 - Unterstützung bei einzelnen Problemen
 - Aus- und Weiterbildung der MitarbeiterInnen planen
- Den organisatorischen Wandel - als permanenten Prozess - lebendig halten

Literatur

- Attems, Rudolf / Hauser, Markus / Mandl, Christoph / Mandl, Hanna / Sohm, Kuno / Weber, Josef M. (Hg.): Führen - zwischen Hierarchie und... Komplexität nutzen - Selbstorganisation wagen; Versus Verlag.
- Bachmann, Winfried & Fiona: Im Team zum Ziel. Die Entwicklung von Teamfähigkeiten unter dem Blickwinkel von NLP und Lernender Organisation; Junfermann Verlag.
- Branden, Nathaniel: Die 6 Säulen des Selbstwertgefühls, Pieper.
- Byron, Katie: Wer bin ich ohne diesen Gedanken? Weisheit für jeden Tag; Arkana.
- Csikszentmihalyi, Mihaly: Flow, Das Geheimnis des Glücks; Klett-Cotta.
- Derks, Lukas: Das Spiel sozialer Beziehungen. NLP und die Struktur zwischenmenschlicher Erfahrung; Klett
- Dilts, Robert B.: Kommunikation in Gruppen und Teams. Lehren und Lernen effektiver Präsentationstechniken. Angewandtes NLP; Junfermann Verlag.
- Dilts, Robert B. / Bandler, Richard / Grinder, John u.a.: Strukturen subjektiver Erfahrung. Ihre Erforschung und Veränderung durch NLP; Junfermann Verlag.
- Erb, Kristine: Die Ordnungen des Erfolgs. Einführung in die Organisationsaufstellung; Kösel Verlag.
- Fuchs, Helmut / Huber, Andreas: Die 16 Lebensmotive. Was uns wirklich antreibt; dtv
- Geisbauer, Wilhelm (Hg.): Reteaming. Methodenhandbuch zur lösungsorientierten Beratung; Carl Auer.
- Goleman, Daniel: EQ2 - der Erfolgsquotient. Emotionale Intelligenz in der Arbeitswelt; dtv Verlag.
- Kline, Peter / Saunders, Bernhard: 10 Schritte zur Lernenden Organisation. Das Praxisbuch; Junfermann.
- Merl, Harry: Über das Offensichtliche oder: Den Wald vor lauter Bäumen sehen; Krammer Verlag.
- Merl, Harry: Das Gesundheitsbild. Lösungen durch Intuition; heugl solution press.
- Mohl, Alexa: Der Zauberlehrling. Das NLP Lern- und Übungsbuch; Junfermann Verlag.
- Radatz, Sonja: Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen; VSM
- Ötsch, Walter / Stahl, Thies: Das Wörterbuch des NLP; Junfermann Verlag.
- Owen, Harrison: The Spirit of Leadership. Führen heißt Freiräume schaffen; Carl Auer Verlag.
- Pedler, M. u.a.: Das lernende Unternehmen. Potenziale freilegen - Wettbewerbsvorteile sichern, Campus.
- Probst, G.: SelbstOrganisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht; Parey.
- Reinlassöder / Furman: Jetzt geht's! Erfolg mit lösungsorientiertem Selbstcoaching; Carl Auer.
- Ruppert, Franz: Berufliche Beziehungswelten. Das Aufstellen von Arbeitsbeziehungen; Carl Auer.
- Satir, Virginia: Kommunikation, Selbstwert, Kongruenz; Junfermann Verlag.
- Schmidt-Tanger, Martina: Veränderungscoaching. NLP im Changemanagement; Junfermann Verlag.
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 3: Das "innere Team"; Rowohlt Verlag.
- Senge, Peter M.: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation; Klett-Cotta.
- Simon, Fritz B.: Die Kunst, nicht zu lernen. Und andere Paradoxien ...; Carl Auer.
- Simon, Fritz/CONNECTA: Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements; Carl Auer.
- Sparrer, Insa / Kibéd, Matthias von: Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen; Carl Auer.
- Sprenger, R. K.: Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen; Campus.
- Ulrich, Hans / Probst, Gilbert J.B.: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte; Haupt Verlag.
- Watzlawick, Paul / Beavin, Janet H. / Jackson, Don D.: Menschliche Kommunikation; Huber Verlag.
- Weerth, Ruppert: NLP & Imagination. Grundannahmen, Methoden, Möglichkeiten; Junfermann.
- Wimmer, Karl: Sich und andere Führen mit Emotionaler Intelligenz; in: www.wimmer-partner.at
- Wimmer, Karl: Selbstmanagement und Selbstcoaching-Übungen; in: www.wimmer-partner.at
- Wimmer, Karl: Wieviel und welche Führung braucht eine Organisation? In: www.wimmer-partner.at/aktuell.htm

Autor

Mag. Karl Wimmer ist selbständiger (Organisations-)Berater, Trainer, Supervisor/Coach und Psychotherapeut; Trainings- und Beratungsarbeit mit Schwerpunkten in den Bereichen Gesundheits-, Persönlichkeits-, Interaktions- und Organisationsentwicklung.

Anschrift:

Mag. Karl Wimmer • Pillweinstr. 35 • 4020 Linz Austria

Tel.: +43 676 / 38 38 201

Mail: karl@wimmer-partner.at

Web: www.wimmer-partner.at