

Praxishandbuch

# Selbstbilder

Identität, Marken- und Persönlichkeitsbildung

von Robert Wieczorek



EDITION WIECOREK

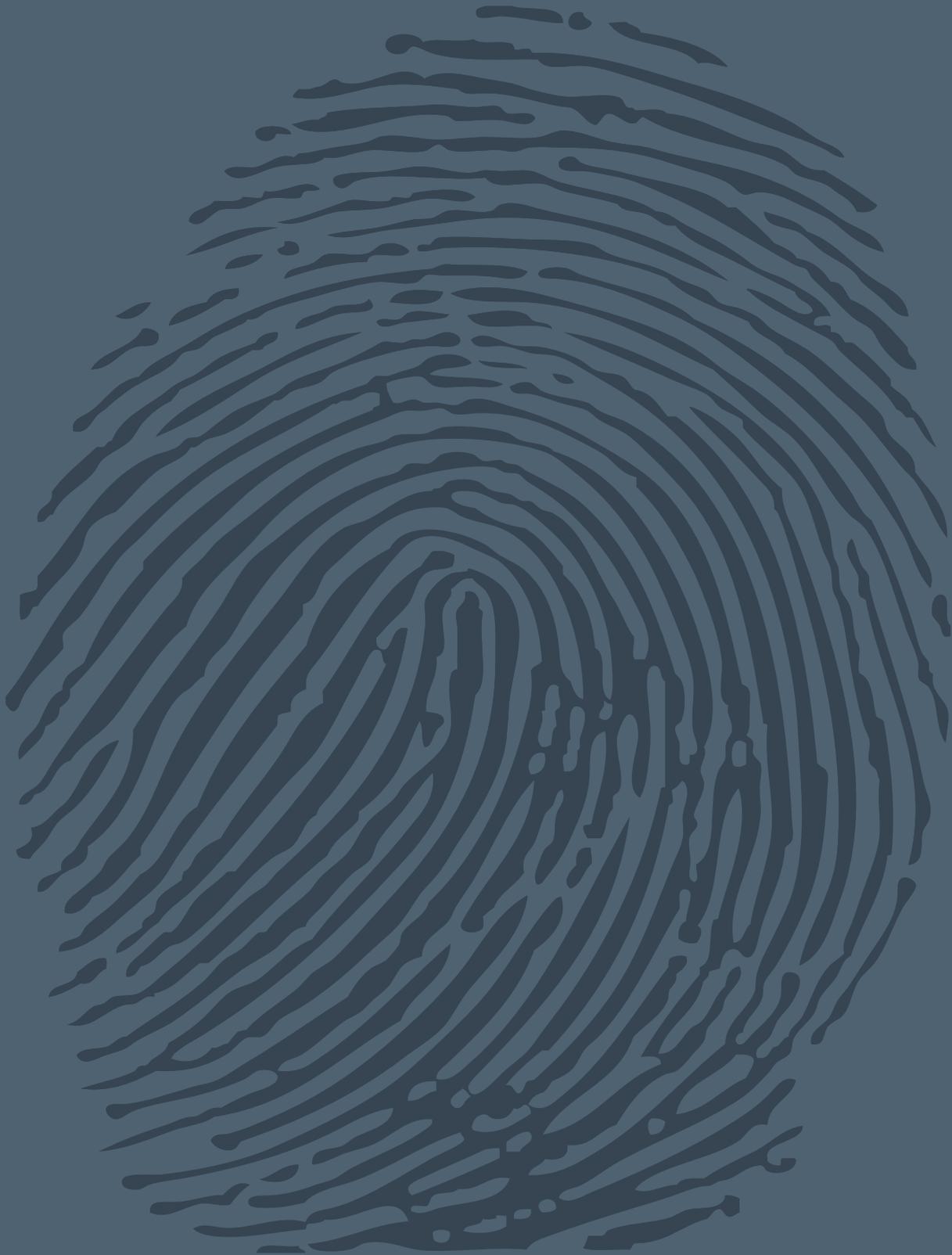






## SELBSTBILDER





Praxishandbuch

# Selbstbilder

Identität, Marken- und Persönlichkeitsbildung

von Robert Wieczorek

EDITION WIECZOREK

# Ich

Als Kind wollte ich unbedingt Künstler werden. Neben der Malerei hat mich der Lebensstil begeistert. Ein Kunststudium sollte die Eintrittskarte in diese Welt sein. Meine Eltern konnten damit nichts anfangen, ein Kunststudium kam überhaupt nicht in Frage, das gab es in der ganzen Verwandtschaft nicht. So wurde es statt eines Kunststudiums eine handwerkliche Ausbildung, die ich aus tiefstem Herzen verabscheut habe. Nach einer weiteren Ausbildung bin ich schließlich in der Design- und Werbebranche gelandet und habe mich dort lange mit Design und Markenaufbau für Produkte und Dienstleistungen beschäftigt, bis ich begann, den Sinn meiner Arbeit in Frage zu stellen.

Also bin ich mit meiner Frau ein knappes Jahr um die Welt gereist und mit einer wichtigen Erkenntnis zurückgekehrt: Auf dem heimischen Sofa über Identität, Kultur und Werte zu schwadronieren oder die Unterschiede in einem fremden Land am eigenen Leibe zu erfahren, macht einen großen Unterschied. Zurück in Deutschland entschloss ich mich, mein Hobby zum Beruf zu machen: Gitarre spielen, Songs schreiben und als Musiker mein Geld zu verdienen. Nachdem ich mein Debutalbum aufgenommen hatte und tagsüber als Hausmann und nachts als Rockstar unterwegs war, wurde mir schnell klar, dass ich für ein Leben in prekären Verhältnissen und in ständiger Müdigkeit nicht geschaffen war und fand eine neue Aufgabe als Fachleiter einer Mediengestaltung in einer Werkstatt für Menschen mit psychischen Erkrankungen. In diesem Umfeld begegnete ich erneut

den Themen Identität, Persönlichkeitsbildung, Selbst- und Fremdbild, diesmal allerdings mit einer größeren Dringlichkeit und auf einer persönlicheren, individuelleren Ebene, die ich sehr gut nachvollziehen konnte. Hier liegt der Schwerpunkt in der persönlichen Entwicklung, der eigenen Haltung und Auseinandersetzung mit sich selbst.

Für viele körperlich und/oder geistig eingeschränkte Menschen ist die Arbeit in einer Werkstatt für behinderte Menschen (WfbM) oft hilfreich, weil sie eine stabile Tagesstruktur bietet, positive Verhaltensänderungen fördert oder neue Fähigkeiten vermittelt. Diese Arbeit besteht aber häufig aus sehr niedrigschwelligen und sich monoton wiederholenden Tätigkeiten. Für die stetig wachsende Zahl psychisch erkrankter Menschen, die oft gar keine kognitiven Einbußen haben, ist es dagegen sehr schwer, sich mit diesen WfbM-Strukturen zu identifizieren oder überhaupt ein Zugehörigkeitsgefühl zur Werkstatt aufzubauen.

Das Selbstwertgefühl der Menschen ist angegriffen, die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns wird in Frage gestellt und das System Werkstatt abgelehnt, weil man sich schämt, dort gelandet zu sein. Die damit verbundene Stigmatisierung erzeugt, neben den bereits vorhandenen psychischen Problemen, zusätzliches Leid und Schmerz. Die Frage »Wer bin ich?« bekommt eine neue Konnotation und lautet dann vielmehr: »Wer bin ich jetzt überhaupt noch?« Vor diesem Hintergrund entwickelte ich die Idee, eine Agentur für visuelle Kommunikation aufzubauen, in

der psychisch erkrankte Menschen mit erfolgreich abgeschlossener Ausbildung oder Studium arbeiten können: Mit flachen Hierarchien, einer eigenen Firmenkultur und in einem geschützten Rahmen. Ziel ist dabei, dass die Menschen in der Arbeit mit und für Kunden erkennen, dass sie ihre Fähigkeiten und ihr Wissen einsetzen können, um anderen zu helfen. Dieser Rollenwechsel vom Hilfebedürftigen zum Helfenden ist wichtig und hat gleichzeitig den Effekt, dass durch die inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Kundenauftrag auch die eigene Biografie neu bewertet werden kann.

Für dieses Vorhaben mussten aber auch arbeitstherapeutische Methoden und Verfahren entwickelt werden, denn die für Werkstätten bewährten Methoden greifen nicht, wenn anspruchsvollere und komplexe Arbeiten anstehen, die selbstständiges Denken und Handeln erfordern. Die von mir entwickelten Methoden bringen Erkenntnisse aus teilweise ganz unterschiedlichen Bereichen zusammen: Sonderpädagogische Arbeit, Beschreibungssprache des NLP und Methoden der Gestaltungslehre und die gemeinsame Arbeit mit oft künstlerisch tätigen Kunden ergeben eine Mischung, von der alle Beteiligten profitieren.

Die dabei ablaufenden Prozesse sind nicht nur komplex, sondern zum Teil auch kompliziert. Eine Anleitung zur Beschreibung, Begleitung, Veränderung, Konstruktion und Visualisierung von Identität ist aus meiner Sicht für viele Berufsgruppen interessant, so dass die Idee zu diesem Buch entstand. Es ist eine Mischung aus

notwendigem theoretischem Wissen zum Thema Persönlichkeit und Identität, Erfahrungsberichten und Fallbeispielen, die zeigen soll, dass Veränderungen notwendig und möglich sind: Persönlich, im Kontext einer WfbM und für Kunden.

Dieses Buch richtet sich an Sozial- und Sonderpädagogen, Coaches, Designer, Künstler und KMUs, die Veränderungen auf der Identitätsebene anstreben, umfassender beraten wollen oder sich für den Aufbau einer eigenen Marke interessieren.

Während unserer einjährigen Weltreise im Jahr 2008 haben meine Frau und ich einen Reiseblog geschrieben. Einige Auszüge und Fotos davon habe ich in dieses Buch übernommen. Sie beschreiben die kleinen und großen Kämpfe, die wir beide innerlich und äußerlich erlebt haben und die unser Sein verändert haben.

Viel Spaß beim Lesen.

Robert Wieczorek, Berlin 2023

## Was ist Identität? Grundwissen und Begriffe

15 – 33

Was ist Identität?	15
Begriffe im Zusammenhang mit Identität	16
Der Name	20
Typologien und Modelle	23
Übersicht der wichtigsten Archetypen	26
Konstruktivismus und Identität	28

## Innere Prozesse

33 – 49

Wie funktioniert Identitätsbildung?	33
Kommunikation	34
Exkurs: NLP und Vorannahmen	36
Namaste India	38
Moskitos	39
Übung: Wahrnehmung	41
Wahrnehmung, Repräsentation, Wirklichkeit	42
Metaprogramme – Wahrnehmungsfiler	44
Metaprogramme – Zeit und Erinnerung	46

## Verbale- und Non- Verbale Sprache

50 – 65

Identität und Sprache	52
Das Meta Modell der Sprache	56
Das Milton Modell der Sprache	57
Körpersprache, Kodierungen, Duft und Status	60
Auflösung der Übung zur Wahrnehmung	65

## Der Identitätsworkshop – Einflussfaktoren und Veränderung

66 – 157

Der Identitätsprozess – Einflussfaktoren	66
Der Identitätsprozess – wieso, weshalb, warum?	68
Marke als arbeitstherapeutisches Instrument	70
Der Veränderungsprozess nach R. Dilts	72
Das erweiterte Modell nach M. Brinkmann	76
Auftragsklärung und Vorbereitung	78
Fließender Verkehr	80
Kontext, Zeit und Umgebung	82
Über Rucksäcke	88
Tätigkeiten und Verhalten	90
Wetterbericht	95
Fähigkeiten und Strategien	96
Chamundi Hill	103
Operative- und strategische Ziele	104
Glaubenssätze und Überzeugungen	110
Werte	114
Kontrastprogramm	119
Identität	120
Vision, Mission, Zugehörigkeit, Spiritualität	117
Systemische Überprüfung – Öko-Check	129
Transferleistung in die Zukunft – Future Pace	130
Matsyagandha Express	132
Der Identitätsprozess in der Praxis	134
Weitere Einflussfaktoren auf Identität	136
Die Biografie	138
Der Zeitgeist	139
Interner Kontext	140
Externer Kontext	141
Werte/Sozial erwünschte Werte	142
Monetärer Kontext	143
No Chicken in Hampi	145
Nachtschicht	147
Der Mann aus den Bergen	148
Das Graves-Modell – Spiral Dynamics	150
Kerala: God's own country	156

## Gestaltung als Format und Erlebnisfeld

158 – 187

Gestaltung als Format und Erlebnisfeld	158
Video- und Fotografie – Wahrnehmungspositionen	160
Kreative Prozesse – Walt Disney Strategie	164
Gestaltung und Veränderung der Geschichte	166
Geschichten – Monomythos und Heldenreise	168
Wertesysteme und Spiral Dynamics	171
Sortieren und Formatieren mit Rahmen	173
Marketing mit Hand, Herz und Hirn	174
Aufmerksamkeit steuern mit Wahrnehmungsfiltren	179
Im Himalaja	180
Namaste India	185
Der Grundzyklus des künstlerischen Schaffens	186

## Selbstbild – Design- und Fallbeispiele

188 – 228

Selbstbild – Design- und Fallbeispiele	188
Umriss, Eigenschaften und Merkmale	190
Farben und Bedeutungsordnung	192
Die Wirkung von Schrift	194
Bildauffassung und Designsprache	198
Fotovision und Aufmerksamkeitsfokus	200
Der gesamte Prozess am Beispiel von SØREN	204
Ein Erscheinungsbild für LUKAS MARX	213
Ein Erscheinungsbild für MARIA MANÉ	214
Markenentwicklung für STEFANIE JOHN	218
Markenentwicklung für VERO und BONO	222
Uluru	224
Zum Schluss	226
Impressum und Quellen	228

## Geschichten einer einjährigen Weltreise

38 – 224

Namaste India	38
Mosikitos	39
Fließender Verkehr	80
Über Rucksäcke	88
Wetterbericht	95
Chamundi Hill	103
Imperial Haircut	108
Willkommen im Club	109
Kontrastprogramm	119
Matsyagandha Express	132
No Chicken in Hampi	145
Nachtschicht	147
Der Mann aus den Bergen	148
Kerala: God's own country	156
Im Himalaja	185
Namaste India	186
Uluru	224

Was ist Identität?  
Begriffe klären für  
Profis und Laien.



Wenn wir über Identität sprechen, ist es wichtig, einige Begriffe und Vorannahmen zu klären. Es gibt zu diesem Thema ganz unterschiedliche Ansätze und Theorien. Dieses Buch ist in erster Linie ein Praxishandbuch für kreative-, soziale- und prozessbegleitende Berufe und dient dem Zweck, Identität zu verstehen, zu versprachlichen und zu visualisieren. Das nächste Kapitel stellt dazu, sehr vereinfacht und verkürzt, die wesentlichen Erkenntnisse und Ideen aus den Bereichen der Psychologie, Soziologie, Biologie und Philosophie vor.

»Ich« ist weltweit das meistgenutzte Wort. Die Frage »Wer bin ich?« beschäftigt uns Menschen seit ewigen Zeiten. Nicht zuletzt deshalb gibt es unendlich viele Antworten auf diese Fragen und oft zeigen sie, was der Person gerade wichtig ist oder was in der Situation für das Wichtigste gehalten wird. Wenn man Leute auf der Straße dazu fragt, bekommt man Antworten wie:

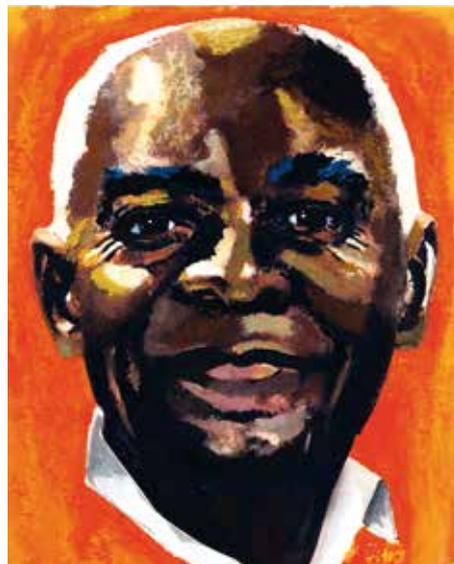
»Ich bin Bäcker, würde ich sagen.«

»Ich bin Nishay. Aus der Türkei.«

»Ich bin Mutter von zwei Kindern.«

Diese Aussagen beschreiben Aspekte unserer Identität, aber es würde sicher keiner sagen, dass sich die eigene Person auf den Beruf, den Namen oder das Geburtsland reduzieren lässt. Insbesondere Philosophie, Soziologie, Psychologie und Biologie haben viele Erkenntnisse gesammelt, die das Spektrum der möglichen Antworten deutlich vergrößern. Wir beschäftigen uns mit Begriffen wie Persönlichkeit, Charakter, das Ich, das Selbst, die im Grunde zwar alle das Gleiche meinen, aber je nach Kontext eine ganz andere Bedeutung haben oder auch einen anderen Schwerpunkt setzen. Wir werden einige Theorien über Identität

kurz vorstellen, hauptsächlich geht es in diesem Buch allerdings um die psychologische Betrachtung der Persönlichkeit und die sich daraus ableitbaren praktischen Möglichkeiten. Wichtige Themenfelder wie biologische Identität, Diversität und Akkulturation (kulturelle Aneignung) bleiben deshalb weitestgehend unberücksichtigt, obwohl sie in meiner täglichen Arbeit natürlich eine große Rolle spielen. Der Aufbau einer Marke, ganz egal ob es sich um ein Produkt, eine Dienstleistung oder eine Person handelt, ist zum großen Teil auch Identitätsarbeit, die nach den gleichen Prinzipien funktioniert.



Psychologen, Genetiker und Neurobiologen erforschen seit Jahren die Faktoren, welche die Persönlichkeit eines Menschen formen. Wenig umstritten ist heute, dass es sich um eine Kombination aus genetischen Anlagen und der Prägung durch das soziale Umfeld handelt.

Angeichts der anhaltenden Anti-Rassismus-Proteste in den USA hat die bekannte Reismarke Uncle Ben's ihr Logo geändert, das einen Schwarzen zeigt. Das Unternehmen will so seinen Beitrag zu einem Ende von »rassistischen Vorurteilen und Ungerechtigkeiten« leisten.

# Begriffe

**Identität** stammt aus dem Lateinischen und bedeutet übersetzt: derselbe, dasselbe. Benutzt wird der Begriff von vielen verschiedenen Bereichen, dementsprechend fallen die Definitionen auch sehr unterschiedlich aus. Vereinfacht gesagt bezeichnet Identität die Summe aller Merkmale eines Menschen (oder eines Objektes oder einer Gruppe), durch die der Mensch unterscheidbar von anderen wird. Daraus ergibt sich, dass es keine zwei exakt gleichen Menschen gibt. Und dass wir durch Kleinigkeiten unsere Identität ändern können. Eine neue Haarfarbe macht zwar noch keinen neuen Menschen, kann aber schon die Wahrnehmung der Person verändern.

Die individuelle Identität entwickelt sich im Zusammenspiel mit der Umgebung und anderen Menschen. Daraus ergibt sich, dass es keine »fertige« Identität gibt, sondern dass sich die individuelle Identität immer wieder verändert: Sie passt sich neuen sozialen, kulturellen und politischen Rahmenbedingungen und Rollenerwartungen an und befindet sich somit in einem ständigen Prozess des Entwickelns und Adaptierens.

Wir Menschen reagieren auf sozialen Einfluss, indem wir unsere Welt konstruieren, Urteile bilden, Entscheidungen treffen usw. Wir fühlen uns als Mitglieder von sozialen Gruppen, mit denen wir uns identifizieren und die wir gegenüber Fremdgruppen bevorzugen. Die Psychologie geht davon aus, dass der tatsächliche Einfluss des sozialen Umfelds dabei gar

nicht tatsächlich gegeben sein muss, die Vorstellung darüber genügt vollkommen.

Der individuellen Identität gegenüber steht die kollektive Identität. Diese wird definiert durch gemeinsame Werte und Verhaltensweisen, die eine Gruppe befolgt oder die von außen der Gruppe zugeschrieben werden. Religion, Ethnie oder beispielsweise das Geschlecht können die Basis bilden für eine kollektive Identität. Dabei spielt Aus- bzw. Abgrenzung eine große Rolle: Was bedeutet es, Christ, Deutscher oder Mann zu sein und was trennt den Christen/Deutschen/Mann von der Buddhistin, Japanerin oder Frau?

Die Einteilung in »Wir« und »Die Anderen« führt dabei zwangsläufig immer wieder zu Konflikten und Diskriminierung.

Die Identifikation mit einer Gruppe ist ein notwendiger Prozess zur Bildung der eigenen Persönlichkeit, indem man bestimmte Merkmale annimmt, die diese Gruppe charakterisieren: Man identifiziert sich damit. Trotzdem bleibt es eine Zuschreibung von außen. Gleichzeitig bildet man aber auch eine eigene, von Gruppen unabhängige Identität aus.

Während des Studiums gehört man beispielsweise zur Gruppe der Studenten. Der Eintritt ins Berufsleben bedeutet dann auch den Wechsel vom Studenten zum Arbeitnehmer. Der Übergang in die neue Gruppe der Arbeitnehmer führt dazu, dass sich die eigene Identität verändert, sie passt sich den neuen Gegebenheiten an.

Die Einteilung in »Wir« und »Die Anderen« führt zwangsläufig zu Konflikten und Diskriminierung.

Bei der sozialen Identität (auch Gruppenidentität, Wir-Identität, kollektive Identität) eignet sich der Einzelne bestimmte Kulturmerkmale an und markiert somit seine Zugehörigkeit zu einer Gruppe, mit der er sich identifiziert.

### **Gibt es eine »behinderte« Identität?**

Meine persönliche Erfahrung ist, dass es das nicht gibt, zumindest keine, die auf eine Behinderung an sich zurückzuführen ist. Es handelt sich bei diesem Begriff vielmehr um eine soziale Zuschreibung, die in erster Linie dazu dient, das Anderssein von Menschen zu beschreiben.

»Ich bin nicht behindert, ich werde behindert!« ist der Slogan einer Kampagne des NRW-Landesverbandes des Sozialverbands Deutschland (SoVD) für Menschen mit Behinderung, die auf den Punkt bringt, dass Menschen mit Einschränkungen von der Gesellschaft nicht ausreichend unterstützt werden. In diesem Bereich wird Behinderung häufig herangezogen, um Abhängigkeitsstrukturen zu rechtfertigen.

Ist man sich jedoch bewusst, dass Zuschreibungen wie Behinderung die Förderung und Unterstützung von behinderten Menschen in eine Richtung drängt, die das genaue Gegenteil bewirken kann, kann man den Begriff der »behinderten Identität« aber durchaus nutzen, um Stigmatisierungs- und Selbstwirksamkeitserfahrungen zu beschreiben und soziale Integration zu fördern. Aber was genau ist

denn damit eigentlich gemeint? Theo Klaus hat dazu einige Gedanken formuliert (Identität bei Menschen mit Behinderung. Liebenau 2012), die ich hier gerne aufgreifen möchte.

Das 2006 von der UNO-Generalversammlung in New York verabschiedete und 2008 in Kraft getretene Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen hat Deutschland unterschrieben. Trotzdem werden diese Grundrechte Menschen mit Behinderungen regelmäßig versagt: »Das Recht, eine gute Bildung zu erhalten, sich frei und ungehindert von einem Ort zum anderen zu bewegen, ein selbstbestimmtes Leben in der Gemeinschaft zu führen, Arbeit zu finden, auch wenn sie hoch qualifiziert sind, Zugang zu Informationen zu haben, eine angemessene Gesundheitsversorgung zu erhalten, ihre politischen Rechte wie zum Beispiel ihr Wahlrecht auszuüben, ihre eigenen Entscheidungen zu treffen.«

Ein Mensch, der mit einer geistigen Behinderung aufwächst, ist bei der Ausbildung seiner Identität in der Regel sozial isoliert. Er lernt nur, was er selbst entdeckt bzw. was ihm von seiner Außenwelt zugemutet wird und das ist oft nicht hinreichend. Er wird von der Teilhabe an Kultur und Arbeit ausgeschlossen oder bewegt sich bereits sehr früh in geschützten Räumen wie beispielsweise Werkstätten für behinderte Menschen. Die Rahmenbedingungen in Werkstätten lassen es kaum zu, dass sich die Beschäftigten ausprobieren, ihre Grenzen selber erkennen und so eine realistische Einschätzung ihrer

In der klassischen Definition von Bintig wird Behinderung beschrieben als Situation eines Individuums mit »einer relativ schweren, lange dauernden, ... körperlichen, sinnesbezogenen, geistigen oder psychischen Schädigung, die – subjektiv oder objektiv – zu Lebenserschwernissen führt und die abweichendes Verhalten zur Folge haben kann«

(Bintig, 1980, 71)



Fähigkeiten bekommen können. Was oft als Schutz und Fürsorge beschrieben wird, hat jedoch zur Folge, dass die Förderung von Eigenständigkeit und Selbstverantwortung auf der Strecke bleiben.

Damit führen Werkstätten manchmal ungewollt die Arbeit einiger Eltern von geistig behinderten Kindern weiter: Die räumen ihren Kindern im Hintergrund die Steine aus dem Weg und möchten so verhindern, dass das Kind die schmerzhafteste Erfahrung machen muss, dass es etwas nicht kann oder dafür länger braucht als die anderen Kinder. Gleichzeitig verhindert dies aber auch, dass die Kinder sich ausprobieren und selbst erfahren, was sie leisten können. Ein so geschützter Lebensraum wird aber zwangsläufig irgendwann verlassen, spätestens wenn der oder die Heranwachsende alleine ausgehen, Auto fahren, arbeiten oder heiraten möchte. Soll die Integration von behinderten Menschen in die »normale«, nicht auf die Bedürfnisse von behinderten Menschen ausgerichtete Welt gelingen, ist die Schaffung von inklusiven Settings nur ein Schritt. Es braucht auch positive Bedingungen und ein Verständnis von identitätsbildenden Prozessen, um hier erfolgreich zu sein.

Beim Menschen entwickelt sich die Identität in zwei Prozessen, nämlich im Prozess der Selbsterkenntnis und der Selbstgestaltung – der individuellen Entwicklung von Persönlichkeitsmerkmalen. Die Selbstgestaltung ist ein Prozess, der von innen heraus, autonom und selbstständig geschieht.

Selbsterkenntnis hängt eng zusammen mit dem Begriff der Selbstreflexion, der

Fähigkeit, über sich selbst nachzudenken. Das bedeutet, sein Denken, Fühlen und Handeln zu analysieren und zu hinterfragen, um mehr über sich selbst herauszufinden. Dabei können wir uns nicht nur selbst als individuelle Person hinterfragen, sondern auch als Teil eines Systems, zum Beispiel als Teil einer Familie, eines Teams oder einer Organisation. Also, das »Ich« im Zusammenspiel mit dem »Wir« betrachten.

Die eigene Wahrnehmung von sich selbst bezeichnet man als Selbstbild (im Gegensatz zum Fremdbild, das beschreibt, wie andere die Person wahrnehmen). Wir haben meistens eine Vorstellung davon, wie wir sein möchten und versuchen, unser Selbstbild an dieses Ideal- oder Wunschbild anzunähern. Das Selbstbild wird natürlich auch davon beeinflusst, welcher sozialen Gruppe wir uns zugehörig fühlen, anders herum wird die Fremdwahrnehmung durchaus davon beeinflusst, welcher Gruppe wir zugerechnet werden.

Wenn wir über Identität sprechen, dann benutzen wir das Wort **Ich**, wenn wir uns selbst meinen. Das Selbst, das Selbstbewusstsein und das Selbstbild wird ebenfalls als Ich bezeichnet. In der Psychoanalyse bedeutet das Ich eine der drei psychischen Instanzen (Ich, Über Ich und Es). Wissenschaftler benutzen gerne das lateinische Wort **Ego**. Manchmal werden mit Ich und Ego aber auch unterschiedliche Aspekte des Selbsts benannt. Ego taucht zum Beispiel als Fachbegriff in verschiedenen Theorien der Psychologie, Theologie und Soziologie, aber auch in Religion und Esoterik auf. »Sein Ego ist so groß, dass es kaum durch die Tür

passt« beschreibt eine Person, die sich vor allem für sich selbst interessiert. Wer ein großes Ego hat, spricht am liebsten von sich selbst und ist voll des Eigenlobs.

**Selbst** ist ein Begriff, der vollkommen uneinheitlich verwendet wird. Man findet ihn im psychologischen, pädagogischen, soziologischen, philosophischen und theologischen Bereich. Wenn wir über Selbstbeobachtung sprechen, dann beziehen wir uns auf unser Gefühl, ein einheitliches, fühlendes, denkendes und handelndes Wesen zu sein.

Das Selbst kann man auch als Zentrum der Persönlichkeit verstehen. In therapeutischen Kontexten spricht man auch von seinem jüngeren oder von seinem älteren Selbst bzw. von einem inneren Team oder von inneren Teilen. Dahinter steckt die Idee von mehreren Selbsten, die unser Sein und unsere Persönlichkeit definieren.

**Persönlichkeit** wird abgeleitet von Person und beschreibt die Individualität jedes einzelnen Menschen. In der Regel sind damit lebenserfahrene, reife Menschen mit ausgeprägten Charaktereigenschaften gemeint. Die Forschung interessiert sich zum Beispiel für bestimmte Persönlichkeitsmerkmale und auch für die Identifikation von Persönlichkeitsstörungen. Wichtige Fragen sind in diesem Zusammenhang die Stabilität oder Veränderung von Persönlichkeitsmerkmalen, ihre Bedeutung für zukünftiges Verhalten oder wie diese wirksam werden. In der Philosophie werden eher die »neutralen« Begriffe Personalität und Person verwendet.

In diesem Buch geht es auch um den Begriff der **Marke**. Und weil Marken wie Menschen sind, können wir beim Prozess der Markenbildung viele Begriffe und Methoden nutzen, die wir auch in der

Persönlichkeitsbildung finden. Im Englischen wird das Wort »brand«, wörtlich: Brandzeichen benutzt. Der Begriff kommt aus dem Marketing und steht für alle Eigenschaften, in denen sich Objekte, die mit einem Markennamen in Verbindung stehen, von Konkurrenz-Objekten anderer Markennamen unterscheiden. Diese Objekte sind in erster Linie Waren und Dienstleistungen, aber mehr und mehr auch Unternehmen, Personen, Städte, Kommunen und Sportvereine. Die Eigenschaften und Merkmale, die schließlich zu einer Kaufentscheidung führen, werden als »markenprägend« bezeichnet.

Beim Markenbildungsprozess verhält es sich ähnlich wie bei der Persönlichkeitsbildung. Ich fokussiere auf das Produkt und natürlich darauf wie mein Produkt bei potenziellen Kunden ankommt. **Selbstwahrnehmung** oder **Eigenwahrnehmung** ist die Wahrnehmung des Selbst, also der eigenen Person. Zusammen mit der Selbstbeobachtung ist sie für die eigene Bewusstseinsbildung und das Selbstbewusstsein unerlässlich. Der Gegenbegriff zur Selbstwahrnehmung ist die **Fremdwahrnehmung**, also die Wahrnehmung einer Person durch Andere.

**Selbstbewusstsein** ist ein Begriff, der in der Philosophie, in der Soziologie, in der Psychologie oder der Geschichtswissenschaft benutzt wird. Es gibt ein Selbstbewusstsein des Individuums, aber auch ein kollektives Gruppenselbstbewusstsein. Man versteht unter Selbstbewusstsein das Erkennen der eigenen Persönlichkeit. Wenn ich mir die Frage »Wer oder was bin ich?« stelle, habe ich bereits eine Bewusstheit über mein Selbst erreicht. Natürlich kann auch eine Fremdzuschrei-

Eine Marke kann als die Summe aller Vorstellungen verstanden werden, die ein Markenname (Brand Name) oder ein Markenzeichen (Brand-Mark) bei Kunden hervorruft bzw. beim Kunden hervorrufen soll, um die Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.

Gabler Wirtschaftslexikon

Marken sind wie Menschen.

bung durch Andere zum Erkennen und Definieren der eigenen Person bzw. Persönlichkeit und zur Entwicklung des Selbstwertgefühls beitragen. Selbstbewusstsein geht Hand in Hand mit Werten wie Vertrauen, Zuversicht, Gewissheit, Sicherheit, Vertrauen. Ein selbstbewusster Mensch verspürt diese 5 Dinge in einem so großem Maße, dass er optimistisch, angstfrei, sorglos und unbekümmert in die Zukunft geht. Man sagt dann auch, dass jemand ein gut entwickeltes Selbstvertrauen hat. Ganz allgemein versteht man Selbstbewusstsein als »das Überzeugtsein von seinen Fähigkeiten, von seinem Wert als Person, das sich besonders in selbstsicherem Auftreten ausdrückt«.

Die Fähigkeit, sich selbst im Spiegel zu erkennen ist, gilt als ein Indikator für ein Selbstbewusstsein. Kinder entwickeln im Alter zwischen sechs und 18 Monaten die Fähigkeit zum Selbst-Erkennen; diese Entwicklungsphase wird Spiegel-Stadium genannt. Erst nach und nach empfindet sich ein Kind als eigenständige Person und entdeckt schließlich: Das bin ich!

Ein **Name** ist im Grunde nichts anderes als ein sprachliches Stichwort, das einer Person, einem Gegenstand, einer Organisation (zum Beispiel einem Unternehmen) oder einem Begriff zugeordnet werden kann. Das dient einerseits der Identifizierung und andererseits auch der Individualisierung. Kurz gesagt: Der Name gibt Identität.

Eltern haben die große und folgenreiche Aufgabe, ihren Kindern einen passenden Namen zu geben. Und das will gut überlegt sein. Eine Untersuchung der Technischen Universität Chemnitz zeigte,

dass Menschen, noch bevor sie eine andere Person kennen, mit ihrem Namen bestimmte Eigenschaften assoziieren. Die Studie »Ein Vorname sagt mehr als 1000 Worte. Zur sozialen Wahrnehmung von Vornamen« von Rudolph et al. 2006 hat 30 Mädchen- und 30 Jungennamen auf deren Wirkung hin analysiert. Hier wurde deutlich, dass Menschen positive oder negative Merkmale mit bestimmten Namen verbinden, ohne den Namensträger überhaupt zu kennen. Am bekanntesten ist vermutlich der scherzhaft als »Kevinismus« bezeichnete Effekt, dass Lehrer Kinder mit Namen wie eben Kevin, Chantal, Justin etc, eher als leistungsschwach und verhaltensauffällig beschreiben. Unabhängig davon, dass auch Kevin und Chantal schlau sein können, heißt es doch, dass sie sich wahrscheinlich mehr anstrengen müssen, um auch so wahrgenommen zu werden.

Ebenfalls anzunehmen ist, dass sich in der Namensgebung die persönliche Einstellungen und Präferenzen der Eltern wiederfinden, die wiederum Rückschlüsse auf die Identität der Eltern zulassen. Und die elterlichen Einstellungen können einen signifikanten Einfluss auf das Kind haben. Der Name scheint die eigene Persönlichkeit durchaus zu beeinflussen, auch wenn man sich dessen nicht bewusst ist.

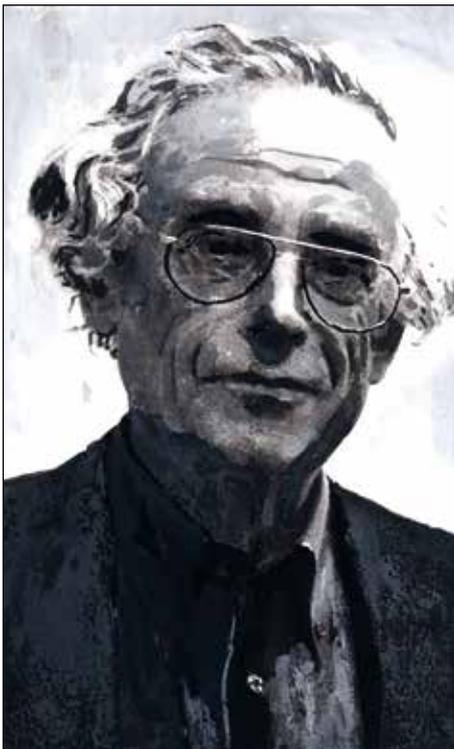
Auch Familiennamen sind ein Beispiel dafür, wie man mit Benennungen von Personen Identitäten bestimmen oder stiften kann. Markiert der Vorname die persönliche und individuelle Identität des Einzelnen, so ist der Familienname Teil einer Gruppenidentität, da er in der Regel mehrere Personen so bezeichnet. Der Familienname gibt Aufschluss über die

Ab etwa 12 Monaten, manchmal auch etwas früher, reagiert ein Kind auf seinen Namen und wendet sich den Eltern zu, wenn es gerufen wird. Die Identifikation mit dem eigenen Namen beginnt.

In einer Werkstatt für Menschen mit Behinderung unterscheidet man zwischen Mitarbeitern und den sogenannten Beschäftigten oder auch Teilnehmer\_Innen (Einer Rehabilitationsmaßnahme). Diese Fremdzuschreibung erscheint aus bürokratischen Gründen vielleicht sinnvoll, verstärkt bei den betroffenen Personen aber das Gefühl der Exklusion.

Herkunft der Familie. So können Familiennamen eindeutig bestimmten Regionen zugeordnet werden. Oft geben Familiennamen auch Hinweise darauf, welchen Beruf die Vorfahren ausgeübt haben

Das berühmte Goethe Zitat »Namen sind Schall und Rauch« vermittelt, dass Namen eigentlich unbedeutend und vergänglich sind. Der Name selbst sagt nichts über eine Person oder eine Sache aus. Gleichzeitig braucht es aber Namen, um Identität überhaupt zuordnen zu können. Wir einigen uns kollektiv darauf, dass jemand oder etwas diesen oder jenen Namen trägt und ordnen dadurch Bedeutung zu. Einem Stuhl ist es natürlich egal, dass wir ihn Stuhl nennen. Uns nicht, weil wir mit dem Wort bzw. dem Namen eine Funktion und eine Bedeutung verbinden.



Dieter Forte, deutscher Schriftsteller  
(14. Juni 1935 bis 22. April 2019)

### Exkurs:

»Ohne Name, keine Identität.« Das waren die einleitenden Worte einer Schulleiterin, die ihre Schule über viele Jahre nur als Gesamtschule am Kikweg präsentieren konnte. Die Schule hatte eine Reihe von Problemen, die aus ihrer Sicht auf mangelnde Identifikation mit der Einrichtung zurückzuführen waren. Sowohl Lehrer als auch Schüler waren mit dem schlechten Ruf der Schule unzufrieden und im Rahmen eines Identitätsworkshops wollte man die vielfältigen Probleme schließlich gemeinsam anpacken und Lösungen entwickeln. Vandalismus, ein hoher Migrationsanteil und die generellen Vorurteile gegenüber Gesamtschulen waren, neben einer fehlenden Webseite und mangelhafter Kommunikation, die dominierenden Themen. Die Schulleiterin hatte bereits eine Namensänderung beantragt und Kontakt mit dem potenziellen Namensgeber, einem deutschen Schriftsteller, aufgenommen. Dessen Werke wurden im Unterricht regelmäßig besprochen und man konnte sich damit identifizieren.

In einem Workshop mit Vertretern aus allen Bereichen der Schule wurden die eigenen Stärken und Schwächen diskutiert und mit Blick auf den neuen Namen eine neue Identität für die Schule erarbeitet. Dabei war das Zitat des Schriftstellers, »Ich habe meine Heimat in der Sprache gefunden«, richtungsweisend und wertvoll für das Zugehörigkeitsgefühl. Im nächsten Schritt wurde, auch durch Eigenleistung der Schüler, die Identität visualisiert, eine Festschrift für die Umbenennung sowie Webseite fertiggestellt.

Mit der feierlichen Umbenennung der Gesamtschule am Kikweg in »Dieter Forte Gesamtschule« hat der Schriftsteller der Schule nicht nur seinen Namen, sondern auch sein Gesicht und einen Teil seiner Biografie geschenkt.

# Typologien und Modelle



Typologien funktionieren wie eine Landkarte, die wir von einem Gebiet anfertigen. Diese Karte kann natürlich niemals alle Facetten der Landschaft abbilden. Ganze Bäume, Sträucher und Blumen werden wir beim Zeichnen weggelassen müssen, damit der Platz ausreicht und die Karte überhaupt benutzbar wird. Und genau hier wird es schwierig. Eine Karte kann gar nicht alle Details des Gebietes abbilden, sie muss sich auf bestimmte Merkmale reduzieren. Dabei wird dann schnell vergessen, dass die Landkarte nicht das Gebiet ist und die Landschaft ganz anders aussieht, als man anhand der Karte angenommen hat.

Ähnlich verhält es sich mit Typologien. Wir neigen im täglichen Miteinander dazu, den »Typen« mit dem echten Menschen zu verwechseln. Dann heißt es, die Person ist »eben so«. Petra ist der Businessstyp oder Martin der ewige Student. Und dann passiert es, dass man vergisst, dass der ewige Student auch ein erfolgreiches Unternehmen führt oder die Businessfrau ehrenamtlich tätig ist. Ist man sich der Einschränkungen und Fallen bewusst, die Typologien und Modelle haben, können sie trotzdem ein nützliches und hilfreiches Mittel sein, um manche Verhaltensweisen zu erklären oder anzunehmen. So greift man im Marketing gerne auf Typologien zurück, um Zielgruppen zu definieren.

Sozialwissenschaftler versuchen soziales Handeln von Einzelnen (Akteuren) und Gruppen (als kollektive Akteure) zu erklären, in dem sie auf Rollenmodelle zurückgreifen. Akteure können hier sowohl einzelne Individuen als auch als Einheit aufgefasste Gruppen von Individuen – so-

genannte kollektive Akteure – sein. Das Hauptaugenmerk liegt auf Organisationen der Gesellschaft, politische Systeme, Betriebe, Bildungseinrichtungen, Familien, Parteien, und Verbände. Wie man handelt, wird in erster Linie durch die Erwartungen an die Rolle bestimmt, die wir gerade innehaben. Unterschieden wird zwischen »Kann«- »Soll«- und »Muss«-Erwartungen, die bei Nicht-Einhaltung unterschiedlich streng sanktioniert werden. Das gilt für Organisationen, Vereine und Wirtschaftsunternehmen genauso wie für den Einzelnen.

Als Arbeitnehmer muss man zur Arbeit gehen, man soll seine Aufgaben gut erledigen und man kann sich darüber hinaus noch weiter engagieren.

Dabei geht man davon aus, dass die jeweiligen Rollen vollkommen verinnerlicht werden, also jeder weiß, wie er sich als Arbeitnehmer, Mutter, Student zu verhalten hat. Das ist aber auch gleichzeitig eine Schwachstelle dieser Theorie: Trotz Rollenerwartungen hat jeder innerhalb

Typologie, ist eine mehrdimensionale konzeptionelle Klassifikation, die Untersuchungseinheiten nach theoretischen Gesichtspunkten zu vollständigen verschiedenen, sich gegenseitig ausschließenden Klassen zuordnet.

Dorsch - Lexikon der Psychologie



seiner Rollen einen Handlungsspielraum, der abweichendes Handeln ermöglicht und so auch die Erwartungen an die Rolle verändert.

Obwohl die soziologischen Akteurmodelle schon etwas veraltet sind, hat sich der Begriff der Rolle oder der Rollenfunktion in unserem Sprachgebrauch fest verankert. Hier einige Beispiele, um diese Idee zu beschreiben.

**Homo sociologicus** orientiert sein Handeln an den gesellschaftlich gültigen Normen und Werten sowie den Erwartungen, die an die verkörperte Rolle gestellt werden.

Als Arbeitnehmer gehe ich täglich zur Arbeit und verhalte mich gegenüber Vorgesetzten und Kollegen höflich.

**Homo oeconomicus** wählt in möglichst jeder Situation die Handlungsoption aus, die ihm den größten Nutzen bringt.

Als Arbeitnehmer leistet der Homo oeconomicus genau so viel, dass ihm nicht gekündigt wird oder er befördert wird.

**Identitätsbehaupter** wollen sich nicht verbiegen und haben eine ganz klare Vorstellung darüber, wie sie sind bzw. sein wollen und nehmen die Konsequenzen dafür in Kauf.

Als Arbeitnehmer weigert sich der Identitätsbehaupter, bestimmte Arbeiten zu übernehmen, die gegen seine Überzeugung sind.

Ähnlich den soziologischen Akteurmodellen finden sich in der Psychologie Typologien. Die Typenlehre – auch Persönlichkeitstypologie – versucht Menschen nach ihren Eigenschaften zu kategorisieren.

Ziel ist es, mittels Typologien bestimmte Merkmale zusammenzufassen und so komplizierte Sachverhalte zu vereinfachen. Der einzelne Typus fasst also eine Vielzahl von Erscheinungen zusammen, die ein oder mehrere gemeinsame Merkmale aufweisen. Sehr bekannt sind zum Beispiel die Archetypen. Sie basieren auf einem Konzept, das der Schweizer Psychiater Carl Gustav Jung in den 1930er Jahren entwickelt hat. Sie beschreiben universale Urbilder oder Urfiguren, die mit bestimmten Emotionen, Eigenschaften und Zielen verbunden werden. Ein Archetyp steht also für eine symbolische Figur, die mittels sozialpsychologischer Lernprozesse über Generationen und Kulturen hinweg dieselben Emotionen und Assoziationen bei Menschen auslöst. Diese Archetypen finden wir in vielen Märchen, Mythen und Romanen. Avatare kommen ursprünglich aus dem

Typologische Tests und Fragebogen dienen dazu, die «Typenzugehörigkeit» eines Menschen zu bestimmen. Auch Typologie. Das bekannteste typenbildende Testverfahren ist der Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI), der zur Bestimmung von 16 Persönlichkeitstypen in Anlehnung an C. G. Jung (analytische Psychologie) dient. Der MBTI zählt zu den am häufigsten weltweit eingesetzten nicht-klinischen Persönlichkeitsverfahren, die vorrangig im Personalbereich und Coaching zum Einsatz kommen.

Quelle: Dorsch –  
Lexikon der Psychologie



Gaming, sind aber mittlerweile ein Hilfsmittel im Marketing, um Zielgruppen zu definieren. Der ideale Kunde wird als Avatar angelegt und mit bestimmten Merkmalen ausgestattet, wobei auf die erwähnten Archetypen zurückgegriffen werden kann. Mit dem Avatar kann man dann die ganzen Marketingmaßnahmen erarbeiten und auf die Zielgruppe abstimmen.

Archetypen können dabei helfen, die Positionierung der Marke zu unterstützen. Das geschieht wenn wir beispielsweise die jeweiligen Eigenschaften eines Archetypen für die Markenkommunikation benutzen. Start-up Firmen identifizieren sich vermutlich leicht mit dem innovativen und kreativen Charakter des Zauberers und bauen diese Figur in ihr Storytelling ein. Wenn wir Geschichten erzählen, die diese Stereotypen und auch gelernten Figuren bedienen, verstehen wir sie sofort und wir erzeugen Vertrauen, Wiedererkennbarkeit und auch Sympathie. Der universelle Charakter der Archetypen ist ganz besonders für international agierende Unternehmen interessant, weil damit sichergestellt wird, dass das Storytelling der Marke weltweit verstanden wird. Wir können dem jeweiligen Archetypen auch Werte zuordnen.

Der Unschuldige steht für Sicherheit, der Weise für Wissen und der Entdecker für Freiheit. Diese drei stehen für das Prinzip der Erfüllung, das in der Heldenreise (siehe Seite 168) nach J. Campbell auch Sehnsucht nach dem Paradies genannt wird. Das Prinzip der Veränderung wird durch den Helden (Herrschaft), den Zauberer (Macht) und den Rebellen (Befreiung) verkörpert. Der Jedermann (Zugehörigkeit), Der Narr (Freude), Der Liebende (Nähe) stehen für Verbindung bzw. die Beziehung zu anderen. Der Betreuer (Fürsorge), der Herrscher (Kontrolle) und der Schöpfer (Innovation) bilden das Prinzip Ordnung und Struktur ab.

Carl Gustav Jung unterscheidet in seinem Buch *Der Mensch und seine Symbole* zwischen männlichen und weiblichen Archetypen. Die große Mutter gehört beispielsweise zu den bekanntesten weiblichen Archetypen, während der Held dem männlichen Archetyp zugeordnet wird. Im modernen Marketing verwendet man die Archetypen mittlerweile in der männlichen und weiblichen Form. Auf der nächsten Seite habe ich die 12 wichtigsten Archetypen und ihre Eigenschaften illustriert und beschrieben.

Wir Menschen sind Sinnsucher- und Zeichendeuter. Wir lieben Geschichten. Neu-deutsch auch Storytelling. In Geschichten werden häufig Leit-motive, Symbole, Metaphern oder anderen Mitteln der Rhetorik eingebaut. Der Begriff Storytelling ist eng mit dem des Narrativ verbunden. Eine wichtige Komponente im Storytelling sind die sogenannten Archetypen. Wir können sie als Platzhalter für bestimmte Eigenschaften verstehen.



# Einige Archetypen und deren Zuschreibungen



## DER UNSCHULDIGE

Der Unschuldige ist ein neugieriger, spontaner und optimistischer Charakter. Zu seinen wichtigsten Werten gehört Glück und Vertrauen. Ein typischer Vertreter ist zum Beispiel der Dalai Lama. Marken, die man zu diesem Archetypen zählen kann, sind zum Beispiel McDonalds und Evian.



## DER WEISE

Der Weise steht für Wahrheit, Intelligenz und analytisches Denken. Er will er die Welt erkennen und verstehen. Albert Einstein verkörpert diesen Typus. Marken, die man in diesem Zusammenhang nennen kann, sind das Format TED sowie die London School of Economics and Political Science.



## DER ENTDECKER

Der Entdecker zieht es hinaus in die Welt. Er ist ein Reisender, probiert Neues aus und möchte unabhängig und selbstbestimmt sein. Ein Typ wie der Bergsteiger Reinhold Messner oder die Figur Indiana Jones. Markenbeispiele wären Virgin und The North Face.



## DER REBELL

Regeln sind da, um gebrochen zu werden. Nach diesem Motto handelt radikal der Rebell. Revolution oder Schock sind genau sein Ding. Er vermeidet den Mainstream und hasst Konformität. Zu den typischen Rebellen zählen der Unternehmer Elon Musk oder der junge Steve Jobs. Markenbeispiele: Harley Davidson und Tesla.



## DER ZAUBERER

Dinge, die andere für unmöglich halten, macht der Zauberer möglich. Er will die Welt zum Guten verändern und ist ein Visionär. Ein typischer Zauberer ist der gereifte Steve Jobs. Marken, die man zu diesem Archetyp zählen muss, sind sicher Apple und Google.



## DER HELD

Der Held zeichnet sich durch starke Willenskraft aus. Er will die Welt verändern, hat keine Angst vor schwierigen Situationen oder Konfrontationen und hilft den Schwachen. Dirk Nowitzki oder Arnold Schwarzenegger stehen für diesen Typus. Markenbeispiel, die man nennen kann, sind zum Beispiel Porsche und Nike.



### **DER LIEBENDE**

Der Liebende ist romantisch, leidenschaftlich und verführerisch. Er vermittelt anderen Menschen das Gefühl, einzigartig zu sein. Marilyn Monroe ist ein gutes Beispiel. Marken, die man zu diesem Archetyp zählen kann, sind Agent Provocateur und Chanel.



### **DER NARR**

Vergnügen und Freude sind wichtige Werte für den Narr. Er möchte gemocht werden, deshalb unterhält er andere Menschen. Er genießt den Augenblick und steht gerne im Mittelpunkt. Ein typischer Narr ist Stefan Raab. Markenbeispiele sind Media Markt und Axe.



### **DER JEDERMANN**

ist der farblose, bodenständig und unauffällige Mitbürger, ein Demokrat, der mit Vorrechten und Privilegien nichts anfangen kann. Ein loyaler Begleiter. Die Aldi-Gründer gehören zu diesem Typus. Marken, die zu diesem Archetyp zählen, sind VW und IKEA.



### **DER BETREUER**

Der Betreuer ist fürsorglich und einfühlsam und kümmert sich um andere. Es ist ihm wichtig zu helfen, zu unterstützen und anderen Schutz zu geben. Eine typische Betreuerin oder Fürsorgliche war Lady Di. Markenbeispiele sind der ADAC und Dove.



### **DER HERRSCHER**

Kontrolle und Macht treiben den Herrscher an. Gleichzeitig ist er an einem harmonischen Umfeld interessiert. Er möchte, seine Macht für Gutes nutzen und für die positive Entwicklung der Gemeinschaft. Ein typischer Herrscher ist Angela Merkel. Markenbeispiele sind Mercedes Benz und Rolex.



### **DER SCHÖPFER**

Kreativität und Freude am Ausprobieren zeichnen diesen Archetyp aus. Schöpfer sind Erfinder, Tüftler und Künstler. Sie wollen Ideen in die Tat umsetzen. Ein typischer Schöpfer ist Leonardo Da Vinci. Marken, die zu diesem Archetyp zählen, sind Andy Warhol und Faber Castell.

# Konstruktivismus und Identität

Konstruktivismus ist eine philosophische Theorie, die davon ausgeht, dass die Welt nicht so ist, wie wir sie meinen objektiv mit unseren Sinnen wahrzunehmen, sondern sie ist so, wie wir sie uns konstruieren. Das bedeutet auch, dass wir mit unserem Verhalten nicht die Welt beeinflussen, sondern nur, wie wir sie wahrnehmen – wir konstruieren sie nach unserer Vorstellung. Das hört sich erst einmal ernüchternd an, denn wer möchte sich schon eingestehen, dass man die Welt gar nicht so sehen kann, wie sie wirklich ist. Es bedeutet aber auch, dass wir unsere eigene Realität aktiv erschaffen, indem wir sie so wahrnehmen und interpretieren, wie unsere Erfahrungen und Erkenntnisse es für richtig halten.

Jeder Mensch nimmt die Welt anders wahr, weil unser Unbewusstes bestimmte Aspekte hervorhebt oder sogar neu in die Wahrnehmung einfügt. Zum Beispiel, weil diese ihm als wichtig erscheinen. Im Grunde können wir also unserer eigenen Wahrnehmung deshalb gar nicht trauen. Sie ist in gewisser Weise immer verzerrt, weil sie beeinflusst ist durch unsere eigenen Erfahrungen.

Was wir Wirklichkeit nennen, ist immer eine beobachtete, erfundene, also konstruierte Wirklichkeit. Und weil wir alles, was wir erleben, durch unsere Sinne erfahren, können wir auch nur das wahrnehmen, was unsere Sinne tatsächlich aufnehmen. Wir bemerken nicht, was unter unseren Füßen passiert, während wir auf einer Wiese stehen, weil genau

das gerade unser blinder Fleck ist. Und unsere Ohren können bestimmte Frequenzen gar nicht hören oder Gerüche nicht wahrnehmen. Auf diese Weise haben wir zwangsläufig ein eingeschränktes Bild der Welt. Das menschliche Gehirn erzeugt eben kein fotorealistisches Abbild der Wirklichkeit. Es schafft über die Sinneswahrnehmungen ein eigenes Bild der Welt. Wahr ist, was wahrgenommen wird. Oder anders ausgedrückt: Die Wirklichkeit heißt Wirklichkeit, weil sie so wirkt, nicht weil sie so ist. Sonst würde man sie Ist-lichkeit nennen.

Der Konstruktivismus sagt allerdings nicht, dass die Wirklichkeit nicht existiert, sondern lediglich, dass die Aussagen

Solange ich denke, bin ich ein wahrhaft existierendes, denkendes Wesen. Ego cogito, ergo sum.

Descartes



Die Plastik »Der Denker« (französisch Le Penseur) zählt zu den Hauptwerken des Bildhauers Auguste Rodin und entstand zwischen 1880 und 1882. Der Denker, der in starker Anspannung, muskulös und verinnerlicht über das Tun und Schicksal der Menschen nachsinnt.

Descartes hat gesagt, wir denken, also sind wir. Dieser Satz prägt bis heute das westliche Selbstverständnis von Identität und führte zu einer Überbetonung des Geistes und dessen Erigenschaften.

über die Wirklichkeit der eigenen, eingeschränkten Wahrnehmung der Welt, dem eigenen Erleben und den eigenen Erfahrungen entspringen. Zusammen mit den sogenannten soziokulturellen Filtern, die ebenfalls selektieren und einen eingeschränkten Blick auf die Welt bringen, ergibt sich ein ganz individuelles Abbild der Realität. So kreiert jeder Mensch für sich sein eigenständiges Bild, eine Landkarte der Realität. Diese Landkarte wird dann zur Wirklichkeit und bestimmt unser weiteres Handeln. Und weil das jeder Mensch macht, ist Kommunikation alles andere als trivial.

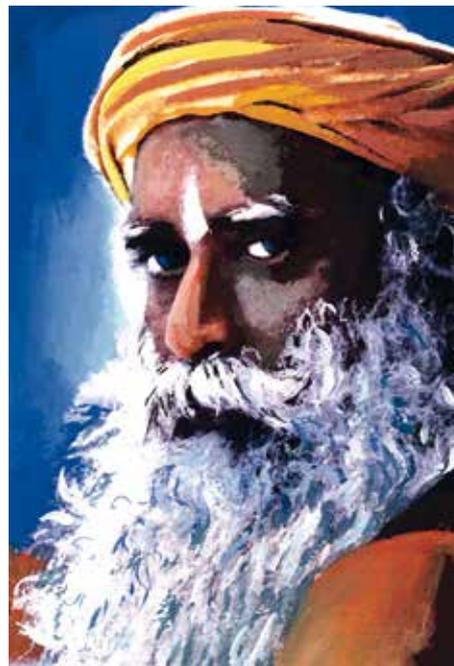
### **Beispiel: Unterschiede**

Meine Frau und ich sind in Deutschland aufgewachsen und wurden dort auch sozialisiert. Insofern hatten wir eine ziemlich klare Vorstellung davon, wie das Geschäftsleben funktionieren sollte. Wir halten uns an die Gepflogenheiten, sind pünktlich, kommunikativ und geben uns Mühe, in jeder Hinsicht verbindlich zu sein. Während unseres Aufenthaltes in Indien waren wir mit einem Druckdienstleister verabredet. Die von uns bestellten Visitenkarten sollten um 11 Uhr von ihm geliefert werden. Niemand erscheint. Um 11:30 rufen wir an und erfahren, dass der Chef angeblich unterwegs ist. Um 13 Uhr ist immer noch niemand da. Gegen 14:30 Uhr taucht der Drucker auf, begrüßt uns mit einem herzlichen Lächeln und versteht nicht, dass wir sauer auf ihn sind. Er entschuldigt sich auch nicht für seine Verspätung. Auf unsere Nachfrage ein paar

wortreiche Erläuterungen zur Verkehrssituation in Mumbai, dazu dass niemand in Indien jemals pünktlich sei, gefolgt von einigen, für uns vollkommen wild klingenden Erklärungen zu den Gesamtumständen.

Wir sind das, womit wir uns identifizieren. Unsere Identität beeinflusst, wie wir die Wirklichkeit wahrnehmen und welche Erfahrungen wir mit ihr machen. Identität und Wahrnehmung beeinflussen sich gegenseitig. Wir erschaffen unsere eigene Wirklichkeit und dadurch, dass wir daran glauben, entsteht diese Wirklichkeit. Nach diesem Prinzip funktioniert auch die Konstruktion von Identität, wie sie in diesem

In Indien verläuft die Zeit – im Gegensatz zum westlichen Zeitempfinden – nicht chronologisch, sondern zyklisch. In der Gegenwart sind sowohl die Vergangenheit als die Zukunft enthalten. Mehr auf **Seite 46**



Jaggi Vasudev, bekannt als Sadhguru, ist ein indischer Yogi, Mystiker und Bestsellerautor.

Buch noch näher beschrieben wird.

Sadhguru sagt, dass jede soziale Gruppe auf Identifikation basiert. Der Kern eines jeden spirituellen Prozesses ist es zu lernen, ohne Identität zu leben. Menschen identifizieren sich mit ihrer Nation, ihrer Religion und ihrer Nachbarschaft aber nicht mit ihrer Menschlichkeit. Sonst könnten wir uns hinsetzen und unsere Angelegenheiten leicht klären.

Besonders in Indien hatten wir häufig Situationen, die uns unser »Deutsch sein« vor Augen geführt haben. Uns war nicht klar, wie stark wir uns einerseits mit unserer Nationalität identifizieren, aber auch wie sehr wir durch unser Sein und Tun als Deutsche identifiziert wurden. Ein Bergführer im Himalaja gab uns eines morgens einen DIN A4 Ausdruck mit einem Zeit- und Übersichtsplan mit den Worten »Deutsche lieben Pläne!« Wir fühlten uns auf eine merkwürdige Art und Weise verstanden aber auch irgendwie erappt. In der indischen Naturphilosophie geht man davon aus, dass die äußere Erschei-

nungswelt mit ihren ständigen Veränderungen eine Illusion ist und wir uns im Leben mehr auf die beständigen Dinge konzentrieren sollten. Damit sind Werte wie Liebe, Freundschaft, Mut und Gerechtigkeit gemeint, die unabhängig von Zeit und Ort Gültigkeit haben. In der praktischen Anwendung geht es dann darum, diese Werte zu leben, sich liebevoll, loyal, mutig und gerecht zu verhalten. Und zwar unabhängig davon, ob man dafür belohnt oder sogar bestraft wird. In der Yogi-Kultur geht man davon aus, dass der Körper lediglich eine Ansammlung von Nahrung ist, die wir ihm zugeführt haben und der Geist nichts als eine Ansammlung von Gedanken und Erfahrung ist. Daraus resultiert, dass weder Körper noch Geist das sind, was wir »Ich« nennen. Es geht in östlichen Philosophie also eher um die Frage nach dem »wahren Ich«.

In Europa messen wir dagegen dem Geist eine enorme Bedeutung zu. Ganz im Sinne von Descartes »Ich denke, also bin ich!« ist für uns der Geist ganz eng mit Identität verbunden und wir definieren uns sehr stark darüber, was wir denken.

Immer mehr Menschen, die bestimmte kulturelle, ethnische, soziale oder sexuelle Merkmale zeigen oder Eigenschaften haben, fordern höhere Anerkennung ihrer Gruppe, die Verbesserung ihrer gesellschaftlichen Position und die Stärkung ihres Einflusses. Diesen Prozess nennt man Identitätspolitik und er ist von massiven Auseinandersetzungen geprägt.

## Zusammenfassung

Identität ist eine Selbstkonstruktion, die in in wechselseitiger Abhängigkeit von anderen Menschen entsteht. Sie muß von Außen bestätigt werden, weil sie sonst keine Relevanz hat.

Wir vereinen mehrere Selbste in uns, die in jeweils unterschiedlichen Kontexten zum Tragen bzw. zur Wirksamkeit kommen. Die Existenz dieser unterschiedlichen Selbste ist uns nicht immer bewusst. Man bezeichnet sie auch als innere Teile. Diese können manchmal als störend empfunden oder innerlich sogar abgelehnt werden.

Grundsätzlich verfolgen diese Teile unseres Selbst eine positive Absicht für das gesamte System, auch wenn diese nicht sofort ersichtlich ist. Identität kann auf vielfältige Weise kategorisiert und in Gruppen zusammengefasst werden. In der östlichen Philosophie ist die wahre Identität nicht unser Körper, unser Geist oder unsere Gefühle.

## **Exkurs**

### **Ein Leben ohne Identität.**

Im Jahr 350-400 vor Christus hat der buddhistische Mönch Vasubandhu drei Arten der Selbst-Existenzen ausgemacht. Er nennt sie:

#### **Das was erscheint**

(Das Interdependente, in wechselseitiger Abhängigkeit voneinander entstehende),

#### **Das, wie es erscheint**

(Das Konstruierte)

#### **Das Unauffindbare von 1 und 2**

(Das Erfüllte)

Also, das Ich, das im Austausch mit anderen Menschen entsteht, das Ich, das wir selber konstruieren und ein Ich, das irgendwo dazwischen zu finden ist. Die meisten Menschen sind damit beschäftigt, sich selbst zu konstruieren und die Bestätigung ihrer Identität bei anderen zu suchen, während das Unauffindbare von 1 und 2 in ihrem Leben kaum eine Rolle zu spielen scheint. Seit vielen Jahrhunderten widmen sich indische Yogis und Mystiker dieser dritten Form des Seins, die auch in anderen östlichen Philosophien auftaucht. Sie geht davon aus, dass wenn sich unser Geist oder unsere Intelligenz nicht mit irgendeiner Identität, inklusive unserem Körper, inklusive unserem eigenen Denkprozess, inklusive unseren Emotionen verstrickt, es auf natürliche Weise zu einem spirituellen Prozess kommt, der das »wahre Ich« offenbart. Das Erkennen des »wahren Ichs« beendet somit das menschliche Leid, weil es zu der Erkenntnis führt, dass wir das unsterbliche Selbst sind.

Auf der Suche nach Sicherheit und dem Drang zur Selbsterhaltung identifizieren wir uns aber mit allen möglichen Dingen, die uns ein trügerisches Gefühl von Zugehörigkeit vermitteln. Dieses Gefühl hält aber

selten lange an. Sobald wir uns mit etwas identifizieren, das wir nicht wirklich sind, drehen sich unsere Gedanken im Kreis. Unser Denken und unsere Intelligenz funktioniert dann immer in Abhängigkeit zu dem, womit wir uns identifizieren. Wenn wir uns mit unserer Religion, unserer Nationalität, unserer Familie, unserem Kontostand, unserer gesellschaftlichen Rollen identifizieren, denken und handeln wir immer nur innerhalb dieser Kategorien. Das ist eine Art von Voreingenommenheit. Ein voreingenommener Geist kann aber nicht klar sehen und die Realität des Lebens nicht erkennen. Diese Art von Voreingenommenheit kann auf sehr unterschiedlichen Ebenen wirken. Selbst wenn ich mich für einen sehr aufgeschlossenen Menschen halte, der nicht voreingenommen ist, habe ich eine aufgeschlossene Voreingenommenheit. Mein Geist kreist eben um eine ganz bestimmte Idee. Sobald eine Identität existiert, ist sie schon voreingenommen.

Wer auf der Suche nach seinem »wahren Ich« ist, sollte sich mit nichts identifizieren und keine Identitäten konstruieren.

Leichter gesagt, als getan, oder?

Vasubandhu spricht über drei Formen der Selbstexistenz. Er hat nicht gesagt, dass wir uns eine aussuchen sollen. Ich denke, dass sie gleichzeitig existieren und möglicherweise in unterschiedlichen Lebensphasen mal stärker oder schwächer zum Ausdruck kommen. Das erscheint uns vielleicht widersprüchlich, weil wir das Konzept von Gleichzeitigkeit nicht verinnerlicht haben aber es ist ein gutes Modell, um den Begriff der Identität zu veranschaulichen.

Vasudev sagt, dass wir nicht unser Körper und nicht unser Geist sind. Wenn wir hier nur als Körper und Geist existieren, sei Leiden unvermeidlich. Mit diesem Ansatz steht er dem westlichen Selbstverständnis von Identität diametral entgegen. Der Geist ist für Vasudev wie ein Puzzle, bei dem zu viele Teile fehlen. Der Versuch, daraus einen Sinn zu machen, mache keinen Sinn.

Innere Prozesse.  
Wie funktioniert  
Identitätsbildung?

Wir wissen, dass der Identitätsbildungsprozess sowohl durch innere als auch äußere Einflüsse bestimmt wird. Und wir wissen, dass wir unsere Wirklichkeit konstruieren. Aber wie genau bildet sich denn nun Identität, welche Faktoren spielen eine Rolle und wie genau verlaufen die Prozesse?

In diesem Kapitel geht es Kommunikation, Repräsentation, WahrnehmungsfILTER, Zeit und Erinnerung. Es geht um die Frage, wie wir Ereignisse oder andere Identitäten aufnehmen, innerlich repräsentieren – diese also in sinnesspezifische Eindrücke übersetzen und wie offen wir überhaupt für Informationen sind und welche Rolle die Zeitwahrnehmung und die Erinnerung dabei spielt.

34 – 37

Schulz von Thun mit  
seinem bekannten  
»4-Ohren-Modell«.

Neurolinguistisches  
Programmieren und  
nützliche Vorannahmen

41 – 43

Wahrnehmung,  
Repräsentation und  
Wirklichkeit

44 – 49

Metaprogramme –  
WahrnehmungsfILTER

Metaprogramme:  
Zeit und Erinnerung

Für uns Menschen ist Sprache wichtig: Wir vermitteln darüber Informationen, tun unsere Meinung kund, drücken Emotionen aus und vieles mehr. Jeder von uns nutzt täglich das Medium Sprache und man sollte meinen, dass wir alle »richtig« sprechen gelernt haben und wir uns unmissverständlich ausdrücken können. Dass das allerdings nicht der Fall ist, sondern dass Kommunikation immer mehr ist als nur der reine Austausch von Sachinformationen, zeigt Friedemann Schulz von Thun mit seinem bekannten »4-Ohren-Modell«.

Dieses Beispiel beschreibt, wie man eine Information oder ein Ereignis auf vier vollkommen verschiedene Arten hören und interpretieren kann.

Ein Paar sitzt im Auto. Die Frau fährt 90 km/h und der Mann sagt zu ihr: »Man darf hier 100 fahren.«

### **Sachbotschaft**

Auf dieser Straße ist das Fahren von 100 km/h erlaubt.

### **Selbstbotschaft**

Der Mann ist in Eile. Der Mann ist vom Fahrstil der Frau genervt.

### **Beziehungsbotschaft**

Der Mann hält sich für den besseren Autofahrer, der seiner Partnerin helfen muss, da diese eine miese Autofahrerin ist.

### **Appellbotschaft**

Fahr schneller!

Wir Menschen bilden und vermitteln unsere Identität zu einem sehr großen Teil durch Sprache. Je nachdem, wie ich Identität (die eigene oder die einer anderen Person) beschreibe, wird sie ganz unterschiedlich wahrgenommen. Es macht zum Beispiel einen großen Unterschied, ob eine Person als neugierig oder lernbegierig beschrieben wird, oder ob ich jemanden als Idiot oder Mensch mit kognitiven Einschränkungen bezeichne.

Es ist aber auch genauso wichtig, wie ich mit mir selbst rede: Beschimpfe ich mich selbst, wenn ich etwas nicht geschafft habe oder bin ich trotzdem nett zu mir?

Kommunikation ist nach außen und innen, für die eigene- und die Fremdwahrnehmung wichtig. Einfach gesagt, kommt es nicht nur darauf an, was ich inhaltlich sagen möchte, sondern auch, wie ich es sage. Das »Wie« bezeichnet man auch als Metakommunikation. Metakommunikation wird auch als Kommunikation über Kommunikation bezeichnet und bedeutet, dass darüber gesprochen wird, wie man miteinander redet. So ist es durchaus üblich, dass in Diskussionsrunden bestimmte Regeln festgelegt werden wie zum Beispiel, dass man niemanden ins Wort fällt. Weil wir nicht nur mit anderen Menschen kommunizieren, sondern auch mit uns selbst, ist es wichtig, auch dafür eine angemessene Sprache zu wählen.

Kommunizieren zwei Personen miteinander, kann es passieren, dass sie zwar über das Gleiche sprechen, d.h. die gleichen Begriffe und Ausdrücke verwenden, aber doch etwas ganz anderes meinen. Wie kann das sein? Hier kommt der konstruktivistische Ansatz wieder ins Spiel: Wir

Metakommunikation beschreibt das »wie« wir miteinander reden.

konstruieren uns die Welt basierend auf unseren Erfahrungen, und die unterscheiden sich oft genug von denen unseres Gesprächspartners. Für den einen sind Hunde die tollsten Haustiere auf der Welt, für den anderen sind sie gefährlich und verursachen Angst. Ein solches Missverständnis lässt sich manchmal schnell auflösen. Wird es jedoch subtiler, kann es unentdeckt bleiben und so für mehr Probleme sorgen. Es geht also gar nicht ausschließlich um den Hund als Gesprächsthema, sondern darum, welche inneren Prozesse ablaufen oder abgelaufen sind, dass der eine gute und der andere schlechte Gefühle damit verbindet.

Mit Metakommunikation lässt sich herausfinden, welche inneren Prozesse zu verschiedenen Einschätzungen führen. Ein gutes Modell, um solche Prozesse zu beschreiben und damit auch nachvollziehbar zu machen, bietet das NLP.

Bei der Arbeit an der eigenen Identität ist es wichtig, sich selbst mit seinen Erfahrungen und Einstellungen wertschätzend zu behandeln. Selbstbeschimpfung und überzogene Erwartungen an sich selbst bauen einen hohen Druck auf und helfen nicht, sich positiv zu entwickeln. Im NLP gibt es eine ganze Reihe von grundsätzlichen Einstellungen, die in der Arbeit an der persönlichen Weiterentwicklung hilfreich sind. Im Kern sind es Überzeugungen, Denk- oder Glaubenssätze, man könnte sie auch als Leitsätze oder nützliche Lügen bezeichnen. Sie beschreiben eine innere Haltung, eine konstruktivistische und humanistische Weltanschauung, die davon geprägt ist, dass der Mensch erst einmal grundsätzlich »gut« ist. Wenn man diese Vorannahmen zugrunde legt

und sich daran orientiert, fällt es leichter, einen Zugang zu sich und zu anderen Menschen zu finden, weil sie verhindern, dass man alles sofort bewertet. Dadurch, dass ich mein Bild von Anderen verändere, verändern sich auch die Anderen. Wenn ich zum Beispiel glaube, dass Menschen grundsätzlich gut sind, sich aber manchmal schlecht verhalten, trenne ich das Verhalten von Identität. Dadurch hat man die Möglichkeit, unerwünschtes oder unangemessenes Verhalten anzusprechen oder zu verändern, ohne eine Person gänzlich in Frage zu stellen.

Das ist erst einmal leichter gesagt als getan. In unserer Gesellschaft sind Bewertungen, Vorurteile und Problemorientierung an der Tagesordnung und vor diesem Hintergrund erscheinen diese Vorannahmen fast naiv, weltfremd oder vielleicht sogar provokativ. Die Trennung zwischen Person und Verhalten nicht nur zu akzeptieren, sondern auch die positive Absicht hinter einem »unangemessenen« Verhalten zu ergründen, bringt uns spätestens beim Thema Gewalt an unsere Grenzen und die Suche nach der positiven Absicht eines Täters erscheint unmöglich.

Konstruktivisten sind der Ansicht, dass die Menschen ihr Wissen selbst »konstruieren«, indem sie aus ihren Erfahrungen lernen und auf diese aufbauen.



## Exkurs NLP:

Wir Menschen folgen Mustern, die uns oft nicht bewusst sind bzw. die wir irgendwann vielleicht unfreiwillig gelernt haben. Diese Muster beeinflussen unser Handeln und schränken uns oft genug auch ein. Zum Beispiel bei der Kommunikation mit anderen Menschen aber auch mit uns selbst. Beispiel für ein Verhaltensmuster: Es kann sein, dass sich jemand, während eines Gesprächs, immer wieder an sein linkes Ohr fasst, die Stimme leiser wird und der Zugang zu inneren Ressourcen schwierig wird, wenn ein bestimmtes Thema aus der Vergangenheit angesprochen wird.

Das Neuro Linguistische Programmieren bietet die Möglichkeit, (Denk)muster zu erkennen, sie zu beschreiben, aufzulösen und gegebenenfalls durch sinnvollere Muster zu ersetzen. Dadurch entstehen neue Handlungsoptionen, Wahlmöglichkeiten und eine bessere Kommunikation.

Kommunikation ist sehr vielschichtig und bietet viele Interpretationsmöglichkeiten (abhängig von den individuellen Filtern). Will man dann noch über Kommunikation reden, wird es noch anspruchsvoller. Das NLP hat für diese Meta-Kommunikation eine Beschreibungssprache (mit vielen Methoden, Formaten und Modellen) entwickelt.

Beim NLP werden gesprächs-, verhaltens-, hypno und körperorientierte Ansätze zusammengeführt. Dabei wird unser Denken, Fühlen und Verhalten (Neuro) mittels Sprache (Linguistik) systematisch verändert (programmiert). Deshalb nennt man NLP auch die Sprache der Veränderung.

Auch NLP gründet auf einer konstruktivistischen Denkweise. Elementar dabei ist die Struktur der subjektiven Wahrnehmung und damit auch der subjektiven Wahrheit. Konstruktivisten sind der Ansicht, dass die Menschen ihr Wissen selbst »konstruieren«, indem sie aus ihren Erfahrungen lernen und auf diese aufbauen. In den NLP-Grundannahmen spiegelt sich dieser radikale konstruktivistische Ansatz deutlich wieder:

- Die Landkarte ist nicht das Gebiet.
- Menschen orientieren sich bei ihrem Handeln an ihrer geistigen Landkarte und nicht an der Welt selbst.
- Jeder Mensch ist einzigartig und hat sein eigenes berechtigtes Modell der Welt.

## Die NLP Vorannahmen

Wir alle sind einzigartig und erleben die Welt auf unterschiedliche Weise. Jeder Mensch ist anders und hat seine eigene Art zu sein.

Geist, Körper und Umwelt bilden ein einheitliches System. Unsere geistige Einstellung beeinflusst unser psychisches und physisches Wohlbefinden. Ebenso kann das, was wir tun, auch unser Denken verändern.

Jedes Verhalten ist Kommunikation. Auch Schweigen. Nonverbales Verhalten beeinflusst die Wirkung einer Botschaft.

Die Bedeutung von Kommunikation ergibt sich aus der Reaktion, die sie hervorruft – nicht aus der Absicht des Senders.

Menschen orientieren sich bei ihrem Handeln an Vorstellungen, ihrer »geistigen Landkarte« und nicht an der Welt selbst.

Eine Landkarte, das heißt ein »Modell der Welt«, spiegelt nicht punktgenau ein konkretes Gebiet wieder, sondern vielmehr dessen Struktur. Darin liegt ihre Brauchbarkeit begründet.

Mehr Wahlmöglichkeiten sind besser als keine Wahlmöglichkeiten. Die Erhöhung von Wahlmöglichkeiten führt zu mehr Verhaltensflexibilität.

Menschen treffen stets die beste Wahl aus dem, was ihnen an Optionen zur Verfügung steht. Sie funktionieren in ihrem »Modell der Welt«.

Jedes menschliche Verhalten ergibt einen Sinn, wenn

es im Kontext der »geistigen Landkarte« der betreffenden Person gesehen wird. Die Schwierigkeit besteht in der Regel nicht darin, dass Menschen die falsche Wahl treffen, sondern dass ihnen nicht genügend Möglichkeiten zur Verfügung stehen.

Hinter jedem Verhalten steckt eine positive Absicht für denjenigen, der das Verhalten zeigt.

Jedes Verhalten ist in irgendeinem Kontext nützlich.

Menschen besitzen bereits alle Ressourcen, die sie für eine Veränderung benötigen. Es gibt kein Versagen, es gibt nur Feedback.

Wenn das, was du tust, nicht funktioniert, tue etwas anderes.

Das flexibelste System-Element kontrolliert das System (vgl. kybernetisches »Gesetz der erforderlichen Vielfalt«). Flexibilität ist der Schlüssel zum Erfolg.

Alles, was ein Mensch kann, ist erlernbar. Alles ist erreichbar, wenn die Aufgabe in hinreichend kleine Schritte unterteilt wird. Die gewohnheitsmäßige Abfolge von Denk- und Verhaltensvorschriften ist änderbar. Es kommt zur Flexibilisierung und zum Neulernen.

### Über den Umgang mit Quellen in diesem Buch

Im Zeitalter weltweiter, digitaler Verknüpfung verbreitet sich neues Wissen schnell und wird von vielen Menschen laufend gemeinsam weiterentwickelt. Neu entstehende Erkenntnisse sind deshalb nur schwer einer bestimmten Person als eindeutige Quelle zuzuweisen. Gemeinsames Ausstauschen und Nutzen ist besonders im NLP tragendes Leitmotiv (Modelling). Schon die Begründer sprachen davon, dass »NLP is all about copying« sei. Ich habe im Impressum (Seite 228) und auch im Fließtext alle Personen genannt, von denen ich gelernt habe und auf die ich mich beziehe.

Das Sprichwort »Jeder ist seines Glückes Schmied«, ist durch und durch konstruktivistisch, lässt aber außer Acht, welche Ressourcen eine Person mit sich bringt und in welches Umfeld sie geboren wird. Bei allen Möglichkeiten gilt es nicht zu vergessen, woher die eigenen Prägungen, Glaubenssätze und Wertvorstellungen stammen.

Das kybernetische Gesetz besagt, dass ein System, welches ein anderes steuert, umso mehr Störungen in dem Steuerungsprozess ausgleichen kann, je größer seine Handlungsvarietät ist. Eine andere Formulierung lautet: Je größer die Varietät eines Systems ist, desto mehr kann es die Varietät seiner Umwelt durch Steuerung vermindern.



# Namaste India – Teil 1

Geschrieben von Nicole am 22. Februar 2008

Wieder sind wir mitten in der Nacht aufgestanden, wieder hat uns Knut zum Flughafen gefahren. Dieses Mal jedoch sind unsere Rucksäcke prall gefüllt und wiegen jeweils knapp 20 kg. Und diesmal verabschieden wir uns für ein Jahr, wenn alles gut läuft. Im Augenblick jedenfalls haben wir keine Zweifel daran. Zügig checken wir ein, unsere Flüge sind pünktlich wie die Feuerwehr, der Service bei der Swiss Air ist umwerfend gut und weil der Flug nicht ausgebucht ist, können wir uns sogar abwechselnd auf vier Sitzen ausstrecken. Das Hotel mit Flughafentransfer habe ich bereits von Deutschland aus online gebucht. Als wir dann sogar noch eine gute halbe Stunde früher als geplant landen und tatsächlich ein Fahrer am Ausgang steht, sind wir mehr als zufrieden. Dass der allerdings eher nicht spricht und nur eine Mixtur aus einzelnen Worten und verschiedenen Gesten einsetzt, um uns zum Auto zu bringen, finde ich schon etwas merkwürdig. Kaum verlassen wir das Flughafengebäude und gehen über einen Parkplatz zum Auto, werden wir schon von einer Bettlerin mit Baby auf dem Arm verfolgt. Sie ist barfuß und sieht mich mit großen Augen an, während sie ihre rechte Hand ununterbrochen zum Mund führt, um mir zu zeigen, dass sie etwas zu essen will. Auch als ich den Kopf schüttele, lässt sie nicht locker und rückt immer näher an mich heran. Als der Fahrer die Rucksäcke untergebracht hat und wir endlich einsteigen können, verschwinde ich erleichtert im Auto und mache die Tür zu. Die Bettlerin klopft nun beharrlich an die Scheibe und hört erst auf, als sich das Auto in Bewegung setzt. Das alles passiert völlig wortlos und es erscheint mir irgendwie unwirklich.

Bei der knapp einstündigen Fahrt durch das mitternächtliche Mumbai bekommen wir eine erste Ahnung von der Größe der Stadt – und der Armut. Wir fahren vorbei an einer endlos scheinenden Ansammlung von Baracken, die oft nur aus Planen und drei Wänden bestehen. Wenige haben so etwas wie eine Haustüre oder Fenster. Im Vorbeifahren können wir manchmal einen Blick in diese Unterkünfte werfen: Möbel entdecken wir darin jedoch nicht. Vielmehr sehen wir, dass die Leute direkt davor auf der Straße liegen und schlafen. Manche auf einer Liege oder einer Art Gestell, manche nur in ein Tuch gehüllt auf dem Boden. Andere liegen unter parkenden LKWs. Um sie herum tobt der Verkehr, Taxis und Rikschas fah-

ren manchmal nur Zentimeter an den Schlafenden vorbei. Es ist heiß und schwül, ein unangenehmer Geruch nach Abgasen, Müll und Exkrementen liegt in der Luft. Wir sehen Friseure bei der Arbeit, jede Menge kleine Geschäfte, Frauen, die am Straßenrand kochen und Wäsche waschen. Dazwischen, wie aus einer anderen Welt, strahlende Leuchtreklamen von Vodafone. Ich bin merkwürdig fasziniert von dem Treiben auf der Straße. Ungewollt vergleiche ich die indische mit der jamaikanischen Hüttengestaltung und mir fällt auf, dass die jamaikanischen Armenviertel durch den großzügigen Einsatz von kräftigen Farben fröhlicher wirken.

Endlich kommen wir im Hotel an, das von außen ein bisschen an einen Knast erinnert: Dicke Gitter sind vorm Eingang und es sieht düster und verlassen aus. Ein schmaler Flur führt uns zu einer Tür, hinter der sich die Rezeption befindet. In dem Raum stehen schon fünf oder sechs andere Gäste. Während ich einchecke, unterhält sich Robert kurz mit zwei Australierinnen, die wissen möchten, woher wir kommen und was wir in Indien vorhaben. Die Formalitäten sind erledigt und wir können aufs Zimmer. Auf dem Weg dahin steigen wir über ausrangierte Klimageräte und Bauschutt. Nicht so toll, aber wir wollen ja auch nicht im Flur schlafen. Einer der barfüßigen Inder, die unsere Rucksäcke schleppen, schließt auf und wir müssen nicht mal zwei Schritte machen, schon stehen wir am Bett. Schuhkartongröße, denke ich. Unglaublich dreckig, ist mein zweiter Gedanke und ich sehe Robert an, dessen Gesichtsausdruck zwischen Hysterie und nackten Entsetzen schwankt. Die zwei Gepäckträger stehen im Zimmer herum und warten auf Trinkgeld. Robert fummelt also ein paar Scheine für sie aus der Hosentasche, damit sie endlich gehen und wir schließen die Türe hinter uns. „Gott sei Dank haben wir unsere eigene Schlafsäcke und Kissen dabei, sonst wäre es zu eklig“, sage ich zu Robert, der immer noch um Fassung ringt. Es klopft, und ein weiterer Hotelangestellter steht vor der Tür mit löchrigen und schmutzigen Laken und Handtüchern, die er uns aufs Bett legt. Dann rückt er Robert auf die Pelle wegen eines Trinkgeldes. Der sagt ihm in einfachsten Englisch, dass er die Sachen wieder mitnehmen soll. Keine Reaktion, nur ein gemurmertes „Tip?!“ ist zu hören. Wahrscheinlich versteht er uns gar nicht, denke ich, drücke ihm die Lumpen in die Hand und schiebe ihn Richtung Tür. Heute gibt es kein Trinkgeld mehr von uns.

Nun stehen wir wieder alleine in dem Zimmer. Das minikleine Fenster öffne ich trotz Roberts Erinnerung an meine innige Beziehung zu Moskitos. Wir schauen uns um. Der Teppich ist so dreckig, dass ich die ursprüngliche Farbe (Rot?) nur raten kann.

Knapp einen halben Meter von der einen Zimmerwand entfernt hört er auf und man sieht den Betonboden, natürlich auch völlig verdreckt. Am Fußende des Bettes, das zwischen zwei Wänden regelrecht eingeklemmt ist, können wir einen Wasserschaden in aller Pracht bewundern. Zum Fenster kommt man nur, indem man über das Bett klettert. Rechts neben dem Fenster verzieren großflächige Spritzer einer Flüssigkeit die Wand, die Gardinen sind fleckig und löchrig. Die Nachttische sind unter einer Schmutzschicht konserviert und das Telefon (immerhin!) hat so ziemlich jeder Gast als Zigarettenablage missbraucht. Der Aschenbecher ist randvoll. „Hier wird wohl nicht täglich gereinigt“, sage ich und muss dabei idiotisch grinsen. Aber Robert ist schon im Badezimmer verschwunden. Als er wieder herauskommt, guckt er mich vernichtend an und weist anklagend in die Richtung. Todesmutig entscheide ich mich, es zu betreten. Das Bad übertrifft, was das Zimmer verspricht. Es ist widerlich, dreckig, das perfekte Milieu für alle Krankheitserreger dieses Planeten. Und was machen wir jetzt mit dieser Erkenntnis, um ungefähr ein Uhr nachts mitten in Mumbai? Nichts. Wir drapieren einen Schlafsack als Unterlage und Schmutzbarriere auf das Bett, putzen uns mit dem beim Zwischenstopp in Zürich noch gekauften Mineralwasser die Zähne und klettern schließlich in unserer Schlafsäcke. Es ist heiß, schwül, laut und mit leichtem Schaudern und Ekel liege ich nun da. Ich bin mir nicht sicher, ob ich Indien gut leiden kann. Auch wenn ich gelesen habe, dass Indien schmutzig ist und in Mumbai die Übernachtungspreise vergleichsweise teuer sind, dass es so scheußlich sein würde, habe ich nicht erwartet. Schon im Halbschlaf überlege ich, die Flugtickets vielleicht umzubuchen und wesentlich früher weiter zu reisen. Als mir früh um vier Uhr der Duft von frisch gebackenem indischem Brot in die Nase steigt und die Luft endlich etwas abkühlt, beschließe ich, Indien und mir noch eine weitere Chance zu geben. Aber nicht in diesem Hotel. Morgen ruft Robert als erstes Chris an, der wohnt in Mumbai. Und dann wollen wir mal weitersehen.



Erste Unterkunft in Indien



Aussicht aus dem Fenster

## Moskitos – Teil 2

Geschrieben von Robert am 22. Februar 2008

Ich hatte mich auf einiges eingestellt, denn dass die hygienischen Bedingungen in Indien anders sind als in Deutschland weiß ja inzwischen jedes Kind. Doch dieses Hotel geht eindeutig über das hinaus, was ich zu ertragen bereit bin, Backpacking hin oder her. Blöderweise kann ich dafür noch nicht mal Nicole die Schuld geben, damit ich mich wenigstens als unschuldiges Opfer fühlen kann. Schließlich hat sie mir die Bilder vom Hotel im Web gezeigt und ich war einverstanden mit ihrer Wahl. Tja, und nun sitzen wir mitten in Mumbai in einem echten Drecksloch. Aber darum geht es in meiner Geschichte gar nicht. Nicole steht mit Moskitos und Mücken auf Kriegsfuß und mit einer Quote von 40 Stichen innerhalb von knapp 12 Tagen (Jamaika) ist sie eindeutig die Verliererin in diesem aussichtslosen Kampf ist. Gerade deshalb, finde ich, sollte sie Vorsicht walten lassen. Denn es reicht ja schon ein einziger Stich, um sich mit Malaria zu infizieren. Der nun folgende Dialog zeigt jedoch eindrucksvoll, wie sehr sie das Risiko oder eben die Moskitos liebt. Zum Zeitpunkt des nachfolgenden, nach bestem Wissen und Gewissen wiedergegebenen Dialogs zwischen uns haben wir bereits etliche Stunden Flug, die Höllenfahrt durch das schwüle Mumbai und den ersten Schock bei der Zimmerbesichtigung überstanden.

00.30 Uhr Ortszeit (Straßenlärm und Hupgeräusche sind zu hören.)

Robert (leicht genervt): Schließ bitte das Fenster, sonst haben wir gleich Mücken im Zimmer.

Nicole: (hängt halb im Fensterrahmen): Ich will ja nur mal gucken. Außerdem muss hier mal Luft rein. Der komische Ventilator verquirlt den Mief ja nur.

Robert: Ich wollt' ja nur sagen.

Nicole: Ja, ja. Jetzt legen wir erst mal den großen Schlafsack über das Bettlaken und dann wird es schon gehen.

Robert (zieht ein Flappe): Findest du, ja?

Robert: Sollen wir das Moskitonetz noch aufhängen?

Nicole (lustlos): Ich weiß nicht. Wäre wahrscheinlich ganz gut, aber ich habe keine Lust mehr, das jetzt noch zu machen.

Robert: Ja, musst du wissen. Mir tun die Moskitos nix.

Nicole: Nee, ich habe jetzt echt keine Lust mehr. Mir reicht es, wenn ich in den Schlafsack kriechen kann, den habe ich ja

noch mit Anti-Mückenzeug eingesprüht.

Robert: Deswegen riecht der wohl so muffig, was?

2. 30 Ortszeit (Von draußen hört man, wie jemand alle 5 Minuten geräuschvoll seine Rotze hochzieht und dann ausspuckt.)

Robert: (sitzt aufrecht im Bett): Verdammte Moskitos! Ich habe welche gehört!

Nicole: Ich weiß. Haben mich schon erwischt.

7.30 Ortszeit (Die Sonne scheint ins Zimmer, Straßenlärm ist zu hören.)

Nicole: Eine Mücke hat mir ins Augenlid gestochen.

Robert: (im Halbschlaf): Was?

Nicole: Eine Mücke hat mir ins Augenlid gestochen.

Robert: (richtet sich auf und guckt sie an): Oh Mann. Das sieht ja schlimm aus.

Nicole: Ja, so was passiert eben.

Robert: (denkt: Der Dümmlen zuerst!) Hast du mal in den Spiegel geschaut?

Nicole: Nee, ich fühle es nur. (steht auf und geht zum halbblinden Spiegel) Ach du lieber Gott. Ich seh' ja aus wie verprügelt, so zugeschwollen ist das ganze Auge.

Robert: (zwischen Mitleid und Gehässigkeit): Du wolltest das Netz ja nicht aufhängen. Vielleicht bist du beim nächsten Mal ein bisschen klüger.

Nicole: (denkt: Klugscheißer und klingt leicht resigniert): Ich suche mal nach dem Solventol.

Robert: Darf man das denn so nahe am Auge verwenden?

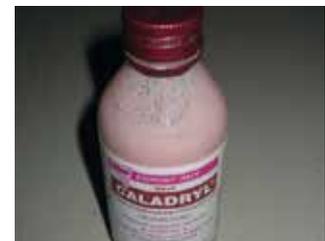
Nicole: (denkt noch lauter: Klugscheißer): Hast du jetzt eine bessere Idee?

Als wir fertig geduscht (wir haben es dann doch gewagt) und gepackt haben, rufe ich Chris an. „Wir würden gerne auf dein Angebot zurückkommen, vielleicht ein paar Tage bei dir zu wohnen“, sage ich. „Na klar, aber dann kommt sofort, ich muss gleich für drei Tage geschäftlich weg“, sagt Chris. Das muss er uns nicht zweimal sagen. Schnell checken wir aus und suchen uns ein Taxi. Am Telefon habe ich Chris noch gefragt, wie teuer die Fahrt mit dem Taxi zu ihm ungefähr sein wird, damit wir eine grobe Orientierung haben. „How much?“, fragt Nicole und starrt den Taxifahrer mit ihrem geschwollenen Auge an. „200 Rupees“, sagt er und will damit nur die Hälfte des Preises, den Chris uns als maximale Grenze genannt hat. Dass der Fahrer Nicoles Rucksack auf abenteuerliche Art am Dachgepäckträger befestigt, ist uns zwar nicht ganz geheuer, aber es passt eben nur ein Rucksack in den Kofferraum. Sicherheitshalber holt sie noch ihre Flip Flops aus der offenen Seitentasche des Rucksacks, bevor wir losfahren.

Nach einer knappen Stunde sind wir zumindest schon in der Nähe des Apartments. Das merken wir aber nicht daran, dass der Taxifahrer uns das sagt, sondern dass er anfängt, suchend aus dem Seitenfenster zu gucken und irgendwelche Leute anspricht. Oder besser anbrüllt, uns jedenfalls klingeln uns im Taxi die Ohren. Der Taxifahrer fragt zwar x-mal nach dem richtigen Haus, findet es aber doch nicht. Wir fahren immer wieder im Kreis, stehen einmal sogar schon im falschen Haus und merken es noch rechtzeitig, bevor der Taxifahrer weg ist. Schließlich lässt er uns an einem Haus in der Nähe aussteigen und sagt im Brustton der Überzeugung, dass es hier ist, bevor er schnell verschwindet. Also rufen wir noch einmal Chris an, der uns dann bis vor die Eingangstüre lotst, wo er uns abholt. In seiner Wohnung treffen wir noch auf Kamal, seine Haushälterin. Die Wohnung ist ziemlich groß und wir können unser Glück kaum fassen: Wir haben ein eigenes Zimmer mit Bad und drei Tage sturmfreie Bude. Bevor Chris auf Geschäftsreise geht, kümmert er sich allerdings noch darum, dass wir eine Prepaid-SIM-Karte und Internetzugang bekommen. Gott sei Dank können wir uns für so viel Gastfreundschaft bedanken. In seiner Abwesenheit gestalten wir das Corporate Design seiner neu gegründeten Firma. Zwischendurch können wir Mumbai erkunden. Indien, ich hab dich doch lieb. Auch wenn wir keinen einfachen Start hatten. Und das geschwollene Auge meiner Frau? Auch da gibt es positive Neuigkeiten. In Chris' Büro haben wir einen Mitarbeiter nach der nächsten Apotheke gefragt. Es ist zwar keine Apotheke, sondern ein Medical Shop, was ungefähr einer Kreuzung aus Drogerie, Trinkhalle, Straßenstand und Apotheke entspricht, aber sie haben, was wir brauchen. Nicole führt dem Inder, der sich lässig auf den wackeligen Verkaufstresen stützt, anklagend ihr Auge vor. Der nickt, was wir schon fast als Konversation gelten lassen und kramt aus einem der Regale eine große Flasche mit rosa Lotion. Gut, gekauft und auch gleich auf den Stich aufgetragen, was auch immer das ist. Und das Wunder geschieht: Das rosa Mittel hilft phänomenal. Schon ein paar Stunden später sieht sie wieder vorzeigbar aus



Schmerzhafter Moskito Stich



Das Wundermittel

# Übung: Wahrnehmung, Repräsentation und Wirklichkeit

Ein Beispiel: Bei der Frage, was auf diesem Bild zu sehen ist, zucken die meisten Menschen mit den Schultern. Wenn man die Lösung sieht (siehe Seite 65), kommt es zu einem Aha-Erlebnis und dem Betrachter wird es nicht mehr möglich sein, etwas anders zu sehen.



# Wahrnehmung, Repräsentation und Wirklichkeit

Als Repräsentation bezeichnet man die innere Vorstellung eines Ereignisses, Ziels oder Problems, darstellbar durch die 5 Sinne. Repräsentationssysteme sind diese fünf Sinne, abgekürzt VAKOG: Visuell (sehen), auditiv (hören), kinästhetisch (fühlen), olfaktorisch (riechen) und gustatorisch (schmecken). Mit diesen Sinnen nehmen wir die Realität auf und repräsentieren sie. Wir sind in der Lage Informationen in Form von Bildern, Tönen, Gefühlen, Gerüchen und Geschmack wahrzunehmen, diese zu speichern und auch wieder abzurufen. Zwischen Wahrnehmung und Repräsentation sind Filter geschaltet. Die wichtigsten Filter nennen wir Verzerrung, Generalisierung und Tilgung. Wir konstruieren unsere Realität, wir suchen nach Mustern und wenn unsere Aufmerksamkeit gerichtet wird, erkennen wir Zusammenhänge, die wir vorher nicht wahrnehmen konnten. Unser Gehirn hat im Laufe seiner Entwicklung gelernt, die Vielzahl an einströmenden Informationen zu organisieren. Wir unterscheiden zwischen nützlich und nicht nützlich, wir ignorieren, vergessen, bilden Kategorien, modifizieren Erlebnisse und bilden auf dieser Basis unser jeweiliges Modell der Realität bzw. die Konstruktion unserer Wirklichkeit. Das geschieht, in dem wir innere Bilder, Töne, Gefühle – also eine Repräsentation erzeugen. Diese innere Vorstellung bestimmt unseren jeweiligen Zustand und hat natürlich auch Einfluss auf unsere Körperhaltung, Mimik, usw. Je nachdem, welche Situation wir innerlich und äußerlich erleben, zeigen wir im Außen ein bestimmtes

## Impuls

Ereignis

Ziel

Problem

## Sinneskanäle



Verhalten. Das kann sich beispielsweise in Aggression, Wut, Gewalt, Freude, Trauer, Schmerz, usw. ausdrücken. Unser Verhalten wird also maßgeblich von unserem inneren Erleben gesteuert und nicht so sehr von den Impulsen, die wir äußerlich aufnehmen. Für einen Menschen, der beispielsweise unter einer Phobie leidet, kann die Begegnung mit einer Biene innerlich hochdramatisch sein und Todesängste auslösen. Das dadurch ausgelöste Verhalten mag Außenstehenden vollkommen unangemessen und hysterisch vorkommen, aber für einen Phobiker ist die Biene innerlich möglicherweise zwei Meter groß und hat Tötungsabsichten. Die drei Filter Verzerrung, Generalisierung und Tilgung bilden sich im Laufe unserer Biografie und sie sind bedingt durch sogenannte Meta-Programme bzw. Wahrnehmungsfilter. Darüber hinaus entwickeln wir im Laufe unseres Lebens Werte und Glaubenssätze, die genau wie Erinnerungen und Sprache unsere »innere Landkarte« bzw. unsere innere Wirklichkeit beeinflussen. Wir können unser inneres Erleben verändern, wenn wir die Mechanismen kennen, die wirksam sind.

## Filter

Verzerrung  
Generalisierung  
Tilgung

bedingt durch

Meta-Programme  
Werte  
Glaubenssätze  
Erinnerung  
Sprache

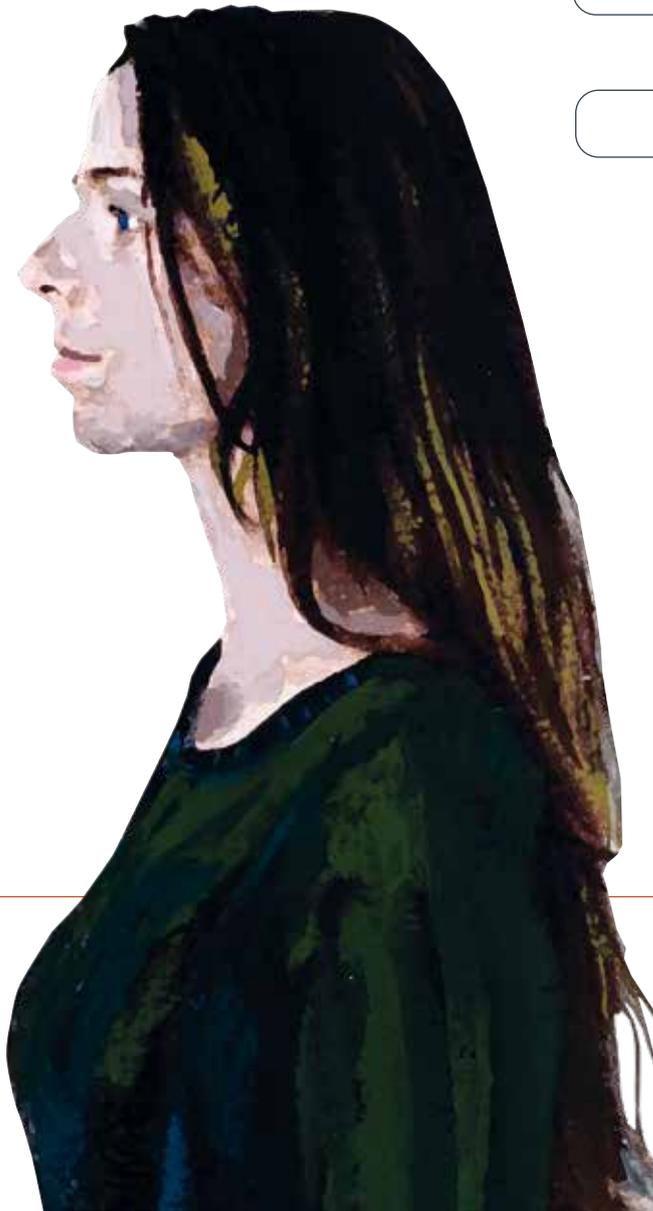
## Verhalten

## Konstruktion der Wirklichkeit

Innere  
Repräsentation

Zustand

Physiologie



Eine körperliche Behinderung, die Sinnesbehinderung, (Blindheit, Gehörlosigkeit, Schwerhörigkeit, Taubblindheit) die Sprachbehinderung, die psychische (seelische) Behinderung, die Lernbehinderung oder auch die geistige Behinderung erschwert den Prozess der Kommunikation und der Persönlichkeitsbildung.

# Meta-Programme – Wahrnehmungsfilter

NLP befasst sich damit, welche neuronalen, physiologischen Prozesse und welche psychologischen Reaktions- und Verhaltensmuster in nahezu jedem wachen Moment in uns Menschen ablaufen: Mit unseren fünf Sinnen sehen (visuell), hören (auditiv), fühlen (kinästhetisch), riechen (olfaktorisch) und schmecken (gustatorisch) wir und erhalten so ständig Informationen über unsere Umgebung, in der wir uns gerade befinden. So können wir wahrnehmen, was um uns herum geschieht. Aber auch wenn wir über alle unsere Sinne verfügen, liegt die Wahrnehmungsfähigkeit unserer fünf Sinneskanäle nicht bei 100%. Sie wird sowohl in der Qualität als auch Quantität reduziert durch verschiedene Filter, durch die die aufgenommenen Reize laufen. So wie jemand mit einer Rot-Grün-Schwäche die Farben schwächer sieht oder nicht unterscheiden kann, so kann es passieren, dass wir durch verschiedene Filter bestimmte Informationen gar nicht wahrnehmen (können). Gefilterte Informationen bilden also nicht die »Realität« ab, sondern sie sind qualitativ und quantitativ verändert.

Ist das Glas halb-leer oder halb-voll? Dieses bekannte Bild visualisiert einen Wahrnehmungs- oder Aufmerksamkeitsfilter. Jeder von uns hat Filter, durch die Informationen laufen. Definiert werden diese Filter durch unsere Erfahrungen: Ganz einfach ausgedrückt findet jemand, der schon mal von einem Hund gebissen wurde, Hunde nicht niedlich, sondern angsteinflößend. Bemerkenswert ist dabei, dass eine einzige schlechte Erfahrung

unseren »Hunde-Filter« stärker beeinflusst als die vielen guten oder neutralen Erfahrungen, die man mit Hunden hatte. Diese Filterprozesse laufen oft nicht bewusst ab, beeinflussen aber, wie wir in bestimmten Situationen reagieren. Welche Filter wir haben, ist uns also meistens nicht klar und deshalb ist es möglich, dass man von seiner eigenen Reaktion auf etwas selbst überrascht wird. Jeder Mensch entwickelt im Laufe seines Lebens ganz individuelle Meta-Programme. Sie beschreiben die grundlegenden Prinzipien, wie wir unsere Umwelt bevorzugt wahrnehmen und wie wir denken und handeln. Sie steuern damit auf einer unbewussten und automatischen Ebene allerdings nicht nur unsere Informationsaufnahme, sondern beeinflussen auch unsere Motivation, Einstellung und Haltung den Dingen gegenüber. Das bedeutet also nichts anderes, als dass unsere Meta-Programme uns definieren. Es bedeutet aber auch, dass wir uns ändern können, indem wir an unseren Meta-Programmen arbeiten, neue aktivieren und störende ausschalten. Der erste Schritt ist dabei, die eigenen Filter zu erkennen.

Auf [Seite 179](#) und [Seite 200](#) erfährst du mehr über die konkrete Nutzung von Wahrnehmungsfiltern und wie du sie aktivieren und trainieren kannst.

Im arbeitstherapeutischen Kontext geht es oft darum, den Aufmerksamkeitsfokus neu zu lenken. Besonders dann, wenn Menschen keinen Zugang zu ihren Ressourcen haben. Wenn sich jemand beispielsweise in Details verliert und den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr erkennt, kann es helfen, den Wahrnehmungsfilter »das große Ganze« zu aktivieren.



<b>Kriterium</b>	<b>Ausprägung</b>					
<b>Motivation</b>	hin zu (verfolgt ein Ziel)			weg von (will etwas vermeiden)		
<b>Bezugsrahmen</b>	innen/ich			außen/andere		
<b>Beziehungsebene</b>	Menschen			Dinge (Sach-orientiert)		
<b>Wahrnehmungsposition</b>	assoziiert (fühlend)		(dissoziiert)denkend		Meta (beobachtend)	
<b>Zeitorientierung</b>	Vergangenheit		Gegenwart		Zukunft	
<b>Primärinteressen</b>	Menschen	Orte	Zeitabläufe	Dinge	Aktivitäten	Informationen
<b>Detailgrad</b>	spezifisch (Detail)			global (allgemein/groß)		
<b>Vergleiche</b>	ähnlich			unähnlich		
<b>Vollständigkeit</b>	vollständig			unvollständig		
<b>Handlungsantrieb</b>	pro-aktiv (Handlung)		re-aktiv (Aufforderung)		in-aktiv (Lageorientiert)	
<b>Erwartungshaltung</b>	Träumer (assoziativ/visionär)			Kritiker (denkend/logisch)		Realist (handelnd)
<b>Analyserichtung</b>	warum? (problemorientiert)			wie? (lösungsorientiert)		

Es lassen sich beliebig viele Meta-Programme definieren. Die Liste ist niemals vollständig. Jedes der oben genannten Wahrnehmungs- oder Denk-Konzepte führt zu einem »ich achte auf«. Wenn ich den Filter verändere, nehme ich die Welt anders wahr.

# Meta-Programme: Zeit und Erinnerung

Wir haben alle eine Vergangenheit, eine Gegenwart und eine Zukunft. Zwei davon, nämlich Vergangenheit und Zukunft, können wir nicht kontrollieren: Was bereits geschehen ist, lässt sich nicht mehr ändern. Und was noch vor uns liegt, wissen wir auch nicht. Wir haben lediglich Einfluss auf die Gegenwart. Nur in diesem Moment können wir sein, wirken, erschaffen.

Unsere Erinnerungen sind unser mentales Zuhause und machen einen großen Teil unserer Identität aus. Erinnerungen prägen unser Bild von der Welt und haben einen erheblichen Einfluss darauf, wie wir in der Gegenwart Informationen filtern und bewerten. Wenn wir unsere Erinnerung verändern (und das tun wir sehr oft), verändern wir auch unsere Identität. Das geschieht unter anderem über Biografie-Arbeit.

Erinnerungen sind kompliziert und variabel. Jede Erinnerung ist davon beeinflusst, was im Moment mit uns passiert. Es ist also möglich, aus einem vergangenen Erlebnis heute ganz andere Schlussfolgerungen zu ziehen als in dem Augenblick, als es tatsächlich passiert ist. **Beispiel:** Ich musste in meiner Ausbildung über Wochen an einem Stück Stahl feilen. Dabei habe jeden Tag geflucht, meine Blasen verbunden und diese Arbeit als reine Schikane empfunden. Die damalige Erfahrung hat mir meinen heutigen Glaubenssatz bzw. die Überzeugung beschert, dass ich fast alles schaffen kann, wenn ich nur lange und beharrlich genug an einer Sache dranbleibe.

## Exkurs

Die Biografiearbeit geht unter anderem auf Robert Butler, einen US-amerikanischen Hochschullehrer, Mediziner und Gerontologe zurück. Man beschäftigt sich dabei in einer strukturierten, selbstreflexierenden Form und in einem professionellen Setting mit seiner Lebensgeschichte. Die Rückschau auf das eigene Leben kann als bewusst gestalteter Selbsterkenntnisprozess verstanden werden. Aus dem Verständnis der eigenen biografischen Vergangenheit und dem Sein in der Gegenwart kann eine mögliche Gestaltung der Zukunft abgeleitet werden. Dabei wird der individuelle Lebenslauf in einem gesellschaftlichen und geschichtlichen Zusammenhang gesehen. Aus dieser Perspektive lassen sich Handlungspotenziale ableiten. Man unterscheidet:

**Gesprächsorientierte Biografiearbeit:** Hier geht es um Einzel- und Gruppengespräche zu ausgewählten Themen (wie Familienleben, herausragende Ereignisse im Leben, etc.)

**Aktivitätsorientierte Biografiearbeit:** Aktive Tätigkeiten (wie z.B. Singen bekannter traditioneller Lieder mit anschließendem Gespräch, Museumsbesuche, handwerkliche oder künstlerische Aktivitäten, etc.)

**Ressourcenorientierte Biografiearbeit:** Aktives Aufarbeiten von Lebensthemen in verdeckten oder offenen Coachings (z.B. durch NLP-Formate wie Change History, Timeline, Logische Ebenen, Wunderfrage u.A.m.)

Wer einen guten Zugang zu seiner Vergangenheit und Erinnerungen hat, schafft sich dadurch mehr Wahl- und Vergleichsmöglichkeiten. Man kann dann leichter auf seine eigenen Erfahrungen zurückgreifen und aktuelle Situationen bewerten. Es ist also sinnvoll, seine Erinnerung aktiv zu nutzen, indem man sich zum Beispiel bewusst an bestimmte Schlüsselerlebnisse aus der Vergangenheit erinnert. Diese signifikanten, emotionalen Schlüsselereignisse, die wir oft in der Kindheit erlebt haben, beeinflussen häufig unser aktuelles Leben. Sowohl positiv als auch negativ. Im NLP nennt man ein solches Erlebnis auch »Imprint«. Je nach Stärke der Emotionen, die damals beteiligt waren (auch die Häufigkeit spielt eine Rolle), entsteht eine neue Überzeugung, eine Meinung bzw. ein starker Glaubenssatz. Diese Glaubenssätze steuern unbewusst auch unser gegenwärtiges Handeln. Wenn ich solche Imprints benennen kann und ihre Wirkung kenne, kann ich sie verändern und erhalte dadurch neue Handlungsoptionen.

Manchen Menschen fällt es unglaublich schwer, sich an vergangene Dinge zu erinnern. Oder sie können sich ihre Zukunft nicht vorstellen. Und es gibt wieder andere Menschen, die in der Vergangenheit leben oder die ganze Zeit von der Zukunft träumen und darüber ihr Leben in der Gegenwart vergessen. Menschen erleben und repräsentieren Zeit ganz unterschiedlich. Das ist möglich, weil unser Gehirn zeitliche Unterschiede, also Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft räumlich

darstellt. Stellt man sich die Zeit als Linie vor, versteht man, was mit räumlicher Darstellung gemeint ist.

### **Vergangenheit**

Erinnere Dich daran, als Du

- heute morgen Kaffee gekocht hast
- vor einer Woche Kaffee gekocht hast
- vor einem Jahr .....
- vor fünf Jahren .....
- vor zehn Jahren .....

### **Zukunft**

Stell Dir vor wie Du

- morgen Kaffee kochen wirst
- in einer Woche Kaffee kochen wirst
- in einem Jahr ....
- in fünf Jahren ...
- in zehn Jahren .....

Tu jetzt so, als könntest Du dieses alles gleichzeitig wahrnehmen: Woran merkst Du, dass eine Situation weiter in der Zukunft liegt, als eine andere?

### **Die vollständige Zeitlinie**

Tue so, als ob Du nun diese Situationen aus Zukunft und Vergangenheit auf einmal wahrnehmen könntest: Woran merkst Du, dass eine Situation vergangen ist und die andere zukünftig ist? Was ist der entscheidende Unterschied? Entstehen Bilder Farben, Geräusche? Werden diese lauter oder leiser? Vielleicht gibt es

Jemand hat mir mal gesagt, die Zeit würde uns wie ein Raubtier ein Leben lang verfolgen. Ich möchte viel lieber glauben, dass die Zeit unser Gefährte ist, der uns auf unserer Reise begleitet und uns daran erinnert, jeden Moment zu genießen, denn er wird nicht wiederkommen. Was wir hinterlassen ist nicht so wichtig wie die Art, wie wir gelebt haben. Denn letztlich [...] sind wir alle nur sterblich..

Jean-Luc Picard

einen Geruch oder ein Gefühl, das sich ändert? Wenn du kannst, zeichne Deine persönliche innere Zeitlinie auf. Wie verläuft sie im Raum? Wo beginnt sie? Wo hört sie auf? Hat sie einen Anfang oder ein Ende?

Zeitlinien sind sehr unterschiedlich und verlaufen keineswegs immer schnurgerade. An die Zeitwahrnehmung gekoppelt sind häufig bestimmte Eigenschaften, die nachfolgend kurz zusammengefasst sind. Alle haben Vor- und Nachteile, deshalb verschafft ein flexibler Umgang mit der eigenen Zeitlinie durchaus einen größeren Spielraum im eigenen Handeln. Menschen, die flexibel mit ihrer Wahrnehmung der Zeit sind und zwischen den verschiedenen Zeitlinien wechseln können, sind zum Beispiel im Arbeitsalltag pünktlich, organisiert und lieben Pläne, können aber im Urlaub sofort in einen entspannten Modus wechseln.

### **In-Time**

Die Zeitlinie verläuft durch den Gegenwartspunkt hindurch (in meinem Körper). Die Erinnerungen sind assoziiert. Diese Menschen haben ein schlechtes Zeitgefühl, denn sie leben im Jetzt. Die Zeitlinie dieser Menschen geht durch sie hindurch, wobei gewöhnlich ein Teil der Zeit außerhalb ihres Sichtfeldes liegt und damit schwerer zugänglich ist. (siehe Grafiken rechts)

### **Between-Time**

Eine Mischung aus In und Through Time. Die Zeitlinie geht durch den Menschen hindurch (wie In Time) allerdings ist die gesamte Zeitlinie im Blickfeld (wie Through Time).

### **Through-Time**

Die Zeitlinie liegt komplett außerhalb der Person. Die Erinnerungen dieser Menschen sind normalerweise dissoziiert. Sie sind sich der Zeit und der Dauer von Vorgängen bewusst, sie sind pünktliche und zeitplanende Menschen. Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft sind präsent. Die Zeitlinie liegt gewöhnlich komplett außerhalb des Menschen und die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft liegen im Blickfeld. Erinnerungen können gut abgerufen werden.

Die Sprache gibt Hinweise darauf, wie jemand momentan seine Zeit organisiert und wahrnimmt. Man will den ganzen Mist hinter sich lassen oder das Schlimmste steht einem noch bevor. Die Zeit rennt einem weg oder man blickt mit Stolz auf etwas zurück. Diese Äußerungen helfen, das Zeitverständnis des Gegenübers zu verstehen.

Traumatisierte Menschen beschreiben häufig Zeitbeulen, Zeitlöcher oder Zeitabrisse. Bei einer Zeitbeule sind die Gegen-

Ist Ihnen schon aufgefallen, daß man sich nur an Parkuhren Zeit kaufen kann?

Unbekannt

## **Zusammenfassung**

Identitätsbildung ist ein Prozess, der wesentlich auf Wahrnehmung und Kommunikation basiert. Durch sie wird Selbstgestaltung, Selbstreflexion, Selbstbewusstsein und Selbstwirksamkeit ermöglicht und gefördert.

wart und Zukunft für einen bestimmten Zeitraum aufeinander zu oder voneinander weg geformt, bei einem zeitlichen Abriss hat der Mensch keine Erinnerung an eine bestimmte Zeit in seinem Leben.

### Exkurs

Die Griechen haben zwei Worte für Zeit: Chronos und Kairos. Der griechische Gott Chronos ist in der griechischen Mythologie der Vater des Zeus. Er verkörpert die Uhr und den tickenden Sekundenzeiger oder auch den Sand, der durch die Sanduhr rieselt. Man spricht von chronischen Krankheiten, die sich manifestieren können, wenn man ihre Ursachen ignoriert. Wer seine Zeit auf dieser Erde nicht gut nutzt, der wird von Chronos verschlungen. Aktiven Menschen nutzen Chronos Erfahrungen, um Weisheit zu sammeln.

Kairos ist der jüngste Sohn des Zeus Er ist der Gott des richtigen Augenblicks und der günstigen Gelegenheit. Kairos trennt auch die Schnittstelle zur Vergangenheit. Bei Kairos liegen die Chancen im Hier und Jetzt, also im Moment. Achtsamkeit und Aufmerksamkeit ist sehr wichtig, weil der richtige Augenblick flüchtig ist.

Chronos ist also quantitatives und Kairos steht für qualitatives Zeitempfinden. Chronos bedeutet Erfahrungen, Kairos steht für Möglichkeiten. Chronos ist die Vergangenheit und die Zukunft, Kairos ist die Gegenwart. Chronos ist beschränkt, Kairos hat keine Dimension.



### Through-Time



### In-Time



### Between-Time



Sprache und Identität

Verbale- und Non-  
Verbale-Sprache.

Welche Funktion hat  
Sprache bei der  
Identitätsbildung?

Menschen kommunizieren miteinander unter bewusstem Einsatz von Sprache. Sie äußern dabei Fragen, Wünsche, Stimmungen und gehen beim Sprechen und Formulieren von bestimmten, eigenen Sichtweisen und Erfahrungen aus. Kommunikation ist somit ein wichtiger Teil der Identitätsbildung und gleichzeitig ein Türöffner für Veränderung. Sowohl innerlich als auch äußerlich. Verbal und Non-Verbal.

52 – 59

Sprache und Identität.  
Die personale-, soziale-  
und kulturelle Identität

Das Meta-Modell der  
Sprache und das Milton  
Modell

Priming

60 – 64

Körpersprache, Kodierun-  
gen, Duft und Staus

# Sprache und Identität

Bevor wir in das Thema Sprache und Identität eintauchen, möchte ich eine kleine Geschichte erzählen, die ich im Jahr 2008 in Indien erlebt habe. Meine Frau und ich sitzen in einem Hotelrestaurant, hoch oben in den Bergen Südindiens und der Kellner fragt mich, was meine Frau bestellen möchte. Eine Begebenheit, die eigentlich kaum noch der Rede wert ist, weil uns das in Indien schon ziemlich oft passiert ist. Trotzdem ist meine Frau extrem irritiert, weil sie nicht direkt angesprochen wird. Nachvollziehbar, oder? Wir bestellen jedenfalls unser Abendessen, als Getränk möchten wir Cola. Das Abendessen wird serviert, die Cola nicht. Ich frage nach, bekomme als Antwort aber nur das uns schon bekannte indische Kopfwackeln. Dann eben keine Cola. Am nächsten Morgen kommen wir zum Frühstück und der Kellner stellt uns strahlend zwei kalte Flaschen Cola auf den Tisch.

Beim Frühstück spekulieren wir dann über mögliche Erklärungen, warum meine Frau in Indien so häufig übergangen wird und ich für sie antworten soll. Hat das etwas mit einer Geringschätzung von Frauen zu tun, hat es religiöse Gründe, liegt es an ihr oder gar noch schlimmer an mir? Und was ist denn eigentlich bei der Getränkebestellung schief gelaufen? Hätten wir deutlich sagen müssen, dass wir Cola nur zum Abendessen, aber nicht zum Frühstück trinken wollten? Vielleicht war gestern keine Cola vorrätig und möglicherweise wurde ein Mitarbeiter ins Tal geschickt, um eine Flasche zu besorgen? Wieso sagen die nicht einfach, dass es

keine Coca Cola gibt? Wir haben uns mehr als einmal den Kopf zerbrochen, um solche und ähnliche Situationen zu verstehen. Nicht nur Indien auch in anderen Ländern.

Diese Situation zeigt jedenfalls deutlich, dass Sprache eine Oberflächenstruktur und eine Tiefenstruktur besitzt. Das erfolgreiche Senden einer Nachricht und das Empfangen einer Nachricht werden von vielen Faktoren beeinflusst und wirken sich auf das Selbstbild, die Wahrung der eigenen Identität aus. Das fällt ganz besonders im Kontext einer fremden Kultur auf, wirkt aber genauso in vertrauter Umgebung. Jede Kultur mit ihren Zeichen, Symbolen, Traditionen, Verhaltensmustern und Wertesystemen hat Einfluss auf die Identitätsbildung. Dies wird eben insbesondere bei der Konfrontation mit einer fremden Kultur bzw. bei der Integration in einem fremden Land deutlich. Für mich hat sich im Laufe der Zeit in Indien tatsächlich mehrfach die Frage gestellt, inwiefern sich mein bisheriges Selbstbild innerhalb des fremden Landes verändert hat. Ich habe versucht, mich in eine fremde Umgebung zu integrieren, bin aber mit meinen gewohnten Verhaltensmustern und Standpunkten sowie Eigenschaften hier und da auf Unverständnis gestoßen. Das eigene Bild, das aus dem gewohnten kulturellen Umfeld gewachsen ist, stimmte nicht mehr mit dem Fremdbild überein. Andersherum war es aber auch so, dass ich bestimmte Verhaltensweisen, die ich innerhalb einer fremden Kultur beobachtet habe, nicht verstanden habe und trotzdem bewertet habe.

Ich habe zum Beispiel in Indien oft beobachtet, wie Bettler mit einer abfälligen Geste verscheucht wurden, weil sie gestört haben. Das fand ich furchtbar und trotzdem habe ich mich nach einigen Wochen in dem Land selber dabei erwischt. Das verunsicherte mich in meiner Selbstwahrnehmung und führte zu der verschämten Erkenntnis: So war ich nicht, so bin ich nicht und so will ich auch nicht sein.

Als ich anfang, als Kundenberater zu arbeiten, waren 50 Prozent der Kunden von mir extrem angetan und wollten ausschließlich mit mir zusammen arbeiten. Die anderen 50 Prozent fanden mich überheblich und arrogant. Ein schlechter Schnitt für einen Kundenberater und deshalb verordnete mir mein damaliger Chef Kommunikations-, Verkaufs-, Präsentations- und Verhandlungstrainings. In dieser Zeit habe ich viel über die Feinheiten von Sprache und der Kunst des Auftritts gelernt. Meine rhetorischen Fähigkeiten wurden besser und ich war in Gesprächen jetzt weniger arrogant und deutlich diplomatischer, aber war leider auch oft dem Vorwurf der Manipulation ausgesetzt. Natürlich manipulieren wir uns gegenseitig, sobald wir nur den Mund aufmachen, aber ich denke, dass mir in den ersten Jahren eine innere Haltung gefehlt hat, um zu erkennen, wann es besser ist, einfach die Klappe zu halten und zuzuhören. Sprache ist der Schlüssel zur Welt. Zur inneren und äußeren Erlebniswelt von Menschen, aber auch zur tatsächlichen Welt. Mit Anfang 40 habe ich mich ent-

schieden, nochmal richtig Englisch zu lernen. Einerseits weil es beruflich wichtig wurde und andererseits, weil die englische Sprache eine Tür zu eben dieser Welt öffnet und viele neue Erkenntnisse mitbringt. Sprachforscher gehen davon aus, dass das Sprechen in einer fremden Sprache auch die Persönlichkeit verändert. Jede Sprache lässt uns ein wenig anders denken und handeln. Das hat natürlich auch damit zu tun, wie sicher man sich selbst in einer fremden Sprache fühlt. Sprache spiegelt aber auch immer die Kultur der Gesellschaft wieder, die sie benutzt.

Wer sich mit Identität-, Marken- und Persönlichkeitsentwicklung beschäftigt, kommt an der Auseinandersetzung mit dem Thema Sprache nicht vorbei. Unser Vokabular lässt Rückschlüsse darauf zu, welche kulturellen, gesellschaftlichen und ideologischen Konzepte der jeweiligen Sprache zugrunde liegen. Unsere kulturelle Identität finden wir im Sprach- und Schreibstil, in den gewählten Vokabeln oder Dialekten, die wir bevorzugen. Wenn wir mit einer bestimmten Sprache schreiben, interagieren wir mit dieser Sprache. Wir denken vor dem Schreiben in einer bestimmten Sprache. Und somit auch in einer bestimmten Mentalität und Kultur. Wir stellen Fragen, formulieren Wünsche, äußern Emotionen und gehen dabei in der Regel von unserer eigenen Sichtweise aus. Diese basiert auf der eigenen Biografie und den Erfahrungen, die wir im Laufe unseres Lebens gemacht haben. Die Sache wird, wie wir es in

»Wir können nicht nicht kommunizieren!«  
Dieser berühmte Satz von Paul Watzlawick ist trivial, aber irgendwie auch ziemlich gut. Wir kommunizieren permanent. Mit Gesten, Mimik und mit Worten.

unserem Eingangsbeispiel erlebt haben, dann kompliziert, wenn unser Gesprächspartner über einen vollkommen anderen Erlebnis- oder Kulturhintergrund verfügt, als wir selber. Während eines Gesprächs lassen wir Informationen weg, weil sie vor dem Hintergrund unserer gemachten Erfahrungen vollkommen klar sind. Missverständnisse sind vorprogrammiert, weil unser Gesprächspartner das Gesprochene anders als wir einordnet, nämlich basierend auf seinen Erfahrungen. In der Regel sind wir uns gar nicht darüber im Klaren, dass ein solches Kommunikationsproblem überhaupt besteht. Wir stellen lediglich fest, dass wir offensichtlich aneinander vorbeireden bzw. wir uns nicht richtig verstehen. Beim Metamodell der Sprache sprechen wir von der sogenannten Oberflächenstruktur – also das, was wörtlich gesagt wird – und der Tiefenstruktur – die Bedeutung der Botschaft – also das, was im Kopf des Sprechers entsteht. Diese subjektive Wirklichkeit des Sprechers nennen wir auch die innere Landkarte der Welt. Als Zuhörer nehmen wir einen Satz mit seiner Oberflächenstruktur wahr und geben ihm eine Bedeutung, indem wir den Satz mit unserer eigenen Tiefenstruktur verbinden. Diesen Vorgang nennt man eine Meta-Modell-Verletzung und sie ist sehr oft verantwortlich für Irritationen, Missverständnisse und auch Konflikte. Eine wirklich umfassende Kommunikation wäre ja die vollständige Beschreibung der Wirklichkeit. Mit Hilfe des Metamodells kann deutlich mehr Klarheit und Eindeutigkeit im Kommunikationsprozess erreicht werden. Das funktioniert mit Fragen, die dabei helfen die subjektive Realität des Gesprächspartners zu erkunden und so das Gesagte »richtig« einzuordnen.

Bei einem Austausch zwischen unterschiedlichen Kulturen sind in der Regel drei Identitäten bzw. Selbst beteiligt. **Die personale Identität.** Für eine erste Begegnung ist sie ganz eng mit der äußeren Erscheinung einer Person verbunden. Das Verhalten, die Landessprache und der Geruch spielen ebenfalls eine wesentliche Rolle. **Die soziale Identität** (Gruppenidentität, Wir-Identität, kollektive Identität). Hier nutzt der einzelne Mensch bestimmte Merkmale und markiert somit seine Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe. Mit der er sich identifiziert oder wo er sich zugehörig fühlt. Zum Beispiel Familie, Altersgruppe, Nationalität Beruf, Religion etc.. **Die kulturelle Identität** umfasst Personen oder Gruppen, die sich an Gemeinsamkeiten von Sprache, Normen, Weltanschauung, religiöser Ausrichtung orientieren. Dazu gehören auch künstlerische oder wissenschaftliche Traditionen, sportliche und handwerkliche Fertigkeiten oder andere gemeinsame Ideale und Werte. Die Gemeinsamkeiten in der Lebensweise zeigen sich zum Beispiel in der Art des Wohnens, des Essens, der Mode, der Kunst, der Art des Umgangs miteinander, der Nutzung von Symbolen, Festen, usw.

Unser Vokabular lässt Rückschlüsse darauf zu, welche kulturellen, gesellschaftlichen und ideologischen Konzepte der jeweiligen Sprache zugrunde liegen. Unsere kulturelle Identität finden wir im Sprach- und Schreibstil, in den gewählten Vokabeln oder Dialekten, die wir bevorzugen. Wenn wir mit einer bestimmten Sprache schreiben, interagieren wir mit dieser Sprache. Wir denken vor dem Schreiben in einer bestimmten Sprache und somit auch in einer bestimmten Mentalität und Kultur.

Alfred Habdank Skarbek Korzybski legte dar, dass die Welt der Sprache eine Abstraktion der Welt der Erfahrung ist und daher die Abstraktion (die Landkarte) niemals mit der Erfahrung (der Landschaft) identisch sein kann. Und er wies auf folgendes hin: Wenn die sprachliche Welt die Welt der Erfahrung nicht adäquat abbildet, läuft der Mensch, geleitet von einer falschen Landkarte, in die Irre.

## Das Metamodell der Sprache

Die wesentlichen Metamodell-Verletzungen werden Tilgung, Verzerrung und Generalisierung genannt (siehe auch Grafik *Repräsentation und Wirklichkeit* Seite 42). Mit Hilfe von Tilgungen, Verzerrungen und Generalisierungen gestalten wir unsere innere Landkarte. Das geschieht, weil es uns eben einfach nicht möglich ist, die Komplexität der Wirklichkeit mit allen notwendigen Informationen und Facetten in Kommunikationsprozessen zu vermitteln.

### Was bedeutet Tilgung?

Bei dem Prozess der Tilgung blenden wir wesentliche Informationen aus. Es kann auch sein, dass bestimmte Reize unser Bewusstsein nicht erreichen, weil wir sie nicht gar wahrnehmen. Wenn wir tilgen, löschen wir quasi Teile unserer ursprüngli-



Alfred Habdank Skarbek Korzybski entwickelte in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts die »Allgemeine Semantik«.

chen Erfahrung. Ein Beispiel: Jemand sagt: »Ich bin enttäuscht«.

Es fehlen eine ganze Reihe von Informationen: »Worüber, wie macht sich das bemerkbar, wie lange, seit wann bist Du enttäuscht und was genau bedeutet enttäuscht sein für dich?«

### Was bedeutet Verzerrung?

Beim Verzerrten werden gemachte Erfahrungen auf verschiedene Arten umgewandelt. Oft werden Sie so verdreht, dass Sie einen Menschen in seinen Handlungsmöglichkeiten einschränken. Ein Beispiel: Jemand sagt: »Ihre Fragerei macht mich wütend!« Auch hier fehlen Informationen: »Wütend auf was, wen, wann werden Sie besonders wütend, was genau an meiner Fragerei macht das?«



Das Eisbergmodell visualisiert das Verhältnis zwischen Oberflächenstruktur und Tiefenstruktur der Kommunikation.

Das Eisbergmodell ist eines der bekanntesten Kommunikationsmodelle. Das Modell basiert auf der Tatsache, dass bei einem Eisberg lediglich ein kleiner Teil, nämlich ca. 20 Prozent, sichtbar ist. Die anderen 80 Prozent, also der weitaus größere Teil des Eisberges, befinden sich dagegen nicht sichtbar unter der Wasseroberfläche. Das Eisbergmodell soll veranschaulichen, wie Menschen miteinander kommunizieren, was im zwischenmenschlichen Bereich tatsächlich gesagt und was unausgesprochen transportiert wird. Oberflächen- und Tiefenstruktur.

## Was bedeutet Generalisierung?

Wenn jemand Generalisierungen (Verallgemeinerungen) benutzt, überträgt er seine individuelle Erfahrung auf die Gesamtheit. Ein Beispiel:

Jemand sagt: »Die Musik ist beliebig geworden!« »Um welche Musik handelt es sich, was genau bedeutet beliebig, seit wann beobachtest Du diese Entwicklung, wen betrifft das, womit vergleichst Du?«

Die Sprechgeschwindigkeit hat ebenfalls eine wichtige Bedeutung. Menschen, die schnell sprechen sind eher dissoziiert (innerlich getrennt oder losgelöst vom Geschehen), sie können innerlich noch Bilder sehen haben es aber schwerer dem Inhalt gefühlsmäßig zu folgen. Sobald Menschen langsamer sprechen und den Worten auditiv folgen können, kommen sie eher in die sogenannte Assoziation (innerlich mit dem Geschehen verbunden sein). Ich kann meine Sprechgeschwindigkeit also nutzen, um jemanden zu helfen, in die Assoziation oder Dissoziation zu gehen.

Man kann sagen, dass Menschen, die den visuellen Kanal bevorzugen in der Regel zum »Schnellsprechen« neigen und Menschen, die den kinästhetischen Kanal bevorzugen, eher »Langsamsprecher« sind.

Im Gespräch ist es fast immer sinnvoll die Sprechgeschwindigkeit des Gegenübers zu übernehmen, bzw. sich der Geschwindigkeit anzupassen, weil Menschen sich dadurch – im besten Sinne des Wortes – verstanden fühlen. Interessiertes Nachfragen, aktives Zuhören und auch das Spiegeln der Körpersprache hilft, um Missverständnisse zu vermeiden und um eine gute Kommunikation zu ermög-

lichen. Im täglichen und unreflektierten Gebrauch von Sprache nehmen wir oft nicht wahr, was wir tatsächlich sagen und was das wiederum über uns aussagt. Wir reden, wie uns der Schnabel gewachsen ist und wer aufmerksam zuhört und beobachtet, erhält sehr viele und vor allem wertvolle Informationen. Spricht jemand von sich selbst in der ICH-Form oder als DU oder MAN? Sind die gewählten Metaphern (Spachbilder) freundlich oder eher abschätzig oder drücken sie vielleicht sogar das totale Gegenteil aus?

Abhängig von dem, was ich ausdrücken möchte, verwende ich für einen identischen Sachverhalt unterschiedliche Worte. Es kann sein, dass ich jemanden, den ich mag vielleicht sparsam, einen anderen dagegen vielleicht als geizig bezeichne. Je nach Kontext werden aus »Freiheitskämpfern«, »Rebellen« oder »Terroristen«. Wenn wir auf Metaphern des anderen mit einer passenden Metapher oder einer Umdeutung antworten, können wir Probleme oft viel leichter lösen, als wenn wir es mit umständlichen Erklärungsversuchen und Argumenten versuchen. Ein Beispiel: Eine Mutter ärgert sich über die Fußabdrücke ihrer Kinder am Teppich. »Fußabdrücke auf dem Teppich« haben für sie die Bedeutung: »Niemand respektiert mich.« Was wäre, wenn diese Abdrücke nie mehr da wären? Eine neue Lesart könnte dann lauten: »Fußabdrücke auf dem Teppich« bedeuten »Liebe Menschen sind im Haus.«

## Das Milton Modell

Das Milton-Modell ist im Grunde das Gegenteil des Meta-Modells. Man nennt das Milton-Modell deshalb auch die Spra-

che des Unbewussten. Hier wird Sprache kunstvoll vage und mehr oder weniger inhaltsfrei eingesetzt. Mit diesem Sprachmodell können wir Prozesse des Denkens und Fühlens lenken. Milton Erickson war einer der innovativsten Psychotherapeuten seiner Zeit und wusste Sprache und Hypnose effektiv einzusetzen, um die Tiefenstruktur von Menschen zu ergründen und mit ihrem Unbewussten zu kommunizieren.

Menschen können aus hypnosystemischer Sicht grundsätzlich als »mehrere Selbst« verstanden werden. Zum Beispiel das Ältere Selbst, das jüngere Selbst oder auch das innere Kind. In unserem unbewussten Erfahrungs-Repertoire sind bei jedem sehr viele verschiedene Erlebnis- und Kompetenz-Potenziale gespeichert. Je nachdem, wie der Situationszusammenhang erlebt wird, werden unwillkürlich bzw. unbewusst unterschiedliche dieser Muster abgerufen. Der erlebte Kontext wirkt dann wie ein hypnotischer Impuls oder Trigger. Wenn man in einer beschleunigten Gesellschaft lebt oder wie ich mit psychisch kranken Menschen arbeitet, ergeben sich immer mehr Unsicherheits- und Überforderungsbedingungen für Menschen, die häufig dazu führen, dass jemand unwillkürlich und plötzlich mit massiven Stressreaktionen, Krisen, Konfusion, Angst und damit einhergehender Starrheit reagiert. Um gesund zu bleiben, ist aber gleichzeitig immer wichtiger, flexibel auf unterschiedliche Situationen zu reagieren. Unabhängig davon wie sich der Kontext darstellt oder innerlich abgebildet wird. Ich muss meine Identität also so erleben, dass sie mir einerseits eine klare, sichere, wertige und mir selbst vertrauende Haltung ermöglicht und die mir gleichzeitig

die Flexibilität bietet, mich dem Kontext angemessen und ggf. unterschiedlich zu verhalten, um kompetent und mit der bleibenden Unsicherheit einer möglichen Überforderung umgehen zu können.

Den meisten Menschen ist nicht klar, dass überhaupt eine eigene Sprache für das Unbewusste existiert. Wenn sie dann die Worte Trance und Hypnose hören, wird es schwierig, weil diese Begriffe mit Willenlosigkeit, Manipulation und Bühnenshows verknüpft sind.

Wenn man sich überlegt, dass im Grunde jede Frage einen inneren Suchprozess und somit eine Mini-Trance auslöst, wird das Potenzial dieses Sprachmusters schnell klar. Wir reden beim Milton-Modell über unterschiedliche Tiefen von Trancezuständen. Fast jedes Gespräch enthält hypnotische Sprachmuster, die dabei helfen, einen möglichen Problem in einen Lösungszustand zu überführen. Wir nutzen sie unbewusst oder wie man auch sagt unwillkürlich.

Viele Menschen, die unter Depressionen, Burn-out und Krisensymptomen leiden, können mit Hilfe einer hypnosystemischen Therapie ihre Selbstheilungskräfte wieder aktivieren und finden Zugang zu ihren Ressourcen, die ihnen vorher nicht zugänglich waren oder die sie einfach vergessen haben.

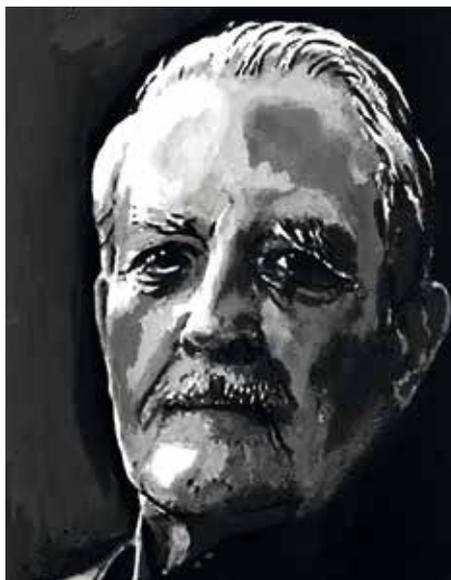
Das Milton-Modell ist eine Beschreibung der von Erickson verwendeten Sprachmuster und ihrer Wirkungsweise. Drei der Sprachmuster habe ich bereits im Meta-Modell beschrieben. Beim Milton-Modell geht es darum, sogenannte Meta-Modellverletzungen bewusst einzusetzen, um Kommunikation und Denkprozesse auf

der Prozessebene zu beeinflussen. Das kann sehr hilfreich sein, wenn es um Veränderung geht, weil Veränderungen häufig Hand in Hand mit Widerständen gehen. Das Milton Modell ist ein Sprachmodell, das kaum Fläche für Widerstände bietet, weil es sehr »flauschig« daherkommt.

Während beim Meta-Modell eine sehr spezifische Sprache genutzt wird, geht es hier um einen unspezifischen Sprachgebrauch. Die unklaren Aspekte, die mit dem Meta-Modell hinterfragt werden, also die Tilgungen, Generalisierungen und Verzerrungen, sind genau die Aspekte, die im Milton-Modell bewusst eingesetzt werden. Das Ziel des Meta-Modells ist, präzise, ganz genaue und spezifische Informationen zu sammeln. Wir bewegen uns weg von der Oberflächenstruktur und hin zur Tiefenstruktur der Sprache und des Erlebens. Damit können verlorene Informationen und Erfahrungen »wiederentdeckt« werden. Das Metamodelle fördert also den Bewusstwerdungsprozess. Ganz anders im Milton-Modell. Hier werden absichtlich, Sätze voller Tilgungen, Verzerrungen und Verallgemeinerungen genutzt. Der Zuhörer muss die fehlenden Informationen in sich selbst finden und entwickelt dadurch für das Gesagte eine eigene Bedeutung. Die unspezifische Sprachform fördert eine Art Trancezustand, um so das Gegenüber mit seinen unbewussten Ressourcen in Kontakt zu bringen. Beide Sprachmodelle wollen, »vergessene« oder »unbewusste« Erfahrungen und Ressourcen wieder zugänglich machen. Das klingt dann mit einer tiefen, entspannten Stimme etwa so:

»Du hast in deinem Leben schon viel gelernt und wirst noch viel lernen und jetzt

sitzt du hier vor mir, nickst mit deinem Kopf, schaust mich an und ... beginnst, dich zu entspannen. Und während du hier sitzt, hast du die Möglichkeit zu bemerken, dass dein Zustand sich verändert, von Moment zu Moment, und du kannst gespannt sein, in welche Richtung sich das entwickelt ... Und je stärker dein Leid ist, desto grösser wird deine Überraschung sein, wenn du die Erleichterung spürst. Vielleicht möchtest du dir unser Gespräch noch einmal in Ruhe durch den Kopf gehen lassen – und das ist völlig in Ordnung so, bis du feststellen kannst, dass wir alle wichtigen Punkte besprochen haben, so dass du dich mit einem guten Gefühl jetzt entscheiden kannst... Loszulassen und dann das angenehm erlösende Gefühl genießen, das man hat, wenn man weiss, dass man sich richtig entschieden hat.«



Milton Hyland Erickson war ein amerikanischer Psychiater, Psychologe und Psychotherapeut, der die moderne Hypnose und Hypnotherapie maßgeblich prägte und ihren Einsatz in der Psychotherapie förderte.

## Priming

Priming nennt man in der Psychologie die subtile und meist unbewusste Beeinflussung des Denkens und Handelns. Wenn wir bestimmte Reize, also zum Beispiel Wörter, Bilder, Gerüche, etc. gezielt einsetzen, kann die Reaktion von Menschen gesteuert werden. Der Begriff stammt aus dem Neurolinguistischen Programmieren (NLP) und bedeutet wörtlich vorbereiten. Aus dem Englischen: »to prime«. Die Werbung nutzt diesen Mechanismus seit vielen Jahren.

Durch »Priming« werden unbewusste Assoziationen, Erinnerungen und Erfahrungen ausgelöst. Diese rufen bestimmte Gedanken und Emotionen hervor. Unser kognitives System versucht jetzt Zusammenhänge herzustellen, die zur gelegten Basis des sogenannten Triggers passen.

Priming nutzt also die starke Verbindung zwischen Reiz und Reaktion und diese ist in der Regel ein vollkommen unbewusster Prozess.

Das Gehirn wird durch einen Vorbereitungsreiz auf die gewünschte Reaktion vorbereitet. Das können Gesprächsinhalte und Wörter sein, noch besser sind natürlich Bilder. Bilder werden besonders gerne in der Werbung eingesetzt, um unser Kaufverhalten zu manipulieren.

Danach folgt der Auslöser. Er kann als eine Frage, Aufforderung oder auch als Aufgabe formuliert werden. Du stehst zum Beispiel im Supermarkt und ehe du dich versiehst, stehst du genau vor dem Produkt, auf das du bereits einige Gänge vorher »geprimt« wurdest. Das geschieht

im Supermarkt häufig durch großformatige Bilder an den Wänden oder auch durch den Einsatz von Audiobotschaften, durch Lichtveränderungen oder durch die Laufrichtung, die vorgegeben wird.

Jetzt folgt die Reaktion. Du bist gedanklich und emotional entsprechend eingestellt und zeigst das erwünschte Verhalten. Du kaufst das Produkt.



Der Delphin ist eine beliebte Metapher, wenn es um Kommunikation mit dem Unbewussten geht. Er bewegt sich zwischen Oberflächen- und Tiefenstruktur und kann sogar versunkene Erinnerungen zurückholen

Zum Priming hat der US-Wissenschaftler Alexander D. Stajkovic ein Experiment durchgeführt.

Er hat die Testpersonen in zwei Gruppen unterteilt und eine Gruppe mit Begriffen wie: »Erfolg«, »gewinnen«, »Aufstieg«, »Glück« und ähnlichen Stichwörtern geprimt. Die Kontrollgruppe bekam neutrale Wörter, die nichts mit Erfolg zu tun hatten. Zum Beispiel: »Baum«, »blau« oder »Schildkröte«. In der anschließenden Aufgabe, ging die geprimte Gruppe deutlich motivierter und effektiver an die Aufgabe heran.

# Körpersprache, Kodierungen und Status

Ein Lächeln ist hundert  
Worte wert.

Japanisches Sprichwort

Kongruentes Verhalten ist wichtig, um als unverfälscht, echt und authentisch wahrgenommen zu werden. Anders formuliert, inkongruentes Verhalten liegt dann vor, wenn das gesprochene Wort, der damit verbundene Tonfall und Ausdruckskraft der Körpersprache nicht zueinander passen, also nicht stimmig sind. Wenn ich zum Beispiel verbales Interesse bekunde, mich aber mit gelangweilten Gesichtsausdruck von meinem Gegenüber wegdrehe, ist das nicht kongruent. Eine Dekodierung und Bedeutungs-zuordnung solcher scheinbar allgemein verständlichen, körpersprachlichen bzw. kommunikativen Signale erfolgt in Sekundenbruchteilen und ist tief in uns verankert, weil wir als in Rudeln leben-

de Säugetieren ganz schnell Freund von Feind unterscheiden müssen.

In Behindertenwerkstätten hat man oft mit Menschen zu tun, deren Codes man zunächst vielleicht nicht lesen oder interpretieren kann. Zum Teil, weil die Menschen diese selbst nicht verstehen oder nicht richtig anwenden können, zum Teil aber auch, weil Medikamente wirken oder kognitive oder körperliche Beeinträchtigungen vorliegen. Das führt in Gesprächssituationen regelmäßig zu Irritationen und dazu, dass man sein Gegenüber, vielleicht aus Bequemlichkeit oder auf Grund von Vorurteilen beispielsweise auf die Identität »Autist« reduziert. Das Gefühl, an einer komplett gescheiterten Kommunikation beteiligt gewesen zu sein, ist verbunden mit Frust und weil man solche Situationen eben nur aus der eigenen Perspektive betrachten kann, ist es vielleicht manchmal leichter, sich auf diese Weise zu entlasten.

Wenn wir das Gefühl haben, nicht verstanden zu werden, liegt es nahe, die Schuld beim anderen zu suchen.

Gescheiterte Kommunikation erzeugt in der Regel ein Gefühl von Hilflosigkeit, Frustration oder Ohnmacht. Besonders dann, wenn es uns wichtig ist, dazugehören.

Unser Körper spricht. Permanent. Im Laufe des Kommunikationsprozesses spielt die Körpersprache eine enorm große Rolle. Sie macht ca. 55 Prozent vom Gesamtteil aus, etwa 38 Prozent fallen auf die Stimme die restlichen 7 Prozent gehen auf den Inhalt – also die Worte, die



wir sprechen. Während wir mit anderen Menschen kommunizieren, reagiert unser Körper mit sogenannten ideomotorischen Signalen, auch bekannt als Carpenter-Effekt. Es bezeichnet das Phänomen, dass das Sehen einer bestimmten Bewegung sowie – in schwächerem Maße – das Denken an eine bestimmte Bewegung die Tendenz zur Ausführung eben dieser Bewegung auslöst. Zwei Menschen reden miteinander. Einer von beiden schlägt die Knie übereinander und mit ein wenig Verzögerung reagiert das Gegenüber mit einer ähnlichen oder sogar identischen Bewegung. Wenn Menschen bereits sehr vertraut miteinander sind oder sich im Laufe des Gesprächs miteinander vertraut machen und es gut läuft, kann man beobachten, dass sich auch die Körpersprache angleicht. Kleine Gesten werden wiederholt, Sprechgeschwindigkeiten gleichen sich an, ein Lächeln wird gespiegelt und die Körperhaltungen werden symmetrischer. Überkreuzungen (Beine, Arme, etc.) lösen sich auf, Puls, Blutdruck, Hautfarbe und sogar Körpergerüche verändern sich. Wenn es mit der Kommunikation nicht gut läuft, kann man das Gegenteil beobachten. Wir werden unsymmetrischer. Man kann sagen, Menschen mögen Menschen, die sich ähnlich sind und deshalb macht es Sinn, sowohl die Stimme als auch den Körper aktiv einzusetzen, um eine gute Beziehung zum Gegenüber herzustellen. Eine gute Beziehung ist die Voraussetzung für jede Art von Intervention – also eine Maßnahme, die zu Veränderung führt. Eine gute Beziehung basiert auf Vertrauen.

Dieses Vertrauen muss erarbeitet werden. Konkret bedeutet das eben, dass mein Körper die selbe Botschaft senden sollte wie meine Worte. Persönlichkeitsentwicklung zielt auf ein mögliches kongruentes und authentisches Auftreten. Der Kommunikationsprozess ist komplex und auch kompliziert. Das fällt, wie schon erwähnt, besonders dann auf, wenn wir die Körpersprache eines anderen Menschen nicht lesen bzw. deuten können. Wir verstehen den »Code« nicht. Welche Bedeutung hat diese oder jene Geste, in welchem Kontext ist sie angebracht und wann nicht? Geschäftsleute, die im Ausland arbeiten,

Eine Verbeugung verrenkt dir den Hals nicht.

Deutsches Sprichwort



können ein Lied von vielen Mißverständnissen singen. Wie tief verbeuge ich mich in Japan, was mache ich mit der Visitenkarte und wer verbeugt sich vor wem und in welcher Reihenfolge? Es ist aber gar nicht nötig, sich mit interkultureller Kommunikation zu beschäftigen, um zu verstehen, dass unser Körper permanent in »Codes« kommuniziert. Ein Augenzwinkern unter Kollegen, ein »Daumen hoch« während der Videokonferenz, ein ausgestreckter Mittelfinger im Straßenverkehr sind nur einige Beispiele für sehr eindeutige Kodierungen. Solange ich die Bedeutungszuordnung verstehe, ist alles klar. Wenn nicht, wird es schwierig. Manchmal benutzen wir unseren Körper auch, um bestimmte Sachverhalte, Beziehungen oder Situationen darzustellen. Wenn jemand im Gespräch beispielsweise über etwas begrenzendes, einschränkendes oder umfassendes spricht und gleichzeitig mit den Fingern einen Rahmen in die Luft zeichnet, nennt man das eine sozial-symbolische Geste, die eben etwas über den Inhalt des Gesagten transportiert und das Verständnis beim Zuhörer fördern soll. Und neben den Gesten produzieren wir in Sekundenbruchteilen neue Gesichtsausdrücke, um unsere verbale Sprache expressiv zu begleiten.

### **Status**

Bei Dipl.-Psych. Martina Schmidt-Tanger und Evi Anderson-Krug habe ich gelernt, wie Charisma und Status funktioniert. Weil wir Menschen unser Leben irgendwie organisieren müssen und weil wir nicht ständig aneinander geraten wollen, existiert so etwas wie Status. Der Status eines Menschen wechselt. Je nach Kontext nehmen wir unterschiedliche Formen von Körperstatus ein und weisen Status

zu. Wir erkennen Autoritätspersonen nicht nur, wir erkennen sie auch an. Im Büro, wenn es um die Sitzordnung geht oder auch bei zufälligen Begegnungen auf dem Bürgersteig ist schnell klar, wer wem auszuweichen hat. Je nachdem wie ich mich verhalte, wie ich mich bewege oder mich hinsetze, weise ich einer anderen Person einen Status zu. Status ist keine feste Größe. Ich kann meinen eigenen Status heben oder senken, um als gleichrangig oder auch nicht wahrgenommen zu werden. Man kann schon von weitem sehen, wer in einer Gruppe den höchsten Status hat. In einem Kreis aus Angestellten und Chefs kann der Hausmeister durchaus den höchsten Status haben, obwohl er in der Hierarchie des Unternehmens eher unten ist. Wenn man erlebt, dass Personen in ihrem Status gehoben oder gesenkt werden, ist das etwas, das normalerweise nicht offen thematisiert wird, weil es schambesetzt ist. Man geht nicht zu der Person und sagt: »Sie haben mich oder Frau Müller gerade im Status gesenkt.«

Man wird immer versuchen, solche Beziehungen auf andere Weise wieder in Ordnung zu bringen. Über Status wird Macht ausgeübt und wir sind verführbar, wenn wir uns dem Status hingeben. Über Status nehmen wir Einfluss oder erlauben das Einfluss auf uns genommen wird. Meine Frau und ich spielen seit 35 Jahren erfolgreich Statusspiele. Dabei nehmen wir innerhalb eines Tages mehrfach wechselseitig Hoch- und auch Tiefstatus ein, um unsere jeweiligen Bedürfnisse zu erfüllen. Es besteht keine Notwendigkeit, immer im Hochstatus durchs Leben zu gehen. Erstens ist das sehr anstrengend und zweitens führt es zu großen Ego-Problemen.

Status ist eng verbunden mit der Frage, wie wir mit Raum und Zeit umgehen. Der Hochstatus macht ruhige Bewegungen, nimmt viel Raum ein, macht große, ausladende Gesten, ist laut und wirkt selbstbewusst. Wer im Hochstatus ist, lässt sich Zeit beim Sprechen, macht Denkpausen. Meist hält er den Blick, wenn er spricht und wendet ihn ab, wenn er zuhört. Er macht sich in Sitzungen mit Geräuschen bemerkbar und unterbricht andere.

Der Tiefstatus macht schnelle, kleine Bewegungen eng am Körper, fasst sich mit der Hand ins Gesicht, der Blick ist unruhig, er blinzelt häufig. Er redet schnell, leise und er nimmt wenig Raum ein. Er lässt sich unterbrechen und kann einen Blickkontakt nicht gut aushalten. Er stimmt meistens zu. Tiefstatus kann mitunter sehr sympathisch wirken, sympathischer als Hochstatus.

Wir unterscheiden vier Status Zustände, die man einnehmen oder in denen man sich unerwartet wiederfinden kann.

### **Innen und außen hoch**

Macher, Bestimmer, dominant, Alphatyp

- Hat einen starken Willen, sich durchzusetzen
- Geringes Harmoniebedürfnis
- Ist undiplomatisch und unfreundlich
- Verfügt über wenig Sympathie
- Geht auf innerliche Distanz zu seinem Gegenüber

Wenn zwei Menschen auf ihrem doppeltem Hochstatus beharren, kommt es immer zu Status- bzw. Machtkämpfen.

### **Innen hoch – außen tief**

Diplomat, Charismatiker

- Zielklarheit, diplomatisch

- Kann tiefere Positionen einnehmen
- Ist sehr flexibel im Status
- Hat Respekt und Sympathie
- Hat Selbstachtung und Achtung für den anderen

In Beziehung zum anderen zeigt sich das, indem sie innerlich klar bei sich bleiben, und gleichzeitig äußerlich Nähe-Angebote kommunizieren.

### **Innen tief, außen hoch**

- Wirkt arrogant, zickig
- Agiert aus dem Gefühl der Machtlosigkeit nach außen hoch
- Tut so, als sei er stark.
- Kaum Sympathie, kaum Respekt

Im Inneren verletzt und getroffen, kann es sein, dass die Menschen sich im Außen besonders dominant zeigen.

### **Innen und außen tief**

- Teamplayer
- Sehr empathisch, hilfsbereit
- Hohe Sympathie
- Wenig Respekt
- Wenig Durchsetzungsvermögen
- Muss aufpassen, dass er nicht zu kurz kommt.

Erzeugen große Nähe, innerlich wie äußerlich, und wirken deshalb angenehm auf andere, sind kompromissbereit und werden als teamfähig wahrgenommen. Gefahr, unterschätzt zu werden.

### **Haltung**

Hand in Hand mit dem Thema Status geht die Haltung. Vereinfacht kann man sagen, dass die innere Haltung der äußeren Haltung entspricht – und umgekehrt. Die Wechselwirkungen von Körper und

### **Düfte**

gelten als die älteste Form der Kommunikation der Welt: Wenn wir etwas riechen, machen wir für uns den Duft erst zum Geruch und wir treten mit ihm in Kontakt. Düfte finden ihren Weg unmittelbar in unser Geruchszentrum.



Psyche sagt nicht nur, dass »man so geht, wie es einem geht« – eine depressive Verstimmung offenbart sich beispielsweise in einer gebückten, spannungslosen Haltung. Umgekehrt kann man sagen, dass »es einem so geht, wie man geht«! Bestimmte Gefühle sind eindeutig definierten Muskeln oder ganzen Muskelgruppen zugewiesen. Wenn wir diese Muskeln anspannen, so aktivieren wir die damit im Gehirn verbundenen Emotionen. Die innere Haltung oder die Geisteshaltung ist die grundsätzliche Einstellung einer Person, die ihr Denken und Handeln maßgeblich beeinflusst. Die Geisteshaltung einer Person kann von guten Beobachtern an der Körperhaltung, der Gestik sowie der Tonalität der Stimme abgelesen werden. Maßgeblich formen die Erziehung, das kulturelle Umfeld, eigene Erfahrungen, Erfolge und Enttäuschungen die Geisteshaltung einer Person. Auch werden die Haltungen einer Person gegenüber einer anderen Person, einer Sache oder Situation von dritten Instanzen, zum Beispiel Familie, Freunde, Lehrer, Berater, Medien bewusst oder unbewusst beeinflusst. Die Folge ist entweder eine gesteigerte Zuneigung oder Abneigung zu bestimmten Werten oder Wertesystemen. Es ist auch möglich, dass durch eine sehr starke Bindung zu einem Vorbild die eigene Haltung geformt wird, da passionierte Meinungen des Vorbildes übernommen und zu eigen gemacht werden. In einigen

Fällen entsteht dadurch eine Abhängigkeit. Viele Menschen können den japanischen Ritualen des Budo-Sports nichts abgewinnen und die ständige Verbeugerei ist für sie nicht nachvollziehbar. Dabei ist die Etikette im Budo viel mehr als ein bloßes Regelwerk, eine Abläufe organisierende »Ordnung«: In den Etiketten drücken sich die Innere und Äußere Haltung des Budo und desjenigen, der Budo praktiziert, aus und sie offenbaren das rechte Verständnis des Weges und das Bemühen um Fortschritt. Das heißt, nicht dass, sondern wie ich die Etikette »bediene« (besser: mich ihrer bediene), um meiner Haltung gegenüber dem Weg, dem Übungsraum, dem Lehrer oder Mitschülern Ausdruck zu verleihen, ist dabei entscheidend. Mein damaliger Aikidolehrer hat mich im Alter von 25 Jahren zurechtgewiesen, weil ich mein Auto schräg in eine Parklücke gestellt hatte. Dies entspräche nicht dem Geist des Aikido und ich möge das sofort korrigieren. Fast alle wichtigen, intellektuellen Erfahrungen, die ich im Laufe meines Lebens gesammelt habe, hatte ich unbewusst durch die Übungen im Aikido bereits in meinem Körper abgespeichert und verinnerlicht. Das bescherte mir später so manches Aha-Erlebnis und ich bin froh, dass ich mich bis heute mit einer – wie ich finde – ganz anständigen Haltung durch die Welt bewege. Das Thema Haltung findet sich in fast allen Sportarten. Wer diese also entwickeln möchte, ist im Sport bestens aufgehoben.

Düfte sind die einzigen Sinneswahrnehmungen, die den körpereigenen Filter umgehen. Die Reaktion passiert aus dem limbischen System, die Instanz im Körper, die für unsere Emotionen verantwortlich ist. Sie geschieht unmittelbar und kann nicht gesteuert werden. Jedes wichtige Ereignis in unserem Leben ist mit einem Dufterlebnis verknüpft ist. Duft hat die Fähigkeit, unser Verhalten positiv zu beeinflussen und Erinnerungen unmittelbar abzurufen.

### Zusammenfassung

Identitätsbildung wird maßgeblich durch Sprache beeinflusst und nach Außen vermittelt. Sie ist ein wichtiges Steuerungselement, um Repräsentationen und Gefühle zu verändern oder logische Fehlinterpretationen aufzudecken.

Wahrnehmung, Repräsentation und Wirklichkeit  
Auflösung von Seite 43



# Identitätsworkshop. Einflussfaktoren und Veränderung von Identität

Wenn wir unsere Wirklichkeit und somit auch unsere eigene Identität konstruieren, dann können wir uns auch neue Identitäten kreieren, vorhandene Identitäten modifizieren oder auch nur einige »Bausteine« unserer Identität verändern. Popstars wie Madonna und David Bowie haben das im Laufe ihrer Karriere mehrfach und zum Teil sehr radikal getan. Ein solcher Imagewechsel entsteht häufig aus dem Bedürfnis nach Veränderung und hat auch Einfluss auf die Persönlichkeitsentwicklung. Und weil Marken wie Menschen sind, funktioniert dieser Prozess auch mit Produkten. Ob diese kreierten Identitäten von Außen bestätigt werden, ist von vielen Faktoren abhängig, die wir in diesem Kapitel besprechen werden.

Der in diesem und längsten Kapitel behandelte Identitätsprozess kann auf vielfältige Weise benutzt werden. Ich betrachten ihn unter zwei Gesichtspunkten.

1. Als Blaupause, um eine Personen- oder Produktmarke systematisch auf dem Reißbrett zu entwickeln und als Strategieentwicklungs-Instrument für Unternehmensgründungen
3. Als arbeitstherapeutisches Modell, um Veränderungen zu ermöglichen und als Werkzeug, um mögliche Fremdzuschreibungen neu- oder umzudefinieren

68 – 71

Der Identitätsprozess und die Entwicklung einer Personenmarke mit Unternehmensgründung.

Der Markenbildungsprozess als arbeitstherapeutisches Instrument

76 – 80

Das erweiterter Modell nach Manuela Brinkmann

Auftragsklärung und Vorbereitung

136 – 143

Sechs Einflussfaktoren auf Identität nach Tom Andreas

72 – 75

Der Veränderungsprozess und die neuropsychologischen Ebenen nach Robert Dilts

82 – 130

Umgebung Tätigkeiten, Fähigkeiten, operative- und strategische Ziele, Glaubenssätze, Werte, Identität, Vision

150 – 155

Das Clare Graves Value Modell – Spiral Dynamics

# Der Identitäts-Prozess – Wieso, weshalb, warum?

## **Die Entwicklung der Personenmarke mit Unternehmensgründung**

Bei diesem Prozess geht es um das Herausarbeiten der Kundenidentität, um sie im Anschluss eindeutig beschreiben und visualisieren zu können. Es gibt eine Reihe von Gründen und Anlässe, einen solchen Prozess anzustossen. Oft sind sie verknüpft mit den Themen Marketing oder Design. Manchmal auch mit einem ungeliebten beruflichen Status oder dem Wunsch nach einer generellen Veränderung der Gesamtsituation. Einige davon möchte ich kurz skizzieren.

Viele Selbstständige, Freiberufler oder Kleinunternehmen haben Schwierigkeiten, sich am Markt zu präsentieren. Es fällt ihnen schwer, sich selbst und ihre Leistungen klar zu formulieren und professionell zu präsentieren. Kleine und mittelständische Unternehmen oder Non-Profit Organisationen, die vor Marktveränderungen stehen oder von Führungswechseln betroffen sind, stehen vor ähnlichen Fragestellungen. Hier sind dann mehrere Personen beteiligt. Wir reden dann über Corporate Identity. Also die Identität von Organisationen. Diese Unternehmen sind oft historisch gewachsen, man verfolgt nicht unbedingt eine formulierte Strategie, die verwendeten Medien sind inkonsistent und im schlechtesten Fall sogar kontraproduktiv. Man zieht auf der Führungsebene nicht an einem Strang und schon gar nicht in die gleiche Richtung. Weil die ungeklärten Fragen im Inneren

irgendwann im Außen sichtbar werden und gewünschte Erfolge ausbleiben, versuchen die Firmen ihre Flyer, Webseiten oder andere verkaufsfördernden Mittel zu verändern. Das funktioniert selten, weil die beauftragten Dienstleister auf Anweisung arbeiten und mit der Lösung der eigentlichen Aufgabe schlicht überfordert sind. Ein Problem, das im Inneren entsteht, kann nicht im Außen gelöst werden. Für eine Unternehmensberatung fehlt das Geld, psychologische Begleitung wird als Schwäche ausgelegt und die eigene Betriebsblindheit verhindert geeignete Maßnahmen. Häufig sind die Zustände über die Jahre dann bereits existenzbedrohlich geworden. Manchmal möchten Menschen aber auch einfach nur ihre Profession ändern, sich mit einer Idee selbstständig machen oder angrenzende Felder in ihr Profil einbinden. Oder es werden Produkte und Serviceleistungen komplett neu erdacht, die dann eine eigene Identität benötigen. Dieser Prozess ist ja schon bekannt als »Branding« oder Markenbildung.

## **Das Identitätsmodell als arbeitstherapeutische Intervention**

Während meiner Arbeit mit psychisch eingeschränkten Menschen in Behindertenwerkstätten habe ich fast ausschließlich mit Menschen zu tun, die unfreiwillig und wegen ihrer Krankheit ihre bisherige Identität verloren haben. Dieser Verlust geht weiter über die berufliche Identität hinaus und betrifft, je nach Krankheitsbild, auch den familiären Kontext. Mit

der neuen, stigmatisierten Identität »Behinderter«, ist eine berufliche Rehabilitation extrem schwierig zu gestalten.

Durch die starke Zunahme von psychischen Erkrankungen in unserer Gesellschaft hat sich die Klientel in den Werkstätten sehr verändert. Immer häufiger finden sich dort Hochschulabsolventen, Menschen mit qualifizierten Berufen bzw. Personen, die in der Lage sind, kognitive Höchstleistungen zu erbringen. Für diesen Personenkreis gibt es allerdings wenige bis gar keine geeigneten Arbeitsangebote. Die niedrigschwelligen Tätigkeiten passen genauso wenig zu ihnen, wie ein Umfeld, das aus körperlich-geistig behinderten Menschen besteht.

Die Werkstätten reagieren auf diese Veränderungen und beginnen, entsprechende Lösungen und Angebote zu entwickeln. Dazu müssen aber bestehende Strukturen angepasst und auch neu geschaffen werden. Die Arbeit auf der Ebene der Identität und der Sinnhaftigkeit wäre hilfreich, ist aber ohne ein Mandat und die aktive Mitarbeit der Betroffenen kaum möglich. Warum ist das so schwierig?

Schließlich haben Werkstätten den gesetzlichen Auftrag, die Menschen auf den ersten Arbeitsmarkt zurück zu bringen. Die Klienten, um die es hier geht, haben sich zwar scheinbar mit ihrer beruflichen Situation abgefunden, dies geht aber oft einher mit einer gewissen Antriebslosigkeit einerseits (Was soll es schon bringen?) und einem extremen Einsatz andererseits (Ich will beweisen, dass ich etwas kann.). Mit diesen Widersprüchen

und vielen anderen offenen Fragen, muss man sich innerhalb der beruflichen Rehabilitation beschäftigen und zukünftig, ein für alle Beteiligten belastbares und auf die besondere Situation zugeschnittenes Konzept erarbeiten.

Nach dem Aufbau einer Abteilung für Mediengestaltung habe ich eine Agentur für visuelle Kommunikation initiiert, die Menschen mit psychischen Einschränkungen im Rahmen einer WfbM beschäftigt. Diese Agentur übernimmt, neben gestalterischen, auch unternehmensberaterische Aufgaben und bezieht die unterschiedlichen Kompetenzen der psychisch eingeschränkten Menschen aktiv ein. Das Team besteht aus gestandenen Persönlichkeiten und beruflich erfolgreichen Fachkräften aus sehr unterschiedlichen Branchen. Sie sind gebildet, reflektiert und verfügen oft über Therapie-Erfahrung. Das sind auch genau die Gründe, warum sie sich von einer typischen Werkstatt eher distanzieren. Sie fühlen sich in den klassischen Einrichtungen mit ihren Qualifikationen und ihrem beruflichen Hintergrund nicht richtig aufgehoben. Fairerweise muss man sagen, dass ihnen auch in der Agentur vollkommen bewusst ist, dass sie nach wie vor nur »Werkstattbeschäftigte« sind, obwohl die Agentur alles tut, um diesen Eindruck zu vermeiden. Es wird bewusst mit flachen Hierarchien gearbeitet und die Betroffenen fühlen sich dort anerkannt und in einem gewissen Umfang auch wieder wie ein »normaler« Berufstätiger.

### **The Tramp (Der Landstreicher)**

Die meisten Menschen reagieren auf die unten gezeigte Abbildung mit den Worten das ist Charlie Chaplin aber im Grunde erkennen sie die Figur des Tramp, die der Schauspieler Chaplin geschaffen hat. Diese Figur ist das perfekte Beispiel für eine Personenmarke. Wir erkennen sie am Hut, Stock, Schnurrbart, ihrem Gang und wir verbinden bestimmte Werte und positive Eigenschaften mit der Figur.



## **Der Markenbildungsprozess als arbeitstherapeutisches Instrument**

Die Themen Identitäts-, Marken-, und Persönlichkeitsentwicklung sind also immer sehr »nah« dran und berühren oft auch schambesetzte Bereiche. Viele therapeutische Settings sind aus biografischen Gründen oft negativ besetzt oder nach jahrelangem psychologisieren vollkommen verbrannt. Man will Normalität und nicht auf der Couch liegen.

In meiner Funktion als Agenturchef oder Kollege möchte und kann ich auch gar nicht in diese Richtung tätig werden.

Auch und besonders, weil ich dafür keinen Auftrag habe.

Trotzdem habe ich nach Möglichkeiten gesucht, den gestalterischen Prozess als arbeitstherapeutisches Instrument einzusetzen, um den gesetzlich Reha-Auftrag erfüllen zu können und um Methoden zu entwickeln, die das ermöglichen.

Milton Erickson hat mal gesagt: »Wenn du möchtest, dass jemand in Trance geht, musst du vorgehen.« Und er hat Menschen mit Hilfe von anderen Menschen in Trance versetzt. Diesen Ansatz habe ich mir zu eigen gemacht. Die Agentur bietet Design- und Kommunikationsmedien für unterschiedlichste Bereiche an. Dabei geht es nicht nur darum, hübsche Broschüren und Webseiten zu gestalten, sondern man ist gefordert, sich mit dem Auftraggeber und seiner Problematik auseinanderzusetzen und Lösungen zu entwickeln. Was sich so einfach anhört, führt häufig dazu, dass man sich in komplexe Sachverhalte einarbeiten und auch einfühlend fühlen muss. Und oft genug führt diese Arbeit dazu, dass es Überschneidungen mit eigenen Fragen und Problemen gibt. Besonders die Identitäts- und Design-Ar-

beit mit kreativen Berufen wie Künstlern, Musikern, Designern, Schauspielern stellt sicher, dass immer wieder Elemente des Storytellings, der Metaphern- und Biografiearbeit sowie andere Fragestellungen aus dem therapeutischen Kontext aufkommen, ohne dass dafür ein klassisches bzw. erkennbares Setting sichtbar wird. Immerhin geht es ja »nur« um Markenentwicklung und nicht um Therapie, die wie gesagt oft nicht sehr positiv besetzt ist.

In der gemeinsamen Arbeit mit den Kunden vertauschen sich die Rollen. Menschen mit psychischen Einschränkungen werden zu Helfenden und zu Beratern und erleben einmal andere Menschen als Suchende, die sich oft nicht zugehörig fühlen und denen echte gesellschaftliche Anerkennung auch häufig versagt bleibt. Dabei lernen sie neue Strategien und Wahrnehmungspositionen kennen, um Lösungen für diese Kunden zu entwickeln. Dieser Rollenwechsel vom Hilfebedürftigen zum Helfenden ist für das Selbstverständnis wichtig und findet gerade in Werkstätten nicht statt. Die laut Prof. Hermes (2010) »defizitorientierte Sichtweise auf behinderte Menschen und das bevormundende Hilfesystem, das wenig Spielraum für selbstbestimmte Entscheidungen und Lebensführung lässt, führen allzu oft zu einer Entmutigung und Unfähigkeit der Betroffenen, eigene Bedürfnisse zu identifizieren und ihre Angelegenheiten selbst in die Hand zu nehmen.« Auch der Begriff der »erlernten Hilflosigkeit« (Martin Seligmann, 1979) ist in diesem Zusammenhang bekannt. Die Fokussierung auf das vermeintliche Defizit ist als Ansatz nicht förderlich, abgesehen davon, dass der Mensch gerade in einer solchen Einrichtung das Recht

hat, in seiner Gesamtheit wahrgenommen zu werden. Die Abgabe von Verantwortung ist also kontraproduktiv, sei sie noch so gut gemeint. Gerade für Menschen, die mit ihrem Selbstwert zu kämpfen haben, ist es wichtig, sich in der Rolle des Helfenden erleben zu können und sich hier der eigenen Wirksamkeit bewusst zu werden. Im geschützten Rahmen der WfbM (bei gleichzeitigem Anspruch an die Arbeit) kann sich ein neues Selbstverständnis der eigenen Kräfte und Person entwickeln. Der Betroffene muss schließlich sein Leben selbst leben können, das kann kein anderer für ihn tun. Das von mir skizzierte Rehabilitationskonzept soll die Menschen wieder in die Verantwortlichkeit bringen. Sie sollen befähigt werden für sich und ihr Leben, unter Berücksichtigung ihrer individuellen Einschränkung, Verantwortung zu übernehmen. Das gelingt jedoch nur, wenn sich der Mensch als wirksam erfährt und eine innere Bindung zu seinen Wünschen und innerer Erlebenswelt gelingt. Dies passiert nicht einfach so und von heute auf morgen, sondern durch das Ermöglichen und Erschaffen von Freiräumen, in denen man sich ausprobieren kann und wo es eine längerfristige Perspektive gibt. Die Agentur ist ein solcher Ort. Zusätzlich werden die Menschen mit einer Beeinträchtigung zu Verbündeten der Künstler und Kunden, die sie als Fragende und Suchende erleben. Es ergibt sich eine Allianz der Menschen vor Ort, die sich in ihrem Selbstverständnis ähnlicher sind, als es auf den ersten Blick erscheint. Als weiterer Aspekt ist hier die Methodik der beobachtbaren Identitätsentwicklung zu nennen. Alle Beteiligten arbeiten gemeinsam an einem »Ego«, das nicht künstlich erschaffen wird, sondern sich

aus dem speist, was bereits vorhanden ist. Die Beschäftigung mit existenziellen Fragen inspiriert und kann zu dem Punkt führen, dass sich der Mensch mit Beeinträchtigung selbst neu erfindet und dieses neue Ich in sein Selbstkonzept integriert. Ein komplexes und auch komplizierteres Verfahren, das begleitet, moderiert und auch gesteuert werden muss. Insofern ist ein Identitäts-Prozess nicht nur eine Notwendigkeit, um ein Design zu generieren, sondern kann auch gleichzeitig eine Methode sein, um Menschen mit psychischen Einschränkungen bei ihrer beruflichen Rehabilitation zu unterstützen. Die scharfe Abgrenzung zwischen einzelnen Parteien bzw. handelnden Akteuren in einer Werkstatt (Sozialer Dienst, Arbeitsgruppenleiter, Werkstattbeschäftigte, etc.) verhindert oft eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe, obwohl genau das eigentlich gewünscht und auch gebraucht wird, um sich im geschützten Rahmen einer Werkstatt auszuprobieren. In der Regel arbeitet man sich an den geschilderten Symptomen ab oder entwickelt Interventionen auf der Verhaltensebene, die keine Haltungsänderung bewirkt, sondern von Reha-Teilnehmern mit entsprechendem Erfahrungs- und Bildungshintergrund als vollkommen sinnlose Beschäftigungstherapie erlebt wird.

Werkstätten für behinderte Menschen stehen stark in der Kritik, weil sie oft keine echte Inklusion ermöglichen. Sie existieren seit der Nachkriegszeit und seit dieser hat sich kaum etwas an den Strukturen verändert. Sie sind politisch gewollt, sollen sich aber reformieren. Bundesarbeitsminister Heil sagt 2021 in Nürnberg auf der Werkstätten-Messe: »Werkstätten wird und muss es auch weiter geben.«

# Der Veränderungsprozess nach Robert Dilts

Grundsätzlich stellt sich durchaus die Frage, ob es überhaupt möglich ist, seine Identität auf dem Reißbrett zu planen und ob das dann eher kleinere Anpassungen oder tiefgreifende Veränderungen sind. Eine weitere, wesentliche Frage betrifft die Merkmale von Identität, die auf den ersten Blick vielleicht gar nicht veränderbar sind. Zum Beispiel Hautfarbe, Geschlecht, Behinderung, sexuelle Orientierung, usw. Die Tatsache, dass eine komplette Industrie davon lebt, dass Menschen ihre Hautfarbe heller oder dunkler haben möchten, dass Menschen das Gefühl haben, im falschen Körper zu stecken und ihr Geschlecht operativ verändern möchten oder dafür kämpfen ihre Sexualität offen leben zu können, zeigt, dass der Wille zu radikalen Veränderungen auf der Identitätsebene sehr ausgeprägt sein kann, aber seine Grenzen im Außen findet. Wenn ein Mensch seine Einschränkung zum Beispiel selbst gar nicht als Behinderung erlebt und sich eine Identität zulegt, die diese Behinderung vollkommen ausklammert, ist es durchaus möglich, dass die Gesellschaft ihn genau an diesen Teil immer wieder erinnert und ihn auf seine Behinderung reduziert. Beispielhaft sei hier der Physiker Stephen Hawking genannt, der als »gesunder Geist« und einem »kranken Körper« beschrieben wurde. Körper und Geist als zwei Teile des Menschen zu betrachten, die entweder nur beide »gesund« oder beide »krank« sein können, hat eine lange Tradition. Diese Vorstellung findet sich noch heute in vielen Vorurteilen gegenüber Menschen mit Einschränkungen. Es

gibt unzählige Geschichten und Filme, die darüber erzählen, dass man gegen Widerstände kämpfen muss, um sich verändern zu dürfen.

Das Modell der logischen Ebenen wurde von Robert Dilts in den 1980er Jahren entwickelt und es beschreibt auf welchen Ebenen unseres Selbst solche Veränderungen stattfinden. Das Modell hilft dabei, sich selbst und auch seine Umwelt besser zu verstehen. Es zeigt, auf welcher Ebene Veränderungen eingeleitet werden sollten, wenn wir uns weiterentwickeln möchten. Die Ebenen unterstützen bei der Verortung von Problemen und Zielen und können klären, welchem höheren Zweck wir uns verpflichtet fühlen. Durch Anleitung und gezielte Fragen werden die Ressourcen, die jede Ebene enthält bewusst gemacht. Diese Erkenntnisse werden in die darunter liegenden integriert und miteinander verknüpft. Das Modell kann man auch als Stufen der Motivation auffassen. Es strukturiert Veränderungsprozesse und verrät uns, ob die Veränderungen im Außen oder Innen passieren. Die höheren Ebenen beeinflussen tiefere Ebenen deutlich stärker als umgekehrt. Wenn ich zum Beispiel ein Problem auf der Umgebungsebene habe, wird die Lösung des Problems mit großer Sicherheit nicht auf der Ebene des Problems, also der Umgebungsebene zu finden sein, sondern auf der Verhaltensebene. Ein einfaches Beispiel für das Ineinandergreifen der einzelnen Ebenen: Du arbeitest am Rechner und verschüttest deinen Kaffee, der sich jetzt langsam in deiner Tastatur

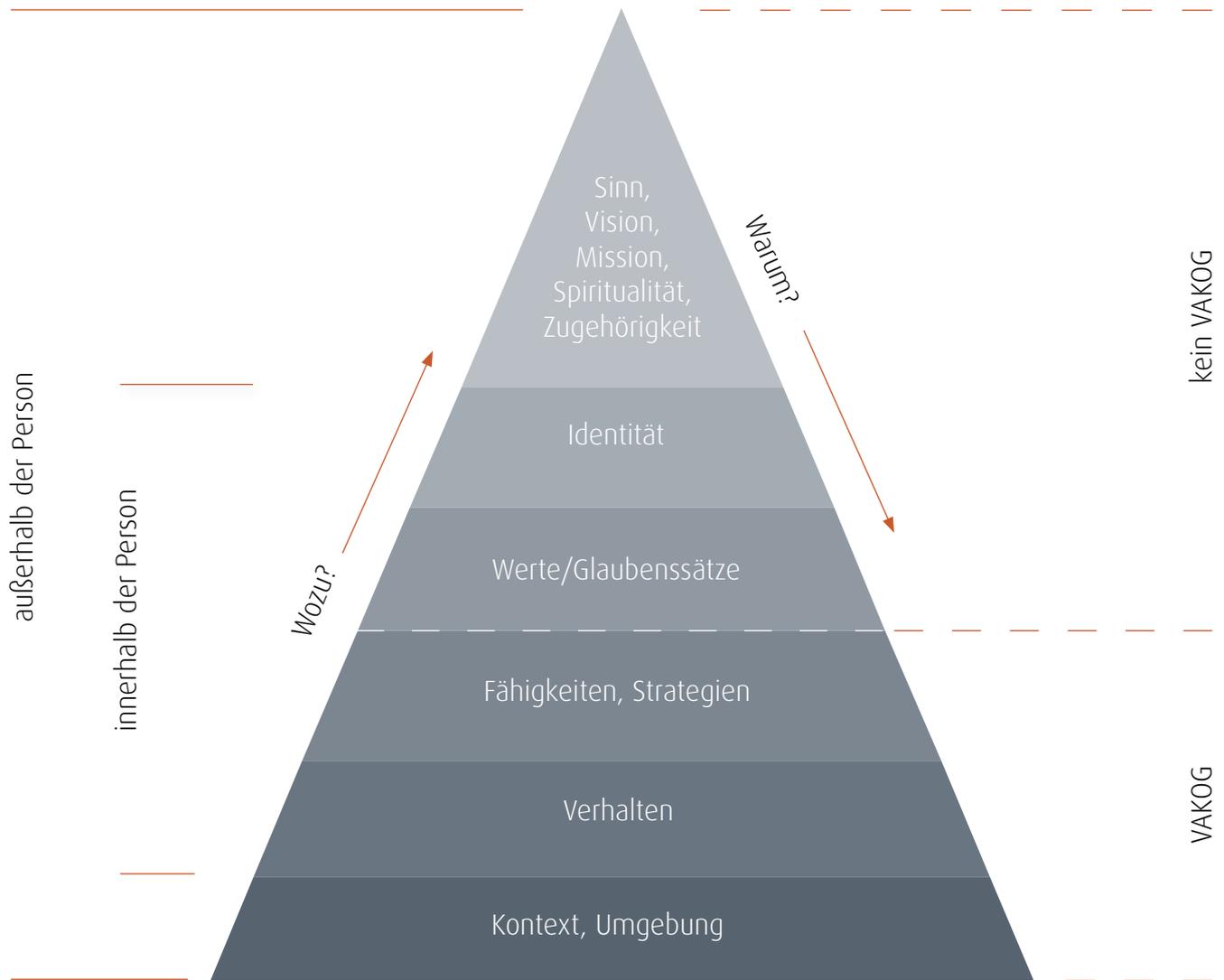
Identitätsfaktoren bestimmen den ganzheitlichen Zweck (Mission) und formen Glaubenssätze und Werte mit Hilfe unseres Selbst-Sinnes. Antwort auf die Frage **Wer?**

Glaubenssätze (Überzeugungen) und Werte liefern die Bestärkung (Motivation) und Erlaubnis, die eine Fähigkeit unterstützt oder untergräbt. Antwort auf die Frage **Warum?**

Fähigkeiten lenken Verhaltensweisen und geben ihnen durch eine mentale Landkarte, durch einen Plan oder eine Strategie eine Richtung. Antwort auf die Frage **Wie?**

Verhalten besteht aus den spezifischen Aktionen und Reaktionen, die der/die Betreffende in der Umgebung produziert. Antwort auf die Frage **Was?**

Äußere Faktoren bestimmen die äußeren Möglichkeiten oder Einschränkungen, auf die eine Person reagieren muß. Antwort auf die Frage **Wo?** und **Wann?**



verteilt. Ein klassisches Problem auf der Umgebungsebene. Das Problem lässt sich schnell lösen, wenn man die Verhaltensebene aktiviert, sich einen Lappen holt und sofort die Tastatur reinigt. Aber leider hat die Tastatur es nicht überlebt. Auf der Verhaltensebene – also noch mehr putzen – ist keine Lösung mehr in Sicht. Du brauchst jetzt entweder jemanden, der helfen kann oder du eignest dir selbst die Fähigkeiten an, um die Tastatur wieder in Gang zu setzen. Weil du tief in deinem Herzen glaubst, dass es sich lohnt, alte Dinge zu reparieren, bringst du deine Tastatur zum Elektriker. Ein anderer Mensch, mit einem anderen Werte- und Glaubenssystem, hätte sich vermutlich eine neue Tastatur gekauft oder sofort das Kaffeetrinken am Arbeitsplatz aufgegeben. Die Ressource zur Lösung eines Problems findet man in der Regel also auf der nächst höheren Ebene.

Ebene 1 und Ebene 7 beschreiben Bereiche außerhalb der Person. Die Ebenen 2 bis 6 beschreiben Bereiche innerhalb der Person. Die unteren drei Ebenen können wir mit VAKOG (Visuell, Auditiv, Kinästhetisch, Olfaktorisch und Gustatorisch) beschreiben. Das funktioniert auf den oberen Ebenen nicht. Auf der untersten Ebene, der »Umgebung« (1. Ebene) agiert der Mensch mit seinem »Verhalten« (2. Ebene). Die Ebene der »Fähigkeiten« (3. Ebene), ermöglicht es, irgendein Verhalten überhaupt auszuführen. Über den Fähigkeiten finden wir die Motivation, um ein Verhalten überhaupt tun zu wollen bzw. die Fähigkeit dazu entwickeln oder trainieren zu wollen. Diese Motivation generiert sich aus den »Werten und Glaubenssätzen« (4. Ebene). In dieser mentalen Konstruktion – also in unserem Modell der Welt benutzen wir

sie als Entscheidungskriterien für das, was wir glauben wollen, bzw. was wir für richtig, wahr und wichtig halten. Auf der 5. Ebene definieren wir unsere »Identität« (5. Ebene). Damit unterscheiden wir, wer wir sind, wie viele wir sind, was wir sind, was zu uns gehört und was nicht. In den neunziger Jahren ist eine weitere Ebene hinzugekommen. Die Persönlichkeit wird über ihre Grenzen erweitert. Die Begriffe »Zugehörigkeit« und »Spiritualität« bilden die Ebene 6. Oft wird für diese 6. Ebene im Businesskontext auch der Begriff »Vision« verwendet. Im Grunde ist alles, was größer ist als das eigene Selbst, eine Ressource auf Ebene 6. Deshalb ist Anerkennung und Bestätigung von außen für unsere Identität auch so wichtig. Ohne diese Bestätigung fühlen wir uns nicht zugehörig.

### **Praktische Anwendung**

Man bearbeitet die Pyramide am besten von unten nach oben und danach von oben nach unten. Von unten nach oben beantworten wir die Frage nachdem »Wozu?« – also die Frage nach dem Zweck. (Zukunft) Von oben nach unten beantworten wir die Frage nach dem »Warum« – die Frage nach dem Grund. (Vergangenheit)

Einige Beispielfragen zu den Ebenen

**Umgebung** Wo bist du hier? Mit wem bist du hier? Was umgibt dich?

**Verhalten** Was tust du hier?

**Fähigkeiten** Was kannst du hier umsetzen? Wie tust du, was du tust? Welche besonderen Fähigkeiten hast du hier?

**Glaubenssätze/Werte** Was ist dir hier wichtig? Warum tust du das, was du tust? An was glaubst du hier? Was motiviert

dich? Was glaubst du über dich, andere, deinen Job usw.?

**Identität** Was für ein Selbstverständnis hast du hier? Wie verstehst du dich selbst, wer bist du? Welchen Namen würdest du wählen?

**Vision, Zugehörigkeit, Spiritualität** Wo bzw. zu wem gehörst du dazu? Gibt es hier auf der beruflichen, privaten, ideellen, spirituellen Ebenen etwas oder jemanden oder eine Gruppe, von der du weißt, dass du dazu gehörst? Welche Aufgabe, welche Mission hast du?

Das Erleben des Zielzustandes ist dann erreicht, wenn alle Ebenen ausgerichtet sind und alle inneren und äußeren Einwände, Hindernisse oder Blockaden in angemessener Weise behandelt wurden. Das geschieht durch das systematische Durchlaufen und Bearbeiten der Ebenen. Die Fragen liefern verborgene Ressourcen und machen Beweggründe bewusst. Dieses Erleben wird im letzten Teil des Formates noch verstärkt, indem von der logischen Ebene VII zur logischen Ebene I zurückgegangen wird und dabei die Erfahrungen aus den darüber liegenden Ebenen in die jeweils aktuelle Ebene mitintegriert werden. Mit ein bisschen Übung kann man den Prozess ohne Prozessbegleitung durchlaufen. Am Anfang ist es jedoch ratsam, sich externe Hilfe zu holen. Jede Ebene verlangt Aufmerksamkeit und sollte hinreichend bearbeitet werden, weil Menschen zu Fehleinschätzungen neigen. Gerade wenn es um dringend benötigte Ressourcen oder um Fähigkeiten geht, die möglicherweise noch nicht in ausreichender Weise vorhanden sind, wird es oft schwierig. Beispiel: Jemand hat sein eigenes Unternehmen gegründet, Räume angemietet, Rechner

und Konferenztisch gekauft, Firmenschild angeschraubt, sein gesamtes Fachwissen eingebracht und sogar schon ein Mission-Statement formuliert. Im Workshop stellt sich heraus, dass der Mensch einfach nicht verkaufen kann und das Geschäft dadurch in Gefahr ist. Ein weiteres Beispiel: Jemand ist extrem erfolgreich bei seinen Aktivitäten. Schule, Ausbildung, Studium. Sport. Beruf. Alles läuft bestens bis es zur finalen Prüfung kommt. Kurz vor den relevanten Abschlüssen versagt die Person immer wieder. Im Coaching stellt sich heraus, dass die Person glaubt, nicht erfolgreicher sein zu dürfen, als der eigene Vater. Als Reaktion und aus Loyalität sabotiert sie ihren eigenen Erfolg. Solche Erkenntnisse sind sehr wertvoll, weil unbewusste Prozesse an die Oberfläche kommen und dort bearbeitet werden können. Wenn ich also bemerke, dass mir wichtige Fähigkeiten fehlen, um erfolgreich zu sein, kann ich entsprechende Maßnahmen ergreifen und beispielsweise Seminare oder entsprechende Trainings besuchen. Und wenn mir klar wird, dass ich meinen eigenen Erfolg verhindere, weil ich mit einem einschränkenden Glaubenssatz durchs Leben gehe, dann habe ich eine gute Chance diesen Glaubenssatz zu bearbeiten und entsprechend zu verändern.

# Das erweiterte Modell nach Manuela Brinkmann

Das nebenstehende und erweiterte Modell basiert auf den »logischen Ebenen« von Robert Dilts. Manuela Brinkmann beschreibt es ausführlich in ihrem Buch »Strategieentwicklung für kleine und mittelständische Unternehmen«. Jede Ebenen-Intervention hat Einfluss auf das gesamte System. Aus praktischen Gründen nennen wir Verhalten in diesem Kontext Tätigkeiten und wir addieren strategische- und operative Ziele zum Modell der Unternehmenspyramide hinzu. Mit dem Modell lassen sich besonders gut (Personen) Marken entwickeln und Projekte abbilden und analysieren. Weil wir in diesem Kapitel exemplarisch eine Unternehmensgründung betrachten und um den jeweiligen Ist-Zustand mit einem gewünschten Soll-Zustand abzugleichen, beschreibe ich die einzelnen Ebenen für den Business Kontext.

**Vision, Mission, Zugehörigkeit, Spiritualität** Was ist die höchste Vorstellung über das Unternehmen, das Vorhaben und sein Wirken? Es geht um die tragende und motivierende Idee, die als Leitgedanke für die Unternehmung wirkt und durch das Unternehmen verwirklicht wird.

**Identität, das kollektive Selbstverständnis.** Wer bin ich bzw. sind wir als Unternehmen oder als Abteilung?

**Werte** Auf diesem Niveau werden die Werte des Unternehmens und einzelner Bereiche betrachtet. Werte sind immer auch Entscheidungskriterien. Sie prägen unser Verhalten auf den unteren Ebenen.

## Überzeugungen/Glaubenssätze

Als Glaubenssätze verstehen wir alle möglichen ausgesprochenen oder hinter vorgehaltener Hand ausgesprochenen Überzeugungen über das Unternehmen, seine Bereiche, seine Mitarbeiter, über die Umgebung oder seine Aktivitäten

**Strategische Ziele** Langfristige Aufgaben und Meilensteine. (Jahresziele)

**Operative Ziele** Auf dieser Ebene werden alle kurzfristigen Zielsetzungen festgehalten, die sich aus der strategischen Aufgabenstellung oder den Vorgaben ergeben und die sich dann in unmittelbaren Aufgaben und einer kurzfristigen Wirtschafts- bzw. Finanzplanung widerspiegeln. Diese Ziele sollten »SMART« (siehe links) formuliert werden. (Tages-, Wochen-, Monatsziele)

**Fähigkeiten/Strategien** Hier werden alle Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten aufgenommen, die Mitarbeiter mitbringen

**Tätigkeiten** Die unterste und breiteste Ebene beinhaltet die Tätigkeiten. Hier werden alle Tätigkeiten aufgeführt, die in der Praxis eine Rolle spielen und die für die Strategie- bzw. Identitätsentwicklung eine Rolle spielen.

**Die Umgebung** Die Basisebene ist die Umgebung und Quelle der Beeinflussung, Motivation und Anregung.

## SMART Zieldefinition

### S – Spezifisch

Ein Ziel sollte so genau und konkret wie möglich sein.

### M – Messbar

Wichtig ist hier die Nennung eines Mengengerüsts, einer Zeitangabe oder eines sonstigen messbaren Kriteriums. ».

### A – Akzeptiert

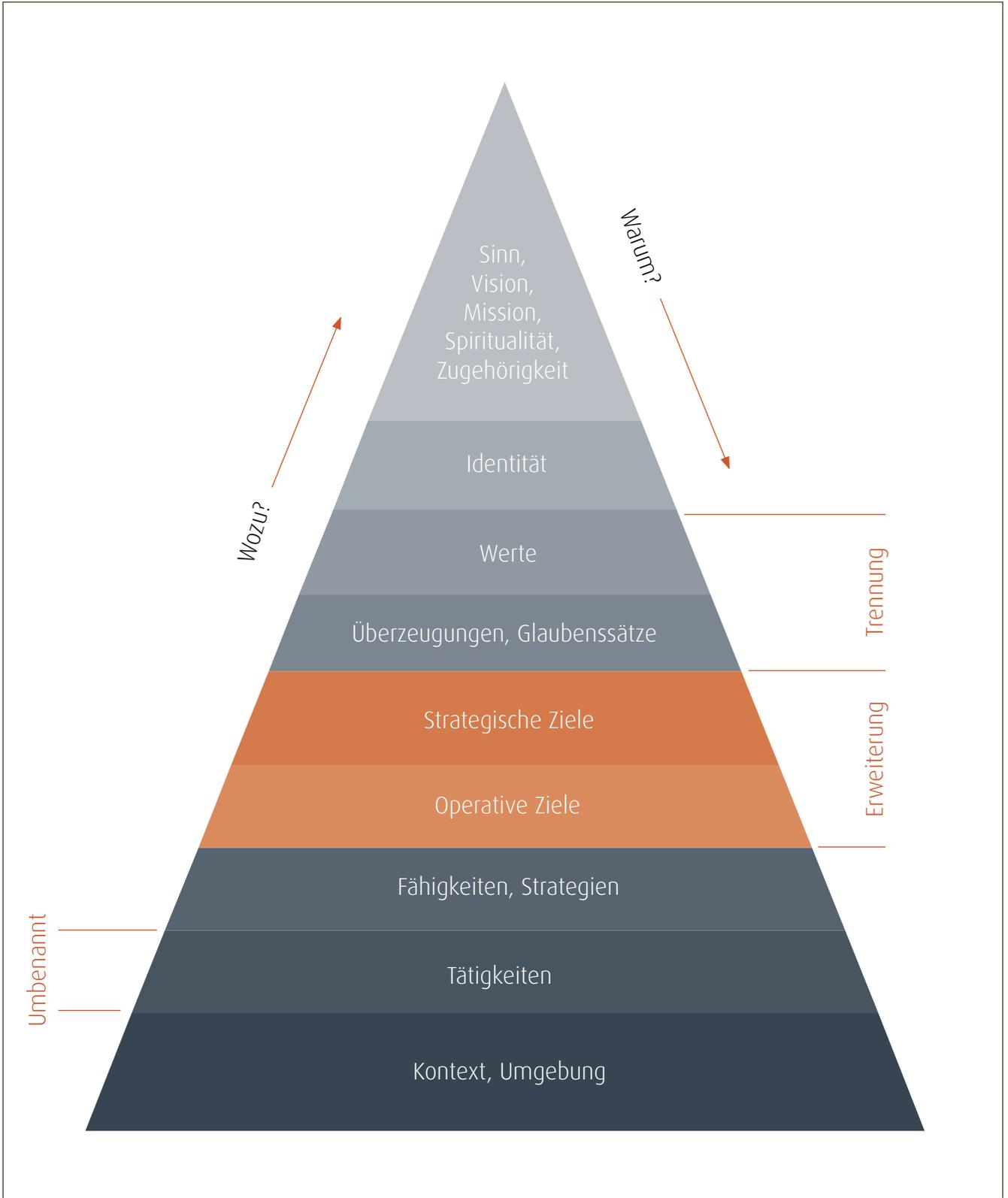
Ziele, die im Projektteam als unakzeptabel angesehen werden, haben wenig Aussicht auf Erfolg.

### R – Realistisch

Dieses Kriterium hängt eng mit dem vorigen Punkt zusammen: Realistische Ziele werden leichter akzeptiert und motivieren deutlich stärker, als solche, die bereits im Vorfeld als unrealistisch angesehen werden.

### T – Terminierbar

Ein einfaches Kriterium: Die Nennung einer Zeitangabe. Trifft nicht immer auf alle Ziele zu.



# Auftragsklärung und Vorbereitung

Bevor es losgeht, sollten einige Punkte im Vorfeld geklärt werden. Egal, mit wem wir arbeiten, es braucht ein Mandat bzw. einen konkreten Auftrag, um an der Identität einer Person oder einer Organisation zu arbeiten. Die Identität einer Organisation zu definieren, ist Führungsaufgabe und kann nicht delegiert werden. Das bedeutet: Die Nummer 1 des Unternehmens muss anwesend sein, um Richtungsentscheidungen zu treffen. Das angesprochene Mandat hat einen festgelegten, zeitlichen und auch räumlichen Rahmen. Die Verantwortung für die Klärung des Auftrags und für das Setting (wie lange, wo, welche Form, wie viele Personen? usw.) liegt bei der Moderationsleitung. Wer mit Menschen an Themen des Selbst arbeitet, wird über kurz oder lang auf Widerstände oder Störungen treffen. Dann hilft vielleicht folgender (Glaubens) Satz oder die nützliche Lüge: »Widerstand des Klienten/Kunden zeugt von mangelnder Flexibilität des Kommunikators!« Ob das stimmt, ist nicht wichtig. Wichtig ist, dass wir einen Weg finden, mit dem Widerstand umzugehen. Ich stelle mir in solchen Situationen gerne die Frage: »Was habe ich nicht wahrgenommen und was war infolgedessen die falsche Intervention?« Bevor wir aber über Interventionen nachdenken, braucht es eine gute Beziehung. Ohne eine gute und vertrauensvolle Beziehung zu meinem Kunden, dem Klienten, der Gruppe aufgebaut zu haben, wird man meine Ideen, meine gutgemeinten Tipps, Hinweise oder konkrete Handlungsanweisungen vermutlich als übergriffig empfinden. Dabei hilft

es dann auch nicht, diese als Frage zu »verpacken«. Das klingt eigentlich logisch, aber besonders im sozialen Bereich wird häufig von oben herab kommuniziert und geholfen. Mir sind dort häufig Menschen begegnet, die sich als »Identitätsbegleiter« oder »Sinnstifter« betrachten und mit dieser Haltung ihren Beruf ausüben. In bester Absicht wollen sie dann wahlweise Menschen schützen, ihnen den »rechten« Pfad weisen, sie zu ihrem Glück zwingen oder aus der Komfortzone holen. Wenn die Betroffenen sich in einem Abhängigkeitsverhältnis befinden, bleibt ein solches Verhalten oft unwidersprochen, hinterlässt aber wahlweise einen bitteren Beigeschmack, innere Ablehnung oder in extremen Fällen auch physische Gewalt.

## **Aufgabe und innere Haltung in der der Prozess-Moderation**

Es lohnt sich also unbedingt, eine gute Beziehung zum Kunden aufzubauen. Ohne gute Beziehung, keine Intervention. Wie kann das gehen? Wir nutzen dafür das vorgestellte Modell der logischen Ebene und betrachten die Umgebungsebene. Als Gastgeber möchte ich, dass sich meine Gäste wohl fühlen. Ist der Raum groß genug, ist er hell, habe ich für eine gute Belüftung gesorgt? Habe ich Pausen eingeplant? Sind die Stühle bequem, möglicherweise gibt es noch Besonderheiten der Örtlichkeiten, die zu erwähnen sind? Habe ich den zeitlichen Rahmen genannt und die Agenda erläutert, ggf. ein paar Regeln zur achtsamen Kommunikation und zum Verhalten



während des Workshops aufgestellt? Humor und gemeinsames Lachen helfen ebenfalls sehr. Um einen solchen Workshop erfolgreich durchführen zu können, braucht es eine Reihe von Fähigkeiten. Dazu gehört es, den gesamten Prozess möglichst mit Fragen zu steuern, innere Prozesse zu sortieren, zu formatieren und zu versprachlichen und die Ergebnisse für die Beteiligten nachvollziehbar zusammenzufassen. Eine regelmäßige »Rückkopplung« (Ist das korrekt so? Habe ich sie richtig verstanden, dass..., usw.) sorgt für Vertrauen und Klarheit. Je nach Kontext, kann man erneut den besonderen Nutzen der Veranstaltung und den Wert des gemeinsamen Prozesses herausstellen und nochmals auf das eigene Mandat als Moderator hinweisen, der ungefragt keine Bewertungen vornehmen wird: Ob überhaupt eigene Ideen oder Erfahrungen eingebracht werden sollen, klärt man besser vorher ab. Ungebetener Rat ist bekannterweise selten willkommen. Damit man als Moderator unbeschädigt und neutral bleibt, sollte man seine erwünschten Beiträge sehr deutlich aus einer anderen Position heraus markieren. Zum Beispiel: »Jetzt mal nicht als Moderator, sondern als Consultant, Coach oder Grafik-Designer gesprochen, fällt mir dazu folgende Idee ein. Ist es ok, wenn ich das kurz skizziere oder ausführe?« Wenn ich konkrete Ideen oder eine externe Perspektive einbringe, fokussiere ich auf den gemeinsamen Prozess und stelle mich in den Dienst der Sache. Eigene Interessen sollten keine Rolle spielen. Als Moderator habe ich die Aufgabe, der

Gruppe zu helfen, ihre Inhalte konzentriert, effizient und eigenverantwortlich zu entwickeln. Ich unterstütze die Teilnehmer, praxisorientierte Lösungen zu finden. Dabei nehme ich mich selbst zurück und verhalte mich neutral. Ebenfalls sehr hilfreich beim Aufbau einer guten Beziehung ist die gemeinsame Ausrichtung auf das »Befüllen« der Metaplanwand mit Moderationskarten. Für jede Ebene wird eine andere Farbe verwendet und wir arbeiten uns von unten nach oben. Wo nötig, werden Sätze geschrieben, ansonsten genügen Stichworte. Weil alle Beteiligten in eine Richtung schauen und die Pyramide »bauen«, entsteht das Gefühl einer gemeinsamen Leistung. Alle Anmerkungen finden einen Platz, werden gehört und gesehen. Mit Einzelpersonen stellt sich ein ähnlicher Effekt ein, weil das neue Selbst gemeinsam und mit einem Coach erarbeitet wird und somit vor den eigenen Augen wächst und sichtbar wird. Die Moderation ist dabei eine wichtige Ressource, die für den Prozess von großer Bedeutung ist. Bei einem erfolgreichen Identitätsprozess sollten im Vorfeld die unten genannten Aspekte näher beleuchtet und erarbeitet werden. Bei vielen Veränderungsprozessen in Unternehmen können wir feststellen, dass der Mensch mit seinen Bedürfnissen oft vergessen wird. Harte Fakten dominieren. Die sogenannten weichen Faktoren werden gerne vernachlässigt. Das gilt auch für Einzelpersonen, die ein Unternehmen gründen wollen. Angehende Unternehmer\_innen neigen zur Selbstausbeutung bzw. können ihre »Kräfte« nicht angemessen einschät-



Mit Hilfe einer Metaplanwand können die Ergebnisse auf Moderationskarten festgehalten und für alle Beteiligten sichtbar angebracht werden. Dabei ist es nützlich, die einzelnen Ebenen mit unterschiedlichen, farbigen Karten zu kennzeichnen.



zen und verlieren sich in Detailfragen. Die besonderen Bedürfnisse von Menschen sollten im Mittelpunkt der Arbeit stehen. Sie müssen berücksichtigt und in die Planung einbezogen werden, damit ein Vorhaben gelingen kann. Das vorliegende Kapitel enthält Fragen, die in einem gemeinsamen Workshop erörtert werden. Es ist ratsam, eine externe Moderation hinzuzuziehen, um eine Ergebnis- und Lösungsfokussierung sicherzustellen, um die Führungskräfte zu entlasten und um eine externe Sicht auf die Themenfelder zu erhalten. Als Grafik-Designer richtet sich mein Fokus natürlich auf die Visualisierung von Identität. Eine Unternehmenswebseite bildet zum Beispiel nahezu sämtliche Aspekte einer Firma ab und es fällt Kunden manchmal deutlich leichter, die Inhalte der geplanten Webseite mit einem Grafik-Designer zu thematisieren, als eine Unternehmensberatung zu beauftragen. Gestalter, die entsprechend qualifiziert sind, können hier, gemeinsam mit ihren Kunden, ein sauberes Briefing erarbeiten und ihnen zusätzlich helfen, innere und äußere Prozesse zu sortieren

und gegebenenfalls neu zu formatieren.

In einem 2-tägigen Workshop werden in der Regel folgende Themen behandelt:

- Die Klärung der aktuellen Situation
- Die Darstellung dieser Situation zur Information an den internen Kontext (Mitarbeiter, Steuerberater, Familie)
- Die Darstellung des Vorhabens an den externen Kontext (Kunden und Lieferanten, zukünftige Mitarbeiter, Öffentlichkeit)
- Sichtbarmachung von Konflikten und Widersprüchen und deren Klärung
- Motivation von Führungskräften und Mitarbeitern in Richtung Unternehmens- bzw. Bereichsziele
- Die Beziehung und das Wir-Gefühl auch in sehr unterschiedlichen Leitungsteams
- Strategische Ziel- und Handlungsklarheit für einen gemeinsam definierten Zeitraum

Wenn du eine weise Antwort willst, musst du vernünftig fragen.

Johann Wolfgang von Goethe

---

## Fließender Verkehr

Geschrieben von Nicole am 25. Februar 2008

Auf dem Weg zum Restaurant beobachten wir einen Polizeieinsatz der besonderen Art, der uns laut zum Lachen bringt. An einer Kreuzung sitzen im dicksten Getümmel zwei Polizisten auf klapprigen Plastikstühlen. Unbeeindruckt von dem ganzen Getöse um sie herum überwachen sie den Verkehr. Und auch wenn sich für uns kein Ordnungsprinzip im fließenden

Verkehr ergibt, es muss doch so etwas geben. Als sich nämlich ein Taxifahrer auf die ohnehin schon völlig überfüllte Kreuzung stellt und – zumindest für mich – eigentlich nichts Neues mehr blockieren kann, steht einer der Polizisten auf und geht auf das Auto zu. In der Hand hält er einen Bambusstab, den er laut krachend auf den Kofferraumdeckel sausen lässt. Dann geht er langsam weiter zur Fahrerseite, wo der Fahrer schon mit eingezogenem Kopf sitzt und schnauzt ihn an. Das reicht, damit der die Augen aufreißt und den Kopf noch weiter einzieht. Das Geschnauze muss er sich so lange anhören, bis er

endlich weiterfahren kann. Der Verkehr in Mumbai funktioniert auf für mich geheimnisvolle Art und Weise. Es gibt so gut wie keine Ampeln oder Verkehrszeichen. Wenn welche da sind, dann nur, um völlig ignoriert zu werden. Trotzdem bewegen sich alle mit einer fast schlafwandlerischen Sicherheit. Hupen werden exzessiv und völlig grundlos benutzt, was zu einem irrsinnigen Lärmpegel führt. Rikschafahrer füllen jede noch so kleine Lücke im Verkehr und fahren auch ohne mit der Wimper zu zucken mal kurz auf der Gegenfahrbahn, wenn das schneller geht. Der Bürgersteig ist für alles möglich da, nur nicht um darauf zu laufen. Das merken wir, nachdem wir artig genau das versucht haben. Neben ausgezeichneten Stolperfallen wie Gullys mit nur halbem oder keinem Deckel, Löcher in allen Größen und lockeren Steinen endet der Weg auch einfach oder ist mit monströs großen Briefkästen oder Bäumen blockiert. Den freien Platz belegen Händler mit ihren Waren. Wer als Fußgänger vorwärts kommen will, geht am Rand der Straße entlang. Der Bürgersteig wird nur benutzt, wenn es nicht anders geht. Bis wir das realisieren, umkurven wir dösende Hunde und Bettler, weichen entgegenkommenden Chai-Verkäufern aus und steigen über Kleinkinder, die dort schlafend liegen, während die Eltern und ältere Geschwister gemeinsam Straßenbauarbeiten ausführen. Sie sind sozusagen wie lebende Bagger: Mit einfachsten Hilfsmitteln graben sie Rohre und Leitungen aus. Das Wort Familienunternehmen wird hier um eine Nuance erweitert.

Wer jetzt aber glaubt, dass die motorisierten Verkehrsteilnehmer Rücksicht auf die Fußgänger nehmen, der irrt. „Als Fußgänger bist du der letzte Dreck, für dich bleibt hier keiner stehen“, sagt Chris. Wie zum Beweis wird Robert am nächsten Tag auch nur um knapp zwei Zentimeter von einem Rikschafahrer verfehlt. Das verschreckt nicht nur Robert, sondern auch mich. Ich habe mich zwar mittlerweile schon etwas daran gewöhnt, jede Lücke auszunutzen, um über die Straße zu kommen und ich schaue Gott sei Dank auch immer häufiger in die richtige Richtung (Linksverkehr!), bevor ich losgehe. Aber ich merke, dass ich versuche, möglichst selten die Straßenseite zu wechseln. Und ich bin natürlich noch nicht mal halb so gelassen wie die Inder, die scheinbar völlig unberührt vom ganzen Gehepe ihren Weg gehen. Als Altaf, der Fahrer von Chris, mit uns unterwegs ist, bemerkt er Roberts Zögern, trotz des Verkehrs über die Straße zu gehen. „You have to push yourself“, sagt er, und Robert guckt ihn zweifelnd an. Das ist einfacher gesagt als getan, aber was bleibt ihm schon

anderes übrig. Wer die Seiten wechseln will, muss eben genau entgegen seinem Sicherheitsbedürfnis handeln. Und taub gegenüber der Huperei sein. „Can you imagine that we never use the horn in Germany?“, fragt Robert Altaf. Der weiß nicht, ob er das glauben kann. „Totally different here“, sagt er.

Mal am Rande

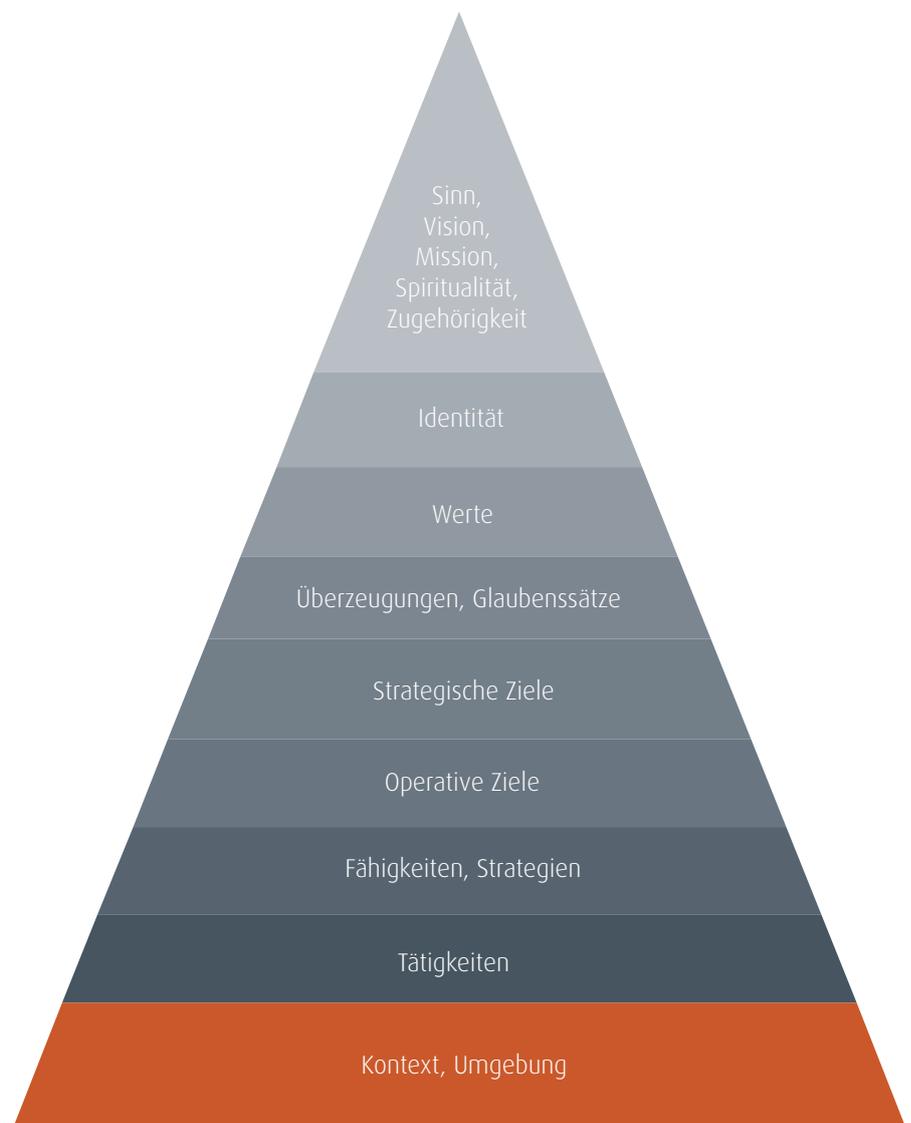
Jetzt schreiben wir schon einen knappen Monat in regelmäßigen Abständen in unser Tagebuch und berichten über die kleinen und großen Ereignisse unserer Reise. Manchmal nett, manchmal witzig und hin und wieder auch nachdenklich. Fast immer nur über scheinbare Nebensächlichkeiten und selten über das, was man so als Tourist gesehen und gemacht haben muss. Natürlich sind die kleinen Episoden und Begebenheiten nur ein minimaler Auszug von dem, was wir hier erleben. Was wir in Jamaika schon gemerkt haben, hat sich in Indien verstärkt. Die wenigen Tage hier haben bereits ausgereicht, um nicht nur über Indien, sondern auch über uns selbst zu staunen. Weil wir das, was wir erleben, nicht so einfach mit einer klaren Meinung oder einem eindeutigen Gefühl beschreiben können. Weil wir selbst manchmal nicht sicher sind, was es denn nun ist, dass uns so denken und fühlen lässt. Ab und zu schreiben wir auf, was wir sonst vielleicht nur denken oder privat mal erzählen würden. Nicht, um zu erfahren, ob unsere Gedanken richtig oder falsch sind, sondern eher, um unsere Leser an dem teilhaben zu lassen, was uns beschäftigt. Mit allem Für und Wider und Fragezeichen, die sich aus so manchen Erlebnissen ergeben.

Die Alternative wäre, diese Gedanken einfach nicht mehr zu beschreiben. Was wir auch oft tun: Wenn wir uns komisch vorkommen, weil uns der Hintern nachgetragen wird. Wenn kleine schmutzige Kinder an Nicoles Hosenbein hängen und lachen, wenn sie ihnen Bonbons gibt. Wenn Robert um 50 Rupien feilscht und daran denkt, dass das noch nicht mal 1 Euro ist. In diesem Zusammenhang fragen wir uns dann, ob wir mit dem, was wir beschreiben und zeigen können, ungewollt Klischees erfüllen oder verstärken. Von fremden Kulturen und Ländern, vom Reisen, von uns. Und ob wir dazu beitragen, dass sich die scheinbar „richtigen“ Argumente und Meinungen festigen. Genau das ist nicht unsere Absicht. Deshalb wollen wir das meiste, was uns passiert, gar nicht bewerten, weder mit falsch oder richtig noch mit gut oder schlecht. Nicht, weil wir nicht könnten. Wir wollen es einfach nicht.

# Kontext, Zeit und Umgebung

Eine Start-up Werbeagentur kauft sich als erstes einen massiven Konferenztisch mit Designerstühlen für 10.000 Euro, obwohl noch kein einziger Kunden in Sicht ist. Was wie ein Scherz klingt, geschieht sehr oft im täglichen Leben. Auf der Umgebungsebene werden Statements gesetzt. Egal, ob es um Kleidung, Autos, Instrumente, Handtaschen oder Kunst geht: So wird Identität nach außen sichtbar gemacht und Hierarchien, Status und Kompetenzvermutung vermittelt. Darüber hinaus gibt es aber auch sehr praktische Gründe sich mit der Umgebungsebene zu beschäftigen: Eine Autowerkstatt hat andere Bedürfnisse und Anforderungen an Räumlichkeiten als ein Architekturbüro oder der Vorstand eines großen Versicherungskonzerns.

Bei der Bearbeitung der Umgebungsebene werden alle signifikanten Eigenschaften aufgezählt, soweit sie eine Rolle für die strategische Entwicklung des Vorhabens spielen. Das können sogar die Stühle sein, die unbequem sind oder umgekehrt, die besonders positiv zum Erscheinungsbild beitragen.



# Die Umgebungsebene

Bewusste und gezielte Interventionen auf der Umgebungsebene können eine sehr große Wirkung haben. Wenn in einem überhitzten, stickigen Konferenzraum kaum jemand mehr richtig denken kann und plötzlich jemand auf die Idee kommt, das Fenster zu öffnen, ist das eine Intervention auf der Umgebungsebene, die dazu führt, dass die Teilnehmer wieder Zugang zu ihren Ressourcen bekommen. In Stresssituationen vergessen wir oft zu atmen, manchmal trinken oder essen wir zu wenig und können uns nicht mehr konzentrieren. Bei starken Emotionen hilft uns manchmal die Umarmung oder die Hand eines anderen Menschen. Es liegt also in der Natur der Sache, dass wir uns im Rahmen einer Identitätsbetrachtung mit der Umgebung beschäftigen müssen. Schließlich leben wir in einer Umgebung, an deren Gestaltung zahllose Berufsgruppen ständig arbeiten. Denken wir nur an Straßen, Häuser, Autos, Kleidung, Innenarchitektur, Frisuren, Küchen, Kosmetik,

Werbung. Die Liste ist endlos und man kann sie als Erweiterung der eigenen Persönlichkeit und Kompetenzvermutung verstehen.

Das Sprichwort: »Die Schuster tragen die schlechtesten Schuhe«, was so viel heißt wie: Sie machen gute Arbeit, zeigen es aber nicht am eigenen Fuß«; ist also eigentlich ein Ausdruck von mangelnder Professionalität. Ein Webdesigner, der keine anständige Webseite hat, wird vermutlich keine guten Aufträge bekommen. Hinter diesem Verhalten steckt die Annahme, dass Produkte bzw. Dienstleistungen für die eigene Verwendung schlechter sein dürfen, als Produkte bzw. Dienstleistungen für Kunden. Dass diese Haltung am Markt eher kontraproduktiv wirkt, ist eine wichtige Erkenntnis. In vielen meiner Workshops geht es um die unmittelbare und direkt erfahrbare Umgebung. Dann stellen sich Fragen wie: Benötige ich für meine Arbeit einen neuen Computer, eine neues Instrument, Maschinen, einen Schreibtisch oder ein Büro? Je nach Größe des Vorhabens geht es auch um Standortfragen innerhalb einer Stadt oder um einen Umzug ins Ausland. Und weil die Umgebungsebene eine Ebene ist, auf der Veränderungen schnell umsetzbar sind und sichtbar werden, stehen hier fast immer größere Investitionen an. In meiner Branche geht es dann oft um die Frage nach einem neuen Logo, einer Webseite, einem Re-Launch des Erscheinungsbildes, eines Produktflyer oder eines Messestandes. Aus unternehmerischer Sicht ist Kommunikation aber nur ein kleiner Teil der strategischen Überlegungen. Eine



Gründerin oder ein Gründer stellt schnell fest, dass auf der Umgebungsebene jede Menge Formulare auszufüllen sind und wer seine Selbstständigkeit mit Partnern oder Angestellten plant, wird sich auch mit Verträgen beschäftigen müssen. Unabhängig von der Größe des Vorhabens stehen Entscheidungen von großer Tragweite an.

Kaufe ich billig, kaufe ich zweimal. Ein weiser Satz, den man sehr gelassen aussprechen kann. Manchmal reicht aber das Geld nicht aus, um Qualität zu kaufen und dann kann es sehr sinnvoll sein, mit billigen Stühlen loszulegen. Klingt trivial? Ich habe viel Zeit in Meetings verbracht, die permanent um dieses Thema kreisten. Ein Ableger dieser Fragestellung lautet: Make or buy? Wenn ich viel Zeit und wenig Geld habe, lohnt es sich, den Heimwerker in sich zu entdecken und ein Do-it-yourself Projekt zu starten. Bei vielen Unternehmungen verfestigt sich allerdings der Hang zum Selbstgemachten. Man ist der Meinung, Geld zu sparen, wenn man die Dinge selbst in die Hand nimmt, verbrennt aber in Wirklichkeit Zeit und Geld und hat am Ende selten ein gutes Ergebnis. Ein professioneller, externer Dienstleister wäre in so einem Fall möglicherweise die bessere Wahl gewesen.

Diese Fragestellungen sind von außen betrachtet sehr simpel. Wer aber tatsächlich vor der Entscheidung steht, Aufträge zu erteilen, von denen er inhaltlich keine Ahnung hat, bzw. erklärungsbedürftige Dienstleistungen vermarkten muss, wird irgendwann mit dem bereits erwähnten Begriff der Kompetenzvermutung konfrontiert. Was kann ich tun, damit man meiner Kompetenz als Dienstleister vertraut bzw. was ist notwendig, damit ich mich als Auftraggeber für einen

Dienstleister oder Produzenten und einer Zusammenarbeit entscheide?

Die Kompetenzvermutung hat mit Bedeutungszuordnungen zu tun, die wir auf der Umgebungsebene vornehmen. Ein weltweit agierendes Versicherungsunternehmen wird möglicherweise einen Turm der Macht bauen, um mit einem 30-stöckigen Architekturbauwerk seine Kompetenz zu unterstreichen, eine junge Fotografin wird sich das angesagte Kamera-Equipment kaufen und eine Start-up-Werbeagentur hat häufig schon vor Geschäftsbeginn den teuersten Konferenztisch bestellt. Manche Entscheidungen, die mit der Kompetenzvermutung zusammenhängen fallen bewusst, andere vollkommen unbewusst. Wenn ein Hersteller sein Verpackungsdesign ändert oder eine Webseite online geht, ist das ebenfalls eine gezielte Intervention auf der Umgebungsebene. Die Pflanze im Wohnzimmer kann unser Wohlbefinden steigern, eine Visitenkarte – also ein bedrucktes, kleines Stück Papier, verändert unseren Status und verstärkt unsere Kompetenzvermutung. Der richtige Anzug oder das falsche Make-up am falschen bzw. richtigen Ort, kann Folgen für die Kompetenzvermutung haben.

Auf den nächsten Seiten geht es um gezielte Interventionen auf der Umgebungsebene. Bei der Beschreibung der Umgebungsebene werden alle signifikanten Eigenschaften aufgezählt, soweit sie eine Rolle für die strategische Entwicklung des Vorhabens spielen. Das können sogar die Stühle sein, die unbequem sind oder umgekehrt, die besonders positiv zum Erscheinungsbild beitragen.

Hier einige Beispiele:

Wenn wir verreisen, und feststellen, dass es woanders ganz anders aussieht, dass es anders riecht, anders klingt, anders schmeckt und sich alles auch irgendwie anders anfühlt, dann ist das eine Intervention auf der Umgebungsebene, die zu großen Erkenntnis- und Veränderungsprozessen führen kann.



## Physische Gegebenheiten rund um das Unternehmen:

1. Wo befindet sich das Unternehmen? (Wohngebiet, Stadt, etc.)
2. Wie ist die Verkehrsinfrastruktur? (Straße, Schiene, etc.)
3. Müssen psychologische oder physische Barrieren überwunden werden, um das Unternehmen zu besuchen? (Schranken, Treppen, Aufzüge, etc.)



## Physische Gegebenheiten im Unternehmen:

4. Wie groß sind die Räumlichkeiten?
5. Ist es hell, dunkel, freundlich, einladend?
6. Kann die Beleuchtung und die Stimmung verändert werden?
7. Sind die Arbeitsplätze groß genug?
8. Welche Ausstattung, Arbeitshilfsmittel und Maschinen sind vorhanden?
9. Sind die Tische und Stühle bequem?
10. Welche Rohstoffe werden benötigt?
11. Welche Produkte werden angeboten?
12. Welche Belastungsquellen für Mitarbeiter und Kunden gibt es?
13. Kann wetterunabhängig gearbeitet werden?
14. Hat das Unternehmen ein Thema, ein Stil oder ein Motto?
15. Ist die Dekoration ansprechend?
16. In welchem Zustand sind die Sanitarräume?
17. Ist eine Speisekarte vorhanden?

### Erfassen der Umgebung

Wir erfassen gemeinsam mit dem Kunden alle für das Vorhaben bzw. für die Unternehmung wichtigen Dinge und nutzen dafür Moderationskarten. Fehlendes oder Unvollständiges sollte kenntlich gemacht werden.

## Personenrelevante Gegebenheiten:

18. Wie ist der Ausbildungsstand der Mitarbeiter?
19. Welche Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten sind vorhanden?
20. Wie steht es um die Finanzen, die Strukturen und Mitspracherechte?
21. Wie ist die aktuelle und langfristige Arbeitsmarktlage?
22. Sind gesellschaftliche, religiöse Gewohnheiten/Gegebenheiten zu berücksichtigen?
23. Gibt es Freizeitaktivitäten mit Kollegen, Beschäftigten und Führungskräfte?
24. Wie erfolgt die Arbeitsein- und Zuteilung?
25. Wer kontrolliert, was, wie und bis wann für wen?
26. Wie ist die Stimmung im Unternehmen?
27. Wie ist die Art der Führung?
28. Wie ist die Gesprächskultur?
29. Gibt es einen internen Wettbewerb?
30. Gibt es eine einheitliche Kleidung?
31. Kann man von Kleidungsstil sprechen?
32. Wie ist das Team zusammengesetzt?
33. Welche Rolle spielt der Faktor Zeit?



Das Bewusstsein über die Herkunft und Produktionsbedingungen verwendeter Rohstoffe wird immer größer. Für manche Kunden ist es wichtig, ob die Produkte die sie kaufen zum Beispiel fair gehandelt oder direkt vor Ort hergestellt werden. Wer ist meine Zielgruppe und welche Bedürfnisse hat sie?

Sage mir welche Produkte du kaufst und ich sage dir, wer du bist. Marketingfachleute beschäftigen sich seit langer Zeit mit Käufertypologien. Käufertypologien entstehen dadurch, dass Konsumenten durch mehrere Merkmale beschrieben und einander ähnliche Personen zu Typen zusammengefasst werden. Welche Merkmale der Typenbildung zugrunde gelegt werden, hängt vom jeweiligen Untersuchungsziel ab. Grundsätzlich können alle Einflussfaktoren des Konsumentenverhaltens herangezogen werden: Alter, Geschlecht, Finanzkraft, psychische Variablen sowie Merkmale des Kaufverhaltens. Es überrascht also nicht, dass eine bestimmte Gruppe von Menschen ganz bestimmte Produkte kauft und sich mit diesen identifiziert. Über die gekauften Produkte können wir eine Aussage über die Käufer-Gruppe tätigen. Wir können sogar ableiten, welche



Produkte dieser »Typ« in Zukunft kaufen wird. Die Kompetenzvermutung und auch die innere Haltung kann somit über den Kauf bestimmter Produkte kommuniziert werden. Das richtige Auto, die richtige Handtasche, der richtige Anzug bzw. das richtige Parfum, signalisieren die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe, das haben bereits Kinder verinnerlicht. Die Auswertung solcher Daten erlaubt immer feinere Abstufungen und führt zwangsläufig zu gesellschaftlichen Spannungen, Ausgrenzungen und Friktionen.

### **Zeit und Tagesstruktur**

Ein nicht zu unterschätzender Aspekt bei der Planung einer zukünftigen Selbstständigkeit ist die Organisation einer Tagesstruktur, da diese nicht mehr durch einen Arbeitgeber oder die Uni vorgegeben wird.



# Über Rucksäcke

Eine tiefeschürfende Koproduktion von Robert und Nicole.  
Geschrieben am 21 Juli, 2008

Dass er seinen Rucksack hasst, hat Robert nun oft genug geschrieben. Und das darf nicht sein, schließlich werden sie noch eine Weile miteinander verbringen. Damit sie wieder Freunde sein können, ist es also höchste Zeit, das Wichtige vom Überflüssigen zu trennen. Schon in Indien haben wir unsere Rucksäcke entrümpelt. Da war Chris so nett und hat ein paar Sachen mit nach Deutschland genommen. In Thailand haben wir besonders Kleidung aussortiert, die allerdings nur noch für den Müll gut war. Hier in Malaysia sortieren wir wieder aus.

Unserer Rucksäcke enthalten viele nützliche Dinge, die wir auf Reisen mehr oder weniger häufig brauchen. Speziell unsere Werkzeugkiste ist immer wieder Retter in der Not. Mit Schnur und manchmal auch Schraubhaken haben wir schon mehrmals eine Wäscheleine gebastelt. Die Taschenlampe war besonders in Indien fast täglich im Einsatz. Mehrfachstecker und Adapter sind genauso wie unser Wasserkocher (der gehört allerdings zur Elektroabteilung) im Dauereinsatz. Mit unserer zwar ungenauen, aber besser-als-nichts-Gepäckwaage wird vor Flügen das Gewicht unserer Rucksäcke überprüft, um keine zusätzlichen Kosten zu produzieren. Nicoles Liebling, das Schweizer Taschenmesser mit 33 Funktionen hilft immer mal wieder mit 7 bis 8 Funktionen: Schere, Zange, Messer, Pinzette, Messer, Minischraubendreher, Korkenzieher und Flaschenöffner. Näh-Set und Sekundenkleber haben wir auch schon ein paar Mal benutzt.

Damit kommen wir zur Elektroabteilung. Neben dem Wasserkocher tummeln sich Ladegeräte für Zahnbürste und Telefon, Föhn und die Golden Knight Shakti-Maschine darin. Unsere Küche besteht aus Messer, Gabel, Löffel und Bechern für Getränke. Damit geht ein Kaffee zwischendurch, aufgemotzte Salate aus dem Supermarkt oder ein Joghurt immer.

Der Kleiderschrank ist militärisch streng organisiert und Verfehlungen wie falsches Einsortieren oder schlampiges Zusammenfallen werden sofort geahndet. Von wem? Natürlich vom Kommandanten der Mission. Sinnvoll in sogenannte Travelbags gepackt, spart man sich das Herumwühlen in den Klamotten und findet schnell das, wonach man sucht, ohne Chaos zu verursachen. Die Bags kommen wiederum in Vakuutüten, welche die Kleidung trocken und geruchsfrei halten. Und eine ausgezeichnete Insektensperre darstellen. Die Hausapotheke ist sicher verpackt in einer

Frischhaltedose. Die Ausstattung war speziell für Indien natürlich ziemlich aufgebläht und das mit Recht. Wir haben so ziemlich alles gebraucht und mussten gelegentlich noch in Medical Shops nachkaufen: Von Paracetamol und Imodium über Elektrolytlösung, die immer wieder diskutierte Malaria-Prophylaxe, Thomapyrin und Pflastern in allen möglichen Größen war alles im Einsatz. Die Pflaster haben wir allerdings mehr an andere Leute verteilt als wirklich selber gebraucht. (Robert hat mit einem neuen Pflaster mal Vater und Kind in Mysore sehr glücklich gemacht.)

Um das Gewicht für die Badezimmersaunaausstattung möglichst gering zu halten, haben wir leichte Reisehandtücher aus Mikrofaser, die sind zwar nicht vergleichbar mit einem netten Frotteehandtuch, sparen aber einiges an Gewicht. Das gleiche gilt für kleine Shampooflaschen und Seife statt Duschlotion.

In der Unterhaltungsabteilung haben wir zwei Notebooks vorzuweisen, zwei iPods und ein Miniboxensystem. Pro Person ist maximal ein Taschenbuch erlaubt und das muss getauscht werden. Das waren die nützlichen Dinge in unseren Rucksäcken. Aber natürlich haben wir auch jede Menge überflüssiges Zeug mitgeschleppt, das immer mal wieder an den Schultern zieht. Manches davon haben wir beim Einpacken in Deutschland für sinnvoll gehalten, bei anderen Dingen haben wir nach einiger Zeit gemerkt, dass sie überflüssig sind. Und wieder andere Dinge haben wir aussortiert, obwohl wir sie ganz gerne behalten hätten. Aber die wichtige Frage ist: Wie viel ist zu viel? Was kann weg und was gebe ich dann auch weg? Und was bin ich bereit zu tragen, im wahrsten Sinne des Wortes?

Bisher ungenutzt blieben aus unserer Werkzeugkiste die Powerstrips und Kabelbinder. Das Moskitonetz hat sich als zu klein erwiesen und wir haben uns darin sowieso immer nur verheddert und dann nächtliche Diskussionen darüber geführt, wer es jetzt wieder vermasselt hat. Außerdem war und ist unser Golden Knight Shakti Maschine (protecting happy moments!) eine wesentlich angenehmere Alternative, sich Moskitos effektiv von speziell Nicoles Leib zu halten. Ebenfalls auf dem großen Nutzlos-Stapel sind gelandet: Mini-Drahtseile, die zu unseren Reiseschlössern gehören und zwei weitere Schlösser, für den Fall, dass wir mal unser Gepäck bei Abwesenheit sichern müssen. Wir haben uns entschieden, einfach immer anwesend zu sein, wenn unser Gepäck öffentlich irgendwo rumsteht. Der größte Nonsens, den wir uns in Deutschland gekauft haben und für wichtig hielten, war eine Türstoppersicherungsalarmanlage (großartiges Wort, oder?), die man unter die Tür schiebt und so verhindert, dass jemand unbemerkt ins Zimmer kommt. 120 Dezibel schlagen dann den Bösewicht in

die Flucht. Auch hier haben wir uns schnell dafür entschieden, einfach nur Zimmer mit Türen zu nehmen, die man auch wirklich schließen kann. Das Ding ist im Müll gelandet.

Aber auch Kleinkram macht schnell einiges an Gewicht aus: Der herzförmige Stein aus dem Himalaja, gefunden von Nicole und deshalb aufbewahrungswürdig. Die Designbücher aus dem tollen Buchladen in Bangkok. Die gesammelten Bus-, Zug- und Flugtickets. Die Wollsocken aus Indien. Das alles wollen wir nicht mehr weiter mit uns rumschleppen, aber es soll auch nicht auf der Strecke bleiben. Also werden wir ein Päckchen nach Deutschland schicken. Und die Moral von der Geschichte? Rucksäcke sind ein bisschen wie Wohnungen. Jeden Tag kann man was nach Hause bringen und ehe man sich versieht, steht überall Zeug rum. Das meiste davon braucht man gar nicht wirklich und oft genug ist es einfach nur da, weil man sich daran gewöhnt hat oder weil man sich nicht trennen will oder weil man meint, dass es ja kaum Platz wegnimmt. Irgendwann wandert der große und kleine Krimskrams in den Keller und da kann er dann jahrzehntelang unbeachtet und vergessen liegen bleiben. Wer seine Wohnung im Rucksack durch die Gegend trägt, kann den Krimskrams nicht ver-

gessen. Dafür sorgen schon der limitierte Platz und das Gewicht, das an den Schultern zerrt. Und wenn man das Ding auf dem Rücken hat, wird einem klar, wie wichtig es ist, sich regelmäßig zu sortieren und sich zu fragen, was man wirklich braucht: Sei es im Keller, im Ordner mit den ganzen Versicherungen und Verträgen oder im Kleiderschrank. Wir fühlen uns jedenfalls nach jeder Aufräumaktion irgendwie beweglicher, leichter und bereit zu neuen Schandtaten.



Exotische Tiere in Manali



Marktplatz in Mysore



Baustelle in Bangalore



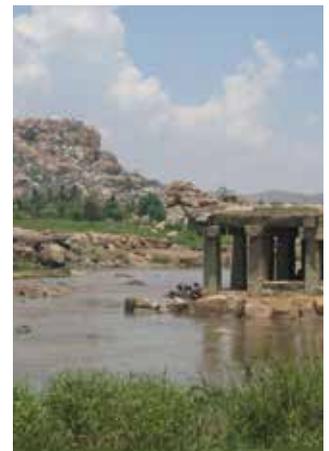
Rikscha



Ein Jahr Rucksackträger



Wäscherei in Mumbai

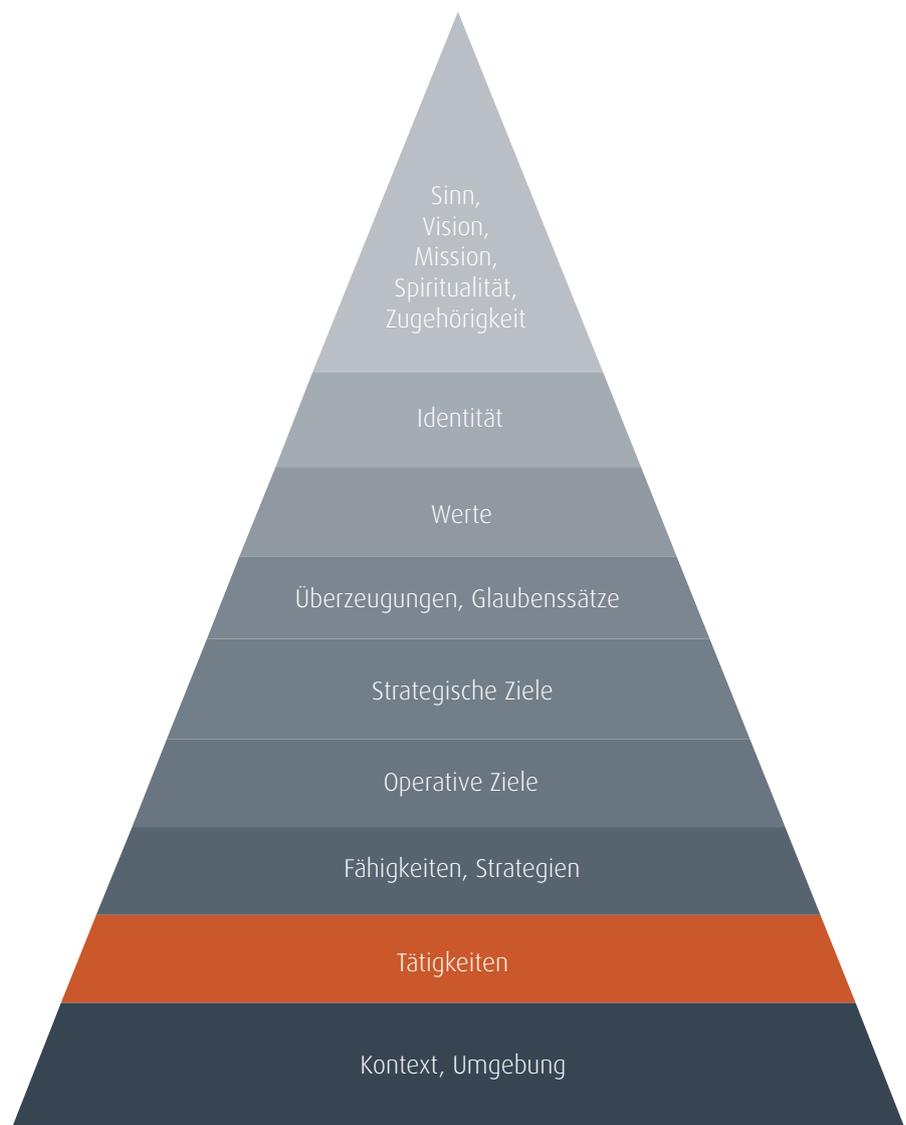


Wäscherei in Hampi

# Tätigkeiten und Verhalten

Menschen verhalten sich in bestimmten Kontexten auf sehr unterschiedliche Weise. Wer aufmerksam beobachtet, zuhört und ein Gefühl für das gezeigte Verhalten entwickelt, erfährt viel über die Persönlichkeit eines Menschen. Er erfährt etwas über das innere Modell der Welt seines Gegenübers. Nicht zu verwechseln mit dem eigenen inneren Modell der Welt. Uns erscheint dieses Verhalten möglicherweise als unangemessen, blödsinnig oder sogar kontraproduktiv aber im Modell der Welt des Kunden oder des Klienten macht dieses Verhalten absolut Sinn.

Weil Ratschläge eben immer auch Schläge sind, hilft es stattdessen Fragen zu stellen ohne inquisitorischen oder belehrenden Charakter. Es geht darum, wirklich herauszufinden, was, wie, wozu und warum jemand etwas auf diese oder jene Art und Weise tut.



# Tätigkeiten und Verhalten

Im Modell von Robert Dilts wird diese Ebene die Verhaltensebene genannt. Auch auf dieser Ebene sind zahlreiche Berufsgruppen unterwegs, die hier Geld verdienen. Manchmal geht es darum, unerwünschtes Verhalten oder ungesunde Angewohnheiten zu verändern oder eben auch ein ganz neues Verhalten zu erlernen bzw. zu trainieren. Diese Ebene ist gleichzeitig die Ressource für Veränderung auf der darunterliegenden Umgebungsebene. Wir erinnern uns an das Beispiel mit dem stickigen Konferenzraum und dem geöffneten Fenster. Erst durch eine Verhaltensänderung können wir die Gegebenheiten unserer Umgebung verändern. Das Modell von Dilts sagt, dass die Ressource, um ein Problem lösen zu können von einer höheren Ebene kommen muss. Ein unordentliches Zimmer bleibt solange unordentlich, bis jemand kommt und es aufräumt. Natürlich besteht zwischen den beiden Ebenen Umgebung und Verhalten auch der umgekehrte Zusammenhang: Wenn die Umgebung es nicht zulässt, kann ich ein bestimmtes Verhalten gar nicht erst an den Tag legen. Schwimmen ohne Wasser funktioniert eben nicht. Natürlich kommen die Impulse und die Wünsche für Veränderungen von höheren Ebenen, aber ohne eine echte Verhaltensänderung bleiben sie ohne Wirkung und manifestieren sich auch nicht auf der Umgebungsebene. Der Spruch: »Machen ist wie wollen nur krasser!« bringt das gut auf den Punkt. Die Art und Weise, wie wir uns in einem bestimmten Kontexten zu verhalten haben oder was von uns erwartet wird,

beschreiben zahlreiche Bücher und Ratgeber: Endlich Nichtraucher, Wie halte ich mein Besteck beim Essen? Krawatte oder Fliege zum Anzug? Das sind nur einige Fragen, die in diesen Bereich fallen. Jedes Verhalten ist in irgendeinem Kontext nützlich ist und alle Menschen besitzen bereits alle Ressourcen, die sie für eine Veränderung benötigen. Hinter jedem Verhalten steckt eine positive Absicht für denjenigen, der das Verhalten zeigt. Wenn ich mit diesen Vorannahmen arbeite, dann gibt es kein Versagen, es gibt nur Feedback. Und was vielleicht noch wichtiger ist: Mit dieser Prämisse trenne ich Person von Verhalten. Das ist leichter gesagt als getan. Im richtigen Leben werden Beobachtungen auf der Verhaltensebene schnell zu Identitätsaussagen. Peter ist dumm. Rita ist übergriffig, Hans ein Kontrollfreak, Franziska ist behindert, usw. Der Wert unseres Beschreibungsmodells liegt in der Veranschaulichung dieser Zusammenhänge. Im Film Forrest Gump heißt es: »Dumm ist der, der Dummes tut.« Dieses Zitat verweist unmittelbar auf das Verhalten. Nur wenn ich etwas Dummes tue, bin ich dumm, sonst nicht. Der Mensch bleibt wertvoll, obwohl sein Verhalten möglicherweise unangemessen ist. Wenn ich am Markt teilnehmen möchte, wenn ich Menschen für mich, für meine Leistung oder meine Produkte gewinnen möchte, ist es notwendig ein bestimmtes Verhalten an den Tag zu legen. Und wer ein Unternehmen gründen möchte, wird schnell feststellen, dass sehr viele Tätigkeiten anfallen, die nicht zwingend in den

eigenen Kompetenzbereich fallen, die aber trotzdem erledigt werden müssen. In einem Identitäts-Workshop listen wir deshalb alle Tätigkeiten auf, die für das Vorhaben notwendig sind und häufig kristallisiert sich bereits beim Schreiben schon heraus, wo konkreter Handlungsbedarf besteht. Welche Tätigkeit übernehme ich selbst, welche muss ich möglicherweise neu erlernen, welche Tätigkeit kann ich ggf. an Mitarbeiter\_innen delegieren und welche kaufe ich bei Dienstleistern am Markt ein? Von außen betrachtet erscheint diese Vorgehensweise vermutlich vollkommen trivial, denn selbstverständlich weiß man, was man kann und was nicht. Die Erfahrung zeigt allerdings, dass viele kleine und mittelständische Unternehmen und auch Künstler\_innen sich damit schwer tun. Man quält sich mit Arbeiten, weil man Geld sparen möchte, weil man denkt, dass das notwendig ist oder weil man es nicht besser weiß. Der Erkenntnisprozess, dass die Qualität der (selbst) ausgeführten Tätigkeiten bzw. die Performance des eigenen Unternehmens in wichtigen Bereichen nicht gut ist, kann sehr hilfreich sein. Manchmal realisieren Menschen aber gar nicht, dass das was sie tun bzw. wie sie es tun, nicht gut ist. Dazu gehören beispielsweise Verhaltensweisen, die psychisch, geistige, oder körperliche Ursachen haben. Suchterkrankungen, Fingernägel kauen, Selbstverletzung oder gewalttätiges Verhalten gehören in diesen Bereich. Welche Tätigkeiten ein Mensch mit Einschränkungen ausüben kann und soll, ist ein ständiges Thema in Werkstätten für

behinderte Menschen. Sind die körperlichen und geistigen Voraussetzungen gegeben, um beispielsweise eine Maschine überhaupt bedienen zu können? Es ist nicht selten, dass diese Menschen selbst nicht einschätzen können, welche Art von Tätigkeit sie ausüben können. Das hängt zum Teil mit der eigenen Krankheitseinsicht zusammen, häufig aber eher mit einer mangelnden Realitätsstrategie. Eine Realitätsstrategie umfasst eine Sequenz mentaler Tests und Kriterien, die ein Mensch anwendet, um zu beurteilen, ob eine bestimmte Erfahrung oder Ereignis real oder wirklich geschehen ist. Es handelt sich dabei also um die von Mensch zu Mensch verschiedene Strategie zur Unterscheidung von Phantasie und Wirklichkeit. Die Realitätsstrategie wird erst im Laufe des Lebens ausgeprägt, daher verwechseln insbesondere Kinder oft Wirklichkeit und Vorstellung. Doch auch bei Erwachsenen ist diese Fähigkeit zur Unterscheidung zwischen Phantasie und Realität unterschiedlich stark ausgebildet und bei einigen Menschen fast nicht vorhanden. Das einzige, was ein Mensch hat, um die Realität zu bestimmen, sind die

## Auflisten von Tätigkeiten

Gemeinsam mit dem Kunden, werden alle für das Vorhaben bzw. für die Unternehmung wichtigen Tätigkeiten auf Moderationskarten erfasst. Diese werden an die Metaplanwand auf die Ebene »Tätigkeiten« geheftet. Ein eventueller Handlungsbedarf wird oft schon beim Aufschreiben der Tätigkeiten kommuniziert. Wer in der Lage ist, inhaltsfrei zu arbeiten, muß das Geschäft oder das Vorhaben nicht zwingend verstehen. Das kann sogar ein Vorteil sein, weil Kunden dadurch gezwungen werden, ihr Vorhaben mit einfachen Worten zu vermitteln.

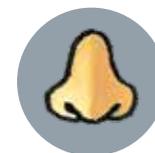
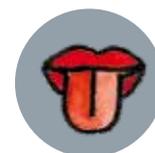
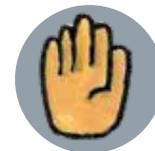


Repräsentationen (Bilder, Geräusche, und Gefühle), die in seinem Kopf gespeichert sind. Viele Menschen versuchen, sich zu verändern oder »umzuprogrammieren«, weil sie ein unerwünschtes Verhalten abstellen möchten. Sie visualisieren ihren Erfolg und bei einigen wird diese Methode auch zum Erfolg führen. Eine visuelle Programmierung wird aber bei Menschen, deren innere Stimme sagt: »Das kannst du schaffen.« nicht wirken, weil nicht der richtige Sinneskanal angesprochen wird. Wenn ich jemanden von der Realität von etwas überzeugen möchte, muss ich auf die Kriterien seiner Realitätsstrategie eingehen. Ich muss sie auf die Beschaffenheit der inneren Bilder, Geräusche und Gefühle abstimmen. Wenn ich also irgendwie helfen möchte, Verhalten zu verändern, muss ich persönliche Eigenarten berücksichtigen.

Nach Ansicht der Gehirnforschung werden wir nie genau wissen, was Wirklichkeit ist, weil unser Gehirn den Unterschied zwischen einer imaginären Erfahrung und einer erinnerten Erfahrung nicht mit letzter Sicherheit feststellen kann. Tatsache ist, dass beides mit Hilfe der gleichen Hirnzellen repräsentiert wird. Und weil das so ist, benötigen wir ein Testverfahren, das uns hilft, sensorisch aufgenommene Informationen von imaginärer Information zu unterscheiden. Welche Realitätsstrategie jemand benutzt und wie man eine Verhaltensveränderung repräsentieren muss, damit diese auch erreicht werden kann, kann man herausfinden. Zum Beispiel durch einige Fragen: *Erinnere dich an etwas, was du gestern getan hast (X). Stelle dir etwas vor, was du stattdessen hättest tun können (Y). Woher weißt du jetzt, ob du gestern X oder Y gemacht hast? Wie Erinnerst du*

*dich? Woher weißt du was stimmt? Was genau ist der Unterschied? Durch unterstützendes Nachfragen kann man die sinnesspezifischen Unterschiede noch deutlicher machen. Sind die Bilder hell oder dunkel, bewegen sie sich, sind sie unscharf? Hörst du Geräusche? Sind diese eher laut oder leise, hoch oder tief? Ist es heiß oder kalt, leicht oder schwer, usw.*

Bei Menschen mit psychischen Einschränkungen können Phantasie und Wirklichkeit stark voneinander abweichen. Verwirrung hinsichtlich der eigenen Realitätsstrategie kann tiefe Unsicherheit hervorrufen. Wenn ich unfähig bin, Vorgestelltes von der Realität zu unterscheiden, wird das als Symptom für eine Psychose oder eine geistige Störung angesehen. Die eigene Realitätsstrategie zu verstehen und zu stärken, ist enorm wichtig für unsere Gesundheit. Sie wird sogar immer wichtiger, da durch die modernen Medien virtuelle Erlebnisse immer schwerer von wirklichen Erlebnissen zu unterscheiden sind! Wer den Cyberspace aktiv nutzt, gewinnt einerseits die Möglichkeit, sich der Wirklichkeit aus neuen Wahrnehmungsperspektiven zu nähern, aber natürlich auch die Möglichkeit, aus der Wirklichkeit in immer neue virtuelle Phantasiewelten zu flüchten. Jugendlichen mit einer Online-Spielsucht verbringen acht, zwölf und mitunter sogar mehr Stunden im Netz. Seit den 2000er Jahren kennen wir auch das Phänomen der Influencer, Personen, die aufgrund ihrer starken Präsenz und ihres hohen Ansehens in sozialen Netzwerken als Träger für Werbung und Vermarktung in Frage kommen und besonders das Verhalten junger Menschen prägen, die eine Plattform wie Instagram oft als Realität begreifen.



# Wetterbericht

Geschrieben von Nicole am 17. März 2008

Das moralische Tief ist abgezogen und hat einer neuen Schönwetterlage Platz gemacht. Nachdem wir uns gegenseitig das Herz ausgeschüttet haben, geht es schon gleich wieder besser. (Was ich vermisse? Richtig saubere Wäsche. Trockenen Weißwein. Eiswürfel. Frische, kühle Luft. ) Also auf zu neuen Taten.

Wir überlegen, den Empfehlungen des Lonely Planet zu folgen und entscheiden uns dann doch spontan dagegen, eine alte Kirche und dann noch eine zweite alte Kirche anzugucken. Lieber suchen wir uns eine Rikscha und fahren wieder in die Shopping Mall, wer weiß, wann wir noch einmal einen Supermarkt finden. (Habe ich mich in meinem Leben schon mal wirklich so über einen schnöden Supermarkt gefreut? Indien sortiert meine Prioritäten neu.) Als der junge Inder in der fantasievollen Sicherheitsdienst-Uniform uns aus dem Aufzug kommen sieht, reißt er die Eingangstüre des Hotels auf und rennt Robert schon fast hinterher, um ihm ein „Good Morning, Saar!“ zuzurufen. Mir knallt er beinahe die Türe vor der Nase zu. Normal und ich habe mich mittlerweile wohl oder übel daran gewöhnt.

Weil es schon Mittag ist und wir auch noch nichts gefrühstückt haben, steuern wir direkt eine Imbissbude an, die Dosas, die indische Pfannkuchen-Variante, verkauft. Ich bestelle für uns beide Masala Dosa, die knappe 10 Minuten später auf riesigen Edelstahltellern vor uns stehen. Der Herausforderung, das Ding ohne jegliches Besteck mundgerecht zu zerteilen und ohne Rumkleckern zu essen, sehen wir entspannt entgegen: Ich habe feuchte Reinigungstücher dabei. Nach einem weiteren Einkauf im Supermarkt geht es in einen Apotheke. Pharmacy scheint die gehobene Variante des sonst üblichen Medical Stores zu sein, jedenfalls sieht es hier nicht so aus wie in der Trinkhalle. Die junge Frau hinter der Theke reißt erschrocken die Augen auf, als wir reinkommen und ruft einen anderen Verkäufer. (Nach der Erfahrung mit dem Rikschafahrer vermute ich, dass sie ebenfalls kein Englisch spricht.) Robert erklärt dem Verkäufer dann sein Malheur mit seinem Handgelenk und fragt nach einem Verband. Ich ergänze noch mit der Frage nach einer Salbe und beglückwünsche mich selber dazu, dass ich mich an den Namen des Wirkstoffes erinnere. Der ist überall gleich, was man von Markennamen nicht behaupten kann. Zuerst holt der Mann einen elastischen Verband hervor.

Das ist im Prinzip genau das Richtige. Aber die Größe ist doch irgendwie zu viel: Der Verband ist ungefähr so breit wie ein Handtuch. Das wird schnell korrigiert und dann zaubert er noch die richtige Salbe aus einer Schublade. Abends im Hotel breiten wir die Einkäufe der letzten zwei Tage auf dem Bett aus und bewundern sie: Verband, Salbe, das Steckdosengerät gegen Moskitos, eine Bürste und Fleckenreiniger für meine Tasche. Erwähnte ich schon, dass Indien meine Prioritäten völlig neu sortiert?

Nachdem wir uns ja lang und breit über die Dinge ausgelassen haben, die wir vermissen, sei an dieser Stelle gesagt, dass wir dafür natürlich eine Menge anderer Sachen gewonnen haben: Zunächst stellen wir fest, dass wir uns hier mit Rikscha, Zug, Taxi und ab morgen auch mit dem Bus sehr gut und günstig fortbewegen. Als Bleichgesichter bekommen wir gelegentlich eine bevorzugte Behandlung, werden zuerst bedient ... (Kurze Pause, ich musste Robert züchtigen, weil er sich über meinen „Unrat“ beschwert hat, den ich angeblich böswillig auf dem ganzen Bett verteile.) ... und meistens wie Popstars angestarrt. Manche Rikschas sind toll verziert, oft hat der Fahrer auch einen kleinen Minischrein mit Räucherstäbchen und einem frischen Blumenkranz am Armaturenbrett. Die Leute sind hier fast ausnahmslos sehr nett und hilfsbereit. Und dabei auch sehr neugierig. Ganz egal, ob wir nach dem Weg fragen oder doof rumstehen, weil wir was suchen, sofort bietet jemand seine Hilfe an. Als Gegenleistung wollen sie dann wissen, woher wir kommen, wie wir Indien finden, was wir schon gesehen haben und wohin es noch geht. Das Essen ist günstig und schmeckt toll. Und es besteht überhaupt keine Gefahr für uns, hier einen Kaufrausch zu erleben, dafür gibt es aber jede Menge zu sehen. Und, und, und.

Robert hat auch noch was zu sagen: Die Züchtigung war nicht angemessen und stand in keinem Verhältnis zu meiner Tat! So, dann wäre ja alles geklärt.



Pigmentverkäufer

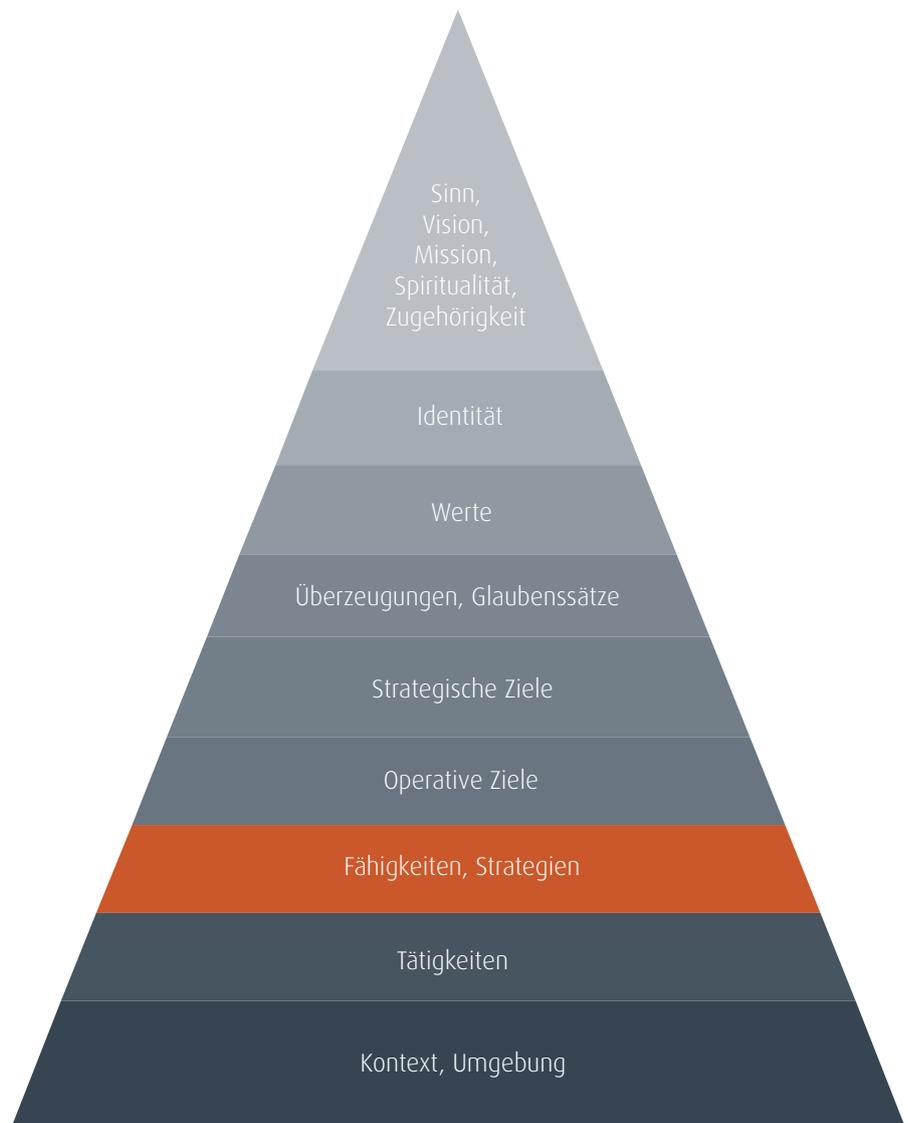


Backwaters in Kerala

# Fähigkeiten und Strategien

In allen Identitäts-, Positionierungs- und Strategieworkshops, die ich moderiert habe, nimmt diese Ebene den größten Raum ein. Eng verbunden mit der Frage nach dem Können, ist die Frage der Qualität. Ist das, was ich kann, gut genug? Nicht selten wird daraus die ultimative Frage abgeleitet: »Bin ich gut genug?« Auf dieser Ebene geht es auch um Strategien, die benötigt werden, um sich neuen Aufgaben stellen und sich selbst neu erfinden zu können. Stichworte sind hier die beruflichen Neuorientierungen, der Schritt in die Selbstständigkeit, die Entwicklung neuer Geschäftsfelder oder die Kommunikation von Veränderung

Weil sich benötigte Fähigkeiten und Strategien, je nach (Geschäfts)Bereichen sehr unterscheiden, ist es hilfreich, sie in einem Workshop zu besprechen und ihre Bedeutung für das Vorhaben zu bewerten. Um Tätigkeiten ausführen zu können, braucht es bestimmte Fähigkeiten und Strategien. Die Frage nach der Identität einer Unternehmung ist unmittelbar verbunden mit der Leistungsfähigkeit und dem Können.



# Die Fähigkeiten

In allen Identitäts-, Positionierungs- und Strategieworkshops, die ich moderiert habe, nimmt diese Ebene den größten Raum ein. Nicht umsonst hört man immer wieder den Satz: »Kannste was, biste was!« Eng verbunden mit der Frage nach dem Können, ist die Frage der Qualität. Ist das, was ich kann, gut genug? Nicht selten wird daraus die ultimative Frage abgeleitet: »Bin ich gut genug?« Auf dieser Ebene geht es auch um Strategien, die benötigt werden, um sich neuen Aufgaben stellen und sich selbst neu erfinden zu können. Stichworte sind hier die beruflichen Neuorientierungen, der Schritt in die Selbstständigkeit, die Entwicklung neuer Geschäftsfelder oder die Kommunikation von Veränderung. Weil sich benötigte Fähigkeiten und Strategien, je nach (Geschäfts)Bereichen sehr unterscheiden, ist es hilfreich, sie in einem Workshop zu besprechen und ihre Bedeutung für das Vorhaben zu bewerten. Um Tätigkeiten ausführen zu können, braucht es bestimmte Fähigkeiten und Strategien.

Die Frage nach der Identität einer Unternehmung ist unmittelbar verbunden mit der Leistung und dem Können. Fähigkeiten sind auch eine notwendige Ressource, um Ziele zu erreichen. Als Mensch und natürlich auch als Unternehmen. In fast allen Bereichen des beruflichen Lebens müssen entsprechende Papiere, Zertifikate oder Zeugnisse vorgelegt werden, die unsere Qualifikation bescheinigen. Aber auch ohne entsprechende Nachweise muss die eigene Kompetenz immer wieder unter Beweis gestellt werden.

Es werden Referenzen verlangt, Portfolios gezeigt, Videos gedreht, Broschüren gedruckt, Präsentationen abgehalten, Arbeitsproben versendet und Testjobs vergeben, Empfehlungen ausgesprochen, um eben diese Kompetenz zu dokumentieren. Doch wie relevant ist das alles? Kann ich als Laie die Kompetenz meines Zahnarztes wirklich objektiv beurteilen? Nein, kann ich nicht. Ich muss mich auf die Kompetenzvermutung verlassen. Ich muss darauf vertrauen, dass die oben genannten Belege stimmen und glauben, dass die vermutete Kompetenz auch tatsächlich vorhanden ist. In einer Unternehmung fallen ständig Arbeiten an, die Schlüsselqualifikationen und auch spezielle Kenntnisse erfordern. Wenn ich nicht gerade Steuerberater\_in bin, muss ich mich mit dem Thema Buchhaltung intensiv beschäftigen und wahrscheinlich fällt es mir schwer, meine eigenen Marketingunterlagen zu erstellen, wenn ich eigentlich Verkäufer für Eisenbeschläge bin. Besonders kleine- und mittelständische Unternehmen stehen deshalb oft vor der Frage, ob sie Leistungen einkaufen oder sich die nötigen Kenntnisse selber aneignen wollen. Um herauszufinden, ob der Bereich der Fähigkeiten in einer Firma gut abgedeckt ist, gibt es zwei einfache Fragen - die aber gar nicht so einfach zu beantworten sind, besonders dann, wenn man gerade erst startet.

1. Sind die vorhandenen Fähigkeiten optimal eingesetzt und genutzt? (Besitze ich alle Fähigkeiten, die ich brauche?)

## Erfassen der Fähigkeiten

Wir bewerten die Fähigkeiten mit Hilfe einer Skala (Sternchen oder Schulnoten). An welchen Stellen müssen Fähigkeiten auf- oder ausgebaut werden, um wirklich gut arbeiten zu können? Aus dieser Bewertung lassen sich bereits erste Handlungsoptionen ableiten.

Ist-Zustand	Soll-Zustand	Maßnahmen
<p>Tätigkeiten beim Mangeln</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. abberufen</li> <li>2. fordern</li> <li>3. fördern</li> <li>4. erklären</li> <li>5. kontrollieren</li> <li>6. abgrenzen</li> <li>6. telefonieren</li> <li>7. schreiben</li> <li>8. diktieren</li> <li>9. informieren</li> <li>10. kommunizieren</li> <li>11. verhandeln</li> <li>12. präsentieren</li> <li>13. erinnern</li> <li>14. nachfassen</li> <li>15. planen</li> <li>16. überzeugen</li> <li>17. nachdenken</li> <li>18. kreativ sein</li> </ol>	<p>Tätigkeiten beim Managen</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>★★</li> <li>★★★</li> <li>★★★★</li> <li>★★</li> <li>★★★★</li> <li>★</li> <li>★★★★</li> <li>★★★</li> <li>★★★★</li> <li>★★★</li> <li>★★★★</li> <li>★★★★</li> <li>★★★</li> <li>★★★★</li> <li>★★★★</li> <li>★★★</li> <li>★★</li> <li>★★★★</li> <li>★★★★</li> </ol>	<p>Schulungen! IT Werbung</p> 
<p>Umgebungsebene</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Standort</li> <li>2. Einrichtung</li> <li>3. Lichtsituation</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>★</li> <li>★★★★</li> <li>★★★</li> </ol>	<p>Streichen! Renovieren</p>

2. Gibt es Fähigkeiten, die vorhanden sind, aber nicht ausreichend genutzt werden?

Die Entwicklung einer Kommunikations- oder Marketingstrategie erfordert beispielsweise einige Aktivitäten, die stärker kognitiv orientiert sind, da sie konzeptionelle und analytische Arbeiten erfordert. Andere Aktivitäten erfordern ein hohes Maß an Interaktion. Das Simulieren von Lernzusammenhängen und die praktische Erprobung unterschiedlicher Fähigkeiten und Modelle führen dazu, dass eine Integration der Inhalte erreicht werden kann. Bei Musiker\_Innen ist zum Beispiel permanentes Üben und Proben wichtig, um ein entsprechendes Niveau halten und Konzerte spielen oder singen zu können. Ob eine Leistung letztendlich ausreichend und erfolgreich ist, bestimmt der Markt. Er bestätigt die Identität, die kommuniziert wird oder auch nicht. Unter Markt verstehen wir dabei Ziel- und Bezugsgruppen. Wenn ich mich als Angestellter bewerbe, gehe ich natürlich in ähnlicher Weise vor. Ich präsentiere meine Fähigkeiten und suche mir Unternehmen oder Multiplikatoren, die diese benötigen.

### **Bewertungen vornehmen**

Wenn wir unsere Fähigkeiten auflisten, wurden in der Regel schon im Laufe des Prozesses sowohl auf der Umgebungs- als auch auf der Tätigkeitsebene bereits erste Bewertungen im Sinne von »Kann ich« oder »Kann ich nicht« vorgenommen. Ist-Zustand und angestrebter Soll-Zustand können zunächst mit Sternchen oder auch mit Schulnoten bewertet werden. Häufig sind die notwendigen Maßnahmen, um die Fähigkeiten bzw. den Zustand der Umgebungsebene zu verbessern, bereits

bekannt oder liegen auf der Hand. Die Umsetzung der notwendigen Maßnahmen bereitet jedoch oft Schwierigkeiten verbunden, weil zum Beispiel Ziele nicht »sauber« definiert werden. Das Verfolgen von Zielen, in Kombination mit dem Erlernen neuer Fähigkeiten, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für ein Vorhaben. Je genauer man seine Ziele formuliert, desto sichtbarer wird, welche Fähigkeiten in welchem Bereich (methodisch, sozial, persönlich) man eigentlich braucht. Wenn jemand fotografieren lernen möchte, dann ist das streng genommen noch kein Ziel, sondern zunächst nur ein Wunsch. (Dazu mehr im nächsten Kapitel.) Fotografieren ist eine Fähigkeit, die einerseits das Kamera-Handling aber auch das Thema Bildgestaltung umfasst. Wenn ich jetzt mit dem Fotografieren beginne, nutze ich unbewusst ein Modell, um meine Ergebnisse zu verbessern. Ich probiere Regler und Knöpfe aus, drehe an Rädchen und versuche, verschiedene Motive ansprechend einzufangen. Dieses sehr effektive Verhalten passiert normalerweise in Form einer Feedback- oder Rückkopplungsschleife, die man auch als T.O.T.E-Modell bezeichnet. Während wir lernen, testen wir laufend unsere Fortschritte. »Wie weit bin ich schon gekommen?«, »Entwickelt sich die Sache in eine Richtung, die mir gefällt?«, »Ist das, was geschieht, nützlich?«, »Ist es innovativ?« Je nach Ergebnis des Tests passe ich meine Vorgehensweise an, dann folgt eine Handlung und ich teste erneut, bis ich einen Schritt in die richtige Richtung mache. Dann teste ich erneut. »War das Ergebnis dieser Handlung effektiv?« Aufgrund des Ergebnisses fahre ich entweder mit meinen Aktivitäten fort, oder beende diese und komme zum Abschluss. Der Test setzt

**T.O.T.E** steht für Test-Operate-Test-Exit. Das Konzept geht davon aus, dass alle mentalen- und Verhaltensprogramme darum kreisen, daß ein festes Ziel besteht und daß es variable Mittel gibt, um dieses Ziel zu erreichen. Egal, ob es sich um bewusste oder unbewusste Ziele handelt. Um herauszufinden, ob wir unser Ziel erreicht haben, entwickeln wir dafür einen TEST. Wenn wir unser Ziel nicht auf dem gewählten Weg erreichen, ändern wir unser Vorgehen (OPERATE). Wenn unsere TEST Kriterien befriedigend erfüllt sind, beenden wir den Prozess.

natürlich grundsätzlich voraus, dass ein Ziel und irgendeine Art von Evidenz-Prozedur (lat. *evidentia* »Einsichtigkeit«) also faktische Gegebenheit zur Beurteilung des Fortschritts vorhanden ist. Wenn man beispielsweise testen möchte, ob einem das Konzept klar geworden ist (je nach bevorzugtem Repräsentationssystem), könnte man »Klarheit« folgendermaßen feststellen:

1. Ist eine Person in der Lage, das Konzept zu sehen oder zu visualisieren?
2. Ist eine Person in der Lage, auf der Grundlage des Konzepts physisch oder anderweitig zu handeln?
3. Welche Gefühle entwickelt eine Person angesichts des Konzepts?
4. Ist eine Person in der Lage, das vorgestellte Konzept zu wiederholen oder verbal zu formulieren?

Das Erlernen neuer Fähigkeiten wird von vielen Ebenen der Dilts-Pyramide beeinflusst, die auf den nächsten Seiten noch näher erläutert werden. Das **Wo** und das **Wann** sind zwei wichtige Faktoren, wenn wir über begrenzte Zeiträume nachdenken, die zur Verfügung stehen. Das **Was** des Lernens bezieht sich auf die Inhalte und auf die Aktivitäten des Lernprozesses, während das **Wie** sich mit der Methode und der Prozedur beschäftigt. **Warum** beschäftigt sich mit dem Grund und der Motivation des Lernens, während es beim **Wozu** um den Zweck geht.

Mir ist irgendwann klar geworden, warum ich in der Schule Probleme mit Mathematik hatte. Mir hat sich das Wozu nie wirklich erschlossen und auch im dritten Semester meines abgebrochenen Bauingenieur-Studium konnte ich das Rätsel für mich nicht lösen. Im Grundstudium

musste ich mich mit dem sogenannten Taylor-Approximationsverfahren beschäftigen. Auf meine Nachfrage, was ich damit machen könne, antwortete mir der Dozent: »Damit kann man jeden beliebigen Punkt im Raum ermitteln.« Das hat mich nicht befriedigt und bevor ich erneut nachfragen konnte, hörte ich meinen Banknachbarn sagen: »Halt die Klappe und rechne einfach. Du musst das nicht verstehen, du musst das nur rechnen können.« Wenn ich diese Weisheit früher berücksichtigt hätte, wäre mir vermutlich viel Frust erspart geblieben. Leider bin ich immer noch sehr am Wozu interessiert und weil jedes System von Aktivitäten ein Subsystem ist, das in ein anders System eingliedert ist, welches wiederum in ein weiteres System eingebettet ist und so weiter, entstehen sehr unterschiedliche Arten des Lernens. Das gilt es zu berücksichtigen, wenn es um das Erwerben und Vermitteln neuer Fähigkeiten geht. Die Ebene der Fähigkeiten ist auch die Ebene der Strategien. Strategien sind die Grundlage für alle erzielten Ergebnisse, ob diese nun beabsichtigt waren oder nicht. Jedes Verhalten erfordert völlig unabhängig vom jeweiligen Inhalt bestimmte mentale Prozesse, deren Strukturen systematisch und logisch aufgebaut sind. Dabei spielt die Einhaltung einer bestimmten Reihenfolge -wie z.B. beim Wählen einer Telefonnummer- eine ganz wesentliche Rolle, ob das gewünschte Ziel erreicht werden kann.

Eine Strategie ist ein genauer Plan für ein Verhalten, der dazu dient, ein Ziel zu erreichen, indem man alle Faktoren von vornherein einzukalkulieren versucht. Im Laufe des Lebens bilden wir Menschen unzählige hilfreiche und hinderliche Strategien für ein umfangreiches Verhaltens-

Wer nicht kann, was er will, muss wollen, was er kann. Denn das zu wollen, was er nicht kann, wäre töricht.

Leonardo da Vinci

repertoire aus und bringen diese durch die Art und Weise zum Ausdruck, wie wir unsere Gedanken und unser Verhalten organisieren, um unsere Aufgaben im Leben zu erfüllen.

Strategien zu kennen und auch anwenden zu können, ist im Grunde eine Fähigkeit, die unsere Kompetenzvermutung steigert. Sie lassen sich in fünf Hauptkategorien einteilen:

**Motivationsstrategien:**

Wie wir uns selbst zum Handeln motivieren.

**Realitätsstrategien:**

Wie wir entscheiden, was für uns wahr ist und was wir glauben.

**Lernstrategien:**

Wie wir neuen Stoff lernen.

**Erinnerungsstrategien:**

Wie wir uns erinnern.

**Entscheidungsstrategien:**

Wie wir aus verschiedenen Möglichkeiten unsere Vorgehensweise auswählen.

Ein wesentlicher Teil der Persönlichkeitsentwicklung geht also Hand in Hand mit der Internalisierung von Strategien. Wir unterscheiden dabei sogenannte Makro- und Mikrostrategien. Wenn sich jemand beispielsweise die Aufgabe setzt, ein erfolgreicher Virologe zu werden, wäre die Makrostrategie der schrittweise Aufbau dieser Karriere: Studium der Medizin, Promotion mit summa cum laude. Veröffentlichungen, Anstellung an einer angesehenen Universität, Habilitation, usw. Die erwähnten Mikrostrategien betreffen dagegen die Art und Weise, wie der Betreffende erfolgreich und effizient lernt, schreibt oder sich präsentiert. Diese Mikrostrategien lassen sich analysieren und als bestimmte Abläufe innerhalb der

Sinnessysteme beschreiben. Im psychosozialen und auch im Personal-Bereich werden dafür häufig sogenannte Kompetenzanalysen durchgeführt. Diese überprüfen fachliche, intellektuelle, methodische, persönliche und soziale Fähigkeiten.

**Beispiele von fachlichen und intellektuellen Fähigkeiten**

- Fach- und Anwendungswissen im eigenen Fachbereich
- Begriffe und Regeln kennen
- Theoretisches Wissen in praktischen Situationen anwenden
- Konkrete Situation in Beziehung zur Theorie setzen
- Sprachliche, rechnerische Fähigkeiten
- Technische Kenntnisse und Verständnis
- Instrumente, Geräte, Maschinen, Anlagen bedienen
- Informationstechnologie (IT) selbstständig und gezielt anwenden und an eigene Bedürfnisse anpassen
- Manuelle Geschicklichkeit
- Praxisorientierung, praktisches Denken
- Denkvermögen und Aufmerksamkeit

**Einige Beispiele von methodischen Fähigkeiten**

Problemlösungsfähigkeiten, Lern- und Arbeitstechnik, Arbeitsverhalten, Arbeitsweise, rhetorische Fähigkeiten

**Beispiele von persönlichen Fähigkeiten**

Haltung, Einstellung, Flexibilität, Kreativität, Selbstständigkeit

«Was Hänchen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr» ist ein deutsches Sprichwort und impliziert eine sehr negative Sicht auf die Lernfähigkeit im Alter. Wie bei so vielen Sprichworten, kann man auch hier den Wahrheitsgehalt in Frage stellen.

Das Hauptziel und der Auftrag der Werkstätten für behinderte Menschen besteht darin, behinderten Menschen den Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Dies ist durch geeignete Maßnahmen zu fördern. Diese Maßnahmen zielen in der Regel auf das Erlernen neuer Fähigkeiten und Strategien, um die individuelle Leistungsfähigkeit zu erhöhen und um Entwicklungsmöglichkeiten sowie Eignung und Neigungen zu fördern.

## Beispiele von sozialen Fähigkeiten

Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, soziales Verhalten

Die Ermittlung und Bewertung erfolgt wahlweise mit Hilfe von Testverfahren bzw. Fragebögen oder auch durch eine Beurteilung von außen. Man kann in diesem Zusammenhang durchaus von

der Vermessung des Menschen sprechen. Neben Kompetenzprofilen können sich eine Reihe von Unterlagen in einer Personalakte befinden und je nach System entscheidet diese nicht selten über die Zukunft eines Menschen. Dabei wird oft vergessen, dass die Akte nicht der Mensch ist.

Die Schriftstellerin Joanne K Rowling ist der Meinung, dass viel mehr als unsere Fähigkeiten unsere Entscheidungen es sind, die zeigen, wer wir wirklich sind.

---

## Chamundi Hill

Geschrieben von Nicole am 23. März 2008

Auch wenn wir länger geblieben sind als geplant, heute ist nun unser letzter Tag in Mysore. Meistens hat es hier geregnet und war kühl, was uns sehr recht war. Aber heute scheint die Sonne und so können wir endlich die 1000 Stufen zum Chamundi Hill hochgehen, auf dessen Gipfel ein bekannter Tempel aus dem 12. Jahrhundert steht. Unser heutiger Rikschafahrer hat eine Begleitung. Praktisch bedeutet dies, dass sich zwei erwachsene Männer auf den für eine Person gedachten Fahrersitz quetschen. Auf der Fahrt zum Chamundi Hill erfahren wir von dem Mitfahrer, dass er Geschichte studiert hat und nun sein Geld als Storyteller verdient. Er erzählt uns, dass Chamundi so viel wie „furchterregende Mutter“ bedeutet und andere Details. Am Fuße des Berges angekommen, warnt er uns noch vor den Affen und den vielen Jungs, die Touristen statt für 10 für 100 Rupien Blumen andrehen wollen. Das nehmen wir natürlich dankbar auf und verabschieden uns erstmal. Die beiden warten auf uns, was für uns ganz praktisch ist, denn es sind hier so gut wie keine freien Rikschas für die Rückfahrt zu bekommen.

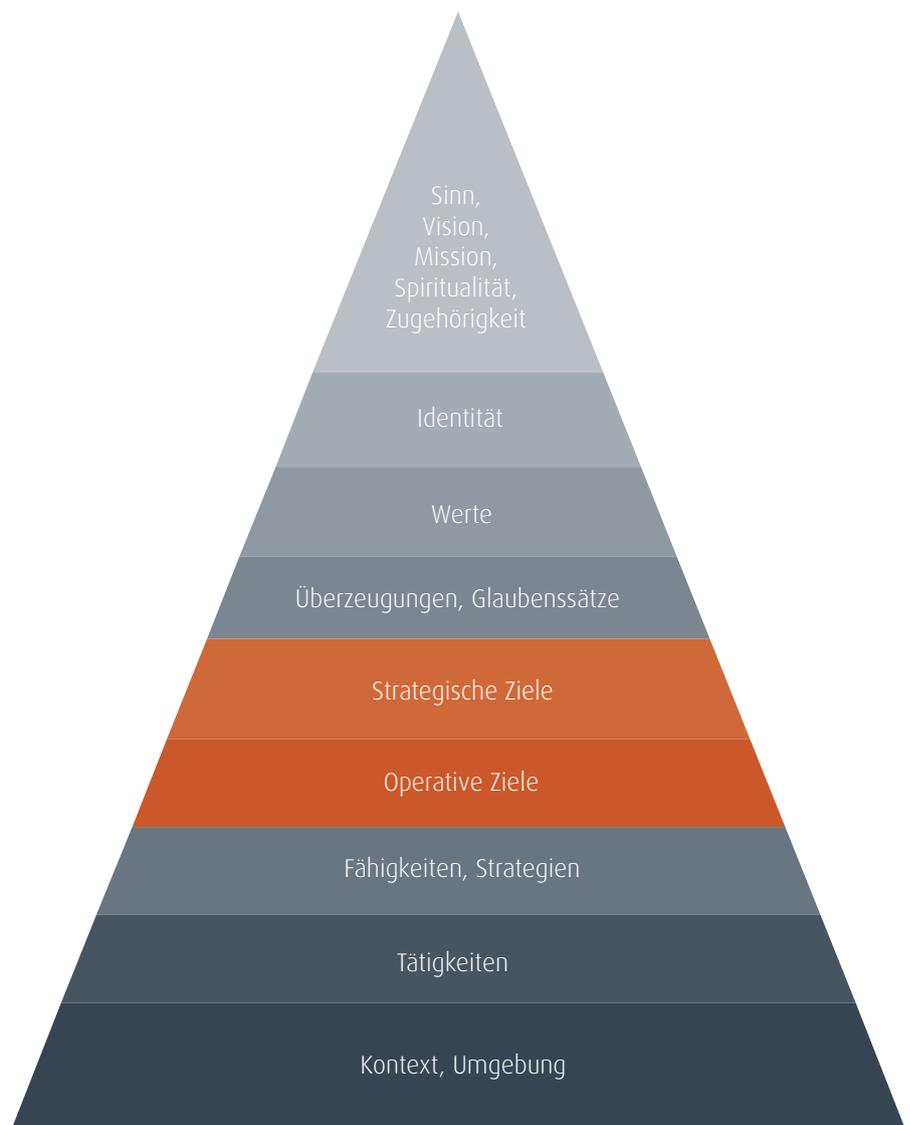
Auf den Stufen 1 bis 50 ist alles prima. Die Sonne ist unser Freund und wir freuen uns, dass wir mal wieder ein bisschen laufen können. Zwischen Stufe 51 bis 100 stellen wir fest, dass die Stufen ganz schön unregelmäßig hoch sind und der Auf-

stieg Aufmerksamkeit erfordert. Von 101 bis 300 müssen wir schon langsamer gehen, denn die Sonne brennt und immerhin überwinden wir mit den Stufen auch rund 550 Höhenmeter. Auf Stufe 350 überholen wir einen verschwitzten Inder, der in sein Mobiltelefon japst und seinem Anrufer am Mobiltelefon atemlos mitteilt: „... climbing Chamundi.“ Von 350 bis 500 denke ich an den verdammten Zwiesel in Bayern, bei dem ich ebenfalls mit Hitze und Höhe zu kämpfen hatte. Aber ich lasse mich nicht unterkriegen von 1000 Stufen, das wäre ja gelacht. Bei Stufe 520 schüttet sich Robert zum Abkühlen Wasser über den Kopf. Es sind gefühlte 40°C und 95% Luftfeuchtigkeit für uns. Auf Stufe 700 erreichen wir Nandi, die Statue des heiligen Bullen Shivas, die aus einem Stück Stein gemacht ist. Wir lehnen dankend ab: Zuckerrohrsaft, Ananas, Spielzeug, Postkarten. Von Stufe 750 an werden wir von kleinen Rotznasen begleitet, die entweder Schokolade oder Malstifte haben wollen. Mitten im Weg spielen auch ein paar Jugendliche Cricket. Das hält sie aber auch nicht davon ab, die wichtigste aller Fragen zu stellen, nämlich wo wir herkommen. Bei Stufe 850 überlegen wir uns, dass wir demnächst einfach mal sagen, dass wir aus Zamonien kommen. Walter Moers-Leser wissen, wo das liegt. Auf Stufe 920 weichen wir einer Kuh aus und als wir endlich oben ankommen, sehen wir noch mehr Kühe, Affen, einen Markt und lange Schlangen vor dem Eingang des Tempels. Wir entscheiden uns, lieber einmal um den Tempel herum zu laufen, statt stundenlang in der Schlange zu stehen. Dann geht es wieder zurück. Und morgen fahren wir weiter nach Bangalore.

# Operative- und strategische Ziele

Ein Ziel ist in der inneren Vorstellung immer »weg von«, also weg von uns und irgendwo in der Zukunft angesiedelt. Das Wort »Ziel« ist sprachlich betrachtet eine Nominalisierung. Durch die Nominalisierung wird aus einem Prozess eine Sache. Etwas, das fest und unbeweglich ist. Wie ein Betonklotz. Um diesen Prozess wieder umzukehren und um eine sinnesspezifische Repräsentation zu ermöglichen, müsste man eigentlich fragen: »Worauf zielst du denn eigentlich?« Diese Frage setzt einen ganz anderen Prozess in Gang, als die Frage: »Was ist dein Ziel?«

Weil die Arbeit mit Zielen aber in fast allen Bereichen selbstverständlich geworden ist, wird kaum noch nach deren Sinnhaftigkeit gefragt. Die jährlichen Mitarbeitergespräche sind in vielen Betrieben zur lästigen Pflichtveranstaltung geworden. Hinzu kommt, dass Ziele häufig von außen vorgegeben werden und man auf die Rahmenbedingungen kaum Einfluss hat. Überzeugungen bestimmen, welchen Sinn wir Ereignissen zuschreiben und sie bilden den Kern aller Motivation und Kultur. Wenn wir über Ziele sprechen, sprechen wir also automatisch über Überzeugungen und Motivation



# Die operativen Ziele

Der Mensch sieht sich in seinem Leben stets mit Zielen konfrontiert, seien sie selbst gesetzt oder von anderen vorgegeben. Oft geht es dabei um Veränderungen auf der Umgebungsebene, manchmal um ein neues Verhalten oder auch um das Erlernen neuer Fähigkeiten.

Damit eine gewünschte Maßnahme (zum Beispiel: Das Renovieren von Räumlichkeiten) tatsächlich umgesetzt wird, muss aus einem Wunsch zunächst ein klar formuliertes Ziel werden. Es gibt viele Methoden, Ziele zu definieren. Man kann z.B. nach SMART definieren und sie sollten am besten positiv, kontext- und sinnesspezifisch formuliert sein, selbst steuerbar, ökologisch und in Unterziele unterteilt und natürlich motivierend sein (siehe auch Seite 76).

In Werkstätten für Menschen mit Behinderungen werden zum Beispiel Förderziele definiert. Durch die sogenannte Förderplanung soll sichergestellt werden, dass die Förderung sowohl auf der Ebene der Entwicklungsbereiche, als auch auf der Ebene der fachlich-inhaltlichen Förderung nicht dem Zufall überlassen bleibt, sondern planvoll, d.h. auf der Grundlage einer individuellen Diagnostik, kontinuierlich und zielgerichtet und zwischen allen Beteiligten koordiniert und kommuniziert wird. Natürlich auch SMART. Das ist natürlich prima, wenn alle Beteiligten entsprechend motiviert sind, das Ziel kennen oder formulieren wollen.

Fast alle Menschen mit denen ich arbeite, haben aber keine smarten Ziele und wenn sie welche haben, ist das genau das Problem. Sie identifizieren sich

hochgradig mit diesen tollen kognitiven Zielen, die aber nicht intuitiv mit dem auf Feedback angelegten Selbst abgestimmt sind. Die Ziele sind dann wertlos, weil sie nicht integriert sind. Trotzdem ist es für viele Menschen hilfreich, Ziele und Aufgaben während eines Identity-Workshops ganz konkret festzuschreiben und auch detailliert die Verantwortlichkeiten, Personen und Zeitvorgaben zu definieren. Das große Vorhaben wird dadurch in kleine Teilschritte zerlegt und überschaubar. Während das Herunterbrechen von Zielen in Wirtschaftsunternehmen zum Tagesgeschäft und zur Firmenkultur gehört, tut man sich im Umfeld von Non-Profit-Organisationen, in denen man viel diskutiert und konsensorientiert arbeitet, vergleichsweise schwer mit konkreten Handlungsanweisungen. Ich halte mich beim Formulieren von Zielen an den Satz: So viel wie nötig, so wenig wie möglich und nutze dabei die Formel:

»Wer macht was für wen bis wann für wieviel?«

Operative Ziele sind bei entsprechenden Vorhaben Tages-, Wochen-, Monatsziele. Auf dieser Arbeits-Ebene werden alle kurzfristigen Zielsetzungen abgebildet, die sich aus der strategischen Aufgabenstellung (nächste Seite) ergeben und sich in unmittelbaren Aufgaben und der kurzfristigen Wirtschaftsplanung widerspiegeln.

## Erfassen der operativen Ziele

Wer ist verantwortlich?

Was soll erledigt werden?

Wem wird das Ergebnis vorgelegt?

Bis wann (Termin) ist die Aufgabe erledigt?

Was ist der Preis bzw. wieviel Zeit oder Ressourcen werden benötigt?

# Die strategischen Ziele

Die strategischen Ziele beschreiben längerfristige Vorstellungen, wie zum Beispiel den besten Ruf in einem bestimmten Geschäftsbereich zu erlangen. Strategische Ziele müssen – anders als operative Ziele – nicht messbar oder eindeutig zu beobachten sein. Wenn sie doch messbar sind, sind es oft Vorstellungen, die sehr hoch gesteckt sind. Zum Beispiel können es Umsatzziele sein, die so hoch gesteckt sind (Steigerung des Umsatzes um 100 Prozent), dass man sie nicht sicher Schritt für Schritt planen und umsetzen kann. Bei solchen Zielen spielen langfristige Entwicklungen und Glück eine wichtige Rolle. Eine gute Metapher ist vielleicht eine Bergbesteigung, die in unterschiedlichen Etappen angegangen wird. Jede Etappe bildet einen Meilenstein oder ein strategisches Ziel, um zum Gipfel zu gelangen. Wie im richtigen Leben durchlaufen wir dabei verschiedene Zyklen und Phasen der Motivation. Ob ein Mensch seine operativen- und strategischen Ziele erreichen oder verwirklichen kann, ist eng mit seinen Glaubenssätzen und Überzeugungen verbunden. In den unteren Ebenen (Umwelt, Verhalten, Fähigkeiten) lässt sich schnell überprüfen, ob notwendige Veränderungen eingetreten sind. Hier können wir über unsere fünf Sinne (VAKOG) beschreiben, was genau passiert ist und was nicht. Auf den oberen Ebenen, die in den nächsten Kapiteln beschrieben werden, ist das nicht mehr ganz so leicht auszumachen. Hier gibt es kein VAKOG mehr und es braucht andere Indikatoren, um zu überprüfen, ob ein Ziel erreicht

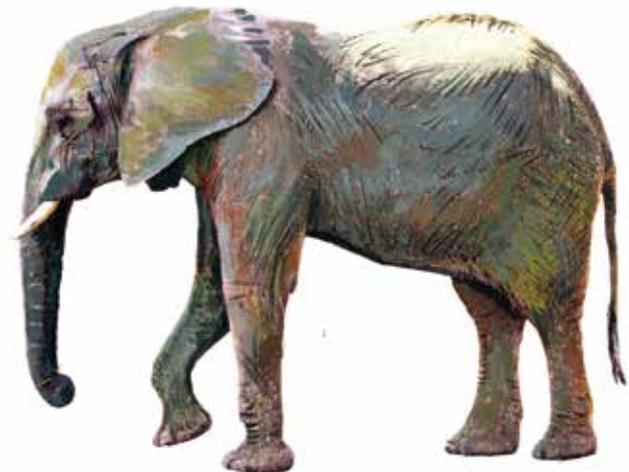
wurde oder nicht. Zum Beispiel über die Veränderung von Wertehierarchien. Dazu später mehr.

## Beispiele für strategische Ziele in einem Unternehmen

1. Die Qualität der Produkte und Services verbessern
2. Fehler verringern
3. Das Angebot verbreitern
4. Eigene Kernkompetenz erweitern
5. Sich mehr an den Bedürfnissen des Marktes orientieren
6. Die Kundenzufriedenheit erhöhen
7. Die Bekanntheit bei den potenziellen Kunden steigern
8. Marktsegmente öffnen
9. Nachfragen beeinflussen statt nur abdecken
10. Die Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen
11. Fehlzeiten reduzieren
12. Ein besseres Arbeitsklima herstellen
13. Junge Mitarbeiter einstellen
14. Live-Events anbieten

## Wie ißt man einen Elefanten?

Einen Elefanten isst man nicht in einem Stück und nicht alles ist für jeden Magen essbar. Man schneidet sich eine kleine Scheibe ab, dann wieder eine und so weiter. Was ein Vorhaben zum Elefanten macht, ist sehr individuell und erlebt jede Person vollkommen anders.



## Imperial Haircut

Geschrieben von Robert am 2. März 2008

Chris hat uns nahegelegt, dass wir unbedingt Visitenkarten benötigen. „Eigentlich ist egal, was da drauf steht, wichtig ist, dass du eine hast.“ Tja, nichts leichter als das und ich gestalte rasch welche, die der Haus-und-Hof-Drucker seiner Firma druckt. Nachdem wir nun also auch für Nicole vorzeigbare Klammotten gefunden haben und Visitenkarten besitzen, gibt es für mich nur noch eins zu tun: Haare schneiden. Chris fährt mit uns zum Imperial Haircut, seinem Frisör. Als wir den Laden betreten, machen wir eine Zeitreise ungefähr ins Jahr 1920: Uralte Einrichtung, vergilbte Postkarten und Dankschreiben, die an der Wand hängen und Frisöre in beigefarbenen Arbeitskitteln, die ernsthaft ihre Arbeit tun. Ich nehme auf einem der Stühle Platz, fühle mich ein wenig verloren und weiß nicht, was ich dem Frisör sagen soll. Eigentlich gibt es bei mir ja auch nicht so viel tun, höchstens die Konturen könnten mal nachgeschritten werden. Ich sage also „Just trim!“ und los geht es. Zuerst kriege ich den obligaten Umhang um meinen Hals geknotet. Dann schneidet mir der Frisör, der in der ganzen Zeit noch kein Wort gesagt hat, mit der Schere an meinen Konturen herum, bevor er darauf Rasiercreme verteilt. Natürlich immer noch wortlos zückt er ein Rasiermesser und ich bekomme auf der Stelle Horrorvisionen von dreckigen Rasierklingen und allen möglichen Krankheiten, die ich mir damit einfangen werde. Aber da hat er schon eine nagelneue Klinge in der Hand, die er routiniert in das Rasiermesser einsetzt. Damit schabt an meinen Konturen herum. Es dauert nicht lange und mein Haarschnitt ist fertig. Er stäubt Puder über die frisch rasierten Stellen. Dann folgt eine 5-minütige Kopfmassage: Der Frisör knetet, klopft und trommelt auf meinem Kopf herum. Nach wenigen Sekunden schließe ich die Augen und entspanne mich. Als ich schließlich die Augen wieder öffne, bin ich hellwach und völlig erfrischt, grandios. Das alles für 30 Rupien, also knapp 50 Cent. Und fast völlig ohne Worte.

## Willkommen im Club

Geschrieben von Robert am 2. März 2008

Den Abend im Rotary Club wollen wir uns nicht entgehen lassen und so machen wir uns einigermaßen aufgebrelzt auf den Weg nach Süd-Mumbai, wo das Treffen stattfindet. Die Fahrt dahin dauert knapp 1,5 Stunden und wir sind etwas zu spät dran. Als wir endlich ankommen, hält ein Redner bereits eine kurze Ansprache. In dem großen Raum sind mehrere Stuhlreihen vor einer Bühne aufgebaut. Wir suchen uns Sitzplätze, die in der ersten Reihe sind. Wo sind auch sonst freie Plätze zu finden?

Am Rednerpult wird gewechselt und so hören wir verschiedenen Redner zu, die sich für dieses und jenes bedanken und zu Spenden aufrufen. Während wir da so sitzen, pirscht sich langsam der anwesende Fotograf an und schon hat er von uns Fotos gemacht. Nicole kommt sich albern vor und flüstert mir zu, dass das die einzigen Fotos für heute sein werden, dafür wird sie sorgen. Dann ergreift der 1. Vorsitzende das Mikrophon und äußert seine Freude darüber, dass zwei Gäste (Ja, genau, damit sind wir gemeint.) anwesend sind. Er bittet Chris nach vorne, damit er uns kurz vorstellt. Neben mir rutscht Nicole knapp einen halben Meter tiefer in ihren Stuhl. Aber es ist auch ihr klar, dass sie so nicht davonkommen wird. Also stehen wir auf und grinsen einmal freundlich in die Runde. Das wird auch gleich mit Applaus belohnt und schnell setzen wir uns wieder hin. Dann erzählt Chris in launigen Worten etwas über uns und beendet seine Vorstellung mit einer kurzen Rechenaufgabe: „Ihre Weltreise starten sie mit Indien. Wenn man sich nun überlegt, dass man bei einer Weltreise über 190 Länder bereisen kann und den beiden nur 365 Tage zur Verfügung stehen, dann kommt man auf eine Zahl von ca. 2 Tagen pro Land. Nicole und Robert haben sich entschieden, rund vier Monate hier zu bleiben. Das ist ja nun wirklich nicht schlecht für Indien, oder?“ Das finden die Zuhörer scheinbar gut und applaudieren noch mal.

Aber trotz aller Begeisterung, wir sind natürlich nicht der Top-Act der Veranstaltung. Für heute Abend ist Prem Chopra, ein bekannter indischer Schauspieler als Gast eingeladen, der Bollywoodmäßig erst mal zu spät kommt. Er hält eine kurze Rede und beantwortet danach etliche Fragen zu seiner Person und der Schauspielerei. Die Leute sind völlig hingerissen und überschlagen sich fast dabei, ihm zu sagen, wie großartig sie ihn finden. Vielleicht ist das aber auch nur indische Höflichkeit, so genau können wir das nicht erkennen. Immerhin erfahren wir,

dass er überwiegend den Schurken in Filmen gibt und damit schon jahrelang erfolgreich ist.

Nach knapp einer Stunde ist der offizielle Teil zu Ende und das Buffet wird eröffnet. Gott sei Dank, uns hängt der Magen nämlich schon auf halb acht und auf quasi nüchternen Magen Alkohol zu trinken, ist nicht so ganz unser Ding. An der improvisierten Bar gibt es ausschließlich Hochprozentiges und so nippen wir nur an den Longdrinks, die nicht gerade zimperlich gemixt sind. Nach fünf Anstandsminuten steuern wir in den Nebenraum zum Buffet und stellen fest, dass Anstandsminuten offensichtlich untypisch für Indien sind: Das Buffet ist schon ziemlich geplündert. Wir schaffen es aber trotzdem noch, von den unterschiedlichen Speisen zu probieren. Zwischendurch unterhalten wir uns mit verschiedenen Leuten, die alle sehr interessiert sind an unserer Reise und dem, was wir tun. Die ersten zwei Frage ist aber fast immer gleich: Ob wir das Land mögen und wohin wir gehen wollen in Indien. Inder sind sichtlich stolz auf ihr Land, das ist nicht zu übersehen und wir versuchen uns all die Orte zu merken, die wir in Indien unbedingt besuchen müssen. Chris stellt uns seinen Freund Zuser vor, der schon seit seiner Kindheit dem Himalaja und Bergsteigen verfallen ist und gespannt hören wir ihm zu. Besonders Nicole hat glänzende Augen und ich ahne: Ein Himalaja-Trek ist jetzt kein Gedankenpiel mehr, sondern gerade sehr wahrscheinlich geworden.

Zwei Tage später sind wir wieder zu einer Rotary-Veranstaltung eingeladen, die diesmal in der Wohnung eines Mitglieds stattfindet. „Fühlt euch ganz wie zu Hause, da hinten ist die Bar und gleich gibt es das Buffet, bis dahin werden Snacks angeboten.“ „Cola hätten wir gerne“, antworten wir auf die Frage nach unserem Getränkewunsch. „Okay, womit?“ „Nur Cola?!“ Kopfschütteln und dann kommt die Liste der verfügbaren Alkoholika: Whiskey, Bacardi, Wodka. Wir ahnen, wohin das führen wird und so stehen wir kurz darauf mal wieder angesäuselt und mit leerem Magen da. Der Gastgeber sorgt allerdings dafür, dass das nicht lange so bleibt und erklärt uns die Snacks, bevor wir sie probieren. Lecker ist das indische Essen, das steht wohl eindeutig fest. Als

wir satt sind, wird das Buffet eröffnet. Und zu Erinnerung: Ein Nein wird nicht akzeptiert und ist auch unhöflich. Das heißt für uns, auch noch vom Buffet zu probieren. Also versuchen wir, möglichst wenig zu essen, ohne die Gastgeber oder uns unglücklich zu machen. Während wir mit dem Essen kämpfen, weiht Chris uns in die Geheimnisse indischer Partys ein: „Das Buffet ist der Höhepunkt des Abends. Und ihr werdet gleich feststellen, dass sich die Party innerhalb von 15 Minuten auflöst, sobald alle gegessen haben. Man kann die Uhr danach stellen.“ Aber das Dessert steht noch aus, und Nicole und ich fragen Chris leicht verzweifelt, wie wir da drum herum kommen können. Der hat sichtlich Freude an unserem Elend und meint breit grinsend, dass er ja mal bei der Gastgeberin anbringen könnte, dass wir ein richtig gutes indisches Dessert noch gar nicht kennen. Also treten wir lieber die Flucht nach vorne an und nehmen uns selbst von den angebotenen Nachspeisen, bevor es ein anderer tut. Die Desserts sind unbeschreiblich süß und als wir uns unbeobachtet fühlen, mogeln wir unsere vollen Teller zwischen Deko und Blumengesteck auf eine Kommode.

Das Buffet ist leergefegt, die 15 Minuten sind um und es passiert tatsächlich: Wie auf ein geheimes Kommando hin brechen fast alle Gäste gleichzeitig auf. An der Tür entsteht ein Stau, weil sich natürlich noch jeder überschwänglich für das gute Essen und die Gastfreundschaft bedanken will. Ich muss zugeben, dass diese Regelung durchaus gute Seiten hat. Hier quatscht sich niemand fest und die Gastgeber kommen zu einer zivilen Zeit ins Bett. Und nachdem wir noch gemeinsam mit Chris und Rosi, einer gebürtigen Aachenerin, in ihrer Wohnung ein Glas Sekt getrunken haben, gehen wir auch schlafen. Gute Nacht.



Warenpräsentation



Familientreffen



Fleischerei

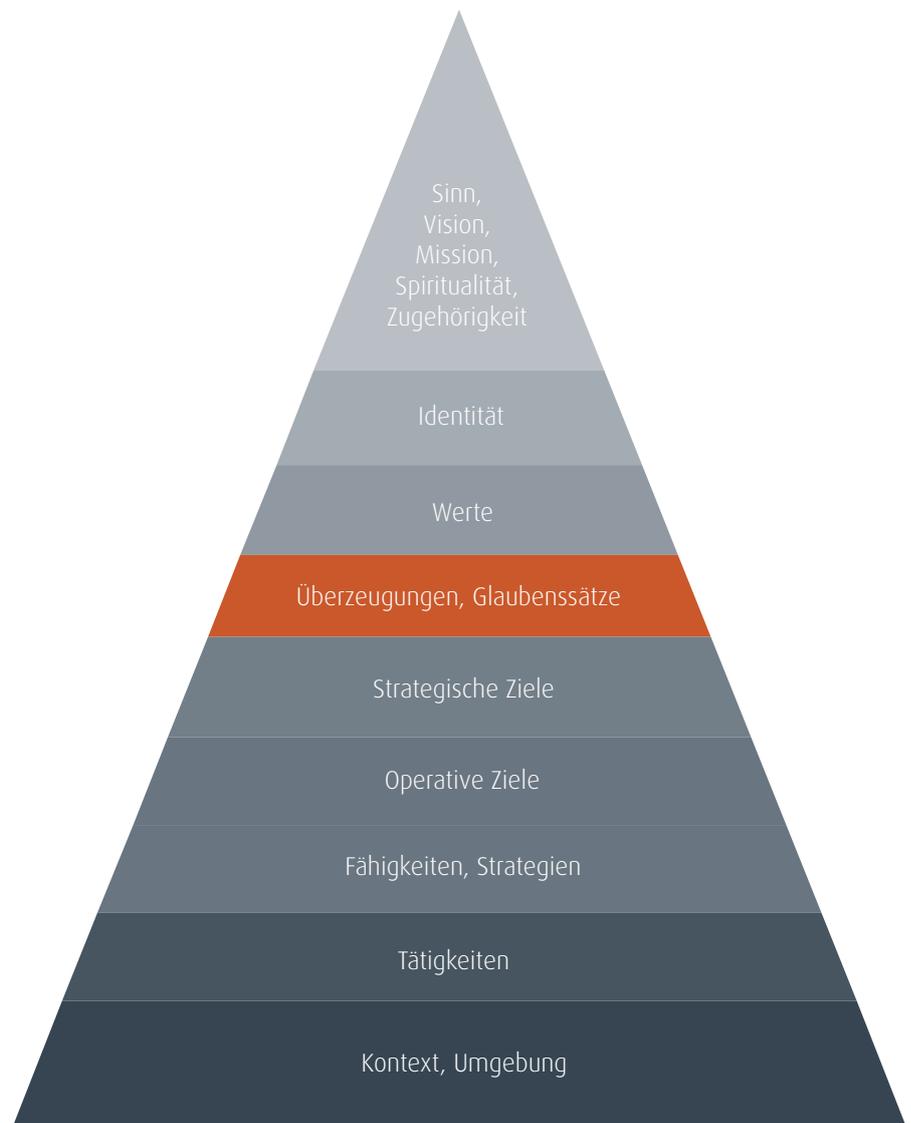


Fischer bei der Arbeit

# Glaubenssätze- und Überzeugungen

Glaubenssätze, Überzeugungen oder auch Denksätze sind im Grunde Meinungen über alles Mögliche. Manchmal auch über das eigene Selbst. Diese Sätze können sehr förderlich, aber auch durchaus einschränkend wirken. Besonders stark sind die Glaubenssätze, die uns nicht bewusst sind. Um diesen auf die Spur zu kommen, ist externe Hilfe nötig. Ein aufmerksamer und geschulter Zuhörer wird Glaubenssätze viel leichter identifizieren können, als man es selbst je könnte. Mein persönlicher Glaubenssatz sagt mir beispielsweise, dass der Kunde mir in den ersten Minuten des Gesprächs die Lösung seines Problems verraten wird. Dieser Satz wirkt wie eine selbsterfüllende Prophezeiung und » zwingt« mich genau zuzuhören. Das Identifizieren von Glaubenssätzen ist im Identitätsprozess ein beträchtlicher Teil der Arbeit.

Weil eine nachhaltige Veränderung von einschränkenden Glaubenssätzen alles andere als trivial ist, werden diese zunächst identifiziert, aufgeschrieben, entsprechend gewürdigt und gemeinsam mit dem Kunden umformuliert in hilfreiche oder unterstützende Überzeugungen. Oft reicht das schon aus, um am Vorhaben weiterarbeiten zu können. Falls nicht, braucht es einen weiteren Termin mit einem erweiterten bzw. neuen Mandat, um speziell diese Themen anzugehen.



# Glaubenssätze und Überzeugungen

Diese Ebene beschäftigt sich mit den Glaubenssätzen, welche die Werte, Identität und Vision des Unternehmens oder der Abteilung optimal unterstützen. Wir alle leben mit gewissen Verallgemeinerungen über die Arbeit, das Leben, unser Unternehmen, die Menschen und die Welt. Zum Beispiel: »Alles ist machbar!« oder »Wenn Mitarbeiter genügend Lohn erhalten, sind sie zufrieden.« Es geht nicht um die Beweisbarkeit einer solchen Verallgemeinerung, sondern darum, wie diese uns dabei hilft, unser gewünschtes Resultat zu erzielen. In den Bereich der Glaubens- oder auch Denksätze gehören alle Überzeugungen, seien sie positiv oder einschränkend, die innerhalb eines Bereiches oder des ganzen Unternehmens vertreten werden. Diese Denksätze können sehr optimistisch sein. »Wir sind das Herz des Unternehmens!« oder »Keiner verkauft so gut wie wir!« Es gibt aber auch einschränkende Überzeugungen, wie zum Beispiel: »Wir sind die Fußabtreter des Unternehmens!« oder »Wir können mehr als wir dürfen!« Es können auch Denksätze über den Markt oder die eigentliche Aufgabe sein: »Wir sind schließlich eine WfbM und kein Wirtschaftsunternehmen und können deshalb am Markt auch gar nicht erfolgreich sein.« Solche Gedanken schränken die Leistungsfähigkeit und die Motivation zwar ein, können aber als Beschreibung einer Stimmung oder auch einer inneren Haltung von Bedeutung sein. Es ist deshalb sinnvoll, alle Überzeugungen zusammenzutragen. Manchmal fällt es etwas schwer, die einschränkenden

Glaubenssätze festzuhalten, weil Geschäftsleitungsmitglieder zu diesen nicht gerne stehen wollen. Das kann besonders im Kreis der Leitungskollegen der Fall sein. Weil die gezielte Veränderung von einschränkenden Glaubenssätzen eine anspruchsvolle Angelegenheit ist, macht es Sinn, sich ihr mit folgender Vorannahme zu stellen: Keine Reaktion, keine Erfahrung und kein Verhalten hat außerhalb ihres oder seines Kontext oder der Reaktion, die dadurch als nächstes hervorgerufen wird, einen Sinn. Alle Verhaltensweisen, Erfahrungen und Reaktionen können in Abhängigkeit davon, wie sie zum Rest des Systems passen, als Ressourcen und Einschränkungen fungieren. Es ist nicht selten, dass Menschen einschränkende Glaubenssätze über sich selbst haben und ein Vorhaben deshalb nicht erfolgreich sein kann. Wenn eine Künstlerin beispielsweise über sich selbst sagt, dass sie keine Verkäuferin ist aber gleichzeitig in ihren Zielen definiert, dass sie zum Beispiel Bilder verkaufen will, Auftritte akquirieren oder ihre Dienstleistung als Studiomusikerin anbieten möchte, dann wird ihre Positionierung interessant. Möglicherweise glaubt sie, dass eine Künstlerin keine Verkäuferin sein darf oder dass sie gar keine richtige Künstlerin mehr ist, wenn sie erfolgreich verkauft. Vielleicht meint sie aber auch, dass sie bisher noch nicht gelernt hat zu verkaufen. Es lohnt sich, solche Sätze zu hinterfragen, um herauszufinden wo sie ihren Ursprung haben, wer diese Denksätze geprägt hat und auf welche logische Ebene sie sich beziehen.

## Erfassen der Glaubenssätze

Wir helfen dem Kunden mit einigen Fragen, um die Glaubenssätze zu finden.

Welche (Rollen)Modelle hatten Sie in Ihrem Leben?

Was haben diese Menschen geglaubt?

Was war ihnen wichtig?

In welcher Umwelt sind Sie aufgewachsen und groß geworden?

Welche Referenzerlebnisse haben Sie bisher gesammelt?

Welche Selbstsuggestionen haben Sie sich bisher gegeben?

Welche Glaubenssätze haben Sie?

Was denken Sie über das Leben, Ihre Identität, Ihre Karriere, Arbeit, Zeit, Geld, Liebe, etc.?

Häufig beginnen diese Glaubenssätze mit den Formulierungen »Ich bin...«, »Das Leben ist...«, usw.

# Wirkung von einschränkenden Überzeugungen

Die drei am häufigsten auftretenden Wirkungen von einschränkender Überzeugung betreffen Gefühle der Hoffnungslosigkeit, Hilflosigkeit und Wertlosigkeit. Diese können einen starken Einfluss auf die geistige und körperliche Gesundheit eines Menschen haben.

## 1. Hoffnungslosigkeit:

Die Überzeugung, dass das gewünschte Ziel ungeachtet der eigenen Fähigkeiten in keinem Fall erreichbar ist.

**2. Hilflosigkeit:** Die Überzeugung, dass das gewünschte Ziel zwar grundsätzlich erreichbar ist, du persönlich aber nicht in der Lage bist, es zu erreichen.

## 3. Wertlosigkeit:

Die Überzeugung, dass du wegen irgend etwas, das du getan (oder nicht getan) hast, es nicht verdienst, das angestrebte Ziel zu erreichen.

Einschränkende Überzeugungen können durch die Suche nach den positiven Absichten und den Vorannahmen, die ihnen zugrunde liegen, sowie durch das Entwickeln von Alternativen und neuen Antworten auf Wie-Fragen transformiert oder erneuert werden. Das geschieht im Laufe unseres Lebens automatisch. Es gibt Phasen, in denen wir bestimmte Glaubenssätze für unverzichtbar halten. Als Kind hat man uns erzählt, dass es den Weihnachtsmann tatsächlich gibt und dass er Geschenke bringt. Wir entschließen uns **glauben zu wollen**, weil wir denken, dass sich das positiv auf unser Leben

auswirkt. Der Entschluss etwas glauben zu wollen, enthält die Anerkennung, dass wir noch nicht dran glauben. Je mehr wir über diesen ominösen Weihnachtsmann erfahren, desto offener werden wir für den Glauben. Wir sammeln Argumente, um abzuwägen, ob die Überzeugung belastbar ist. **Wir werden offen dafür, zu glauben.** Wenn wir etwas glauben (egal ob positiv oder negativ) akzeptieren wir es ganz als unsere derzeitige »Wirklichkeit«. Wir stellen es nicht in Frage oder zweifeln es an. **Es ist das augenblickliche Glauben.** Irgendwann folgt die Phase, in der wir uns die Frage stellen, ob die Sache nicht einen Haken haben könnte. »Die Nachbarkinder sagen schon länger, dass der Weihnachtsmann eine einzige Lüge ist.« Wir werden **offen für Zweifel.** Wenn uns dann bewusst wird, dass diese Phase unseres Lebens vorbei ist oder unsere Arbeit zu Ende geht, entlassen wir den Glauben an den Weihnachtsmann in das **Museum der Lebensgeschichte** oder auch in **die Erinnerung an das, was wir mal geglaubt haben.** Keine große Sache. Dort befindet sich unter anderem auch die Überzeugung, dass wir es niemals lernen werden, Fahrrad zu fahren oder alleine zur Schule zu gehen.

Aus Robert Dilts: Die Magie der Sprache: Sleight of Mouth. Angewandtes NLP

## The Work von Byron Katie

Genau aus vier Fragen besteht die Methode, die die Amerikanerin entwickelt hat. Sie helfen, einschränkende Überzeugungen zu erkennen, abzulegen und freier zu werden

1. Ist das wahr?

2. Kannst du mit absoluter Sicherheit wissen, dass das wahr ist?

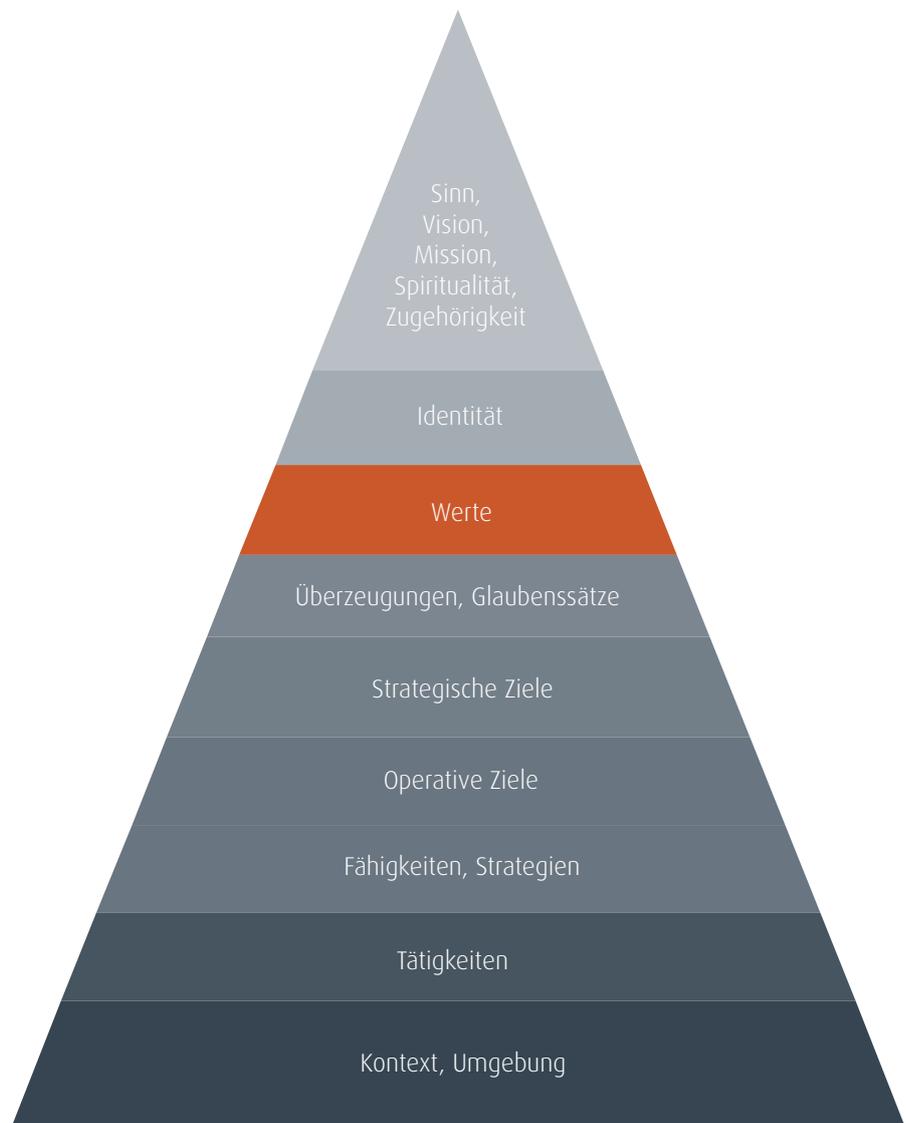
3. Was passiert, wenn du diesen Gedanken glaubst?

4. Wer wärst du ohne den Gedanken?

# Werte

Im Laufe der Biografie entwickeln wir unsere Meinungen, Glaubenssätze und auch unser Werte. Diese verändern sich im Leben. So wie wir früher mal fest an die Existenz des Weihnachtsmannes geglaubt haben und das heute nicht mehr tun, kann es uns auch mit den Werten gehen. Wenn ich jung und gesund bin, spielt der Wert Gesundheit in meinem Leben vielleicht keine große Rolle. Tritt eine schwere Krankheit in mein Leben, kann sich das ziemlich schnell ändern.

Werte sind auch Entscheidungskriterien. Wenn ich weiß, was mir wirklich wichtig ist, fällt es mir leichter zu bestimmten Dingen ja oder nein zu sagen. Als Unternehmer\_In muss ich ständig Entscheidungen treffen, die sehr oft eine große Tragweite haben. Es ist deshalb hilfreich, wenn mein Umfeld mein Werteverständnis kennt und idealerweise teilt. Ich frage deshalb immer nach den 10 wichtigsten Werten und stelle einige Kontrollfragen, um die Belastbarkeit dieser Werte zu überprüfen.



# Die Werte

Welche Werte sollen im Unternehmen bzw. im jeweiligen Bereich oder beim geplanten Vorhaben von Bedeutung sein, damit es optimal funktioniert und gelingen kann? Unter Werten sind immer einzelne Begriffe zu verstehen. Sie beschreiben einen inneren Zustand, Einstellungen, Ausrichtungen und auch Werthaltungen. Es gibt potenziell viele Tausende davon. Im Identitätsprozess spielen allerdings meist maximal 20 Werten eine wichtige Rolle. Dabei handelt es sich um sogenannte weiche Faktoren, die sehr stark die langfristige Orientierung beeinflussen. Beispiele für Werte sind Erfolg, Ehrlichkeit, Offenheit, Leistungsorientierung, Kundenorientierung, Schnelligkeit, Qualität, Menschlichkeit, usw. Ob im Unternehmen oder im einzelnen-Bereich Werte gelebt werden, ist tatsächlich von enormer Bedeutung. Es ist nicht selten, dass Firmen sogenannte sozial erwünschte Werte kommunizieren, aber nicht entsprechend handeln. Die Glaubwürdigkeit nimmt dann Schaden und das geht oft Hand in Hand mit einem Vertrauensverlust. Werte sind immer auch Entscheidungskriterien. Wenn ich meine 10 höchsten Werte nach Priorität sortiere, wird der oberste Wert das Kriterium für meine Entscheidung sein. Ein Beispiel für eine solche Wertehierarchie: Ich habe verschlafen und es besteht die Gefahr, dass ich zu spät zur Arbeit komme. Ich habe die Wahl: Entweder verlasse ich das Haus, ohne den üblichen Gang ins Bad, um es rechtzeitig zur Arbeit zu schaffen oder ich entscheide mich für die Dusche, Zähneputzen, Haare kämmen. Dann komme ich

aber in jedem Fall zu spät. Pünktlichkeit ist ein hoher Wert in meinem Leben, aber das gilt blöderweise auch für den Wert Schönheit bzw. Sauberkeit. Wofür werde ich mich entscheiden?

Unternehmen, die ihre Werte kennen und auch entsprechend kommunizieren, vermitteln damit ihre Entscheidungskriterien. Das ist für Führungskräfte und Mitarbeiter von großem Nutzen, da sie so in die Lage versetzt werden, im Sinne der Firma handeln und entscheiden zu können. Es gibt ungefähr 2.500 Begriffe, die Werte bezeichnen. Die Liste auf der nächsten Seite enthält jene Begriffe, die bei der Entwicklung von Unternehmens- und Marketingstrategien besonders häufig auftauchen. Es kommt oft vor, dass Werte und Kriterien sich scheinbar widersprechen bzw. nicht übereinstimmen. Eine große Non-Profit Organisation aus dem sozialen Bereich nennt beispielsweise »Schutz« als zentralen Wert, während einzelne Mitarbeiter »Freiheit« als ihr wichtigstes Kriterium betrachten. Die Wahrscheinlichkeit, dass aus solchen scheinbar sehr grundsätzlichen Widersprüchen Konflikte entstehen, ist hoch. Wir können durch Umdefinieren die unterschiedlichen Kriterien miteinander verbinden. Man könnte zum Beispiel sagen, dass Schutz die Definition »persönliche Integrität« erhält. Der Wert Freiheit könnte in »Selbstaussdruck«, umgewandelt werden. Durch die Veränderung des Rahmens und durch die Ähnlichkeiten, die sich aus den Umformulierungen ergeben, kann man scheinbar unvereinbare Kriterien vereinen und den Konflikt auflösen. Unsere Werte sind die

## Erfassen der Werte

Weil Werte viel mit Sinn und mit Wünschen zu tun haben, sind sie im Leben die erste Quelle für Motivation. Folgende Frage hilft beim Erfassen der Werte. Was veranlasst sie zu handeln oder was bringt Sie dazu morgens aufzustehen?

Eine Moderationskarte pro Wert. Es lohnt sich, jeden Wert zu besprechen und zu hinterfragen. Danach werden sie auf der Metaplan-Wand nach Priorität sortiert und geordnet.

## Checkliste für Werte

1. Erfolg
2. Ergebnisorientierung
3. Kundenorientierung
4. Serviceorientierung
5. Teamorientierung
6. Kritikfähigkeit
7. Eigenverantwortung
8. Fairness
9. Gemeinschaft
10. Gemeinnutzen
11. Vertrauen
12. Sicherheit
13. Offenheit
14. Transparenz
15. Kommunikation
16. Ehrlichkeit
18. Wahrheit
19. Liebe
20. Toleranz
21. Freundlichkeit
22. Sozialkompetenz
23. Schnelligkeit
24. Pünktlichkeit
25. Zuverlässigkeit
26. Verfügbarkeit
27. Erreichbarkeit
28. Vollständigkeit
29. Nachhaltigkeit
30. Präzision
31. Genauigkeit
32. Kompetenz
33. Vorbildfunktion
34. Integrität
35. Korrektheit
36. Wettbewerbsorientierung
37. Qualität
38. Höchstleistung
39. Effektivität
40. Innovation
41. Kreativität
42. Flexibilität
43. Wissen
44. Zukunftsorientierung
45. Tradition
46. Standfestigkeit
47. Kontinuität
48. Ethik
49. Seriosität
50. Einsatzbereitschaft
51. Motivation
52. Freude
53. Begeisterung
54. Dynamik

Kunden kaufen bei Unternehmen, deren Wertefeld sie attraktiv finden. Denken Sie intensiv über folgende Fragen nach, wenn Sie ihre Werte definieren.

Wer ist meine Zielgruppe und welche Bedürfnisse hat sie?

Wie sind die Bedingungen im angezielten Marktsegment?

Können die Unternehmensziele mit den Bedürfnissen der Zielgruppe in Einklang gebracht werden?

Wie kann ich mein Produkt von dem meiner Konkurrenz differenzieren?

Wie kann der USP (Alleinstellungsmerkmal) des Produkts/Service kosteneffektiv kommuniziert werden?

Quelle für Motivation und Kriterien für Entscheidungen. Fast alle Kunden stellen sich im Laufe eines Workshops die Frage, wie sie die Werte und Überzeugungen von Anderen beeinflussen können. Die Antwort lautet: Je mehr Gründe ich nennen kann, damit jemand etwas glauben kann, desto wahrscheinlicher wird es,

dass das auch passiert. Die Frage nach dem Grund führt immer in die Vergangenheit und sie lautet »Warum?« Warum ist es wünschenswert? Warum ist es notwendig? Ist es möglich, es zu erreichen? Warum ist es möglich? Welchen Weg muss ich gehen, um es zu erreichen? Warum ist das der richtige Weg? Bin ich in

der Lage, diesen Weg zu gehen? Warum bin ich dazu in der Lage? Verdiane ich es, den Weg bis zum Ende zu gehen und zu bekommen, was ich will? Warum verdiene ich das?

Durch die Beantwortung dieser Fragen finde ich die Ursachen. Was verursacht, dass es wünschenswert ist? Was verursacht, dass es möglich ist? Was verursacht, dass dies der richtige Weg ist? Was bewirkt, dass ich dazu fähig bin? Was bewirkt, dass ich dies verdiene? Die verschiedenen Arten von Ursachen kommen in folgenden Bindewörtern zum Ausdruck: weil, während, ebenso wie, deshalb, bevor, immer wenn, wenn, falls, nach, so dass, obwohl. In diesem Beispiel benutzen wir den Wert Gesundheit. Grundsätzlich können wir hier jeden Wert eintragen. Gesundheit, Familie und Erfolg sind derzeit die drei wichtigsten Werte unter deutschen Konsumenten. Dicht gefolgt von Natur, Familie oder Gemeinschaft. Gesundheit wird von den meisten Menschen als ein Wert an sich gesehen und nicht unbedingt als etwas gegebenes vorausgesetzt. Gesundheit ist vergänglich und somit kostbar ist. Und deshalb müssen wir mit der Gesundheit gut umgehen. Wir wissen, wozu wir gesund bleiben wollen und sind bereit, etwas für den Erhalt dieses Wertes zu tun und ggf. auch Verzicht zu üben.

In schwere Krisen, zum Beispiel bei Unfällen, Krankheit, Diskriminierung, Arbeitslosigkeit oder drohender Armut, kann unsere Identität von anderen Werten gestützt werden. Sie kompensieren den erlebten Verlust und rücken in der Wertehierarchie nach oben.

Aus Robert Dilts: Die Magie der Sprache: Sleight of Mouth. Angewandtes NLP

Gesundheit ist wichtig und wünschenswert **weil** ich \_\_\_\_\_

Gesundheit ist wichtig und wünschenswert **deshalb** \_\_\_\_\_ ich \_\_\_\_\_

Gesundheit ist wichtig und wünschenswert **immer wenn** ich \_\_\_\_\_

Gesundheit ist wichtig und wünschenswert **damit** ich \_\_\_\_\_

Gesundheit ist wichtig und wünschenswert **obwohl** ich \_\_\_\_\_

Gesundheit ist wichtig und wünschenswert **wenn** ich \_\_\_\_\_

Gesundheit ist wichtig und wünschenswert **ebenso wie** ich \_\_\_\_\_

Ohne Bindewörter lässt sich daraus ein sehr griffiger Satz mit gewichtigen Aussagen über die Gründe, den Wert Gesundheit zu berücksichtigen formulieren

### **Der Satz ohne Bindewörter**

Gesundheit ist wichtig und wünschenswert! Ich brauche Stärke und Energie, um kreativ zu sein und überleben zu können. Ich werde alle Schritte einleiten, um für mein Wohl zu sorgen. Ich möchte auf die Zukunft vorbereitet sein. Ich kann mein Leben genießen und ein gutes Vorbild für andere sein. Ich möchte glücklich und produktiv sein. Obwohl ich auch andere Ziele habe und andere Pflichten erfüllen muss, brauche ich die erforderlichen Grundlagen und Ressourcen, um meine Träume verwirklichen zu können.

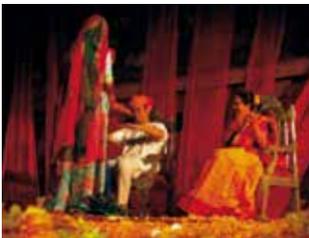
# Kontrastprogramm

Geschrieben von Nicole am 25. Februar 2008

Jetzt sind wir schon fünf Tage in Mumbai und haben noch nicht viel von den Attraktionen gesehen, die die Stadt zu bieten hat. Dafür haben wir aber schon einiges vom täglichen Leben mitbekommen, das Überlebenstraining im Straßenverkehr halbwegs bestanden und natürlich immer noch kein Gefühl für die indische Währung bekommen. Als Belohnung, dass wir „das Loch“ (so nennt Robert jetzt unsere erste Übernachtung im besagten Hotel) überlebt haben, lädt uns Chris zum Brunch ins Grand Hyatt in Mumbai ein. Aus Platzgründen haben wir bewusst auf etwas schickere Kleidung verzichtet und wir sind ehrlich gesagt natürlich auch nicht darauf eingestellt, als Rucksackreisende in so einem Hotel zu brunchen. Jetzt stehen wir da also mit Sneakern und Poloshirt und fürchten, etwas deplatziert zu wirken. Aber das ist nicht nötig, stellen wir schnell fest als wir ankommen. Das Hotel ist voller Touristen in Shorts, Shirt und Sneakern. Puuh, Glück gehabt.

Das Buffet ist grandios, die Umgebung kein bisschen indisch und so angenehm kühl, dass wir schon fast vergessen, wo wir sind. Nach vier Gläsern deutschem Sekt für mich, Martinis für die Herren, indischen und europäischen Speisen und einem Dessertangebot, das schon beim reinen Anblick ins diabetische Koma führt, fahren wir weiter zum Gateway of India. Gegenüber davon liegt das Luxushotel Taj Mahal, vor dem heute Ferraris ausgestellt werden. Und genau wie im ganzen Rest der Welt schleppen Männer ihre Frauen und Kinder zum Gucken und dem „Ich-vor-Ferrari“-Foto dorthin. Wir entscheiden uns für die entgegengesetzte Richtung, und gehen zum Gateway of India. Ehrlich gesagt, sehen wir nicht viel. Und das liegt nicht nur daran, dass es schon dämmt und die Luft trübe ist. Eine Hälfte ist verhüllt, der davorliegende Platz ist zu einem Teil wegen Bauarbeiten gesperrt. Wir laufen ein bisschen herum und lehnen uns an ein Gitter. Neben uns in

einen Sandhaufen spielen zwei kleine Kinder. Fotografen laufen über den Platz und bieten ihre Dienste an. Gefühle 1000-mal kriegen wir Postkarten, Stadtpläne, komische Riesenluftballons und anderen Firlefanz angeboten. Dazwischen gibt es Snack- und Eisverkäufer, zu erkennen an den großen Metallmülleimern, aus deren Tiefe sie die indische Eis-Variante Kulfi rausholen. Auch Chai aus Warmhaltekanne wird gerne genommen, vielleicht auch deshalb, weil der lautstark beworben wird. Plötzlich kommt ein junges indisches Pärchen auf uns zu. Der junge Mann strahlt uns an, seine Freundin steht etwas schüchtern dahinter. Wir lächeln mal zurück, vielleicht meinen sie ja wirklich uns. „We would like to take a picture of you, please“, sagt er. Hä? Von uns? „Yes, sure“, erwidert Robert. Ich stehe immer noch auf der Leitung, aber dafür weiß der junge Mann genau, was er will. Er schiebt seine Freundin in unsere Richtung und schon steht das Mädchen zwischen Robert und mir. Ihr Freund gibt detaillierte Regieanweisungen. Also rücken wir näher zusammen, dann legen wir ihr die Hände auf die Schultern, sie macht das Gleiche bei uns. Ihr scheint das irgendwie peinlich, ich kann mir das Lachen kaum verbeißen. Nur Robert genießt die Show und zeigt sein bestes Schwiegermutterlächeln. Einmal auf den Auslöser gedrückt und dann wird gewechselt, ihren Freund brauchen wir aber nicht umarmen. Dann fragt er uns noch, woher wir kommen und wir fragen anstandshalber zurück, woher sie kommen und schon sind wir fertig. Völlig enthusiastisch verabschieden sie sich dann von uns und wünschen uns alles Gute. „Rein karmatechnisch haben wir heute unser Soll erfüllt, was meinst du?“, fragt Robert und ich nicke. Die beiden haben wir für heute glücklich gemacht. Vor meinem inneren Auge sehe ich uns als DIN A3-Poster in irgendeinem indischen Wohnzimmer hängen, als neue Freunde der Familie. „Hätten wir eigentlich auch machen sollen“, sage ich, „ein Gruppenfoto mit unseren unbekanntenen Freunden aus Nordindien.“ Beim nächsten Mal wird zurück fotografiert.



2011 heiratet Chris



Hindu Priester bei der Arbeit



Ausflug nach Rajasthan

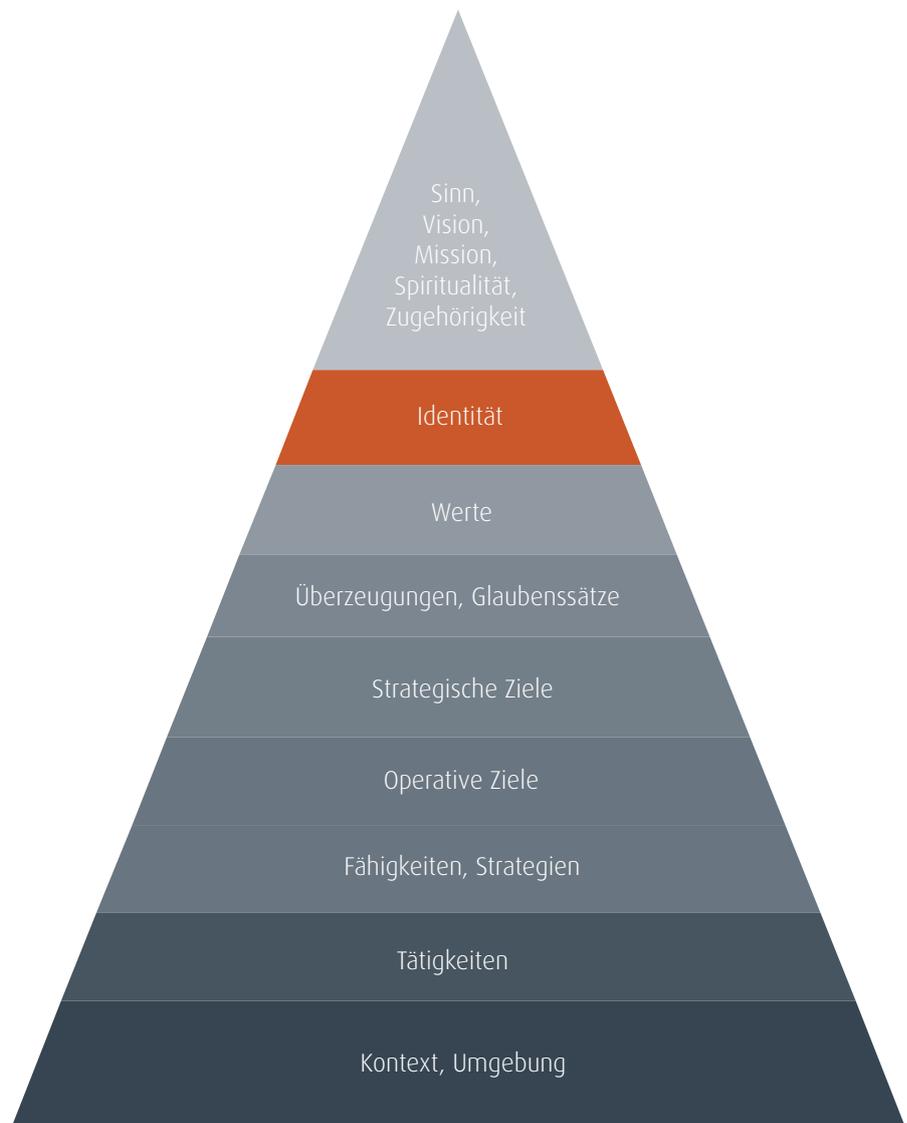


Große Party in der Wüste

# Identität

Aus der Summe der bisher vorgestellten Ebenen ergibt sich eine Identitätsaussage, die man am Markt kommunizieren kann und die im Idealfall von allen Prozessbeteiligten geteilt wird. Es macht dabei natürlich einen großen Unterschied, ob wir über ein Einzelunternehmen oder über ein inhabergeführtes mittelständisches, Unternehmen sprechen, das sich seit mehreren Generationen im Besitz einer Familie befindet. Und natürlich wird eine große Non-Profit-Organisation eine andere Sicht auf die Dinge haben, als ein durch Venture Capital finanziertes Start-up. Je mehr Personen beteiligt sind, desto wichtiger wird es, unterschiedliche Perspektiven, Sichtweisen, Überzeugungen und Werte zusammenzuführen.

Wenn wir über Persönlichkeitsentwicklung sprechen, arbeiten wir an dieser Stelle mit den Begriffen Selbstbild, Selbstbewusstsein und Selbstsicherheit. Arbeit an der eigenen Persönlichkeit ist eine Form der Psychoedukation. Es geht darum, komplizierte und komplexe psycho-soziale Vorgänge so zu übersetzen, dass sie verstanden werden. Das Verstehen-Können der eigenen Identität ist eine große Hilfe für einen selbstverantwortlichen Umgang mit den vielen Herausforderungen des Lebens und besonders auch im Umgang zum Beispiel mit einer psychischen Erkrankung.



# Identität

Die Aussagen zur Identität beschreiben Tatsachen und Situationen, die von jedem wahrgenommen werden können. Sie sind oft in der Herkunft oder dem Standort des Unternehmens bzw. der Personenmarke begründet. Identitätsaussagen sind außerdem Beschreibungen von Dingen, die mehr oder weniger unveränderlich sind. Auch Unternehmenswerte sind oft über eine lange Zeit stabil, allerdings sind sie leichter zu verändern als Kernmerkmale der Identität. Hier finden sich auch die tiefsten Überzeugungen und Tatsachen darüber, wer oder was das Unternehmen, die Person oder ein Bereich ist wie zum Beispiel die Aussage:

»Wir sind ein gemütliches, kundenorientiertes Café mit nachhaltigen Produkten, eingebunden in eine christliche Werkstatt für Menschen mit Einschränkungen.«

Ein solcher Satz beschreibt zunächst das eigene Selbstverständnis und ist nicht zwingend geeignet, um ihn als werbliches Aushängeschild zu nutzen. Dafür ist er einfach zu sperrig und zu überladen. Aber er vermittelt sehr klar, mit welcher Art von Café wir es hier tun habe. Man kann sagen, dass die Summe aller Ebenen die Firmen-Identität ausmacht. Kommunikationsprofis sprechen in diesem Zusammenhang von Corporate Identity, Corporate Behaviour (Verhalten), Corporate Communications, Corporate Social Responsibility (Soziale Verantwortung), Corporate Design (Erscheinungsbild), usw. Es geht darum, dass man die Firma eindeutig identifizieren kann, sich

ggf. mit ihr identifiziert und sie am Markt sofort wiedererkennen kann.

Marketingkommunikation hat eine etwas andere Aufgabe. Sie muss in erster Linie Produkte und Services verkaufen, Emotionen vermitteln, Welten kreieren und Bedürfnisse befriedigen. Dabei nutzt sie alle geeigneten Kanäle, die zur Verfügung stehen. Fast immer wird das Produkt, der Service oder der jeweilige Bereich dabei in den Vordergrund gestellt und inszeniert, während der Absender im Hintergrund bleibt.

Warum ist das so? Marken- und Herstellername werden werblich oft getrennt, weil das emotionale Aufladen eines Produktes über den Herstellernamen nur bedingt oder gar nicht funktioniert. Die Firma Henkel vertreibt unzählige Produkte. Dabei muss der Tapetenkleister natürlich anders präsentiert werden als das Waschmittel. Ein wichtiger Satz im Zusammenhang mit Identität, den wir ja schon kennen lautet: »Identität muss von außen bestätigt werden!« Egal, ob ein Unternehmen eine Marke entwickelt, jemand eine Firma gründet oder als Künstler unterwegs ist. Wenn Kunden das Produkt nicht kaufen oder die Dienstleistung nicht annehmen, bleibt die Identität unbestätigt und ist somit nicht marktkompatibel. Das ist ärgerlich, oft teuer, enttäuschend und manchmal auch tragisch, aber irgendwie erträglich. Anders verhält es sich, wenn ich als Mensch nicht bestätigt werde. Was kann ich dann tun?

## Formuliere einen Satz für die Identität

Es geht nicht darum, einen werblichen Satz zu finden. Exaktheit vor sprachlicher Eleganz.

# Identität als Maske

Manche Kontexte bringen Identitätszuschreibungen von außen mit sich, die für die Betroffenen nur schwer zu ertragen sind. Sie beziehen sich unter anderem auf die Faktoren:

- Geschlecht
- Ethnische Herkunft und Hautfarbe
- Alter
- Behinderung
- Religion oder Weltanschauung
- Sexuelle Identität

Diese Art von Fremdzuschreibung kann sich auf die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe beziehen. Der einzelne Mensch spielt dann keine Rolle mehr. Zum Beispiel: »Du bist so und so, weil du Ausländer bist!« Gleichzeitig werden mit dieser einen Eigenschaft auch andere Eigenschaften verbunden, so dass jemand, der Ausländer ist, auch noch verschiedene andere Charakteristika zugeschrieben bekommt. Dabei interessiert nicht mehr, ob die Person tatsächlich so ist, sondern die Person wird der Gruppe der Ausländer zugeordnet und es wird erwartet, dass er sich entsprechend zu verhalten hat.

Ein Mensch, der im Gefängnis eine Haftstrafe absitzt, ist ein Häftling, ein Krimineller. Er wird auf diese Identität reduziert und andere Facetten seines Seins werden ausgeblendet bzw. überlagert.

Generell kann man sagen, dass Einrichtungen, in denen Menschen hospitalisiert und von der Teilhabe am gesellschaftlichen Leben und Arbeiten ausgeschlossen werden, höchst bedenklich sind. In solchen Einrichtungen fällt es schwer, sich

den Identitätszuschreibungen von außen zu entziehen. Diese Zuschreibungen verursachen oft großes Leid, das sich auf allen Ebenen des Seins auswirkt und krank machen kann. Obwohl man die äußere Zuschreibung innerlich ablehnt, ist sie doch in der Welt vorhanden. Die Negation dieser Zuschreibung kostet auf Dauer viel Kraft. Das kurzfristige Aufsetzen einer Maske, kann dann möglicherweise als kleineres Übel empfunden werden und neue Perspektiven eröffnen. Eine Möglichkeit, damit umzugehen, ist die Maske als Identität zu benutzen. Dahinter steckt die Idee, dass immer nur eine Seite oder ein innerer Teil der Person, also nie die gesamte Person von der äußeren Zuschreibung betroffen ist. Nicht ich bin krank, sondern ein Teil von mir ist krank. Nicht ich bin behindert, sondern nur ein Teil von mir ist behindert. In diesem Denkmodell wird es möglich, die jeweilige Zuschreibung in notwendigen Kontexten – zum Beispiel Ämter oder offizielle Stellen – mit einer Maske zu bedienen. Dadurch entsteht die Freiheit, flexibel mit dem Begriff Identität umzugehen und die Identifikation mit den ungeliebten Zuschreibungen zielgerichtet einzusetzen. Manche Menschen setzen diese Strategie für sich sehr erfolgreich um.

In den letzten Jahren wird viel über Identitätspolitik diskutiert. Sprachlich und stimmungsmäßig ist die Diskussion mittlerweile allerdings so überhitzt, dass oft schon kleine Randbemerkungen, eine ungeschickte Wortwahl oder die bloße Unvertrautheit mit bestimmten Themen oft schwerste kommunikative Folgen haben können.

# Identität, Anhaftung, Bindung und Beziehung

Die meisten Menschen, die sich mit spirituellen oder religiösen Fragen auseinandersetzen, wollen auf irgendeine Art frei sein und vollständig im Hier und Jetzt leben. So weit so gut, wenn da nur nicht die Anhaftung wäre.

Anhaftung bedeutet, dass wir uns zum Beispiel an rein materielle Besitztümer wie Aktien, Fahrzeuge, Häuser, Schmuck klammern und uns darüber definieren und möglicherweise sogar davon abhängig sind.

Die Anhaftungen oder anders ausgedrückt Bindungen, die mit dem eigenen Ich zu tun haben, sind deutlich schwieriger zu erkennen. Sie bestimmen unseren Leben. Allerdings in einem sehr großen Umfang. Denken wir nur an unsere Partner, an den Ehemann, die Ehefrau, die eigenen Eltern, unsere Kinder oder Freunde. Sie sind uns wichtig und teuer. Wir sind gewissermaßen an sie gebunden. Wir definieren uns über sie. Wer aber frei sein will von allen Bindungen oder Anhaftungen, darf keine Autorität anerkennen und will niemanden, der ihm vorschreibt, wie er zu sein, zu werden oder zu denken hat.

Der wesentliche Schritt zu so einer inneren Freiheit beginnt damit, dass wir unsere Bindungen beobachten und wohlwollend zur Kenntnis nehmen. Eine kognitive Analyse oder Bewertung ist dabei nicht sinnvoll und auch nicht zielführend.

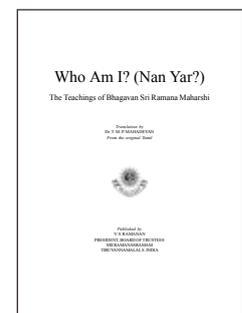
Für viele Menschen ist der Ausweg aus der Anhaftung die Meditation. Manche nutzen dafür die Techniken des Yoga andere beschäftigen sich mit Zen oder dem christlichen Nachsinnen. Dahinter steckt das Bedürfnis nach Transformation,

dem Wunsch dieser allgegenwärtigen Anhaftung zu entkommen und eins mit der Welt zu werden. Wer sich nicht mehr als getrennt erlebt und mit der Welt vereint ist, wird ein glückliches Leben leben, Achtung vor der »Schöpfung« haben und ganz im Hier und Jetzt aufgehen. Das bedeutet nicht, dass man ab morgen ins Kloster geht und allem irdischen abschwört. Es ist lediglich eine Möglichkeit, anders über Identität nachzudenken und eine weitere Ressource, um sich der komplexen Thematik zu nähern oder damit umzugehen.

Wenn wir nur einmal davon ausgehen, dass wir weder unser Körper noch unser Geist sind, dann stellt sich die Frage nach Identität nochmal ganz anders. Wir werden geboren und im Laufe der Zeit wächst unser Körper durch die Aufnahme von Nahrung. Einfach so, ohne dass wir etwas dafür tun müssen. Es geschieht einfach. Wenn wir weiterhin annehmen, dass unser Geist lediglich eine Ansammlung von Gedanken und Wissen ist, das sich im Laufe des Lebens entwickelt, ohne dass wir auch dafür etwas tun müssen, dann müssen wir uns zwangsläufig fragen, ob wir tatsächlich unser Körper oder unser Geist sind. Nach dem Tod ist der Körper nutzlos und in vielen Kulturen wird er deshalb verbrannt oder beerdigt. Wie eine Bananenschale, die ohne Frucht keine Bedeutung mehr hat. Mit dem Tod verschwinden auch die Gedanken. Wenn ich also weder mein Körper noch mein Geist bin, wer bin ich dann?

Die Körperzusammensetzung beschreibt die Elemente, aus denen unser Kör-

»Wer bin ich?« ist der Titel einer Reihe von Fragen und Antworten, die sich mit dem Thema Selbsterforschung befassen. Die Fragen wurden Sri Ramana Maharshi von einem Schüler gestellt, der ihn im Jahre 1902 in einer Höhle am Berg Arunachala/Südindien aufsuchte und um spirituelle Führung bat. Dieses Werk vertritt klar die zentrale Lehre, dass Selbsterforschung der direkte Weg zur Befreiung ist. Die besondere Art und Weise, in der die Erforschung durchgeführt werden sollte, wird in »Nan Yar?« einleuchtend dargelegt.



per besteht. Dazu gehören Fettmasse, Muskelmasse, Knochen, Wasser und je nach Definition auch andere Flüssigkeiten, Gase sowie Säuren. Also im wesentlichen eine Ansammlung von Wasser und Erde. Dieser Körper ist eine Begrenzung unseres Selbst. Ein Glas Wasser, das neben mir steht kann »meins« sein aber niemals ich. Wenn ich das Wasser trinke, dann wird es zu »mir«.

Fast alle Menschen erleben die Welt über ihren Körper, ihre Gedanken und Emotionen. Eine wesentliche Komponente wird vergessen. In vielen Kulturen nennt man es Energie oder Lebensenergie. Unser Körper orientiert sich am Leben, während unser Geist sich durchaus mit Quatsch und Ideen beschäftigen kann, ohne, dass es für das Leben oder das Universum irgendeine Konsequenz hätte. Der Satz von Descartes «Ich denke, also bin ich» gehört in diese Kategorie. Wenn ich nicht atmen kann, weil ich gerade ertrinke, schreit mein Körper, dass ich sein möchte. Es ist die Lunge, die sich mit aller Kraft meldet und nicht der Geist. Mein Geist ist ein Fähnchen im Wind. Er erzählt mir heute dies und morgen das. Ich glaube an den Weihnachtsmann und dann nicht mehr. Jeden Tag werden Meinungen produziert und unser Geist wird uns alles glauben, was wir ihm erzählen.

Je gebildeter und intelligenter wir sind, desto verwirrter sind wir. Wir zerstören unsere Umwelt, haben uns von der Natur entkoppelt, klammern uns an bedeutungslose und vergängliche und werden dabei krank an Leib und Seele.

2003 hat Harald Piron in einer empiri-

schen Studie mit 45 Meditationslehrer\_Innen nach ihren Erfahrungen zu den Stufen der Meditation befragt und fünf grundlegende Gemeinsamkeiten gefunden:

### **Hindernisse**

In dieser ersten Stufe der Meditation ist diese von Gedankenfülle, Langeweile, Müdigkeit, Schmerzen, Motivations- und Konzentrationsproblemen und anderen Hindernissen erfüllt.

**Entspannung** Es wird leichter. Die Atmung kommt zur Ruhe und die Meditation wird freudvoller. Die Geduld wächst.

### **Konzentration/Personales Selbst**

Die Konzentration vertieft sich und wird dauerhafter. Die Meditierende erfährt ein inneres Ich, einen Beobachter der Phänomene. Eine innere Energie bzw. ein Energiefeld wird wahrgenommen. Achtsamkeit über die Gedanken ohne Anhaften, Erleben von Kontrolle, Leichtigkeit, Einsichten, Frieden, innerer Mitte und Gleichmut.

### **Essentielle bzw. transpersonale Qualitäten**

Klarheit, Wachheit, Verbundenheit, Liebe, Hingabe. Der Meditierende verliert das Gefühl für Zeit und den eigenen Körper. Die Meditation kann als glückserfüllend und als grenzenlos erlebt werden. Selbstakzeptanz, Demut und Dankbarkeit werden empfunden.

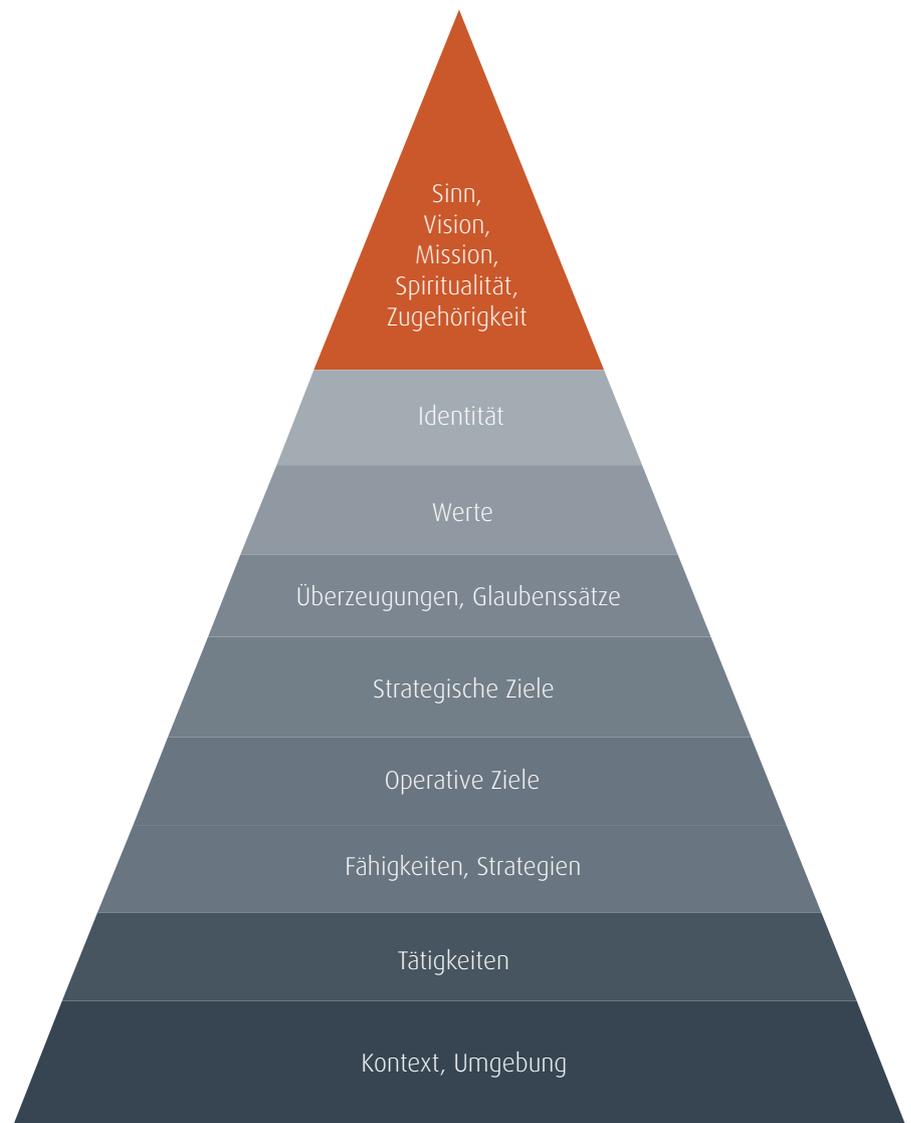
### **Transpersonales Selbst /Nicht-Dualität**

Gedankenstille, Leerheit, Einssein, Grenzenlosigkeit. Der Geist kommt völlig zur Ruhe. Das Bewusstsein wird leer aber grenzenlos. Der Dualismus endet. Die Meditierende erlebt ein Empfinden allumfassenden Einsseins. Transzendenz von Subjekt und Objekt.

# Sinn, Vision, Mission, Zugehörigkeit und Spiritualität

Mit Blick auf die logischen Ebenen gibt es beim Identitätsprozess noch eine weitere Ressource, die oft nicht berücksichtigt wird: Die Gruppe. Wenn jemand beispielsweise zur Gruppe der Künstler gehören möchte, ist diese Gruppe eine sehr kraftvolle Inspirationsquelle. Gleiches gilt auch für den schwer zu definierenden Begriff der Spiritualität bzw. für die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Religion oder einer Einheit, die beispielsweise eine »höhere« Mission erfüllt. Die japanischen Kamikaze-Flieger im zweiten Weltkrieg sind ein Beispiel für Menschen, die ihr eigenes Leben opfern, um einer höheren Sache zu dienen.

Visionen werden in erster Linie im Business-Kontext benötigt. Sie sind für Führungskräfte wichtig, damit sie sich ausrichten und ihrer Arbeit einen Sinn geben können. Für die Angestellten eines Unternehmens hat die Unternehmensvision kaum Bedeutung, da sie sich eher an praktischen Zielvorgaben oder den Anweisungen ihrer Vorgesetzten orientieren.



# Die Vision

Diese Ebene umfasst verschiedene Begriffe. Hier kann es um eine Mission, um den Zweck, die Spiritualität oder auch um Zugehörigkeit gehen. Sie ist größer als die eigene Identität. Anders als ein hochgestecktes strategisches Ziel soll die Vision inspirieren und muss deshalb in gewisser Weise unerreichbar sein.

Die Formulierung einer Vision sollte eine egoistische und altruistische Komponente haben, also etwas beschreiben, was gut für das eigene Unternehmen (den Bereich) ist und gleichzeitig einen Beitrag zum Wohlergehen der Umgebung leistet.

Beispiele: Wir möchten Menschen in jeder Umgebung inspirieren und fördern.  
– Tasse für Tasse, Kaffeetrinker für Kaffeetrinker.(Starbucks)

In jedem Wohnzimmer ein PC.(Microsoft)  
Place a Coke in the reach of every human being on the planet. (Coca Cola)

To serve and protect.(Polizei USA)

Wir sind ein Geheimtipp für Führungskräftetrainings in Deutschland.

Wir kümmern uns um die Lebensmittelversorgung in Europa.

Vorstellung den Zustand, der irgendwann erreicht werden soll. Sie dient quasi als Kompass für die Entwicklung der gesamten Organisation. Mit einer Vision beschreiben wir innerhalb der Marketingkonzeption quasi die Vorstellung der Unternehmensentwicklung auf dem Markt und in ihrem Geschehen. Ein großen Teil der dieser Entwicklung wird bei der Arbeit mit der Unternehmenspyramide bereits beantwortet. Die speziellen Fragen zu den Ziel- und Bezugsgruppen sowie zur Preisgestaltung und den notwendigen Investitionen für Marketinginstrumente klärt man am besten in kleinen Arbeitsgruppen. Bei Firmengründungen im kleinen-, mittelständischen oder künstlerischen Bereich geht es oft um die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe. Im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung geht es eher um die Frage der Sinnhaftigkeit und Spiritualität.

## Formuliere einen Satz für die Vision

In Kombination mit den Glaubenssätzen und Überzeugungen, sind wir in der Lage ein Leitbild für das Unternehmen oder das Vorhaben zu entwickeln.

## Mission

Mission ist der Lebenssinn, die Lebensaufgabe, die Botschaft die eine Person lebt.

## Zugehörigkeit

Unter Zugehörigkeit verstehen wir ein System, dem sich eine Person zugehörig fühlt: Partnerschaft, Familie, Firma, Nation, Kontinent, Welt, Universum,

## Marketingkonzeption und Vision

Im Rahmen einer Marketingkonzeption beschreibt eine Mission mitunter beständige Handlungsfelder und konkrete Umsetzungen, die die Strategie unterstützt. Es macht deshalb Sinn, den Daseinszweck und Nutzen sowie die Besonderheit der Unternehmung ehrlich zu beantworten und zu hinterfragen. Die Vision beschreibt mittels motivierender, positiv-formulierter

# Systemische Überprüfung – Öko-Check

Der Belastungstest ist die Verträglichkeitsprüfung des gesamten Vorhabens.

Wir haben unsere Pyramide von unten nach oben mit der Frage nach dem »Wozu« durchgearbeitet. Jetzt arbeiten wir uns von oben nach unten und stellen uns die Frage nach dem »Warum?«. Da alle Ebenen aufeinander aufbauen, sollten die Antworten schlüssig sein. Manche Interventionen haben »unliebsame« Nebenwirkungen. Belastungstests gehören zum systemischen Denken. Wenn sich ein Teil eines Systems verändert, kann dies dazu führen, dass das ganze System sich verändert und womöglich weniger gut funktioniert als vorher. Dies dann entsprechend zu berücksichtigen, ist ein wichtiger Bestandteil der Interventionen. Wir können dem Kunden mit folgenden Fragen helfen, um zu überprüfen, ob die erarbeiteten Ergebnisse tragfähig sind.

Was würdest du verlieren?

Was könntest du dann nicht mehr tun,

Was geht dann einfach nicht mehr?

Was wirst du zusätzlich tun müssen?

Welche Vorteile hat der gegenwärtige Zustand?

Wie könntest du das Positive beibehalten, während du dich in die gewünschte Richtung entwickelst?

Was würdest du Neues tun?

Welchen Vorteil hast du durch diese Veränderung?

Wer würde unter den Konsequenzen leiden, wie würden andere reagieren?

Gäbe es keine Konsequenzen, hättest du es sicher schon getan?

Wem wärest du unähnlicher?

Was befürchtest du könnte noch passieren? Bist du bereit, den Preis zu zahlen?

Oftmals sind diese Fragen schon ein entscheidender Teil der Intervention, wenn nicht sogar die entscheidende Veränderungsarbeit. Im Sinne eines Belastungstests, dienen diese Fragen auch dazu sicherzustellen, dass der Kunde nicht romantisiert und tatsächlich überprüft, ob die jeweiligen Veränderungen mit seinem übrigen Leben und seinen Beziehungen harmonisiert. So ist eine nachhaltige Veränderung möglich. Hier noch einige Fragen, um diese Ebene in der gesamten Breite und zu verstehen.

## **Fragen zur Vision:**

Wofür noch, letztendlich?, Was ist der Sinn des Ganzen?, Wofür tust Du das?, Was ist der Sinn des Lebens?

## **Fragen zur Zugehörigkeit:**

Wer noch?, Wem fühlst Du dich zugehörig?, Welche Bedeutung hat Dein Tun für andere?, Was wird über Dich gedacht? Welche Auswirkungen hat Dein Leben auf die Welt?

## **Fragen zur Mission**

Welchen Sinn hat Dein Tun/Dein Leben?, Was ist meine Aufgabe?, Was bewirkst Du damit?, Was gibst Du der Welt?

## **Fragen zur Spiritualität**

Warum noch?, Was denkt Gott über Dich?, Was bringt Dir das Ganze entgegen?, Welche Bedeutung hast Du für das Universum?

## **Spiritualität**

Dies ist die tiefste Ebene, auf der wir die größten metaphysischen Fragen betrachten und umsetzen. »Warum sind wir hier?«, »Was ist der Sinn des Lebens?« Diese spirituelle Ebene leitet und formt unser Leben und gibt unserer Existenz eine Grundlage. Jede Veränderung auf dieser Ebene hat tiefgreifende Auswirkungen auf alle Ebenen. In gewissem Sinne enthält sie alles, was wir tun, ist aber mehr als die Summe ihrer Teile. Spiritualität fasst all das zusammen, was in metaphysischer, feinstofflicher, philosophischer, Hinsicht über die Person hinausgeht: Gott /Göttin, Höheres Wesen, Weltgeist, Das Nichts. Wenn eine Person behauptet, bei ihr existiere diese Ebene nicht oder sei leer, dann ist das auch eine Aussage auf der Ebene Spiritualität.

# Transferleistung in die Zukunft – Future Pace

Ein Prozess, bei dem eine Person oder Gruppen ihre Vorstellungen von der Zukunft für einen bestimmten Kontext oder eine bestimmte Aufgabe erkundet, macht es erforderlich, die Resultate in die Zukunft übertragen zu können. Es geht also um die Sicherung der Transferleistung und der tatsächlichen Anwendung neuer Verhaltensweisen. Man spielt den *Advocatus Diaboli* (Anwalt des Teufels) und nutzt die rhetorische Strategie eines Anwalts, beziehungsweise allgemeiner die eines Redners, der bei einem rhetorischen Streit ganz bewusst die Position eines Gegners einnimmt. Das sind dann gezielte Kontrollfragen, die ich meinen Kunden nach einem Identitätsworkshop stelle: Wie stelle ich mir jetzt die neue Firmenpositionierung vor? Was gibt es da zu sehen, zu hören, zu fühlen? Wie nehme ich sie wahr? Was werden Sie als nächstes tun, etc? Die Vorstellung, die der Kunde dabei entwickelt, gilt für mich als Test für die Qualität und Intensität der erfolgten Intervention.

Eine positive Vorstellung von der Zukunft nach einem Workshop ist ein Beweis dafür, dass die gewünschte Veränderung natürlich und automatisch eintreten kann. Somit geht es auch um eine bewusste Gestaltung von Zukunftsbildern und ihre Verfestigung in der Zeit. Es ist also wichtig, die Lernerfahrungen aus dem Workshop in einen zukünftigen Kontext zu stellen und mit Zukunfts-Vorstellungen zu verbinden. Schwierig wird es, wenn wir uns nur schlecht an das Gelernte oder Erarbeitete erinnern können. Im Alltag

gehen die Ressourcen und unsere gesteckten Ziele schnell wieder unter. Das Tagesgeschäft und die Macht der Gewohnheit torpediert das Vorhaben. Damit das nicht passiert und die Veränderungen nicht nur im Workshop-Kontext, sondern auch im Alltag tatsächlich auftritt, haben wir folgende Möglichkeiten:

- Die innere Vorstellung des Ergebnisses für ganz konkrete Zukunfts-Situationen zu erfragen.
- Die Verknüpfung des Ergebniss mit der inneren Zeitlinie herzustellen
- Das Hinterfragen von mindestens drei sehr konkreten Anwendungs-Möglichkeiten für die Verhaltensebene
- Das Einüben der Veränderung als innere Strategie, bei dem schon jetzt ein externer Impuls festgelegt wird, der die Erinnerung an das Ziel aktivieren soll.
- Die Installation einer inneren Instanz (im Unbewussten), die automatisch für die gewünschte Veränderung sorgen soll.

Beispielfragen:

»Was wäre, wenn Ihre Gesellschafter die Entscheidung nicht befürworten würde?«  
»Was wäre, wenn ein Mitglied Ihrer Familie oder einer Ihrer Freunde Ihren Entschluss missbilligt?«  
»Was wäre, wenn Sie selbst anfangen würden, an Ihrer Entscheidung zu zweifeln?«

## Exkurs

Im Sozialgesetzbuch 9. Buch, § 2 Absatz 1 SGB IX heißt es: »Menschen mit Behinderungen sind Menschen, die körperliche, seelische, geistige oder Sinnesbeeinträchtigungen haben, die sie in Wechselwirkung mit einstellungs- und umweltbedingten Barrieren an der gleichberechtigten Teilhabe an der Gesellschaft mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als sechs Monate hindern können. Eine Beeinträchtigung nach Satz 1 liegt vor, wenn der Körper- und Gesundheitszustand von dem für das Lebensalter typischen Zustand abweicht. Menschen sind von Behinderung bedroht, wenn eine Beeinträchtigung nach Satz 1 zu erwarten ist.«

Eine Behinderung hat Auswirkungen auf alle logischen Ebenen. Die Schwere der Auswirkung ist abhängig vom Grad der Beeinträchtigung, vom inneren Erleben der Person und der jeweiligen Bedeutungszuordnung. Zum Beispiel kann die Frage nach der Akzeptanz der eigenen Behinderung wichtig sein, weil Menschen in ihrem Alltag ständig spüren, dass sie lediglich als »Behinderte« gesehen werden und weil unsere Gesellschaft sie behindert, sind sie eben auch nicht bereit, ihre eigene Behinderung so ohne Weiteres zu akzeptieren. Es kann aber auch sein, dass sie sich ausschließlich über die Behinderung, über ein bestimmtes Krankheitsbild oder eine Diagnose definieren und daraus einen objektiven oder subjektiven Vorteil ziehen. Behinderung ist aber immer nur ein Teil eines Menschen. Darauf basiert mein arbeitstherapeutischer Ansatz.

## Zusammenfassung

Die so genannten »logischen Ebenen« sind im eigentlichen Sinne keine logischen, sondern sind vielmehr als psychologische Ebenen zu verstehen. Sie bieten ein sinnvolles Modell zur Beschreibung von Identität bzw. Prozessen der Psyche. Die einzelnen Ebenen sind sehr vielschichtig und auf komplexe Weise miteinander verbunden. Für Prozessbegleiter\_Innen erleichtert dieses Modell sowohl das Verständnis als auch die Übersicht über Veränderungs- und Lernprozesse, die Menschen erleben.

Das Modell von Robert Dilts kann als Basis für gezielte Interventionen und für nachvollziehbare Erläuterungen genutzt werden. Für Klienten ist die Pyramide eine einleuchtende Metapher, die das Verständnis für die inneren Prozesse erleichtert. Auf den jeweiligen Ebenen lassen sich zahlreiche Methoden, Begriffe und Denkmodelle des NLP verorten bzw. zuordnen.

Der in diesem Buch beschriebene Identitätsworkshop basiert auf dem NLP-Format »Logical level alignment«. Hier wird die Ausrichtung auf einen Veränderungswunsch, ein Ziel oder eine Frage (Wer will ich sein?) auf allen logischen Ebenen erlebt. Durch das Erleben des angestrebten Zustandes im »Als Ob Rahmen«, wird auf jeder Ebene eine starke Ressource aufgebaut. In der Regel werden Ziele nur auf einer oder wenigen logischen Ebenen formuliert und angestrebt (häufig geht es um das Verhalten). Das Besondere am Format Logical level alignment ist das Erleben des Zielzustandes auf allen logischen Ebenen, wobei auf dem Weg zurück von VI nach I, die Erfahrungen aus den darüberliegenden Ebenen in die jeweilige aktuelle Ebene mit integriert werden. Quelle: nlportal.org.

# Matsyagandha Express

Geschrieben von Robert am 16. März 2008

Es ist 2.30 Uhr morgens in Indien, irgendwo zwischen Panjim und Mangalore. Wir sitzen im Zug und haben noch ungefähr 7 Stunden Fahrt vor uns. Nachdem Nicole im Internet noch mal den Zug und die verfügbaren Klassen gecheckt hatte, überrascht sie mich mit der Nachricht, dass es in diesem Zug keine 1. Klasse AC gibt, sondern eben nur 2. Klasse, aber immerhin auch mit AC. Und da bin ich jetzt also. Der Boden ist dreckig, es riecht nach alten Füßen, altem Essen und altem Schweiß. Es gibt kein abgeschlossenes Abteil, sondern nur Vorhänge, die man zuziehen kann. Die riechen muffig und fühlen sich klebrig an. Aus dem gleichen Material wie die Vorhänge ist die Decke, die auf meinem Platz liegt. Meine Pritsche ist vielleicht 60 cm tief und etwa 1,80 m lang. Das wäre für mich gerade noch eben okay, aber davon geht noch der Platz für meinen Rucksack und die Tasche weg. Da bleibt mir dann nicht besonders viel Platz, um mich auszustrecken oder sogar zu schlafen. Über mir liegt Nicole auf ihrer Pritsche genauso eingequetscht und hat noch nicht mal ein Fenster, das die klaustrophobisch anmutende Enge abmildert. Und sie schläft den Schlaf der Gerechten, kaum zu glauben.

Als wir eingestiegen sind, ist sie freiwillig auf die obere Pritsche geklettert. Das letzte, was ich dann von ihr gehört habe, war: „Wie reizend, es gibt alte Pferddecken und sogar ein Kissen zum Schlafen.“ Während ich meinen Rucksack auf meine Pritsche stellen kann, muss Nicole ihren Rucksack wegen der fehlenden Kopfhöhe hinlegen und dann darauf dann die Beine legen. Alles in allem wenig bequem und trotzdem hält es sie nicht davon ab, kurze Zeit später einzuschlafen. Ich sitze hinter meinem muffigen Vorhang und bin so richtig schön mies drauf. Schon in Panjim habe ich mich über die Taxifahrer geärgert, die ihre überteuerten Fahrpreise nicht verhandeln wollen. Wir haben für die Fahrt nach Panjim fast die Hälfte weniger bezahlt als der Typ jetzt für die gleiche Strecke verlangt. Und er will gerade mal 50 Rupien mit dem Fahrpreis runtergehen. Lässig lehnt er an seiner Autotür und scheint siegessicher. Schließlich ist es spät abends und sonst ist kein Taxifahrer in der Nähe. Nach ein paar Minuten Hin und Her merke ich, wie Nicole langsam die Hutschnur platzt. „This is your final word?“, fragt sie genervt, und als er nickt, wünscht sie ihm einen schönen Abend, dreht sich um und geht. Im Laufen zetert und schimpft

sie böse vor sich hin. „Wir gehen woanders hin“, sagt sie mir und ich frage mich, wohin denn nur? Wir sind gerade fünf Minuten aus dem Hotel raus, es ist unerträglich schwül und mein Rucksack zerrt wie Hölle. Ich dackle also mittlerweile genauso mies gelaunt hinterher und ehe ich mich versehe, hat sie einen Rikschafahrer herangewunken, den Preis ausgehandelt und fängt an, die Taschen einzuladen.

Ich bin mir nicht so sicher, ob ich eine so lange Strecke mit einer knatternden Rikscha gut finden soll, aber der Gesichtsausdruck meiner Frau lässt da keine Diskussionen zu. Das Ganze sei ab jetzt eine Frage des Prinzips und ich möge ihr jetzt sofort die Rucksäcke in die Rikscha reichen.

Eingekeilt zwischen unseren Rucksäcken sitzen wir also in der Rikscha. Der Fahrer macht wahrscheinlich das Geschäft seines Lebens, Nicole ist glücklich, der Taxifahrer beißt sich vielleicht in den Hintern und mich plagen düstere Gedanken: Nachts auf unbeleuchteten indischen Straße in einer Rikscha, wenigstens funktioniert das Licht. Nicole fragt den, wie lange die Fahrt nach Madgaon zum Bahnhof dauern wird. 45 Minuten, gibt er uns mit einer Mischung aus Handzeichen und Englisch zu verstehen. Ich lächle etwas verloren vor mich hin und schließe meine Augen, der Fahrtwind und die Staubkörner sind unangenehm. Nicole regt sich langsam ab und findet es irgendwie witzig, ich finde es langsam immer beschissener. Wir knattern durch die Nacht und sehen so das Nachtleben in Goa: Kühe, knutschende Liebespärchen am Straßenrand, Leute die sich vor ihrem Haus waschen. Die Krönung ist ein Theaterspiel, das unter freiem Himmel stattfindet und mindestens doppelt so viele Zaungäste wie zahlende Zuschauer hat. Bei jeder Steigung geht die Rikscha mächtig in die Knie, der Motor röchelt und der Fahrer schaltet wie ein Irrer, damit ihm die Kiste nicht absäuft. Im Geiste sehen ich uns schon aussteigen und schieben, aber es klappt erstaunlicherweise. Nach 1,5 Stunden wilder Fahrt sind wir da. Der Fahrer bekommt sein Geld, strahlt uns an und sagt nicht ohne Stolz: „You see, 45 minutes.“ Wir gucken ihn an, sind nicht sicher, wer von uns jetzt kein Zeitgefühl hat und nicken einfach mal dazu.

An der Anzeigetafel im Bahnhof sehen wir, dass der Zug eine halbe Stunde später kommt. Dann wird noch mal um weitere 30 Minuten erhöht. Genug Zeit, dass wir uns einen Sitzplatz suchen und unsere Rucksäcke abladen. Es ist schwül und heiß, es stinkt und als uns dann noch ein durchgedrehter Inder vollquatscht, ergreift Nicole die Flucht. „Der Irre kann seinen Quatsch anderen Touristen erzählen“, sagt sie. Also Rucksack wieder auf, Tasche umhän-

gen und dann den ganzen verdammten Bahnsteig runter laufen. Ratten laufen im Halbdunkel über den Bahnsteig, ein Mann pinkelt auf die Gleise, zwei verlauste Hunde spielen in unserer Nähe und eine Mosquito-Großfamilie surrt um uns herum. Nicole zieht ihr Sweatshirt an, weil sie nicht zerstoichen werden will. Gleichzeitig sprechen uns einige Einheimische an und meinen, dass wir wegen der Moskitos besser wieder zurückgehen sollten. Während Nicole zum x-ten Mal die Anzeigetafel checkt, komme ich mit Inder ins Gespräch, der bei einer großen Versicherungsgesellschaft arbeitet und in Goa Niederlassungsleiter ist. Sein Job ist es, den Indern die Bedeutung und Wichtigkeit von Vorsorge zu vermitteln. Keine leichte Aufgabe, wenn man bedenkt, wie der kulturelle und religiöse Hintergrund in diesem Land beschaffen ist, sagt er.

Schließlich kommt der Zug nach insgesamt über einer Stunde Verspätung an. Der Zug fährt ein und wir stellen fest: Kein Waggon mit Air Condition, keine Ahnung, wo unsere Plätze sind. Drei Leute fragen, drei verschiedene Antworten. Der Schweiß läuft in Strömen, Hektik kommt auf. Der Zug könnte durchaus ohne uns abfahren. Wäre mir mittlerweile auch egal. Ich bin am Anschlag. Wir entdecken endlich einen Schaffner, den wir fragen können. Endlich wissen wir, wo wir hin müssen. Und jetzt hocke ich hier und schreibe mir meinen Frust von der Seele. Ich höre das Schnarchen, Rascheln und Röcheln der Mitreisenden. Einige Fetzen Hindi dringen an mein Ohr und die alte, kratzige Decke, die ich mir hinter den Rücken geklemmt habe, fühlen sich an wie ein Stein. Mein iPod muss neu geladen werden und mein Handgelenk tut wieder weh. Beim Aufsetzen des Rucksacks habe ich es versehentlich zu stark belastet und zack, da war es wieder.

Der Amerikaner, den wir am Ticketschalter in Panjim getroffen

haben, meinte: „When you travel, you have ups and downs.“ Im Augenblick habe ich ein echtes Tief. Es gibt Momente, da würde ich am liebsten sofort gehen. Klamotten packen und ab nach Hause. Und dabei sind es gar keinen großen Sachen, die ich vermisse: Sauber gewaschene Wäsche, die auch so riecht und so aussieht. Frisch gebrühter Kaffee und ein anständiges Frühstück mit Brötchen. Einfach mal jemanden anrufen und ein bisschen was erzählen. Sich mal für eine Weile nicht als Gast fühlen, sondern wie zu Hause.

So, jetzt dämmt es mittlerweile schon und ich denke, ich habe genug für heute geschrieben. Ich werde jetzt mal sehen, was Nicole über mir so macht. Guten Morgen, Deutschland.



Verkäufer auf dem Markt



Lastentransport in Goa



Indischer LKW



Straßenarbeiten

# Der Identitätsprozess in der Praxis

Es ist sinnvoll, das Veränderungsmodell von Robert Dilts gemeinsam mit Kunden durchzuarbeiten und gleichzeitig die folgenden sechs Zugänge mitzudenken. Die Biografie, der Zeitgeist, der monetäre Kontext, der interne Kontext, der externe Kontext und die Werte. In Organisationen sind oft mehrere Personen an einem Identity-Prozess beteiligt, die natürlich unterschiedliche Sichtweisen, Perspektiven und auch eigene Interessen in den Prozess einbringen. Im Schatten des Neuen liegt immer das Alte und deshalb ist es beispielsweise wichtig, achtsam und würdigend mit der Vergangenheit und den jeweiligen Verdiensten umzugehen. Notwendige Veränderungen werden sonst möglicherweise blockiert oder gar sabotiert.

Es kann hilfreich sein, sich die Komplexität eines Unterfangens und die unterschiedlichen Einflussfaktoren auf Identität nochmal zu verdeutlichen. Besonders wenn es zum Beispiel um eine Neuausrichtung, eine Fusion oder einen Change-Management-Prozess geht. Und natürlich gilt das auch für den Persönlichkeits- oder Markenbildungsprozess.

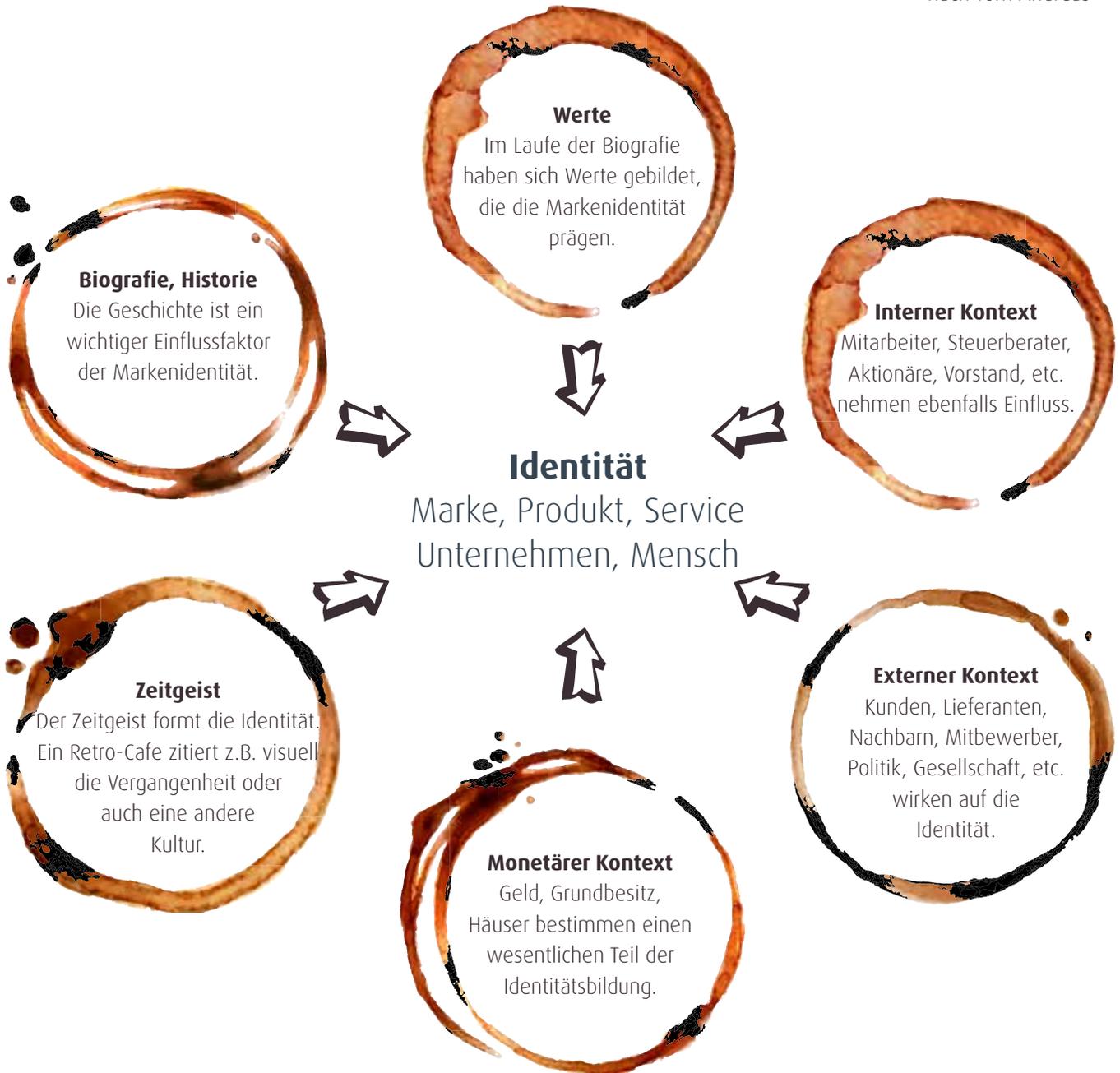
## Weitere Einflussfaktoren auf die Identität

Das rechts abgebildete Modell habe ich beim Institut Tom Andreas in Köln kennengelernt und es bietet eine weitere und etwas verkürztere Möglichkeit, sich dem Thema zu nähern. Wir arbeiten mit folgender Definition: »Identität ist die als «Selbst» erlebte innere Einheit eines Menschen (Das Selbstbild)\*«. Um eine Identität angemessen beschreiben oder visualisieren zu können, wird die Einzigartigkeit und Individualität der Person betont. Man konzentriert sich damit auf die personale Identität, das grundlegende Selbstbild, für wen der Mensch sich hält, wer er zu sein meint, die Gesamtheit seines Seins, die tiefsten, zentralen Werte und die Aufgabe oder Mission eines Menschen in seinem Leben. Dieses Selbst wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst, die wir bereits kennengelernt haben.

Ein bedeutender Faktor ist natürlich die Biografie des Menschen. Die Lebensge-

schichte eines Menschen oder die Historie einer Organisation formt Werte und Überzeugungen, die ohne Frage einen wichtigen Einfluss auf das Selbst haben. Der interne Kontext – je nach Arbeitsauftrag – kann aus Familie, Freunden, Kolleg\_Innen, der Steuerberatungskanzlei oder anderen Vertrauenspersonen bestehen. Der externe Kontext besteht aus Menschen, die man erreichen oder ansprechen möchte. Zum Beispiel Kunden, Fans, Pressevertreter, usw.. Der monetäre Kontext (Geld) ist genau wie der Zeitgeist ebenfalls ein wichtiger Einflussfaktor. Ohne ausreichende Ressourcen, ohne Geld wird jedes geschäftliche Unterfangen früher oder später scheitern müssen. Der Zeitgeist ist wichtig, weil er einen erheblichen Einfluss auf den »Look and Feel« einer Unternehmung hat. Dadurch wird man ggf. als modern oder altbacken wahrgenommen

\*nach Wermke, Kunkel-Razum, Scholze-Stubenrecht 2000, Seite 435.



Marketingkommunikation richtet sich an den externen Kontext. Speziell an Kunden, Investoren, Spender oder andere Geldgeber

# Die Biografie

Unsere Geschichte bildet die Grundlage unserer Wirklichkeit. Sie ist nicht nur ein Haufen Fakten, sondern das Tagebuch und der Nachweis, wie wir zu dem wurden, was und wer wir sind. Wenn die Probleme und die Tiefschläge, die auf unser gegenwärtiges Leben einwirken, überhand nehmen und irgendwann behandelt werden wollen, ist es möglich, genau diese in Lösungen umzuwandeln. Die Biografie oder auch Chronik hat einen wesentlichen Einfluss auf die Identität und auch auf Firmenkulturen. Es lohnt sich, hier Arbeit zu investieren.

Biografiearbeit beschäftigt sich mit ausgewählten Aspekten der Vergangenheit einer Person oder einer Organisation, um die eigene Lebensgeschichte/Chronik und ihr Werden besser zu verstehen. Frühere Erlebnisse, aktuelle Themen und Krisen können so wirksamer bearbeitet und bewältigt werden. Darüber hinaus kann Biografiearbeit vergessene Stärken der eigenen Persönlichkeit und bisher nicht wahrgenommene Chancen und Möglichkeiten freilegen und entwickeln helfen. Die Arbeit an der eigenen Biografie schult den Blick für Freiräume und macht bewusst, dass die Lebensgeschichte grundsätzlich gestaltbar ist. Dadurch fördert sie das Erleben von mehr Selbstbestimmung und Unabhängigkeit. Sowohl was die jeweiligen Lebensbedingungen angeht als auch die Konflikte, die das Leben so mit sich bringt. Die Rekonstruktion und Interpretation der eigenen Lebensgeschichte erleichtert eine deutlichere Wahrnehmung der eigenen Person neben den Anforderungen des Alltags und den

äußeren und zeitlichen Veränderungen. Dadurch festigt sich ein stimmiges Identitätsgefühl, wodurch auch schwierige Lebenssituationen besser gemeistert werden können.

Biografiearbeit kommt in vielen beraterischen und therapeutischen Kontexten vor und lässt sich mit ebenso vielen Themen und Methoden kombinieren. Das Beste an der Vergangenheit ist, dass sie vergangen ist. Wir können sie nicht ändern. Was wir verändern können, ist das innere Erleben. Die Idee ist, dass wir eine einmal in Wirklichkeit erlebte Episode abspeichern, und somit zu einem Teil unserer Selbst machen und immer wieder erinnern. Dabei ist es wichtig zu wissen, dass wir eine Version von vielen möglichen Ereignissen abspeichern. Und weil wir unsere Vergangenheit im Grunde täglich neu erfinden, können wir statt der wirklich stattgefundenen Version eine ganz neue Version abspeichern: Nämlich die, wie es hätte sein können, wenn ich damals schon die Ressourcen gehabt hätte, die ich jetzt habe. Oder anders: Es geht darum, aus der Vergangenheit zu lernen, statt sie zu wiederholen. Ein Prozess, der das innere Erleben der eigenen Vergangenheit verändert, ist besonders hilfreich, wenn bestimmte Ereignisse aus der Vergangenheit das Handeln in der Gegenwart negativ beeinflussen. Ein Klassiker ist die Angst, vor Gruppen sprechen zu müssen, häufig ausgelöst durch negative Schulerlebnisse. Das ist schwierig, wenn genau solche Aufgaben plötzlich zum Job gehören oder sozial erwartet werden.

In der sonderpädagogischen Arbeit mit Menschen, die wir als behindert bezeichnen, vollzieht sich derzeit ein Wandel im Denken und Handeln, den wir als »Hinwendung zur Personenzentrierung« verstehen können. Das bedeutet eine Person nicht losgelöst von ihrer Geschichte und als Problem zu sehen, sondern sie aktiv einzubinden und ihnen mehr Mitspracherecht bei der Planung, Durchführung und Bewertung von Maßnahmen einzuräumen. Durch die Beschäftigung mit der Lebenswelt und der Lebensgeschichte eines Menschen kann eine tatsächliche Ausrichtung an seinen subjektiven Interessen und Wünschen erfolgen.

# Der Zeitgeist

Dass Identität von außen bestätigt werden muss, haben wir bereits erwähnt. Diese Bestätigung hängt auch vom Zeitgeist ab. Wenn man sich visuelle Erscheinungsbilder der letzten Jahrzehnte im Grafik-Design anschaut, wird man bemerken, dass es viele kleine Hinweise für Zeitgeistphänomene gibt: Schriften, Farbkombinationen und auch die Bildauffassung verändern sich stetig. Der Schritt vom Print- zum Web-Design und das Aufkommen der Smartphones haben die Sehgewohnheiten vollkommen verändert. Hand in Hand mit den technologischen Erregenschaften der jeweiligen Zeit, geht natürlich das Verhalten der Menschen: Man kauft online, kommuniziert elektronisch und nutzt Plattformen der Sozialen Medien. Hier werden Überzeugungen, Werte und Themen diskutiert, die dem Zeitgeist entsprechen. Man präsentiert und inszeniert sein Leben und die gelern- te »Selfie-Ästhetik« des Smartphones hat längst den Weg ins professionelle Foto- studio gefunden. Künstlerische Prozesse, die ursprünglich von innen nach außen entwickelt wurden, werden heute im gro- ßen Stil von außen nach innen definiert und durch Algorithmen gesteuert. Songs, Fernsehserien oder Kinofilme sind nicht zwangsläufig mehr das Resultat eines kreativen Prozesses, der im Inneren der jeweiligen Schöpfer passiert sondern vielmehr das Resultat einer Analyse des Publikumsgeschmacks. Die visuelle Iden- tität eines Menschen oder einer Unter- nehmung wird also stark vom Zeitgeist- geprägt. Je älter ein Film ist, den man sich anschaut, desto stärker fallen uns die

Unterschiede zum aktuellen Zeitgeist auf. Damit ein Unternehmen dem Geist der Zeit entspricht und als modern erkannt wird, werden etwa alle 5-10 Jahre Ver- änderungen am Design vorgenommen. Die meisten meiner Identitätswshops haben den Zweck, den Kunden am Markt zu positionieren, ein Alleinstellungsmerk- mal zu formulieren und ein zeitgemäßes Erscheinungsbild abzuleiten. Es ist aller- dings nicht selten, dass Kunden »visuell« in einer Zeit verhaftet sind, die weit zurück liegt. Besonders mittelständische, inhabergeführte Traditionsunternehmen, die in der vierten oder fünften Genera- tion am Markt tätig sind, tun sich aus Respekt vor den Gründer\_Innen manchmal schwer mit notwendigen Veränderungen. Es kann auch sein, dass Künstler\_Innen, die sich mit traditionellen Kunstformen beschäftigen, Überzeugungen und Werte vertreten, die mit dem heutigen Zeitgeist nur schwer vereinbar sind. Insofern fällt dem Grafik-Design eine große Bedeu- tung zu, wenn es um die Kommunikation dieser Identitäten geht. Die Moderation der inneren und äußeren Sortierprozesse, die anschließende Formatierung und die Einbindung wesentlicher Werte in ein zeitgemäßes Design, ist also keine triviale Aufgabe.

Welchen »Look and Feel« hatte das Jahr 1970, 1984 oder das Jahr 1992? Wer sich an die Zeit erinnern kann, wird damit bestimm- te Bilder und auch Gefühle verbinden. Rückwirkend ist es ein- fach, den Zeitgeist zu beschreiben aber wer sich ernsthaft mit Gra- fik-Design, Werbung, Mode, Kunst und Mu- sik beschäftigt, kennt auch die Kodierungen seiner Zeit

Es gab eine Zeit, in der Videos nur als Querfor- mat gezeigt wurden. Mittlerweile gibt es drehbare Monitore, die auch die Hochformat- Videos der Smart- phones abspielen. Der Zeitgeist ist sehr oft auch mit techno- logischen Innovationen verbunden.

# Interner Kontext

Der interne Kontext besteht aus Personen, die einen maßgeblichen Einfluss auf den Identitätsprozess haben, deren Meinung Gewicht hat und denen häufig ein Mitspracherecht bei der Gestaltung der Identität eingeräumt wird. Das können beispielsweise Familienmitglieder, Freunde, Mentoren, Gesellschafter, Mitarbeiter, Steuerberater oder auch Mäzene sein. Dieser Kontext muss »mitgedacht« und unbedingt gewürdigt werden. Gleichzeitig ist es wichtig, darauf hinzuweisen, dass der Kunde bzw. die Nummer 1 im Unternehmen seinen eigenen Weg finden und auch gehen muss.

Der interne Kontext unterstützt die Arbeit im Rahmen eines Workshops in den meisten Fällen, weil man die Fragestellungen und Probleme intern zwar schon oft, aber nur mit mäßigem Erfolg diskutiert hat und man froh ist, dass jemand durch externe Hilfe endlich in die Gänge kommt. Das kommt daher, dass Freunde und Familienmitglieder emotional zwar sehr unterstützend wirken aber kritische Faktoren gerne ausblenden oder manche Vorhaben aus Sorge oder Angst unbewusst vielleicht auch blockieren.

Es kann natürlich auch sein, dass es Interessen im internen Kontext gibt, die eine Veränderung aktiv erschweren. Das können zum Beispiel ungeklärte Nachfolgeregelungen im Unternehmen oder auch verdeckte Machtstrukturen sein, die sich erst im Laufe des Workshops offenbaren und ihre volle Wirkung zeigen. Manchmal ist die angenommene Nummer 1 im Unternehmen gar nicht die Nummer 1, füllt die ihr zugeordnete Rolle als Nummer

1 nicht aus. In familiären Konstellationen (Ehepartner, Eltern, Geschwister, etc.) kann es mitunter schwierig werden, wenn die angestrebte Veränderung nicht die gewünschte Unterstützung erfährt, weil der interne Kontext starke Einschränkungen (Sicherheit, gemeinsame Zeit, usw.) erfahren würde. Normalerweise kommen solche Erkenntnisse aber nicht wie aus heiterem Himmel, sondern werden schon oft beim Erstgespräch thematisiert und können dann in den Gesamtprozesseinbezogen werden. Hilfreich zur Klärung sind dabei Verhandlungsmodelle, die die Akzeptanz des Vorhabens erhöhen können. Zum Beispiel durch die Frage: »Unter welchen Bedingungen wäre Ihre Frau, Ihr Mann, ihre Eltern, etc. bereit, das Vorhaben zu unterstützen und was könnten Sie konkret tun, damit das möglich wird?« Oft reicht es schon aus, den Fokus auf eine gemeinsame Lösung zu lenken und die möglichen Konsequenzen eines Vorhabens für das Gesamtsystem zu benennen, um Widersprüche angemessen zu intergrieren oder ganz aufzulösen.

Menschen aus dem internen Kontext zeichnen sich durch folgende Kriterien aus:

Sie interessieren sich für dich und versuchen, an deinem Leben teilzuhaben.

Sie stehen dir bei.

Sie sind ehrlich und verlässlich und reden gegenüber Dritten nicht schlecht über dich.

Sie behalten Geheimnisse für sich.

Sie erkennen und respektieren deine Grenzen.

Sie geben sich so, wie sie sind, und verstellen sich nicht.

Sie sagen dir die Wahrheit, ohne dich zu bevormunden und halten auch mal einen Streit aus.

# Externer Kontext

Der externe Kontext steht für Kunden, Fans, Mitbewerber oder auch Ziel- und Bezugsgruppen. Es sind die Menschen, die erreicht werden sollen, die das Produkt, die Dienstleistungen bzw. Darbietung kaufen, bestätigen und anerkennen sollen. Um diese Gruppe wirklich erreichen zu können, ist es notwendig sie gut zu kennen und sich in sie hineinversetzen zu können. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass dieser notwendige Perspektivenwechsel oft sehr schwer fällt. Man ist von seiner Dienstleistung, seinem Produkt oder seiner Darbietung derart überzeugt, dass man zwangsläufig davon ausgeht, dass man erfolgreich sein wird. Dieser Glaube ist natürlich sehr hilfreich, um das unternehmerische Ego zu fördern, gleichzeitig behindert er aber einen schonungslosen Blick auf die eigene Performance. Ob ein Produkt oder eine Dienstleistung wirklich erfolgreich ist, hängt natürlich von vielen Faktoren ab aber wenn ich als externer Berater Mängel und grobe Fehler erkennen kann, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass der Markt diese ebenfalls erkennt und abstrafte. In 9 von 10 Identitätsworkshops zeigt sich, dass es an der Fähigkeit mangelt, Kunden zu akquirieren, gute Verkaufsgespräche zu führen und nachhaltige Marketingstrategien zu entwickeln. In der Praxis ist zu beachten, dass zwischen Arbeitgeber-Marke (Personalmarketing/innerer Kontext) und Corporate Branding (Firmenmarketing/externer Kontext) Inkonsistenzen auftreten können. Wenn eine Versicherung zum Beispiel Sicherheit als Wert für ihre Kunden propagiert, ist das als

Arbeitgeber nicht immer von Vorteil: Das Unternehmen könnte sich beispielsweise in einer Veränderungsphase befinden und auf agile, flexible und veränderungsbereite Mitarbeiter setzen. Die Werte Sicherheit und Veränderung stehen sich zunächst diametral gegenüber, deshalb sollte man sich gut überlegen, ob durch die Markenbotschaft Bewerber außerhalb des Unternehmens angesprochen oder sollen die Mitarbeiter als Markenbotschafter gewonnen werden? Dieser mögliche Widerspruch kann als eine Form der Ambivalenz des Unternehmens angesehen werden, was bedeutet, dass die Mitarbeiter irgendwann demotiviert sind und eher zur Kündigung neigen, wenn sie eine solche Abweichung wahrnehmen. Gleiches gilt für die Kunden; sie verlieren das Vertrauen in das Produkt oder das gesamte Unternehmen. Die Identifikation von Widersprüchen zwischen externer und interner Wahrnehmung einer Marke ist die zentrale Aufgabe eines Unternehmens.

Menschen aus dem externen Kontext zeichnen sich u.a. durch folgende Kriterien aus und erwarten, dass man:

Zuhören und kommunizieren kann.

ruhig, geduldig, verbindlich, freundlich und aufrichtig ist.

bedarfsorientiert denkt und lernwillig ist.

Zeitmanagement beherrscht und souverän mit Überraschungen umgeht.

fehlertolerant ist und mit Reklamationen umgehen kann.

bereit ist, ein bisschen mehr zu tun.

verhandeln und überzeugen kann.

# Werte

Es ist nicht selten, dass Menschen sich ihrer Werte nicht bewusst sind und es ist auch nicht selten, dass sie statt der eigenen lieber sozial erwünschte Werte nennen. Das ist ja auch meistens einfacher, als sich über die eigenen Werte Gedanken zu machen. Sie gehen davon aus, dass eine andere Antwort verurteilt werden würde. Und tatsächlich ist das in größeren Organisationen auch nicht ganz von der Hand zu weisen. Im Unternehmenskontext kann man oft beobachten, dass Fragen abweichend von der eigenen Meinung beantwortet werden, weil es wichtiger ist anderen zu gefallen. Es gibt tatsächlich Situationen, in denen es viel leichter ist, sozial erwünschte Antworten zu geben, als sich selbst negativ darzustellen. Ich habe Fragebögen in Unternehmen gelesen, die dieses Verhalten sogar fördern, weil die Art der Fragen die sozial erwünschte Antwort bereits impliziert.

Ob ich meinen Mitarbeitern Anerkennung schenke und Meinungsverschiedenheiten im Unternehmen dulde, ist eine Frage der Unternehmenskultur. Diese Unternehmenskultur wird maßgeblich von der Nummer 1 geprägt.

Man kann grundsätzlich sagen, dass Menschen, die Bestätigung erhalten, sich eher trauen, ihre eigene Meinung zu vertreten, anstatt nur gesellschaftlichen Normen zu entsprechen.

Als Angestellter muss ich mich natürlich fragen, ob es gesund ist, in einer Firma zu arbeiten, in der ich mich verstellen muss oder mein eigenes Werte-Verständ-

nis vollkommen von dem des Unternehmens abweicht. Andersrum gilt das natürlich auch für Unternehmen. Welche Haltung und Werteverständnis sollen meine Mitarbeiter mitbringen und wo endet meine Toleranzgrenze? Beispiele.: Rechtsradikale in der Polizei oder Bundeswehr, Misshandlungen durch Personal in Kindergärten oder Pflegeeinrichtungen, rassistische- und gewalttätige Übergriffe durch Sicherheitskräfte in Einrichtungen für geflüchtete Menschen, Diskriminierung von Minderheiten in staatlichen oder kirchlichen Einrichtungen, Vertuschung von kriminellen Aktivitäten in der Autoindustrie. Auf den nächsten Seiten erklärt das »Graves Value-Modell« die unterschiedliche Entwicklung des menschlichen Wertesystems und daraus resultierende Konflikte. Wer sich mit der Identität von Organisationen und Systemen beschäftigt, findet hier zahlreiche Antworten und auch Methoden, um praktisch damit arbeiten zu können.

Unter sozialer Erwünschtheit verstehen wir die Bemühung, uns so zu verhalten oder so zu antworten, um die Erwartungen anderer zu erfüllen oder eine soziale Ablehnung zu vermeiden. Wir antworten so, wie wir glauben, antworten zu müssen, um als guter Mensch akzeptiert zu werden.

# Monetärer Kontext

»Ohne Moos nix los«. Das sagt der Volksmund. Aber stimmt das wirklich? Viele Identitätsprozesse sind mit einem konkreten Vorhaben und dem Einsatz von Geldmitteln verbunden oder werden durch einen finanziellen Mangel überhaupt erst angestoßen. Generell ermöglicht Geld einem geplanten Vorhaben wahlweise Zeitressourcen, Maschinen, Fähigkeiten oder auch Dienstleistungen. Das klingt ziemlich logisch und auch wenig spannend. Trotzdem ist der monetäre Kontext immer ein ganz wesentlicher Aspekt meiner Identitäts- und Positionierungswshops. Besonders dann, wenn kein oder nur sehr wenig Geld zur Verfügung steht. Das Verhältnis zu Geld ist – besonders bei Gründer\_innen, Einzelunternehmer\_innen und Künstler\_innen – entweder von stark einschränkenden Überzeugungen oder idealisierten und romantischen Vorstellungen über den Markt geprägt. Notwendige Investitionen werden verschleppt oder gar nicht erkannt und das einmal investierte Geld wieder zurück ins Unternehmen fließen muss, ist selten klar. Man agiert wie eine Privatperson, die sich etwas leistet. Die Fähigkeit zum unternehmerischen Denken und Handeln, ist oft noch nicht entwickelt oder wird manchmal sogar aktiv verweigert. Dadurch wird das Kalkulieren von Dienstleistungen oder das Thema Preisfindung zu einem abenteuerlichen Unterfangen. Spätestens wenn es ans Verkaufen, Beraten und Verhandeln geht, offenbaren sich eine Reihe von einschränkenden Glaubenssätzen über das Unternehmertum und über die Notwendigkeit Geld zu verdienen. Ein wirtschaftlicher

Erfolg kann sich erst einstellen, wenn diese starken Überzeugungen einen neuen Rahmen bekommen oder nachhaltig verändert werden. Im Gegensatz zu Firmen, die auf Umsatz und Kennzahlen geradezu fixiert sind und unbedingt Geld verdienen müssen, um zu überleben, fällt bei Non-Profit-Organisationen ein sehr unbeschwerter Umgang mit Geld auf. Geld ist einfach da. Es muss nicht erwirtschaftet werden. Es kommt automatisch. Durch staatliche Zuwendungen, durch Spenden oder andere Kanäle. Dadurch geht man mit vorhandenen Ressourcen natürlich anders um und es wundert nicht, dass anders als bei Wirtschaftsunternehmen, Werte wie Effizienz, Effektivität und Sparsamkeit keinen hohen Stellenwert in der Non-Profit-Organisation haben.

Der Umgang mit dem monetären Kontext ist eng mit den Werten des Unternehmens verbunden und deshalb lohnt es sich, diesen Aspekt und den damit verbundenen Umgang mit Geld näher zu beleuchten. Es ist zum Beispiel durchaus möglich, dass ein Mensch gar kein persönliches Interesse an der Vermehrung von Geld hat, er aber trotzdem seiner Verantwortung als Arbeitgeber und Unternehmer gerecht werden möchte. Vielleicht weil er weiß, dass sich andere auf ihn verlassen oder weil er seine Ideen ohne Mitarbeiter gar nicht verwirklichen kann.

Geld wird wie Sprache aus dem Nichts erzeugt. Deshalb wird es von eingefleischten Kennern auch als Kommunikationsmedium im systemtheoretischen Sinne verstanden. Das Sprichwort »Du bist, was du hast, und wer nichts hat, ist niemand.« verweist auf die identitätsstiftende Bedeutung von Geld.

# No Chicken in Hampi

Geschrieben von Nicole am 30. März 2008

Hampi, oh Hampi. Dass der von mir durchgequengelte Ausflug nach Hampi eher, nun sagen wir mal, basisnah werden würde, ist nach ausgiebiger Recherche ziemlich sicher. Hampi ist nicht gerade gesegnet mit Unterküften, die über den Status Grundversorgung hinausgehen. Das ist einer der Gründe, warum wir uns entscheiden, weder in Hampi noch in Hospet zu übernachten. Die Hitze ist ein weiterer Grund. Also machen wir einen Tagesausflug daraus und fahren abends mit dem Bus weiter nach Goa. Aber der Reihe nach.

Abends um 10 Uhr startet der Hampi-Express, der uns in ungefähr 10 Stunden eben nicht nach Hampi, sondern nach Hospet bringen soll. Wir müssen natürlich früher aus dem Hotelzimmer raus und verbringen mal wieder gute zwei Stunden mit Warten. Am Bahnhof lungern wir vor dem Büro der Bahnaufsicht (oder Polizei?!) herum und erleben ein Stück Indien, das wir lieber nicht gesehen hätten: Um ohne gültigen Fahrschein auf den Bahnsteig zu dürfen, muss man ein sogenanntes Platform Ticket für 10 Rupien lösen. Heute scheinen Kontrollen stattzufinden, denn in schöner Regelmäßigkeit werden Inder ohne Ticket von uniformierten Wachleuten mit Schlagstock in eben dieses Büro geführt. Einer beschwert sich jedoch lautstark und anhand seiner Körperhaltung schlussfolgern wir, dass er nicht mitkommen will. Ohne Zögern schlagen zwei Wachleute auf ihn ein und zerren ihn ins Büro. Wir sitzen sprachlos direkt gegenüber und mir schwant, dass wir hier ausgesprochen ungünstig sitzen. Und tatsächlich: Keine 10 Sekunden später kommt einer der Männer aus dem Büro und gibt uns die Order, sofort von hier zu verschwinden und zu unserem Bahngleis zu gehen. Hastig und ohne weiteren Fragen packen wir unsere Siebensachen, während er neben uns steht. Die restliche Wartezeit verbringen wir dann inmitten von indischen Großfamilien, die essen, schlafen und ihre Kinder zum Pinkeln nicht aufs Klo, sondern ungefähr zwei Meter weiter weg schicken. Dazwischen rutscht eine Bettlerin über den Boden und sucht sich ebenfalls einen Schlafplatz.

Wir teilen unser Abteil mit zwei Ingenieuren. Einer schnarcht ganz mädchenhaft, was allerdings nur auffällt, wenn der Zug mal anhält. Sonst vereinen sich Zuggeratter, Klimaanlage, Schnarchen und Ventilatoren zu einem einlullenden Klangteppich. Wir bekommen die Nacht gut herum und bevor wir morgens aussteigen, gehen wir noch mal Zähneputzen und Gesicht

waschen. Dass muss für den Tag reichen.

Am Bahnhof stürzt sich natürlich wieder sofort ein Schwarm an Leuten auf uns, die uns ihre Dienste anbieten wollen. Wir ignorieren sie erst einmal und suchen nach der Gepäckaufbewahrung. Dort wollen wir unsere Rucksäcke abgeben und dann nach Hampi weiterfahren. Das ist jedenfalls der Plan. Ein Blick in die Gepäckaufbewahrung lässt uns jedoch schnell Abstand von der Idee nehmen: Die Gepäckaufbewahrung ist gleichzeitig auch Lager für Zementsäcke und allerhand Krimskrams, die Tür steht sperrangelweit auf und kein Aufpasser ist zu sehen. Der Plan ist gerade wegen massiver Sicherheitsbedenken unwiederbringlich gestorben. In meiner naiven Vorstellung bin ich von einem eher europäischen Konzept der Gepäckaufbewahrung ausgegangen. Jetzt fehlt uns der berühmte Plan B.

Bis auf einen Rikschafahrer haben wir alle abgeschüttelt, und seine Chance ist nun gekommen, das erkennt er mit schlafwandlerischer Sicherheit. Er erläutert uns sein Komplettpaket „Hampi“: Seine Familie hat in Hampi ein Guesthouse. Dort können wir unsere Rucksäcke sicher lagern und auch gleich frühstücken. Dann macht er mit uns eine Tour zu den schönsten Tempelanlagen, bringt uns zum Lunch in ein beliebtes Lokal, besorgt mit uns die Bustickets und fährt uns abends dann nach Hospet zum Busbahnhof. Alles zum Preis von 1500 Rupien. Das kostet genauso so viel wie die Nachtfahrt im Bus nach Goa und ist so wie immer überteuert. Vermutlich hat Robert noch mein Gezeter mit den Rikschafahrern in Bangalore in zu guter Erinnerung und der Rucksack ist natürlich auch nicht leichter geworden. Bevor ich also mit genauso einem lächerlichen Gegenangebot antworten kann, trifft Robert die Entscheidung: „Wir wissen, dass du viel zu teuer bist, aber wir machen es trotzdem.“ Der Rikschafahrer grinst breit, wahrscheinlich kann er sein Glück selber kaum fassen, zwei Trottel wie uns gefunden zu haben. Rein in die Knatterkiste und schon wir fahren Richtung Hampi. Zuerst geht es durch die dreckige und staubige Hauptstraße Hospets, aber als wir aus dem Örtchen rausfahren, sehen wir sattgrüne Bananenplantagen, Bauern mit Ochsenkarren und indisches Landleben.

Das Restaurant liegt auf dem Dach des Guesthouses, das gleichzeitig auch die Familie beherbergt. Um auf das Dach zu kommen, müssen wir eine Art Feuerwehleiter hinaufklettern. Ich bin froh, dass ich mich da nicht mit dem schweren Rucksack auf dem Rücken hochhangeln muss und finde außerdem, dass der junge Mann für sein Geld auch mal was tun kann. Der kippt auch fast nach hinten weg, als er – den Rucksack lässig

nur über eine Schulter geworfen – mit den 20 kg Gewicht etwas zu

schnell die Leiter hoch will. Das Restaurant ist auch gleichzeitig Wohnzimmer mit Altar und Küche der Familie. Unserer Rucksäcke wandern in eine Ecke, von der ich nicht sicher bin, ob das wirklich eine Verbesserung zur Gepäckaufbewahrung am Bahnhof darstellt. Aus der Speisekarte suchen wir uns einen Schokopannkuchen, Obstsalat und Lassi aus. Das müssen wir auf einen Block schreiben, den eines der Kinder dann in die Küche trägt. Statt mit Schokolade kommt der Pfannkuchen dann mit Marmelade. „Wir wollten Schokolade.“ „Nein, nein, Marmelade.“ „Nein, nein, steht auf dem Block, Schokolade.“ Das Beweismittel wird geholt und, huch, da steht es doch tatsächlich: Mit Schokolade. Wir hören leises Genörgel aus der Küche und wenig später essen wir Schokopannkuchen.

Dann geht die Sightseeing-Tour los. Es ist brüllend heiß und selbst der Fahrtwind der Rikscha kühlt nicht. Dabei ist es noch nicht mal 10 Uhr, die größte Hitze steht also noch aus. Fast alle Touristen, die wir sehen, schleppen sich von einer schattigen Ecke zur nächsten. Das würde ich auch am liebsten tun, aber dafür fehlt die Zeit. Wer Hampi an einem Tag haben will, muss eben Opfer bringen. Und das tun wir wirklich: Innerhalb kürzester Zeit klebt mir das T-Shirt am Körper und auch die restliche Kleidung ist völlig durchgeschwitzt. Robert durchnässt seine Mütze immer wieder mit Wasser, aber auch das hilft nur kurz. Nach einer Kletterpartie zu einem Aussichtspunkt fühlen wir uns erst recht wie nach einem Saunagang in Kleidung. Trotzdem, wir sind hingerissen von den alten Bauwerken und der Umgebung. Die bizarre Landschaft ist von gewaltigen Felsformationen geprägt: Manche Steinbrocken sind kunstvoll aufgetürmt, andere verteilen sich sorgfältig arrangiert in der Landschaft. Dazwischen finden sich mehr oder weniger große und gut erhaltene Tempelanlagen aus dem 16. Jahrhundert. An einer der Anlagen kommen wir in den Genuss eines touristischen Extraservices, mit dem sich die Bewacher der Ruinen etwas dazu verdienen. Als uns einer sieht, zündet er eine Kerze an und gibt uns per Zeichensprache zu verstehen, dass wir ihm folgen sollen. Er geht in einen der Tempel hinein und eine Treppe hinunter. Da laufen wir natürlich hinterher. Der alte Mann zeigt uns so etwas wie Wasserleitungen und erklärt uns gestikulierend irgendwas dazu. Im Halbdunkel spüre ich, das etwas mein Ohr und Gesicht streift. Ein paar Minuten später schrecken wir Fledermäuse auf und damit ist ja auch klar, was mich da gestreift hat. Mich schüttelt es ein bisschen und auto-

matisch fühle ich noch einmal nach, ob ich auch keinen Kratzer von den Fledermäusen abbekommen habe.

Nach vier Stunden wird das Sightseeing-Programm unterbrochen. Durch Bananenplantagen führt unser Rikschafahrer uns auf einem matschigen Trampelpfad zu einem am Fluss gelegenen Restaurant. Ein bisschen skeptisch bin ich schon, aber als wir dann auf der Terrasse des Mango Tree Restaurant stehen, kommt es mir vor wie der Himmel auf Erden: Schattig, ein kühles (also ungefähr 30° C kühl im Vergleich zu den knapp 40° C laut Thermometer) Lüftchen und ein irrer Ausblick auf den Fluss, der durch Hampi fließt. Die Gäste, ausschließlich Touristen, sitzen auf Matten auf dem Boden und sehen überwiegend so aus, als ob sie sich auf dem nahe gelegenen Basar eingekleidet haben. (Hier bekommt mein sorgsam gepflegtes Vorurteil über die gar nicht so individuellen Individualtouristen neues Futter.) Aber schließlich finden wir doch noch einen Platz, den wir mit ein paar Schweden teilen. Die Speisekarte ist übersichtlich klein und während ich noch so denke, dass ich Robert sagen sollte, dass es im heiligen Hampi weder Alkohol noch Fleisch gibt, bestellt er schon „Irgendwas mit Huhn“. Das reißt den Kellner brutal aus seinem Dämmer Schlaf und er wedelt hastig mit seinem Block: „Ohh, no chicken in Hampi.“

Um ungefähr 4 Uhr nachmittags ist es dann soweit: Wir können uns beide nicht mehr riechen. Und die Aussicht darauf, 12 Stunden ungewaschen im Bus nach Goa zu schaukeln, macht uns nicht gerade glücklicher. Also, was tun? Ohne ernsthaft eine verwertbare Antwort zu erwarten, fragen wir unseren Rikschafahrer. Der weiß zu unserem Erstaunen sofort, wohin: Ins öffentliche Badehaus am Rande des Basars. Jetzt wird der aufmerksame Leser natürlich mit Recht feststellen, dass wir ja noch nicht mal auf ein öffentliches Klo gehen wollen und nun gehen wir öffentlich duschen? Ja, genau, das tun wir. Ich entschwinde also ausgerüstet mit Flipflops, Duschlotion und frischem T-Shirt Richtung Ladies, Robert geht zu den Herren. 5 Minuten später klopft es dann an meiner gammeltigen Tür und davor steht Robert. Die Herren haben keine Dusche, sondern nur einen Wasserhahn auf Kniehöhe (Das hat was mit den indischen Waschgewohnheiten zu tun, auf die ich jetzt nicht näher eingehen werde.). Da darf er dann zu den Ladies. Außer uns ist auch niemand da. Also drängeln wir uns zu zweit unter die Dusche und halten genügend Abstand zu den schmutzigen Wänden. Das lauwarme Wasser ist himmlisch erfrischend und die Laune steigt. Natürlich sind wir nach wenigen Minuten wieder verschwitzt, aber das ist gleich besser zu ertragen.

Bevor wir am späten Nachmittag zum Busbahnhof fahren, ru-

fen wir noch in dem Hotel in Goa an, dass wir uns aus dem Lonely Planet rausgesucht haben. Kein Problem, sie haben was frei. Dann kann die Nachtfahrt ja losgehen. Der „luxury Volvo bus“ hat eindeutig schon bessere Tage gesehen und sieht nicht wirklich vertrauenerweckend aus. Aber wir haben die Tickets schon und wollen auch heute wieder weg. Augen zu und durch lautet die Devise und so versuchen wir herauszufinden, ob das denn nun auch der richtige Bus ist. Der Busfahrer sieht so vertrauenerweckend wie ein Massenmörder aus, sein Helfer grunzt nur und kann kaum Englisch, dafür schreit er aber laut die Städtenamen, an denen wir anhalten werden. Schwer zu verstehen, und so sind nicht nur wir etwas verwirrt. Einer fängt damit an und irgendwann brüllen alle den Namen ihres Zielortes, um eine verwertbare Antwort von dem Helfer zu kriegen. Das klappt halbwegs und so stellen wir uns an, damit unsere Rucksäcke verstaut werden. Ein weiterer Helfer packt sie in den hinteren Kofferraum und erst als darüber noch weitere Gepäckstücke liegen, steigen wir in den Bus. Wir klettern auf unsere obere Pritsche, die vielleicht 1,20 m breit ist. Neben uns auf gleicher Höhe sitzen zwei Frauen. Eine kommt aus Irland und erzählt uns eine schaurige Geschichte von ihrer letzten Busfahrt: „Mitten in der Nacht wurde der Bus von der Polizei angehalten. Die Polizisten haben dann die Passagiere geweckt und wollten Geld oder Wertsachen haben. I am the police, give me money, haben sie gesagt. Die meisten Touristen haben sich geweigert, aber manche waren so eingeschüchtert, dass sie ihnen Geld oder ihre Uhren gegeben haben.“ Die Irin schüttet noch mehr Öl aufs Feuer und erzählt weiter, dass ein vor ihnen fahrender Bus in den Graben gestürzt sei, woraufhin der ganze Verkehr zum Erliegen kam und sie statt 8 Stunden 14 Stunden gebraucht haben. Die Busfahrer haben mehrere Stunden lang erfolglos versucht, den Bus wieder aus dem Graben zu bekommen. In Hampi hat uns der Besitzer des Guesthouses auch davor gewarnt, mit einem Nachtbus zu fahren, das sei gefährlich wegen der ganzen LKWs, die nachts zu den Minen fahren. Mittlerweile halte ich meine Idee mit dem Nachtbus auch für ziemlich bescheuert und dabei sind wir noch keinen Meter gefahren.

Als der Fahrer endlich die Türen schließt und losfährt, beginnt ein elendes Geschaukel. Die Straßen sind in einem erbärmlichen Zustand und der durchgedrehte Busfahrer schafft es, wirklich jedes Schlagloch mitzunehmen. Wir liegen auf unserer Pritsche, heben bei jedem Schlagloch ab und knallen dann mit dem Kopf an die Decke. Robert liegt am Gang und wir haben

beide Angst, dass er runterfallen kann. Also quetsche ich mich möglichst nahe ans Fenster, damit Robert wenigstens noch ein paar Zentimeter Abstand vom Abgrund hat. Der Bus schwankt und wackelt und ich klammere mich an die komische Zierleiste, die vor dem Fenster angebracht ist. Im Bus ist es stickig, draußen ist die Luft so staubig, dass man kaum etwas sieht. Das kann nur eine echte Höllenfahrt werden und an Schlaf ist nicht zu denken. Wir fahren an endlosen Kolonnen von LKWs entlang, die auf beiden Straßenseiten parken und die ohnehin schon engen Straßen noch enger machen. Manchmal muss der Bus minutenlang stehen bleiben. Das ist dann der Augenblick, wo uns die Augen zufallen. Gegen 3 Uhr hält der Bus dann für einen knappen halben Stunde. Kaum zu glauben, aber der Busfahrer macht mitten im Nichts eine Pause.

Ungefähr eine Stunde später erreichen wir den ersten Haltepunkt. Wie bereits gesagt, der Busfahrer kann herrlich laut schreien, und das tut er jetzt ungefähr 50-mal: Gokarna, Gokarna. Zwei Leute steigen aus und nach ein paar Minuten geht für uns die Fahrt weiter. Nach ungefähr zwei Minuten meldet sich dann im Bus eine Stimme und fragt: „Gokarna?“ Oh Mann, wie doof und bescheuert muss man denn sein, um das Gebrülle von vorher zu überhören? denke ich mir. Aber es ist tatsächlich wahr. Irgendeine Passagierin hat es wirklich überhört und deswegen darf der Bus erst einmal zig Kilometer weiter fahren, bis er einen Wendemöglichkeit gefunden hat (Wir erinnern uns, alles ist zugeparkt mit LKWs.), um dann diese dumme Gans blöde Kuh unaufmerksame Mitreisende in Gokarna abzusetzen.

Die Dusche von gestern ist in weite Ferne gerückt und wir fühlen uns beide so dermaßen verdreckt, dass es uns schon fast wieder egal ist. Mit der Rikscha fahren wir zum Hotel, dass der Lonely Planet sogar ausdrücklich als „our pick“ bezeichnet hat. Es sieht ganz nett aus, ein bisschen verträumt in einem Palmenhain liegen einige Hütten. Aber als wir dann in unsere Hütte sehen und dann noch feststellen, dass die „Badezimmerhütte“ erstens noch weniger als „basic“ ist, zweitens in 5 Metern Entfernung zu der Schlafhütte liegt und drittens eine Ameisengroßfamilie ihre Autobahn exakt um die Türriegel gelegt hat, gehen wir. „This is just too basic for us“, erklärt Robert der etwas verdutzten aussehenden Frau und schon sind wir weg. In dem Ort selber klappern wir dann noch zwei weitere Hotels ab, die aber voll sind und entscheiden dann, doch lieber den Ort zu wechseln. Mit dem Taxi fahren wir dann von Palolem nach Benaulim und haben hier endlich Glück. Gleich das erste Hotel hat was frei, ist sauber, bezahlbar und liegt

eingebettet in einen schönen Garten. Und jetzt sitze ich hier nach insgesamt 36 Stunden Zugfahrt, Sightseeing und Busfahrt auf dem Balkon und freue mich auf eine Dusche, ein Bett und später ein leckeres Essen mit Hühnchen. Schließlich gibt es ja kein Chicken in Hampi.

## Nachtschicht

Geschrieben von Robert am 12. April, 2008

Jeden Tag wird es heißer in Mumbai. Die Luftfeuchtigkeit steigt und selbst nachts kühlt es kaum noch ab. Die Kleidung klebt am Körper und die Ventilatoren verwirbeln die heiße, feuchte Luft, so dass man das Gefühl hat, unter einem riesengroßen Föhn zu sitzen. „Irgendwann im Mai gibt es ein paar Tage, da geht dann gar nichts mehr, so unerträglich schwül und heiß ist es dann. Auch nicht für die hartgesottenen Einwohner Mumbais“, sagt Jan, mit dem ich mich im Büro unterhalte.

Es ist erst 9 Uhr morgens und ich habe eigentlich schon meinen 8-Stunden-Tag hinter mir. Oder besser eine Nachtschicht. Angekündigt hat es sich schon einen Tag vorher. Das Fieber kam über Nacht und ich habe mir wirklich Sorgen gemacht. Schon von morgens an fühlt sich Nicole nicht gut. Wir gehen früher als sonst üblich nach Hause und dort angekommen legt sie sich sofort hin. Es ist ein bisschen wie in alten Filmen: Der Ventilator kreist an der Decke, Schweißfilm auf der Haut, fremdländische Musik von draußen und der Filmheld wälzt sich auf seinem Bett hin und her. Sie will nur ein bisschen schlafen, sagt sie und ich lasse sie. Nach einer Stunde gehe ich nach ihr schauen. Im Zimmer ist es heiß wie in der Sauna, trotz Ventilator. „Hier ist es ja unerträglich heiß, wie kannst du das nur aushalten?“, frage ich und bekomme als Antwort, dass sie es überhaupt nicht heiß findet und auch nicht schwitzen würde. Es ist stockdunkel im Zimmer und man kann die Luft schneiden. Meine Alarmsirene schrillt und mit Recht: Nicole glüht vor Fieber. Irgendwas muss ich tun, denke ich und mache mir wirklich Sorgen. Nicole ist fast nie krank, aber wenn, dann ist es immer schlimm, jedenfalls für mich. Das Fieber muss runter, denke ich. Anderthalb Jahre Zivildienst und eine Krankenschwester als Frau zeigen Wirkung: Gegen ihren Protest gibt es jetzt alle halbe Stunde kalte Wadenwickel. Jedes Mal, wenn ich mit dem Handtuch ankomme, jammert sie, weil sie es eiskalt findet. Aber da muss sie jetzt durch. Zusätzlich verabreiche ich ihr Paracetamol aus unserer Reiseapotheke und gebe ihr Wasser zu trinken. Gegen

11 Uhr abends geht es ihr etwas besser. Ich sehe schon Licht am Ende des Tunnels und lege mich auch schlafen. Um 2 Uhr nachts wache ich auf und Nicole glüht schon wieder. Also weiter mit den Fieberbekämpfungsmaßnahmen. Gegen 3 Uhr morgens begegne ich Chris in der Küche, der mich fragend anschaut. Insgeheim hoffe ich, dass uns der Arztbesuch erspart bleibt. Irgendwann nach etlichen Wadenwickeln und einer weiteren Dosis Paracetamol sinkt das Fieber erneut und ich bin etwas beruhigt.

Um 7.30 Uhr dusche ich und beschließe, ins Büro zu gehen. Es wartet noch einige Arbeit auf mich und Nicole wird ja wohl eindeutig einen Krankenschein für heute einreichen. Kamal, die indische Haushälterin ist da, aber trotzdem gehe ich mit einem schlechten Gewissen aus dem Haus. Im Büro angekommen rufe ich Chris an, der mir sagt, dass Nicole noch geschlafen hat, als er das Appartement verlassen hat. Gegen 13 Uhr mache ich mich auf und gehe zum Medical Shop (wo es auch das rosa Wundermittel gegen Moskitos gibt), um weitere Medikamente zu besorgen. Die Apothekerin fragt mich nach den Symptomen und gibt mir neben den Tabletten noch ein paar Tipps, was Nicole essen darf. Suppe mit ein bisschen Gemüse ist in Ordnung, sagt sie, aber nichts Scharfes. Also beschließe ich, ihr eine warme Suppe aus dem thailändischen Restaurant mitzubringen. Ich erzähle den Kellner, was die Apothekerin mir gesagt hat und er nickt eifrig und brüllt Anweisungen in die Küche. Er verspricht, noch ein paar Nudeln in Suppe zu packen und wünscht gute Besserung. Nicole schwächelt immer noch, aber insgesamt sieht sie schon besser aus als heute Morgen. Als Kamal gemerkt hat, dass sie krank ist, hat sie sich rührend um sie gekümmert und mit ihrer umwerfenden Mischung aus Englisch, Hindi und noch irgendeiner anderen Sprache auf Nicole eingeredet. Als Nicole die Suppe ausgelöffelt hat, weist ihr Kamal bestimmt den Weg zurück ins Bett, was sie dankbar mitmacht. Noch ein bisschen Ruhe und dann wird es schon werden. Die Krisis ist überstanden, Herr Doktor. Und ich hole jetzt erst mal eine Mütze Schlaf nach.

# Der Mann aus den Bergen

Geschrieben von Robert am 24. April, 2008

Der Monsun klopft schon an die Tür und wir sind sehr unentschieden, ob wir nun noch Rajasthan bereisen oder nicht. Jeder Inder, mit dem wir darüber gesprochen hat, hat zu Rajasthan nur „very hot now“ gesagt, und das ungefähr dreimal. „Als ob Du die Backofentür auflässt und den Kopf reinhältst“, so beschreibt Jan, der Büronachbar von Chris, das Wetter in Rajasthan. Und das „kalte“ Leitungswasser aus dem Hahn hat zu dieser Jahreszeit schon mal um die 40° C. Die Temperaturen erreichen zwischen 40° und 50° C, aber dafür ist die Luftfeuchtigkeit dort nicht so hoch. Auf dieser Basis fällt uns die Entscheidung leicht, in kühlere Gefilde auszuweichen: In den Norden soll es gehen, ein Trek im Himalaja. Nachdem wir Zuser bei einem Rotary-Treffen kennen gelernt haben, ist für uns klar, dass wir den Trip gerne mit ihm machen wollen. Davon haben uns auch die ganzen Angebote der Tibeter und Nepalesen nicht abbringen können, die wir während unseres Goa-Aufenthaltes bekommen haben. Jetzt wollen wir endlich Nägel mit Köpfen machen und haben uns mit Zuser verabredet. Er hat uns zu sich nach Hause eingeladen, wo uns ein Abend mit Familienanschluss erwartet. Neben seiner Frau und seinen zwei Kindern sind auch Schwester und Ehemann inklusive deren zwei Söhne da. Und weil Inder sowieso immer essen können, gibt es natürlich was zu essen. Jetzt sitzen wir also erst einmal im Wohnzimmer und wissen nicht so recht, was wir tun können. Jeder ist beschäftigt mit irgendwas: Essen machen, Getränke vorbereiten, die kleine rüdigte Katze, die von Zuser jüngster Tochter heimlich

in die Wohnung geschmuggelt wurde, wieder vor die Tür setzen (ungefähr viermal an dem Abend), die älteste Tochter ein bisschen aufziehen, weil sie um 12 Uhr Geburtstag hat und sich für ihr Geburtstagsessen aufbrezelt, und und und. Aber schließlich versammeln sich alle um den Tisch und dann kann gegessen werden. Berge sind Zusers große Leidenschaft und er und seine Frau machen Witze darüber, dass sie zwar schon seit 21 Jahren verheiratet sind, sich davon aber höchstens 6 Jahre gesehen haben. Die restliche Zeit hat er im Himalaja verbracht. Womit wir schon beim Thema sind. Nach langer Diskussion und zahlreichen Änderungen einigen wir uns darauf, dass wir die letzten zwei Wochen in Indien im Himalaja verbringen werden. Vor dem Wohnzimmerfenster flattern die bunten tibetischen Gebetsfahnen und auch in der Wohnung entdecken wir viele Gegenstände aus Tibet. Voller Enthusiasmus zeigt Zuser uns eine Klangschaale, die die Mönche für ihre Meditation benutzen und führt uns vor, wie das funktioniert. Ein singender Ton verbreitet sich im Zimmer, zu dem die Mönche stundenlang meditieren. Dann zeigt er uns ein Musikinstrument, das einem Alphorn nicht ganz unähnlich ist und berichtet, dass es von einem Mönch aus dem inneren Kreis des Dalai Lama geschenkt bekommen hat. Während ich Zusers begeisterten Ausführungen so zuhöre und sehe, wie er förmlich von innen strahlt, wenn er redet, bekomme ich einen Vorgeschmack auf buddhistisches Denken und Handeln: Er erzählt von seiner Leidenschaft und wie wichtig ihm die Berge sind. Wie unnötig es ist, Situationen zu kreieren, in denen Druck erzeugt wird. Wenn er in den Bergen Leuten begegnet, fragt er niemals, wer jemand ist, woher er kommt oder wohin er geht. „Das ist nicht wichtig zu wissen“, sagt er. Man freut sich, jemanden zu begegnen und das kann man



Slum im Stadtteil Bandra (Mumbai)



Fotografieren ist in Indien eine große Sache

dann auch sagen. Es geht um Begegnung und um das Teilen des Augenblicks. Mehr sei nicht zu sagen oder zu tun. Er hält vieles für pure Zeitverschwendung und erzählt uns von seiner Liste mit Dingen, die er tun wollte, bevor er stirbt und er kam zu dem Schluss, dass er dafür ein Zeitfenster von 400 Jahren benötigen würde. Also hat er die Liste drastisch gekürzt. Aber dafür hätte er immer noch 100 Jahre werden müssen und davon waren bereits 45 Jahre vergangen. Und weil das eben noch nicht einmal genug Zeit ist für die Sachen, die man gerne machen will, warum soll er seine Zeit dann um Himmels willen mit Sachen verbringen, die ihm nicht gefallen? Deshalb beschäftigt er sich nun nur noch mit Dingen, die im Spaß machen. „Wenn ich nur 100 Euro brauche, warum soll ich dann versuchen, 500 Euro zu verdienen? Wozu?“, fragt Zuser mich. So einfach ist das für ihn. Auf meine Frage, was denn sei, wenn man nicht wüsste, was man wolle, antwortet er wieder mit dieser verblüffend einfachen Logik: Ich mag die Berge, ich mag Essen, ich mag Frauen. Das ist doch ganz simpel. Viele Menschen machen sich die Dinge einfach zu kompliziert. Und wieder lacht er dieses herzliche Lachen und ich denke, dass wir mit Zuser in den Bergen wohl viel Spaß haben werden. Offensichtlich gehöre ich auch zu den Leuten, die die Dinge verkomplizieren und möglicherweise gibt es hier etwas für mich zu lernen. Am nächsten Tag sind wir schon wieder mit seiner Frau verabredet. Sie arbeitet als Ergotherapeutin mit Spastikern in einer Charity-Organisation und ihre Familie hat eine Stiftung für wohltätige Zwecke, die sie leitet. Da kann sie noch ein wenig Hilfe in Sachen Design gebrauchen. Nach nur 5 Stunden Schlaf machen wir uns zu Fuß auf den Weg zu ihrem Arbeitsplatz. Chris hat uns noch eine SMS geschickt, dass die Rikschafahrer heute streiken. Ausgerechnet heute. Angeblich

sind es nur knapp 200 m Luftlinie, aber wie das so ist: Daraus werden dann ungefähr drei km Fußweg. Und es ist heute extrem heiß. Die Stadt ist wie leer gefegt und wir können in aller Ruhe die Straßen überqueren. Die Luft ist viel besser, der Lärmpegel deutlich geringer und doch: Der Spaziergang ist die reinste Hölle und als wir endlich in dem Institut ankommen, sind wir völlig erledigt. Nachdem wir uns darauf verständigt haben, was wir für die Stiftung tun können, führt uns Shabnam, Zusers Frau rum und zeigt uns das Zentrum, in dem sie arbeitet. Sie erzählt von ihrem neuesten Projekt, bei dem sie direkt in die großen Slums in Mumbai gehen und dort quasi Zweigstellen aufmachen, um vor Ort mit körperlich-geistig behinderten Kindern zu arbeiten. Die Slumbewohner würden nie zu ihnen kommen, da geht der Berg eben zum Propheten. Nach einer knappen Stunde verabschieden wir uns und treten den Rückmarsch an, wieder zu Fuß. Laut Zeitung wollen die Rikschafahrer eigentlich drei Tage streiken. Also noch zwei Tage durch diese Affenhitze laufen?! Aber die meisten Rikschafahrer haben gar nicht genug Geld, um den Streik drei Tage durchzuhalten und so herrscht am nächsten Tag wieder das vertraute Chaos auf den Straßen. Und ich habe das Gefühl, dass die Verkehrsproblematik in Mumbai ohne Rikschas gar nicht vorhanden wäre. Aber die vielen kleinen Strecken laufen, das würde wohl keiner wollen. Wir jedenfalls nicht.



Die »heiligen Kühe« sind immer eine Attraktion



Gärtner in einem südindischen Park beim Säubern des Teichs

# Das Graves Modell – Spiral Dynamics

Das Graves Modell wird oft auch mit dem Begriff Spiral Dynamics bezeichnet. Den neuen Begriff hat Don Beck, ein Schüler von Clare Graves vergeben. Der Begriff hat sich in vielen Bereichen durchgesetzt. Clare W. Graves (1914-1986) war ein amerikanischer Psychologieprofessor und mit seinem Meme-Modell der Vordenker der Spiral Dynamics. Das Modell soll Antworten auf folgende Fragen liefern. Warum sind Menschen so unterschiedlich? Weshalb verändern sie sich? Warum verstehen wir zum Beispiel unter »Selbstverwirklichung« so völlig unterschiedliche Dinge?

Vor dem Hintergrund kann man Spiral Dynamics als ein Modell zur Bewusstseinsentwicklung des Menschen verstehen. Es beschreibt die Entwicklung von Wertesystemen und ist hilfreich, wenn man sich mit folgenden Themen beschäftigt:

- Die Werte, die durch die gewünschte Zielerreichung realisiert oder umgesetzt werden (bezogen auf eine Aufgabe oder ein Ziel). Zum Beispiel die Entwicklung einer Marke.
- Die individuellen Wertesysteme jener Menschen, die für die Zielerreichung eingesetzt werden (bezogen auf eine einzelne Person)
- Die Führungs- und Kommunikationskultur in Unternehmen und in Teams (bezogen auf eine Gruppe)

Das Modell beschreibt 8 Ebenen, die in

Form einer Spirale dargestellt werden. Jede Ebene des Graves-Modells stellt eine Lösungsstrategie für unterschiedliche Probleme dar.

## **Ebene: beige**

Der individuelle Überlebenskampf  
Hier geht es um das reine Überleben und um die Fortpflanzung. Physiologische Stabilität, Funktionalität und Selbstbezogenheit hat absolute Priorität. Die Wahrnehmung der Umwelt ist stark eingeschränkt. In dieser Phase leben Menschen in eher losen, unstrukturierten Horden, in Clans oder Gruppen. Auf dieser Ebene finden wir kein planvolles, überlegtes Handeln. Mitgefühl, ethische oder moralische Werte spielen keine Rolle. Es geht ums nackte Überleben. Keine Luft zu bekommen, keine Nahrung zu finden oder jeden Moment zu sterben sind die vorwiegenden Ängste. Diesen Zustand kennen wir seit ungefähr 60.000 Jahren. Knappe Ressourcen können jederzeit Krisen auslösen. Sie machen eine Erste, unvollständige Zusammenarbeit mit anderen Personen erforderlich. Die Erkenntnis »Gemeinsam sind wir stark!« nimmt Form an. Wir finden diese Ebene bei einigen Naturvölkern oder auch bei traumatisierten und verwundeten Soldaten. Als Säugling kommen wir als pflegebedürftiges, hilfloses Wesen auf die Welt. Hunger, Essen, Schlafen sind die wichtigsten Bedürfnisse, die wir noch nicht zurückstellen können.

**Ebene: lila** - die Stammesgemeinschaft mit einem magisch-mystischen Weltbild. Auf dieser Ebene dreht sich alles um das

**Türkis** Erfahrungsorientiert, global denkend, synergistisch. Das Selbst ist jetzt bereit, sich zu opfern, damit das Leben weitergehen kann. 0,1% der Bevölkerung, 1% der Macht

**Gelb** Systemisch, existentiell, funktional. Das Selbst ist am momentanen Selbstaussdruck interessiert, aber nicht auf Kosten anderer. 1% der Bevölkerung, 5% der Macht.

**Grün** Personalistisch, gruppenorientiert, humanistisch. Das Selbst ist bereit, sich für andere aufzuopfern. 10% der Bevölkerung, 15% der Macht

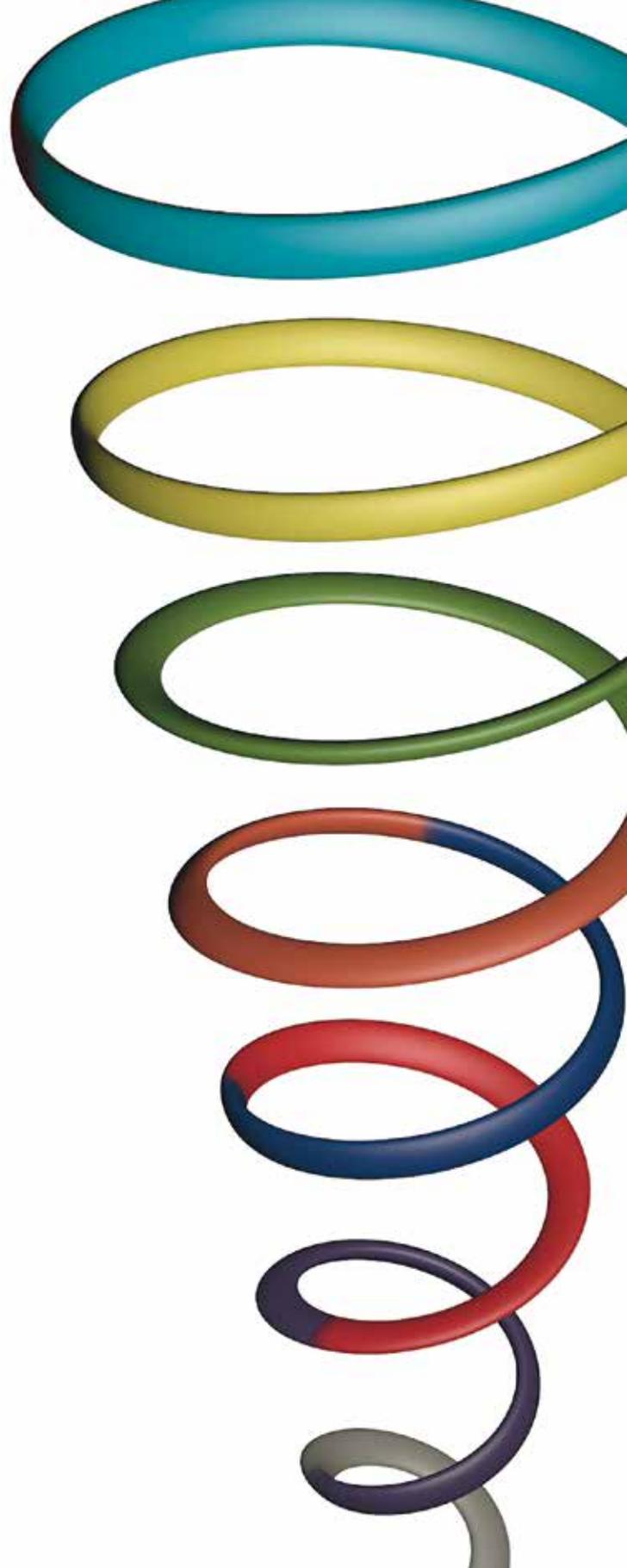
**Orange** erfolgsorientiert, materialistisch, objektivistisch. Das Selbst kalkuliert die eigenen Interessen, um nicht in Konflikt mit anderen zu geraten, 30% der Bevölkerung, 50% der Macht.

**Blau** absolutistisch, konformistisch, fromm. Das Selbst opfert sich für späteren Lohn (im Himmel usw.) 40% der Bevölkerung, 30% der Macht.

**Rot** egozentrisch, selbstorientiert, hedonistisch, magisch. Das Selbst will sich hier und jetzt ausdrücken und schert sich nicht um andere, 20% der Bevölkerung, 5% der Macht.

**Violett** animistisch, tribalistisch, sicherheitsorientiert. Die Person opfert ihre eigenen Wünsche für den Stamm, den Häuptling oder die Geister, 10% der Bevölkerung, 1% der Macht.

**Beige** reaktiv, autistisch, archaisch-instinktiv; das Überleben bzw. der Überlebenskampf stehen im Vordergrund, Etwa 0,1% der erwachsenen Bevölkerung, 0% Macht.



Erreichen von Sicherheit und Geborgenheit. Hier nehmen wir das Wirken von Kräften wahr, die wir aber nicht verstehen, nicht einordnen und auch nicht vorhersagen können. Deshalb erleben wir Angst. Das Bedürfnis nach Geborgenheit und Schutz vor diesen Kräften wird wach. Wir versuchen Naturkräften und Geschehnissen (zum Beispiel Krankheit) eine Bedeutung zu geben und entwickeln ein magisches Weltbild. Blitz und Donner passieren, weil wir die Götter erzürnt haben. Wir übertragen unsere Emotionen auf andere Objekte und Lebewesen. Flüsse, Berge, Bäume haben eine Seele. Wir orientieren uns an überlieferten Traditionen, Ahnen und Stammesältesten. Unser größte Ängste lauten: Keine Unterkunft, kein Jagdrevier, kein Dach über dem Kopf. Wir verhalten uns aggressiv, wenn wir unser Revier verteidigen müssen, wenn Tabus gebrochen wurden oder Besitz gefährdet wird. Diese Ebene ist uns seit ca. 40.000 Jahren bekannt. Zu Krisen kommt es immer dann, wenn die Angst weniger wird, das Ego erwacht und der Zusammenhalt schwindet oder wenn die magischen Rituale keine Wirkung zeigen und die Natur anders reagiert, als in den Geschichten überliefert wird. Wir finden diese Entwicklung bei Naturvölkern.

**Ebene: rot** - Brutale Gewalt, Kampf um begrenzte Ressourcen, Leidenschaft: Das Gesetz des Stärkeren. Auf dieser Ebene entdecken wir die Freude am Leben, am eigenen Körper. Impulsivität, Spontaneität wird gelebt und Vitalität entdeckt. Das Heldentum aber auch das Ausbeutertum wird gefeiert. »Auge um Auge, Zahn um Zahn« und »Jeder ist sich selbst der Nächste« sind die Prinzipien der etablierten Hackordnung. Ein Schuldempfinden ist

nicht vorhanden. Nur was ich will, zählt. Ehre hat einen hohen Stellenwert. Scham wird akzeptiert. Schuld nicht. Menschen, die sich auf dieser Entwicklungsebene befinden, reagieren extrem empfindlich auf Gesichtsverlust und Beleidigung des Ehrgefühls. Ihnen geht es ausschließlich um Selbstbehauptung und Dominanz. Hier können wir erstmalig von einer wirklichen Ich-Werdung sprechen, die sich von vergangener, kollektiver Moral befreit. In persönlichen Beziehungen können wir Impulsivität als die Quelle für Spontaneität, Kreativität, Vitalität, Leidenschaft und Unmittelbarkeit erleben. Unsere größte Angst ist in dieser Phase der ausbeuterische, brutale Mitmensch. Wir verhalten uns egozentrisch, haben eine sehr geringe Frustrationstoleranz und die Befriedigung eigener Bedürfnisse hat höchste Priorität. Diese Ebene kennen wir seit etwa 10.000 Jahren. Krisen werden ausgelöst, wenn die mächtigen Besitzenden, nicht länger hingenommen oder erduldet werden. Gemeinsam setzen sich die Unterdrückten und Benachteiligten zur Wehr und kämpfen für ihre Rechte. Das Bedürfnis nach Struktur und Disziplin wächst. Wir begreifen, dass wir sterben müssen, egal wie stark und mächtig wir sind. Die Sehnsucht nach Sinn, Ordnung und Autorität beginnt. Beispiele finden wir bei Jugendlichen, die sich in der Pubertät aus der familiären Ordnung befreien wollen oder bei Rocker-Gangs, die ihren Anspruch auf Revier und bedingungsloser Zugehörigkeit brutal geltend machen.

**Ebene: blau** Glaube an eine absolute Wahrheit. Wir entdecken die Disziplin und die damit verbundenen Vorteile. Die nackte Gewalt, das Recht des Stärkeren wird

durch den Aufbau von Regeln und Ordnungen streng in Bahnen gewiesen. Jetzt gilt das Gesetz. Unrecht wird bestraft. Das Recht wird auf eine gesellschaftliche Institution, ein Gericht übertragen. Wir definieren, was ein rechtschaffenes und gutes Leben ist. In einer verschärften Form wird dieses Wertesystem diktatorisch oder faschistoid. Auf dieser Ebene findet man häufig Fundamentalisten. Wir entdecken die Macht und den Glauben an eine jenseitige Welt, in der man später für das Leiden und die Opfer in der jetzigen Welt belohnt wird. Der Glaube an eine höhere Wahrheit und eine göttliche Macht, die straft und belohnt entsteht. Wenn eine Gruppe von Menschen koordiniert, schnell und eindeutig handeln muss, ist diese Ebene eine effektive Form der Organisation. Zum Beispiel bei Katastrophen. Die größte Angst besteht in einem strafenden Gott. Wir kämpfen um die absolute Wahrheit und um die Aufrechterhaltung von bestehenden Machtstrukturen. Ideologische Kriege sind für diese Ebene besonders prägend.

Wir ordnen uns einem hierarchischen System unter, ohne es zu hinterfragen. Diese Ebene kennen wir seit ca. 4.000-5.000 Jahren.

Krisen entstehen dann, wenn Menschen das Erfüllen ihrer Wünsche und Bedürfnisse nicht mehr auf das Jenseits verschieben wollen, sondern den Lohn für ihre Entsagung und ihre Opfer sofort haben wollen. Wir erleben in dieser Phase der Entwicklung die Erschütterung des Glaubens. Die katholische Kirche im Mittelalter ist ein Beispiel für diese Ebene.

**Ebene: orange** Wettbewerb und persönlicher Erfolg. Wir ersetzen äußere Autoritäten durch die Autorität unserer

eigenen Erfahrung. Wir glauben an Selbstbestimmung und nicht mehr an Fremdbestimmtheit durch Schicksal. Wir lehnen die ewige Ordnung ab. Der individuelle Erfolg zählt. Wir versuchen, uns beim Umgehen von Regeln und Gesetzen nicht erwischen zu lassen. Der Umgang mit Frust ist gelungen und wir sind in der Lage, uns in Selbstdisziplin zu üben, um langfristige und komplexe Ziele zu verfolgen. Auf dieser Ebene heiligt der Zweck die Mittel. Was Erfolg bringt, ist richtig. Moralische und ethische Überlegungen spielen kaum eine Rolle. Pragmatismus zählt. Wir sind Problemlöser und verfolgen eigene Interessen. Körperliche Gewalt wird nicht mehr angewendet, um zu herrschen. Wir nutzen Gesetze und Regeln, um daraus einen eigenen Nutzen zu ziehen. Wettbewerb ist uns wichtig und zeichnet uns aus. Entscheidungen treffen wir auf der Basis kühler Überlegungen. Wir erkennen, dass wir durch Beobachten Naturkräfte beherrschen können, denen wir früher ausgeliefert waren. Technologische Entwicklungen vermitteln uns das Gefühl von Überlegenheit.

Wir haben Angst, keinen Status oder eine Position zu erreichen, die uns erlaubt, eigene Bedürfnisse zu erfüllen. Wir fürchten uns vor Kontrollverlust, weil wir denken, dass wir das eigene Schicksal lenken könnten. Materialistisches Denken und Genusssucht prägen diese Ebene. Jeder ist seines Glückes Schmied und ich mache mir meine eigenen Regeln ist das Leitmotiv von orange.

Diese Ebene kennen wir seit etwa 600-Jahren. Krisen passieren, wenn wir Sinnlosigkeit, innere Leere und Einsamkeit trotz materiellem Erfolg erleben. Ein Bedürfnis nach Sinnhaftigkeit entsteht, das unsere begrenzten individuellen

Ziele verändert. Wir wünschen uns, einen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten. Für diese Ebene steht beispielhaft der Beginn der Aufklärung und die Entstehung der empirischen Wissenschaften.

**Ebene: grün** Soziale Orientierung ist wichtiger als Behauptung des Selbst. Die grossen Unterschiede und die erlebte Spaltung der Gesellschaft in gut und böse, reich und arm, höherwertig und minderwertig hat zu der Erkenntnis geführt, dass Kooperation wichtiger ist, als Wettbewerb. Unser Wunsch ist, dass Alle gleich sind und Alle die selben Rechte haben. Entscheidungen werden nicht ausschließlich auf der Basis von Fakten getroffen. Mitgefühl und Empathie sind wichtige Werte. Wir erkennen, dass Menschen einander brauchen und entdecken, unser Mitmenschen als gleichwertig, mit eigenen Bedürfnissen und Interessen. Im Schatten dieser Entwicklung finden wir eine Haltung, die durchaus negativ wirkt. Wir denken alles ist gut und verfallen der Selbstzufriedenheit. Wir vergessen, dass Umwelt aktiv gestaltet und geschützt werden muss. Nicht alles, was Menschen tun und denken, ist einfach gut. Konsensorientierung, Freunde, Parteigenossen, Mitglieder unserer Bezugsgruppe sind wichtiger, als unsere persönlichen Bedürfnisse.

Unsere größte Angst besteht im Verlust von Zugehörigkeit und von der Gruppe keine soziale Bestätigung zu erhalten. Wir kennen diese Ebene seit dem 1900 Jahrhundert. Krisen entstehen auf dieser Ebene, wenn die eigenen Kraftreserven im Kampf um Konsens und Beitrag für die Gemeinschaft aufgebraucht sind. Unsere individuellen Gefühle, Meinungen und Wünsche scheinen jetzt nicht mehr in die

»Community« zu passen. Konflikte und Streitigkeiten führen zum Wunsch, sich wieder alleine auf den Weg zu machen. Weil wir uns übermäßig um die Gruppe und um Harmonie mit allen Mitmenschen gekümmert haben, haben wir unsere eigenen Interessen aus dem Auge verloren. Als Beispiel kann man die Studentenbewegung der Sechziger Jahre und die Idee des Kommunismus nennen.

**Ebene: gelb** Selbstverwirklichung, aber nicht auf Kosten anderer.

Auf der gelben Ebenen entdecken wir das prozesshafte Denken. Uns wird klar, dass alles einer ständigen Transformation unterliegt und dass das einzig Beständige die permanente Veränderung ist. Wir arbeiten in Netzwerken und begreifen, dass wir mit anderen Menschen verwoben sind und uns in gesellschaftlichen Systemen wechselseitig austauschen. Systemisches Denken und Handeln steht im Zentrum unseres Bewusstseins. Es geht jetzt nicht mehr darum, etwas beweisen zu müssen. Wir agieren auf einem Daseinsgrund, der auf Erkenntnissen basiert und können uns dem, was uns interessiert und mit Themen, die über uns selbst hinaus gehen, beschäftigen. Uns wird klar, dass wir in den vergangenen Stufen, in denen es in erster Linie um die Befriedigung unserer Bedürfnisse ging, die Existenz der gesamten Menschheit gefährdet haben. Auf gelb herrscht die Erkenntnis, dass es nicht nur um das eigene Überleben, sondern um das Überleben der Menschheit geht. Die Anpassung der Welt an unsere eigenen Vorstellungen und Bedürfnisse erfolgt nicht mehr aus egozentrischen Gründen. Wir wollen bei der Gestaltung der Welt umsichtig, achtsam und gleichzeitig realistisch sein.

Wenn wir uns mit einer Gruppe nicht einigen können, gehen wir alleine unseren Weg. Wir legen nicht mehr so viel Wert auf Zustimmung und Anerkennung und sind deshalb freier im Denken. In dieser Phase sind wir sehr vom Verstand geleitet, weil wir bemerken, was wir mit der Welt angerichtet haben. Klimawandel, Umweltverschmutzung, Ausbeutung endlicher Ressourcen sind das Resultat. Es geht darum, unser Selbst ausdrücken und um die Bedürfnisse anderer, aber eben nicht mehr auf Kosten dieser anderen. Wir möchten, dass alles Leben, nicht nur unser eigenes, profitiert. Unsere Mission lautet in etwa: »Sorge dafür, dass Menschen, die noch auf vorhergehenden Stufen der Entwicklung leben, sich so verhalten und entwickeln, dass sie nicht das Leben auf der Erde insgesamt gefährden.« Diese Ebene kennen wir seit: ca. 1952. Angst wirkt nicht mehr handlungsbestimmend. Wir lösen uns von Furcht und Impulsivität. Aggressivität ist keine treibende Kraft mehr. Die Bedingungen für eine Krise entwickeln sich, weil wir niemals alles Wissen können und weil wir unbekannt Kräften, auch wissenschaftlich noch nicht erforschten Kräften ausgeliefert sind. Beispielhaft können wir hier Menschen, die ihre Fähigkeiten und ihren Reichtum dem Gemeinwohl zur Verfügung stellen nennen.

**Ebene: türkis** Demut und Akzeptieren der Grenzen des begreifenden Verstandes. Türkis bezeichnet die intuitive Seinsebene. Auf dieser Ebene erkennen wir, dass es vieles gibt, das wir niemals verstehen werden. Wir erleben eine Bewusstseinsweiterung jenseits des Verstandes. Wir internalisieren, dass Wirklichkeit erfahren werden kann, aber schlussendlich nie ganz begriffen bzw. kognitiv erfasst werden kann. Wir akzeptieren das, was ist. Diese bewusst gewählte, ehrfürchtige Haltung, ist verbunden mit der Erkenntnis das Leben so zu akzeptieren, wie es ist. Dazu gehören auch die Widersprüche und Gegensätze. Wir sehen unsere Aufgabe in der liebevollen Unterstützung und Begleitung von Menschen auf ihrer jeweiligen Entwicklungsstufe, ohne dabei zu intervenieren. Seit wann diese Ebene bekannt ist, wissen wir nicht und wir kennen auch noch keine auslösenden Bedingungen für eine Krise. Als Beispiel können wir Zen-Meister Lao-Tse oder Menschen nennen, die sich in ihrer spirituellen Praxis auch mit dem nicht-menschlichen Universum verbinden und ihr Bewusstsein in diese »Räume« ausweiten.

### Zusammenfassung

Identitätsbildung kann mit verschiedenen Denk-Modellen beschrieben und dargestellt werden. Sie verläuft in Entwicklungsstufen, die nicht klar voneinander abzugrenzen sind, sondern ineinander übergehen. Identitätsbildung ist ein ständiger Prozess, den alle Menschen gleichzeitig und permanent durchlaufen. Jede Sekunde. Ohne Unterbrechung. Von der Geburt bis zum Tod. Das »Ich« ist kein statischer Zustand. Unser wahrgenommenes »Ich«, ist lediglich eine vergängliche Momentaufnahme in der Zeit.

# Kerala: God's own country

Geschrieben von Robert am 2. Mai, 2008

Geflogen sind wir bis jetzt noch nicht in Indien, also ein guter Grund, auch das mal auszuprobieren. Na ja, das stimmt nicht so ganz. Als großer Eisenbahn-Fan hat Nicole lange gesucht, um 1. Klasse von Mumbai nach Kerala zu kommen. Gefunden hat sie nur Züge mit 2. Klasse, die ich bekanntermaßen völlig abtörnend finde. Also bleibt nur Fliegen übrig. Nachdem wir etliche Geschichten zum Thema Flugsicherheit, mehrstündigen Warteschleifen, schlechtem Service und so weiter gehört und gelesen haben, entscheiden wir uns für Jet Airways. Da zahlen wir zwar ein paar Rupien mehr, kommen aber nach zwei Stunden ganz entspannt in Trivandrum, der Hauptstadt Keralas an.

Wir haben unsere Unterkunft bereits in Mumbai telefonisch gebucht und ein Fahrer bringt uns jetzt in einer einstündigen Fahrt nach Varkala. Manoj, der Besitzer des Guesthouse Clifflounge empfängt uns mit einem breiten Lächeln und während wir bei Reggaemusik einchecken erfahren wir, dass er in Mumbai studiert hat, mehrere Jahre in Italien gearbeitet hat, eine schwedisch-amerikanische Frau hat und in Kürze Papa wird. Das Kind kriegen will seine Frau allerdings nicht in Indien, deshalb ist sie vor einem Monat nach Schweden geflogen, wohin Manoj bald folgen wird.

Unser Zimmer ist klein und sauber, der Balkon heimelig und die Klimaanlage ist sogar so leise, dass sie nachts laufen kann. Da können wir auch gut darüber hinwegsehen, dass es außer dem Bett und einem ameisenbewohnten Tischchen keine Möbel in dem Zimmer gibt. Schön ruhig liegen die Zimmer und trotzdem sind es keine 2 Minuten bis zum Helipad, dem Weg entlang der Klippen, wo sich Restaurants,

Geschäfte und Hotels befinden. Wir sind zufrieden. Nur unsere mobile Internetverbindung funktioniert hier nicht, allerdings gibt es ein Internetcafe, das uns die Pflege unseres Blogs möglich machen wird.

Kerala ist bekannt für Ayurveda, Yoga und Wildlife. Gleichzeitig machen wir die Erfahrung, dass hier sehr viele Hippies (oder politisch korrekter: Menschen mit alternativem Lebensstil) unterwegs sind. Man erkennt sie an ihrer Backpacker-Einheitstracht: Pumfosen bei den Mädchen, Wickelröcke für die Jungs. Manchmal, aber selten, auch andersherum. Jede Menge Ketten und Ringe sowie indische Freak-Leibchen, echte oder Henna-Tatoos und bunte Taschen runden das Outfit ab. Viele laufen barfuss, sind extrem schlank bis dürre und haben eine ziemlich ungesunde Körperhaltung. Wir sehen ein Pärchen, das sich voll friedlich neben den indischen Schuster auf den schmutzigen Boden hockt, um ihm bei Schuhe reparieren zuzusehen. Und wir fragen uns, ob die Beiden das in ihrer europäischen Heimat auch tun würden. Aber genug Häme und Spott: Uns gefällt der Ort und die ruhige Atmosphäre, wozu die Langzeiturlauber wahrscheinlich beitragen.

Nachdem uns Manoj gefragt hat, was wir so vorhaben und wir ihm sagen, dass wir die weltberühmten Backwaters sehen wollen und natürlich immer noch mein Wunsch offen ist, einmal einen Elefanten anzufassen, organisiert er ruckzuck die Sache mit dem Elefanten. Ich habe noch nie in meinem Leben einen Elefanten angefasst und bin ganz aufgeregt, dass ich das heute mal erleben darf. In meiner Vorstellung fühlen sie sich weich und samtig an. Das erzähle ich auch Manoj, der daraufhin fast vom Stuhl fällt vor Lachen. «Hart und borstig sind sie», sagt er. Also knattern wir mit einer Rikscha zum Elefantenzuhause. Hier leben Tempelelefanten, die für Prozessionen und andere religiöse Veranstaltungen geschmückt und bemalt werden. Wenn mal nix zu tun ist in Sachen Tempel, verdienen sich



Die besagte Elefantenkuh mit ihrem Baby



Indische Frauen sieht man im Wasser eher selten

die Mahuts eben mit Touristen noch ein bisschen Geld dazu. Bereits bei unserer Ankunft sehe ich eine Elefantenkuh mit ihrem Kind. Wirklich riesig sind sie. Während wir auf einen weiteren Elefanten warten, auf dem wir dann reiten sollen (Das wollen wir eigentlich gar nicht, aber scheinbar gilt die Regel: Nur wer reitet, darf auch anfassen.), betrachten wir die neckischen Spiele des Mahuts mit dem kleinen Elefanten, der mit seinem Rüssel immer wieder den Oberkörper und Kopf des Mahuts zu berühren will. Und dann kommt sie. Eine stattliche Elefantendame bewegt sich auf uns zu. Wir klettern auf eine 3 Meter hohe Treppe, von wo aus wir auf den Elefanten steigen sollen. Währenddessen wird die Elefantendame an der Treppe «eingeparkt» und bekommt eine alte Decke aufgelegt. Nicole schaut wenig begeistert und will, dass ich vorne sitze. Findet der Mahut aber nicht und dirigiert sie auf den vorderen Platz. Ein dickes Hanfseil dient zum Festhalten. Schicksals ergeben klettert sie also auf den Elefantenrücken und sieht mich leicht panisch an. Noch weiß ich nicht so genau warum, aber als ich auf dem schwankenden Rücken sitze und der Mahut mir die Enden des Seils in die Hand drückt mit der Aufforderung, gut festzuhalten, verstehe ich Nicoles Gesichtsausdruck. Meine Beine werden wegen des enormen Bauchumfangs unseres Reittiers auseinandergedrückt, ich spüre einen unangenehmen Krampf im Bein, der Boden ist so weit weg, ich finde kaum Halt und da geht es schon los. Der Moment für einen Wadenkrampf könnte nicht unpassender sein. Völlig würdelos schaukeln wir die hiesige Dorfstraße entlang und ich versuche, für die Fotos noch eine gute Figur abzugeben. Wer hat jemals behauptet, dass man auf solchen Tieren sitzen, geschweige denn reiten kann?! Wie ein Pennäler mit schwacher Blase rutsche ich auf dem Tier rum, um den Schmerz auszugleichen. Nicole wird langsam hysterisch: «Ich falle runter! Halt' das Seil fest! Du sollst das Seil festhalten.» Ich kann aber nur an meinen Wadenkrampf denken und außerdem: »Wie fühlt sich denn das

Ohr an, und der Kopf und die Haare, fass doch mal an!«, frage ich Nicole, die ja den viel besseren Platz hat, wie ich finde. «Halt bloß die Klappe, ich bin froh, wenn ich hier nicht abstürze und ich bin völlig damit ausgelastet, mich an dem Seil festzukrallen.» Nicole hat ziemliche Panik, vom Elefanten zu fallen. Wir schwanken beide ziemlich hin und her und wenn der Elefant aus dem Tritt gerät, rutschen wir gefährlich weit zu einer Seite. Aber bei ihr siegt auch die Neugier: «Haare fühlen sich an wie eine Drahtbürste, Haut wie Schmirgelpapier und wenn er mit den Ohren wedelt, fühlt sich das an meinem Bein an wie ein dickes Stück Leder», meldet sie nach einigen Minuten. Na also. Als der Dickhäuter endlich umdreht, sind wir froh, dass es vorbei ist. Leicht angeschlagen klettern wir runter und sind froh, festen Boden unter den Füßen zu haben. Aber jetzt kommt meine Chance. Wir bekommen noch ein paar Früchte, mit denen wir den Elefanten füttern können. Das weiß der Elefant scheinbar schon besser als wir, den schneller als wir überhaupt die Früchte in Empfang nehmen können, kommt schon der Rüssel angesaust und holt sich das Obst. Der fühlt sich übrigens außen rau und innen weich an. Wenigstens etwas Weiches habe ich an einem Elefanten entdeckt.



Schmerzhafter Elefantenritt



Eine Familie aus Kerala mit ihrer kahlgeschorenen Tochter



Zuckerrohr Entsafter

Gestaltung als  
Format und Erlebnis

Persönlichkeitsent-  
wicklung durch  
kreative Prozesse

Formate sind inhaltlich zusammenhängende Interventionsschritte, die für den Kunden oder Klienten einen gewünschten Zustand erreichbar machen können. Man kann diese Formate offen oder verdeckt benutzen und man kann mit ihnen inhaltsfrei arbeiten. Weil Identitätsworkshops zeitlich begrenzt sind, werden manche Fragen offen bleiben oder müssen ggf. zu einem späteren Zeitpunkt geklärt werden. Es ist denkbar, dass der Kunde bestimmte Fähigkeiten trainieren, an einer Verhaltensänderung arbeiten oder einschränkende Glaubenssätze bearbeiten möchte.

Coaches, Trainer und Therapeuten nutzen für Veränderungsarbeit bestimmten Methoden und Settings (englisch; »das Setzen, die Anordnung«). Diese Settings sind bei Menschen nicht immer nur positiv besetzt und deshalb lohnt es sich, über Alternativen nachzudenken. Besonders dann, wenn die eigentliche »Arbeitsrolle« ein Coaching-Mandat gar nicht vorsieht. Vielleicht weil man Chef ist oder weil die Zuständigkeiten im Unternehmen anders geregelt sind. Mich hat deshalb interessiert, ob und wie man das Handwerk der Gestaltung nutzen kann, um Persönlichkeitsentwicklung zu fördern und Veränderungsarbeit beiläufig oder auch verdeckt einzuleiten. Einerseits als Bewusstwerdungsprozess, andererseits als konkrete Prozedur, um neue Erfahrungen zu ermöglichen.

160 – 163

Video- und Fotografie  
Wahrnehmungspositionen

164 – 170

Walt Disney Strategie

Change History Format

Die Heldenreise

171 – 187

Wertesysteme

Sortieren mit Rahmen

Marketing mit Psychografie

Wahrnehmungsfiler nutzen

Der Grundzyklus des  
künstlerischen Schaffens

# Video- und Fotografie – Wahrnehmungspositionen

Die Themen Identität, Marken- und Persönlichkeitsentwicklungen gehen Hand in Hand mit der Fähigkeit, Wahrnehmungspositionen wechseln zu können. Kann ich die Welt aus den Augen meines Kunden betrachten, bin ich fähig, andere Perspektiven einzunehmen, wie fühlt es sich an, einen Prozess nur zu beobachten und ihn anschließend mit Worten zu beschreiben, die keine Wertung enthalten? Die Video- und Fotografie bietet sehr viele Möglichkeiten, unterschiedliche Erfahrungen vor, hinter und neben der Kamera zu machen. Wenn wir als Beispiel die Fotografie nehmen, klammern wir den auditiven Kanal aus. Das kann sehr hilfreich sein, weil wir dann nicht so stark am Inhalt kleben und uns auf unser Gefühl und auf das, was wir sehen, konzentrieren können. Wichtig ist, dass wir die einzelnen Positionen im Vorfeld festlegen. Kameras können aktiv vom Fotografen bedient und gestalterisch eingesetzt werden (Licht, Zoom, Blende, etc.) oder einfach »neutral« mitlaufen und den Prozess dokumentieren. Bevor wir diesen Ansatz auf ein Fotoshooting übertragen, möchte ich die eigentliche Idee und die Variationsmöglichkeiten, die hinter dem Format »Wahrnehmungspositionen« stehen kurz erläutern.

In erster Linie dient das Format zur Lösung von schwierigen Situationen oder Konflikten mit anderen Menschen.

## Position 1

In dieser Position ist man ganz in seinem eigenen Körper und sieht sozusagen aus seinen eigenen Augen heraus und hört durch seine eigenen Ohren. In dieser Po-

sition kann man nicht zwischen Beschreibung und Bewertung unterscheiden.

## Position 2

Bei diesem Prozess wechselt man die Position und identifiziert sich mit jemand anderem. Man könnte sagen, dass man hier die Welt mit den Sinnen des anderen wahrnimmt. Man hat hier die WahrnehmungsfILTER des anderen übernommen und beginnt auch, die Körpergefühle des anderen zu empfinden. Dies ist einer der Wege, um die positive Absicht hinter dem Verhalten des anderen wahrzunehmen. In dem Maße, wie man dazu in der Lage ist, kann man damit seine kommunikative Kompetenz sehr verbessern.

## Position 3

Manchmal wird diese Position auch mit der eines Regisseurs (ohne Intervention!) verglichen, der sich die Situation von außen mit Gelassenheit betrachtet, seine Sinneskanäle ganz geöffnet hat und äußerst flexibel ist. Ein externer Beobachter oder Zeuge. Ohne Bewertungen. Rein beschreibend. Die dritte Position ist definiert als ein Ressource-Zustand, indem uns die Sinne maximal zur Verfügung stehen, wir ein Optimum an Flexibilität haben, um die Informationen aus der 1. und 2. Position verarbeiten zu können. Diese Position ist gut geeignet, sich einen Film von einer schwierigen Situation nochmals anzusehen und das eigene Verhalten zu verbessern und/oder für zukünftige Situationen einen neuen Verhaltensautomatismus zu installieren.

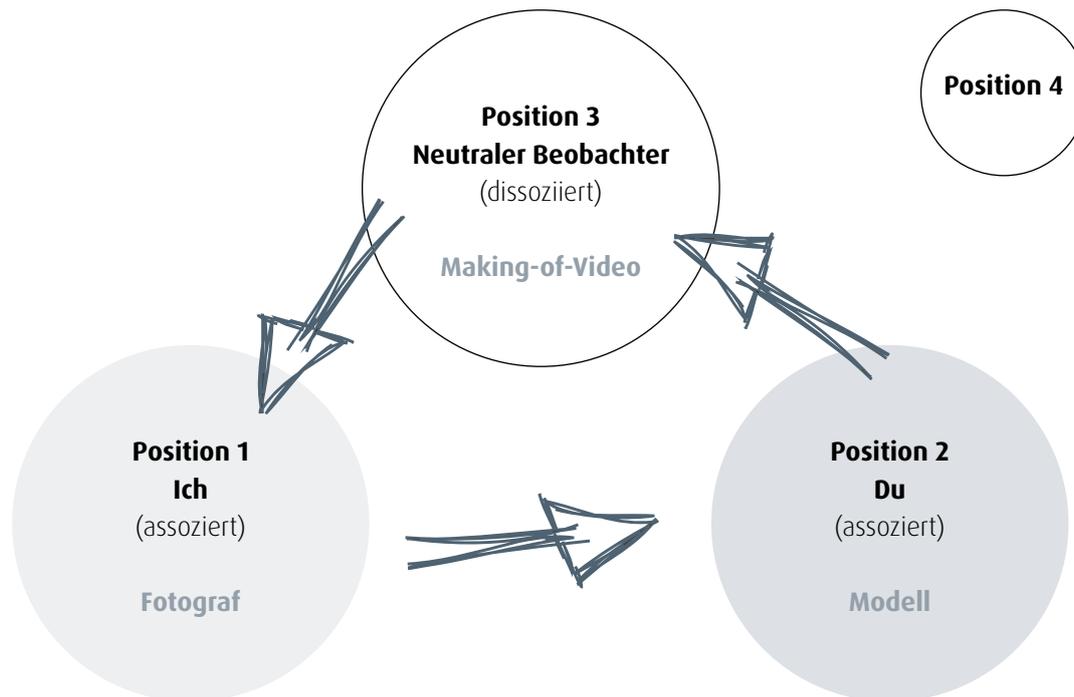
Für unsere Verhaltens- und Erlebensflexi-

Der Witz mit den drei Idioten

Idiot 1: »Ich wäre so gerne ein Schwan. Dann könnte ich die Sonne und den Wind beim Fliegen genießen.«

Idiot 2: »Ich wäre gerne zwei Schwäne! Dann könnte ich als erster Schwan die Sonne und den Wind beim Fliegen genießen und als der zweite Schwan es genießen, den ersten beim Genuss zu beobachten.«

Darauf Idiot 3: »Ich wäre gerne drei Schwäne. Dann könnte ich als erster Schwan die Sonne und den Wind beim Fliegen genießen und als der zweite Schwan es genießen, den ersten beim Genuss zu beobachten und als der dritte Schwan könnte ich es genießen, die beiden anderen zu beobachten.«



bilität ist es von großer Wichtigkeit, dass wir in der Lage sind, alle drei Wahrnehmungspositionen leicht und angemessen einnehmen zu können. Übertragen auf ein People-Fotoshooting könnte man mit drei Personen arbeiten, die jeweils alle Erfahrungspositionen einmal durchlaufen.

Position 1 = Fotograf

Position 2 = Modell

Position 3 = Neutraler Beobachter  
(z.B.: Making-of Video)

Jeder ist also mindestens einmal Fotograf, dann Modell und auch Beobachter.

### Position 1 Fotograf

Der Fotograf bedient die Kamera, setzt das Licht und gibt dem Modell konkrete Anweisungen, um ein für ihn »gutes« Foto-Ergebnis zu erzielen.

### Position 2 Modell

Das Modell folgt den Anweisungen des Fotografen und interagiert mit der Kamera, zeigt sich von der »besten« Seite, um ein für sich gutes Fotoergebnis zu erzielen. Das kann durchaus vom Ziel des Fotografen abweichen.

### Position 3 Neutraler Beobachter

Der neutrale Beobachter dokumentiert den Prozess. Im Anschluss an das Fotoshooting beschreibt er, was er gesehen, gehört und gefühlt hat. Wichtig ist, dass diese Rückmeldung ohne Bewertung erfolgt. Zum Beispiel: Mir ist aufgefallen, dass dein Modell nach jeder Anweisung gelächelt hat oder Ich habe bemerkt, dass das Modell die Schultern hängen lässt, wenn es keine Anweisungen bekommt. Statt: Dein Modell lässt sich (nicht) gerne von dir fotografieren. Wenn eine Video-Kamera mitgelaufen ist, kann der neu-

trale Beobachter seine Beobachtungen und Wahrnehmungen gemeinsam mit Fotograf und Modell überprüfen. Der neutrale Beobachter soll eine Rückmeldung über den Prozess geben und die »blinden Flecke« von Fotograf und Modell ausgleichen. Er interveniert nicht und gibt auch keine Anweisungen. Er ist im Grunde eine »menschliche Kamera«.

### Feedbackrunde

In einer gemeinsamen Feedbackrunde erzählen alle Beteiligten, was sie auf ihrer Position erlebt haben. Auch hier gilt es, Bewertungen und Interpretationen zu vermeiden. Idealerweise formuliert man Ich-Botschaften.

Zum Beispiel: Fotograf: »Immer wenn ich mit den Kameraeinstellungen beschäftigt war, bist du vom Set weggegangen und das hat bei mir ein Gefühl von Stress ausgelöst.«

Modell: »Ich hatte das Gefühl, dass du Zeit brauchst, um dich in Ruhe mit der Kamera beschäftigen zu können und wollte nicht, dass du dich beobachtet fühlst.«

Neutraler Beobachter: »Ich habe gesehen, dass du etwas ausprobieren wolltest und mit dem Display beschäftigt warst. Dein Blickkontakt war nicht mehr da und du hast auch nicht mehr gesprochen. Dein Modell hat dich mit hängenden Schultern angeschaut und ist dann zum Sofa gegangen.« Die Erkenntnisprozesse, die man für sich auf den drei jeweiligen Positionen gewinnen kann, sind sehr wertvoll. Ein Fotoshooting mit Laien ist fast immer ein emotionales Erlebnis. Alle Beteiligten wollen es irgendwie richtig machen, obwohl keiner so genau weiß, was richtig bedeutet. Damit ein Fotoshooting mit dem Fokus Wahrnehmungspositionen Spaß macht und alle in einen guten Zu-

stand kommen und auch bleiben, sollte jemand den gesamten Prozess anleiten und die beteiligten Personen auch in der Feedbackrunde begleiten. Man kann diese Position als **4. Position** oder auch als Berater des Beobachters bezeichnen. Je nach der verwendeten Definition der dritten Position (manchmal wird sie auch Meta-Position genannt), kann die vierte Position als eine doppelte Dissoziation gesehen werden. Die vierte Position dient zur Erkundung des Beziehungsmuster zwischen der ersten und dritten Position. Kling kompliziert, ist aber übertragen auf unser Fotoshooting ziemlich einfach. Ich möchte als Berater oder jemand, der das gesamte Shooting begleitet, dass mein Neutraler Beobachter bzw. mein nicht intervenierender Regisseur eine starke Unterstützung für meinen Fotografen und für mein Modell ist. Ich würde dann die Aufmerksamkeit meines neutralen Beobachters auf bestimmte Muster lenken, die er vielleicht nicht wahrgenommen hat. Ist dir aufgefallen, dass Modell und Fotograf zum Ende hin ähnliche Gesten benutzt haben?

Wenn man die Erfahrung auf allen drei Positionen gemacht hat, kann man natürlich entsprechende Variationen üben. Bei einem professionellen Fotoshooting mit einem Profi-Modell, kann die gesamte Gruppe auf die Beobachterposition gehen und die Interaktion von Profis beobachten und analysieren. In einem Video-Interview könnte man das Thema Sprache, Mimik, Gestik sowie Bühnen-Präsenz einbinden und sich wechselseitig befragen. Anschließend schaut man sich das Video an und verbessert kontinuierlich den Aufbau, die eigene und die gesamte Performance. Wer bewusst vor, hinter und auch neben der Kamera

Ich bin ganz bei mir –  
Die Assoziation

Ein Mensch im assoziierten Zustand erlebt die Situation im Hier und Jetzt. Er sieht mit seinen Augen, hört mit seinen Ohren und fühlt und lebt die Gefühle. Der assoziierte Mensch steckt voll in dieser Wahrnehmung. Dadurch entfaltet das Erlebnis seinen vollen Genuss. Ein Genießer lebt diese Vorzüge, indem er sich in angenehmen Situationen diesem aktuellen Erleben hingibt.

arbeitet, lernt sich selbst kennen, kann sich in andere hineinsetzen, lernt den Prozess im Auge zu behalten und ein Gefühl für Stimmungen zu entwickeln. Bei größeren People-Fotoproduktionen sind häufig viele Menschen am Set. Fotoassistenten, Stylisten, Make-up Artisten, Art-Directoren, Cateringleute und nicht selten auch der Kunde. Alle Beteiligten arbeiten gemeinsam an einem Bild, an einem Look & Feel und erzeugen dabei eine sehr besondere Atmosphäre, die es den Modells ermöglicht, sich zu zeigen bzw. zu öffnen, die dem Kunden (manchmal auch das Modell) das Gefühl gibt, an einem Event teilzunehmen und dem Fotografen Entlastung bietet. Übertragen auf die Wahrnehmungspositionen kann das bedeuten, dass die Rückmeldungen auf den jeweiligen Wahrnehmungspositionen zu konkreten Interventionen führen müssen. Das Modell wirkt müde, es wird vielleicht Zeit für eine Pause, der Fotograf ist mit einem Objektivwechsel beschäftigt, vielleicht nutzen wir die Zeit fürs Styling? Je mehr ich mich mit den jeweiligen Positionen vertraut gemacht habe, desto mehr Verantwortung kann ich und werde ich übernehmen. Bis zu dem Punkt, wo ich nicht nur Teilbereiche des Fotoshootings wahrnehme, sondern den gesamten Prozess und die Zeit im Auge behalte sowie für neue Getränke und Umkleidemöglichkeiten Sorge. Sich selbst in anderen wiederzuerkennen, ist ein wesentlicher Teil der Persönlichkeitsentwicklung und kann mit dem Medium Foto- oder Videografie gut geübt werden. Mit größeren Gruppen lassen sich zum Beispiel auch umfassende Videoprojekte (Musikvideos, kleine Filme, etc.) realisieren, in denen Laien die Position der Kameraführung, der Darsteller, der Regie

oder des Setbaus einnehmen und für die Dauer des Projektes auch beibehalten. Innerlich wird dann ein Wechsel der Wahrnehmungsposition vollzogen, obwohl dieser nicht explizit angekündigt wird. Die Beteiligten machen das dann einfach, weil es logisch erscheint und weil sie Teil des Projektes sein möchte. Die Projektteilnehmer wechseln somit von ihrer eigenen Position auf die Position des Darstellers, der vor der Kamera agiert und erlebt dort etwas, was er vorher nicht erlebt hat. Wenn man die Personen dann konkret befragt, was sie in der jeweiligen Situation gedacht, gesagt, gesehen, gehört und gefühlt hat, werden die Unterschiede zwischen den jeweiligen inneren Zuständen klar und fast immer werden Ressourcen entdeckt oder freigelegt, auf die vorher nicht zugegriffen werden konnte. Die beschriebenen Veränderungen passieren beiläufig und automatisch. Sie müssen nicht erzwungen oder herbeigeredet werden. Formate wurden aus konkreten Situationen abgeleitet und in erlernbare Schritte (Position 1 bis 3, etc.) überführt, um erklären zu können, was im Laufe eines Prozesses geschieht. Wenn ich in kreativen, sozialen oder prozessbegleitenden Berufen tätig bin, macht es Sinn, mein eigenes Tun zu reflektieren und wenn ich zusätzlich erklären kann, wie ein Prozess abläuft und wie er wirkt, dann steigert das die eigene Kompetenz auf der Position 4. (Berater, Coach, Trainer, Mentor, etc.). Meine Aufgabe ist nicht das Erklären des Formats, sondern ein Feld oder einen Rahmen zu schaffen, in dem viele vitale Erfahrungen gemacht werden können. Möglichst nah an der tatsächlichen Realität eines Fotostudios, so angstfrei und beiläufig wie möglich und natürlich mit Freude.

Ach, so bin ich –  
Die Dissoziation

Die Dissoziation zeichnet sich dadurch aus, dass der Mensch eine innere Distanz zu seiner Wahrnehmung bekommt. Man nimmt die eigene Person von einem außen liegenden Standpunkt wie ein Zuschauer (Zuhörer) wahr. Der Vorteil liegt darin, dass durch den Abstand zum Geschehen Gefühle in diesem Zustand nicht wahrgenommen bzw. bewusst erlebt werden. Somit hat man das eigene Verhalten besser unter Kontrolle.

# Kreative Prozesse – Walt Disney Strategie

Wer gestaltet, braucht kreative Ideen. Wer professionell gestaltet, benötigt Methoden, um möglichst schnell zu diesen Ideen zu gelangen, die dann auch belastbar und umsetzbar sind. Weil Menschen sehr unterschiedlich sind, fällt der Ideenfindungsprozess einigen leicht und anderen schwer. Das kann zu Frustrationen und durchaus auch zu Streit führen. Besonders in Teams, die gemeinsam an Projekten arbeiten oder auch bei Präsentationen können unterschiedliche Denk- und Herangehensweisen zu schlechter Stimmung führen.

Wenn ich verstehe, warum das so ist, wie es dazu kommt und was ich konkret tun kann, um damit umzugehen, habe ich viel gewonnen. Die Walt-Disney-Methode ist eine Kreativitätstechnik vom bereits bekannten Robert Dilts. In dieser Methode nehmen die Teilnehmer verschiedene Rollen mit dem Ziel ein, einen angeordneten Perspektivenwechsel (eine Variation der Wahrnehmungspositionen) zu vollziehen. Dabei entstehen Ideen und Lösungen für eine bestimmte Aufgabenstellung oder auch für ein Problem.

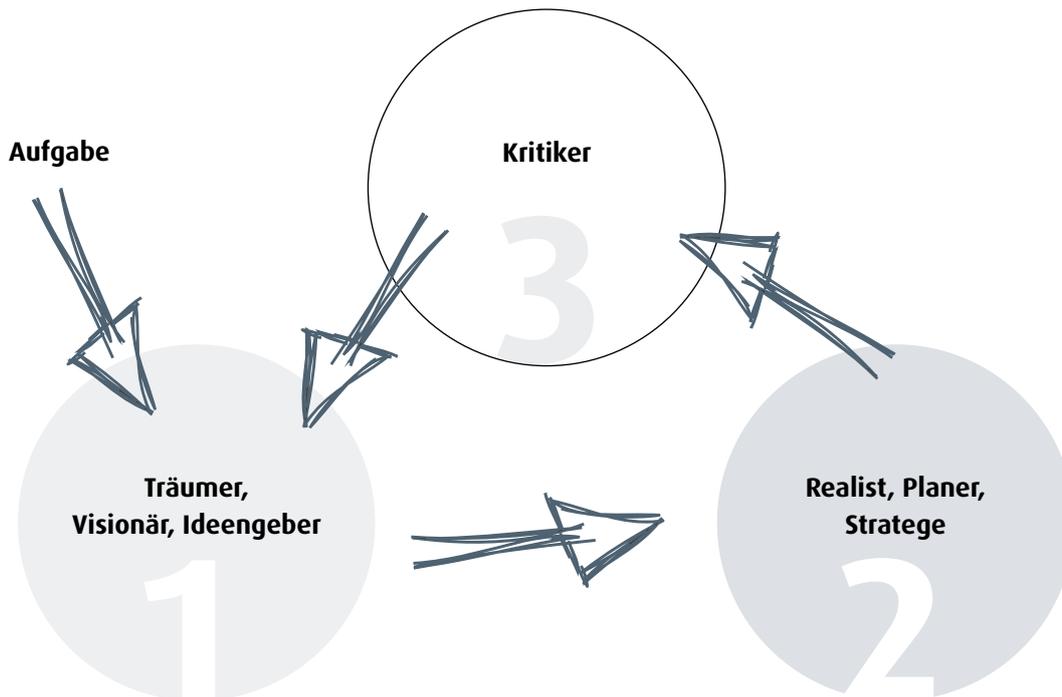
Im Kern geht es darum, die Dinge mit anderen Augen zu betrachten, um die Spanne zwischen den Träumern und Realisten dieser Welt zu überbrücken. Unsere unterschiedlichen Denk- und Handlungsmuster führen dazu, dass wir uns Aufgabenstellungen auf sehr verschiedene Weise nähern. Während der eine vollkommen freien Zugang zu seiner Fantasie hat, um daraus eine Lösung zu schaffen, hält sich der nächste lieber strikt an Fakten und die Dinge, die schon immer gut funk-

tioniert haben. Beide Herangehensweisen haben ihre Berechtigung. Allerdings kann es dauern, bis eine Idee entsteht. Wenn unterschiedliche Meinungen im Spiel sind, kann es richtig zur Sache gehen. Die Technik hilft, diese starren Strukturen aufzulösen und über den eigenen Horizont hinaus zu denken.

Robert Dilts orientierte sich bei diesem Modell am Schöpfer von Micky Maus und Entenhausen, der während der Entwicklung seiner Ideen drei verschiedene Rollen einnahm und dafür auch drei unterschiedliche Räume in seinem Haus gestaltet hatte. Diese drei Rollen nannte er: Träumer, Realist und Kritiker. Und jede Rolle hatte eben ihren ganz individuell eingerichteten Raum, um die jeweiligen Rollen zu unterstützen. Zwischen diesen Räumen konnte er je nach Bedarf hin und herlaufen. Und mit dem Wechsel der Räume verändert er auch aktiv seinen Denkfokus. Es existieren zahllose Möglichkeiten, das Format zu nutzen bzw. damit umzugehen.

## **Der Raum des Träumers**

Der Träumer ist der Visionär und Ideengeber. Seine Denkweise ist geprägt von der Annahme, dass alles möglich ist. In seinem idealistischen Weltbild gibt es weder Risiken oder Gefahren und auch keine Einschränkungen. Er ist unvoreingenommen, sehr engagiert und enthusiastisch. Wer diesen Raum betritt, soll vollkommen frei Ideen entwickeln, egal wie abgehoben, revolutionär oder verrückt sie auch sind. In diesem Raum werden Ideen geboren. Sie werden nicht bewertet!



### Der Raum des Realisten

Der Realist ist ein Macher. Seine Denkweise ist geprägt vom pragmatisch-rationalen Überlegungen. Er löst Aufgaben systematisch und mit kühlem Kopf. Seine Aufgabe lautet, die Ideen des Träumers aufzugreifen und einen konkreten, detaillierte Plan für die praktische Umsetzung zu entwickeln. Wer diesen Raum betritt, hat also die Aufgabe zu klären, welche Voraussetzungen und Schritte notwendig sind, um die Ideen realisieren zu können.

### Der Raum des Kritikers

Der Kritiker richtet sich sowohl an den Träumer als auch an den Realisten. Seine Denkweise ist geprägt von der Frage nach Machbarkeit und Umsetzbarkeit. Er beurteilt Chancen, Möglichkeiten und Risiken sowie Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren, um mögliche Fehler zu

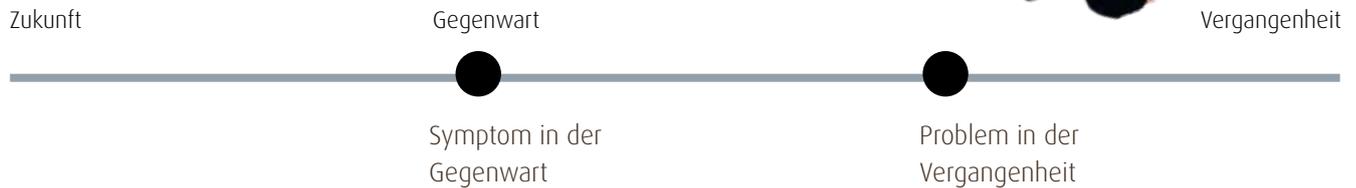
finden. Wer diesen Raum betritt, muss sich konstruktiv mit dem Thema auseinandersetzen, alle Eventualitäten durchdenken und sich fragen, was alles schief gehen könnte. Die praktische Arbeit funktioniert so: Aufgabenstellung bzw. Problem definieren. Dann beginnt der kreative Prozess: Das Team betrachtet die Situation von unterschiedlichen Standpunkten aus, indem sie der Reihe nach in die drei oben erklärten Rollen Träumer, Realist und Kritiker schlüpfen bzw. deren Denkräume betreten. Man kann das Format mit Einzelpersonen oder auch mit Teams nutzen. Es kann sein, dass Teilnehmer bemerken, dass sie alle drei Persönlichkeiten und auch die damit verbundenen Strategien bereits in sich tragen und für sich nutzen können, indem sie das Format innerlich durchlaufen bzw. ihre Arbeit innerlich auch so organisieren.

# Gestaltung und Veränderung der Geschichte

Jeder Gestalter arbeitet früher oder später mit der Visualisierung von Zeit. Das kann eine Firmenchronik sein, die eigene Vita oder auch eine komplexe Projektsteuerung mit Deadlines und Meilensteinen. Die Time Line kann man als visuelle Metapher für Zeitkodierung auffassen. Oft wird sie zur Darstellung der eigenen Lebenszeit verwendet. Manchmal auch, um die Entwicklungen von Projekten oder Umsatzzahlen zu verdeutlichen. Wie der Name schon sagt, benutzt man eine Linie, um sich eine bestimmte Zeitspanne, vorzustellen. Wie genau die individuelle Linie eines Menschen verläuft, welche Farbe sie hat und wo die Gegenwart, Vergangenheit und Zukunft räumlich verortet ist, kann man erfragen und dadurch erhält man wertvolle Informationen und Zugangshinweise, wie eine Person Zeit für sich innerlich organisiert. Im Gestaltungsprozess bestimmt oft das Medium und der zu vermittelnde Inhalt den Verlauf und auch die Position der Zeitlinie. Bei einer Chronik kann die Zeitlinie zum Beispiel horizontal durch das gesamte Buch laufen, während ein Lebenslauf oft vertikal auf einer DIN A4 Seite abgebildet werden muss. Gestalter betrachten solche Abbildungen in erster Linie als reine Infografik, in der nachvollziehbar vermittelt werden muss, dass von dann bis dann, dieses und jenes passiert ist. Die zweite Frage gilt der Ästhetik. Wie schaffe ich es, dass das gut aussieht und der vorhandene Platz ausreicht? Wenn man beide Aspekte unter einen Hut bekommt, hat man einen sehr guten Job gemacht Und wenn ich mir als Gestalter jetzt die Mühe ma-

che, inhaltlich in Chroniken oder Biografien einzusteigen, stelle ich schnell fest, dass Geschichte manchmal komplett umgeschrieben oder umgedeutet wird. Dass bestimmte Ereignisse oder auch Zahlen in einem bestimmten Kontext plötzlich ganz anders interpretiert werden können. Dann stellt sich sofort die Frage, kann ich die Time-Line in irgendeiner Form als arbeits-therapeutisches Element im Gestaltungsprozess nutzen, um Menschen beispielsweise bei der Vergangenheitsbewältigung zu helfen? Die Antwort lautet ja und zwar mit dem **Change-History-Format**. Mal angenommen, jemand kommt und sagt, dass er in der Vergangenheit eine Präsentation vollkommen verhasst hat und er nun befürchtet, dass zukünftige Präsentationen auch schrecklich sein werden. Wenn ich jetzt frage: »Was hast du daraus gelernt?« leite ich mit diesem Satz eine Time-Line-Veränderung ein. Wenn er dann antwortet: »Ja, beim nächsten mal werde ich xyz tun«, hat er das Change History-Format bereits einmal innerlich, vollständig und erfolgreich durchlaufen. Da das aber selten so reibungslos läuft und Menschen leider sehr viel länger an negativen Erlebnissen aus der Vergangenheit zu knabbern haben, muss man die Schritte vergrößern und das Modell etwas anschaulicher gestalten bzw. folgende Hilfestellung geben. In der Gegenwart taucht ein bestimmtes Symptom oder Problem (Angst vor zukünftigen Präsentationen) auf, das in der Vergangenheit entstanden ist (Eine frühere Präsentation war ganz schrecklich). Jetzt kommt es zu folgender Bedeutungs-

Ressource finden.



zuordnung. Mir geht es jetzt hier schlecht, weil es dort früher einmal schlecht gelaufen ist und es demnächst auch wieder so sein wird. Was wir benötigen, um diese Verknüpfung aufzulösen, ist eine Time-Line, die der Kunde, Klient, Kollege für sich selbst organisiert. Das kann im Raum, auf einem Stück Papier oder in einem Grafik-Programm passieren. Die erste Anweisung lautet: »Beweg dich raus aus der Gegenwart und innerlich zurück in die Vergangenheit und zwar bis kurz vor dem Moment der Präsentation.« Dann folgt die Frage: Welche Ressource hat dir damals gefehlt?, »Was hättest du gebraucht?« Der Klient, Kunde, Kollege geht dann in der Regel in einen inneren Suchprozess und wird entsprechende Antworten finden. Diese lassen wir benennen, aufschreiben und ggf. auch visualisieren. Die letzte Anweisung lautet: »Nimm diese Ressourcen mit in die Präsentation und erlebe die Situation innerlich erneut aber diesmal im Vollbesitz aller deiner Ressourcen.« Wenn man sauber gearbeitet hat, durchläuft jemand sein vergangenes Erlebnis nun in einem guten Zustand und blickt optimistisch in die Zukunft. Der wesentliche Moment der Veränderung

geschieht, wenn ich mit meinen »neuen« Ressourcen die Situation erneut erlebe. Es ist nicht zwingend erforderlich, das Format in seiner Gesamtheit durchzuarbeiten. Oft ist die Frage: »Was hättest Du damals gebraucht?« schon die Lösung, weil das Gehirn die Verknüpfung von ganz alleine erledigt. Weil wir mitfühlende und denkende Wesen sind, müssen wir das Format auch nicht an uns erleben. Manchmal lösen Menschen ihre Themen, beim Zuschauen, beim Zuhören oder beim Nachmachen. Ich kann also eine Time-Line Arbeit auf der Beobachterposition erleben und parallel meine eigenen Themen klären. Ich kann diese Frage auch zu einer Designaufgabe machen und nach visuellen Lösungen fragen. Die Beschäftigung mit dem Thema Zeit und die Möglichkeiten, die dadurch entstehen sind grenzenlos. Ich habe einen Kollegen mit psychischen Einschränkungen gebeten, seinen Lebenslauf als Zeitlinie darzustellen, um das Thema Infografik zu üben. Der Wechsel und Fokus auf den visuellen Sinneskanal und die damit verbundene Macht, seine eigene Geschichte ganz neu darstellen und auch deuten zu können, hatte etwas sehr Befreiendes.

# Geschichten – Der Monomythos, die Heldenreise

Ralf Stumpf in Berlin hat sich in besonderer Weise mit Storytelling und dem Storycode beschäftigt. Er hat mich inspiriert, das Format im sonderpädagogischen Bereich zu nutzen. Wir Menschen lieben Geschichten. Mit Geschichten kreieren wir unsere Wirklichkeit. Sie erzählen von Ursachen, Bedeutungen und Möglichkeiten also von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Diese Wirklichkeit muss aber nicht zwangsläufig der Wahrheit entsprechen. In einem Bewerbungsgespräch erzählt man seine eigene Lebensgeschichte sicher anders, als einem Freund. Die Geschichte wird dadurch nicht zwingend unwahr aber der Fokus verändert sich. Darin liegt eine große Chance. Wir können einer Erzählung durch einen Perspektivenwechsel oder durch das Verschieben des Tiefpunktes eine vollkommen andere Wendung und Bedeutung geben. Ein Beispiel: Ein Klient erzählt seinem Therapeuten seine tragische, leidvolle Lebensgeschichte und markiert seinen absoluten Tiefpunkt im Hier und Jetzt. Der Therapeut nutzt die Möglichkeit und erzählt die Geschichte des Klienten neu, indem er den Tiefpunkt verschiebt und sagt: »Ja, du warst ganz unten und jeder andere hätte bei diesem Schmerz vermutlich schon längst aufgegeben aber jetzt bist du hier bei mir und auf einem guten Weg.« Durch das Verschieben des Tiefpunktes in die Vergangenheit, befindet sich der Klient bereits in einer Aufwärtsbewegung und seine pure Anwesenheit in der Praxis macht ihn zum Helden. Dieses Neu-Erzählen der Biografie ist auch beim Identitäts- und

Veränderungsprozess mit Kunden eine hilfreiche Intervention, um den Fokus neu auszurichten.

Nicht alle Menschen tragen ihr Herz auf der Zunge und erzählen ihre Geschichten. Dann kann ich natürlich auch meine eigenen Geschichten anbieten, um bestimmte Veränderungsprozesse in Gang zu setzen. Häufig sind diese mit Entscheidungen verbunden und manche Menschen tun sich schwer diese zu treffen, weil sie sich vielleicht gerne alle Optionen offen halten wollen.

Wenn ich in Situation zum Beispiel sage: »Wenn es eine Sache gibt, die ich in meinem Leben wirklich gelernt habe, ist es meinem Gefühl zu vertrauen.« Dann ist das eine starke Vorannahme, die mit einer Geschichte bewiesen werden will. Die dann folgende Story sollte natürlich so gut sein, dass sie dem Kunden hilft, seinem Gefühl zu vertrauen, damit eine Entscheidung getroffen werden kann. Wie man ein Geschichten erzählt, die Menschen bewegt, kann man und muss man üben. Gute Geschichten bringen auch Aufmerksamkeit für jede Marke und oft geht es nicht nur darum, eine Brandstory zu entwickeln, sondern diese auch emotional aufzuladen. Im Zeitalter von Filmen, Fotos, Computer- und Videospiele geht es natürlich um epische Bildwelten, um das Gestalten von Charakteren, um Special Effects aber die eigentliche Geschichte lässt sich durchaus kurz und knackig erzählen. Aber was macht eine Geschichte gut und wie erkenne ich das? Und wie kann ich diese Brandstory für oder gemeinsam mit meinen Kun-

## Die Archetypen und ihre Funktionen

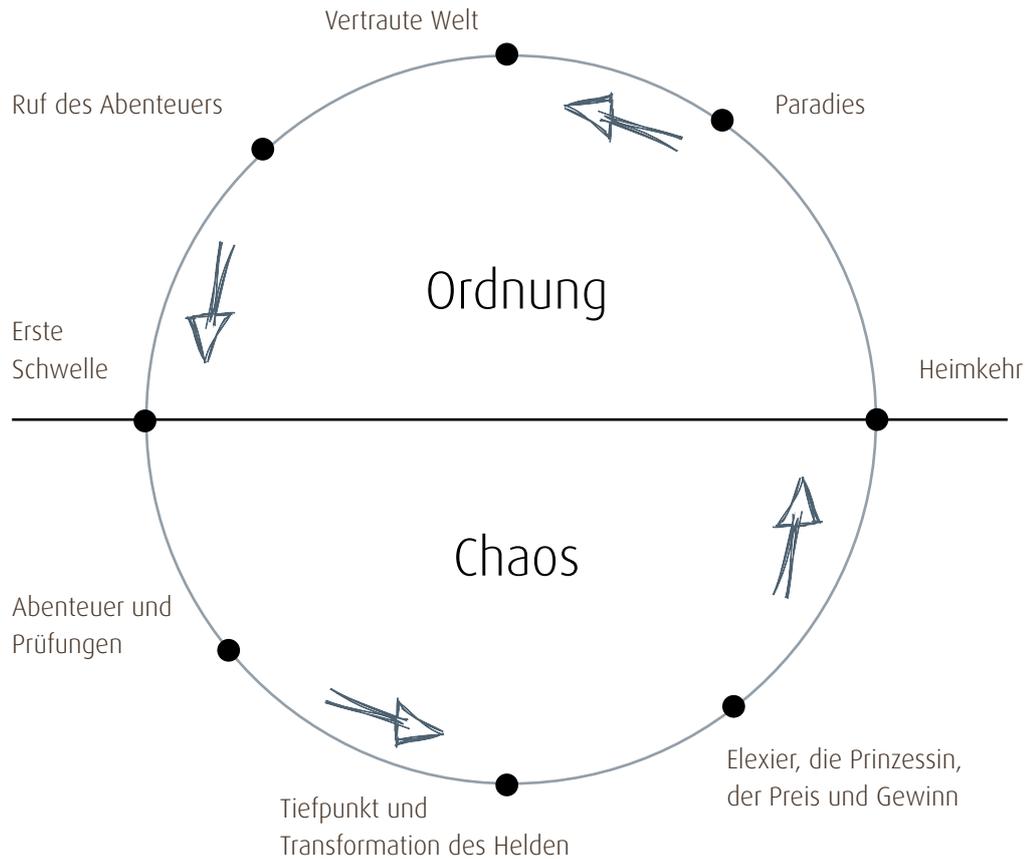
Der grundlegende Archetyp ist der Held. Er begibt sich mit der äußeren Reise zugleich auf eine innere Reise.

Der Schatten ist nicht nur Gegenspieler, sondern auch das böse Spiegelbild. Alles, was Helden verachten – oder zu verachten lernen sollen – wird vom Schatten verkörpert.

Der Mentor weiß, in welche Richtung der Held sich entwickeln soll.

Der Herold überbringt die erste Nachricht über das äußere Problem, dem sich die Heldin stellen muss

Der Schwellenhüter testet den Helden zu Beginn der Reise und warnt vor den großen Gefahren



den entwickeln? Der Monomythos oder auch die Heldenreise, bietet dazu eine Art Blaupause. Joseph Campbell hat die Grundmuster des Geschichtenerzählens erforscht und auf ihn geht der Monomythos zurück, den wir nebenbei auch als einen Weg für Veränderungsarbeit und Persönlichkeitsentwicklung nutzen können. Insofern ist es eine gute Idee, zunächst seine eigene Lebensgeschichte als Heldenreise zu erzählen. Man gewinnt dadurch nicht nur neue Erkenntnisse über sich und sein Selbstbild, sondern auch über Personen und deren Funktion, die einem im bisherigen Leben so begegnet sind. Für die wesentliche Funktion oder den Plot der Geschichte benötigt man Antworten auf die fünf Fragen:

1. Wer ist der Held
2. Was will der Held
3. Was steht dagegen?
4. Wie ist die Lösung
5. Was ist die Aussage?

Das wichtigste Merkmal der Heldenreise ist die wesentliche und dauerhafte Veränderung des Helden und die Unterteilung der Welt in Chaos und Ordnung bzw. Unbewusst und Bewusst. Der Held muss den vollständigen Zyklus durchlaufen, um zum Helden zu werden.

In der oben dargestellten Kurzfassung, die ich am Institut von Ralf Stumpf in Berlin gelernt habe, fühlt sich der Held in seiner Welt pudelwohl und ist der Meinung, dass alles ok sei. Dann kommt der Ruf

Die Gefärten sind immer dabei. Für uns als Empfänger der Geschichte machen sie die Reise oft besonders vergnüglich

Trickster sind Figuren jenseits von Gut und Böse. Sie stiften Chaos, zerstören Pläne und hinterfragen Ordnungen, ohne dabei notwendigerweise böse Absichten zu haben.

des Abenteurers und der kommt immer unerwartet und ist unerwünscht. Das ist auch der Grund, warum der Held nicht folgen will. Nach einer Zeit des Zögerns macht er sich schließlich auf den Weg und überschreitet die erste Schwelle. Er kommt an den Punkt ohne Wiederkehr. Es folgt eine Phase von Kämpfen und Abenteuern mit Freunden und Feinden. In Filmen ist das der längste Teil. Von 90 Minuten Gesamtlänge kann diese Phase durchaus 60 Minuten umfassen. Irgendwann kommt unser Held an den Punkt, den Campbell die tiefste Höhle nennt. Es ist der Punkt der Transformation. Hier geht es immer um Leben und Tod und fast immer setzt der Held sein Leben aufs Spiel. Natürlich überlebt der Held. Nach der Transformation bekommt der Held das Elixier und tritt die Heimreise an. Manchmal mit wilden Verfolgungsjagden und weiteren Verlusten. Schließlich kommt er nach Hause und bringt das Elixier zu den Daheimgebliebenen. Die beschriebene Transformation des Helden folgt bekannten Mustern. Oft findet er im innen, was er im außen sucht. Im Marketing kann man die Struktur der Heldenreise so auffassen: Der Kunde hat ein Bedürfnis, geht an einen Ort (übertritt die Schwelle), sucht dort nach einer Lösung, findet sie, bezahlt den Preis, kehrt zurück und verändert etwas. In diesem Fall ist natürlich der Kunde der Held. Als Unternehmen muss ich mir überlegen, welche der vielen Rollen ich in dieser Geschichte spielen möchte. Bin ich Mentor, die Prinzessin oder möchte ich lieber der Held sein? Es ist nicht selten, dass diese Entscheidungen mit Zögern, Zaudern, Abwägen und Prüfen verbunden sind. Jetzt könnte ich meinem Kunden mit einer kleinen Heldenreise helfen. Ralf Stumpf

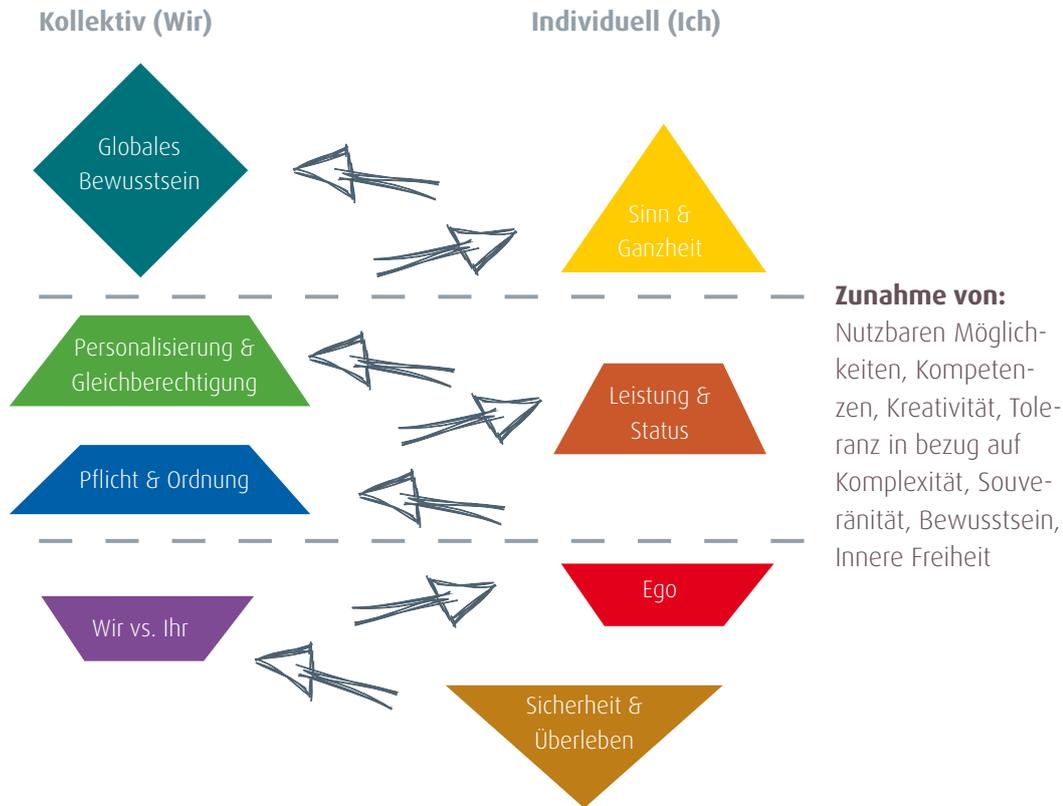
hat während der NLP-Trainerausbildung die komplette Heldenreise in das Milton-Sprachmodell übersetzt und das würde dann ungefähr so klingen:

»Sie wirken auf mich wie jemand, der selbstbestimmt durchs Leben gehen möchte und irgendwie auch eine tiefe Sehnsucht nach Selbstverwirklichung in sich trägt. Aber es gibt auch dieses Zögern, dieses Hinterfragen und Prüfen, weil der Weg offensichtlich nicht ganz klar ist, oder? Und es gibt ja auch diese ganzen Leute, Familie, Freunde und Bekannte, die sie sehr schätzen und die immer auch gutgemeinte Ratschläge parat haben. Doch diese Ratschläge verunsichern Sie. Sie fragen sich irgendwie immer wieder »Ist das der richtige Weg?« Ich kann mir gut vorstellen, dass Sie vermutlich manchmal einfach müde und erschöpft sind vom ständigen Prüfen und Abwägen. Vielleicht stellen Sie sich auch die Frage, ob Sie jemals den Weg zu einem selbstbestimmten Leben finden werden. Und es kann sein, dass heute der Tag ist, wo Sie sich eingestehen müssen, dass ihnen niemand den Weg zeigen kann. Dass nur Sie selbst das können. Es könnte sein, dass alle weisen Worte und Ideen, die sie bei anderen gesucht haben, schon in ihnen sind. Und wenn Sie ehrlich sind, spüren Sie das auch schon sehr lange. Heute ist der Tag, die Suche bei Anderen aufzugeben und auf sich selbst zu hören und dem eigenen Gefühl zu vertrauen. So sind Sie wirklich frei und selbstbestimmt, ohne sich verpflichtet zu fühlen Tipps von anderen umsetzen. Wenn Sie das nächste mal an einen Punkt kommen, wo Entscheidungen anstehen, dann fragen Sie nicht die anderen, sondern hören Sie auf ihr Gefühl.«

Auch die Gestaltwandler-Funktion wird häufig auf verschiedene Figuren verteilt. Diesem Gestaltwandler ist nicht immer zu trauen

Die Prinzessin ist der Gewinn und der Preis des Helden für seine Anstrengungen und Teil der magischen Welt.

# Wertesysteme von Organisationen und Personen



Wer sich mit der Identität von Organisationen und Wertesystemen beschäftigt, kommt an Spiral Dynamics nicht vorbei. Als Gestalter steht man sehr oft vor der Herausforderung, entweder für oder mit solchen Organisationen zu arbeiten. Je nachdem auf welcher Entwicklungs- oder Werte-Ebene man sich selbst gerade befindet, kann es bei der Zusammenarbeit zu Irritationen und auch zu Konflikten kommen. Wenn ich zum Beispiel als inhabergeführtes und auf Erfolg getrimmtes Designbüro in »knallorange« unterwegs bin aber für ein »tiefblaues« traditionsbewusstes, non-Profit-Sozialunternehmen arbeite, können große Schwierigkeiten auftreten. Warum ist das

so? Um die Frage wirklich beantworten und verstehen zu können, ist es hilfreich, Spiral Dynamics als Format zu erleben. Frei nach dem Motto: Wenn ich Andere verstehen möchte, muss ich zunächst mich selbst verstehen. Dazu schauen wir uns die Grafik aus einer anderen Perspektive an und finden auf der linken Seite die Ebenen, die das Kollektiv – also das »Wir« betreffen und auf der rechten Seite die Ebenen, die das Individuum – also das »Ich« betreffen. Wir bewegen uns innerhalb einer Spirale abwechselnd vom »Ich« zum »Wir«. Die unterschiedlichen Farben bezeichnen jeweils einen Ebenensprung, den man auch als Entwicklungsschritt bezeichnen könnte. Auf den

jeweiligen Ebenen passieren signifikante Veränderungen des Wertesystems, die uns bis zum nächsten Entwicklungssprung begleiten. Natürlich »gleiten« wir von einer Ebene in die nächste und weil solche Entwicklungen langsam passieren, mischen sich in der Darstellung die Farben und die Anteile der jeweiligen Farbe werden mehr oder weniger. Um das Modell als Format erleben zu können, benötigen wir eine Zeitlinie, die wir uns nach Belieben gestalten können. Entweder im Raum als gedachte Linie oder auf dem Papier. Und weil wir alle als hilflose Säuglinge auf die Welt kommen, startet unsere Zeitlinie mit **beige**. Unsere Entwicklungsreise beginnt und die Aufgabe lautet: Markiere auf deiner Zeitlinie deine persönlichen Entwicklungssprünge und erläutere, woran du sie erkannt hast bzw. welches Ereignis du damit in Verbindung bringst. Möglicherweise hast du dich als Kleinkind in eine magische Welt (**lila**) hineingeträumt, um vielleicht irgendwann in der Pubertät zu entdecken, dass du durch körperliche Überlegenheit Macht (**rot**) ausüben kann. Es kann sein, dass du irgendwann Mitglied in einem Sportverein (**blau**) warst, um dort zu lernen, dass man am Wochenende nur Fußball spielen

darf, wenn man auch in der Woche am Training teilgenommen hat. Denkbar ist auch, dass dir im Laufe deiner beruflichen Karriere Geld irgendwann wichtiger war, als Regeln und dir (**orange**) dein Status sehr viel bedeutet hat. Und vielleicht war dir das dann irgendwann zu anstrengend und du hast nach Fairness und Gleichberechtigung (**grün**) gesucht und dich vielleicht politisch oder gesellschaftlich engagiert. Je nachdem wie weit du schon gereist bist, kann es sein, dass dich die Frage nach Sinnhaftigkeit und Eins sein (**gelb**) beschäftigt und du Yoga oder Meditation für dich entdeckst. Die Wahrscheinlichkeit, dass du (**türkis**) zu den 0,1 Prozent der Bevölkerung gehörst, die ein globales Bewusstsein erreichen, ist sehr gering aber möglich ist alles. Wenn du auf der Skala möglichst viele Farben abhaken möchtest, weil das für dich ein Wettbewerb ist, bist du vermutlich in orange unterwegs. Persönlichkeitsentwicklung hat immer auch etwas mit Alter zu tun. Aber Alter ist auch keine Garantie für Entwicklung oder für Weisheit. Das Leben hat eine eigene Dynamik jede Phase muss und will durchlaufen werden. Es gibt keine Abkürzungen.

## Möglichkeiten von Spiral Dynamics in Organisationen und individuellen Kontexten.

Einschätzung von Kompetenzen

Konfliktanalyse in einer Organisation

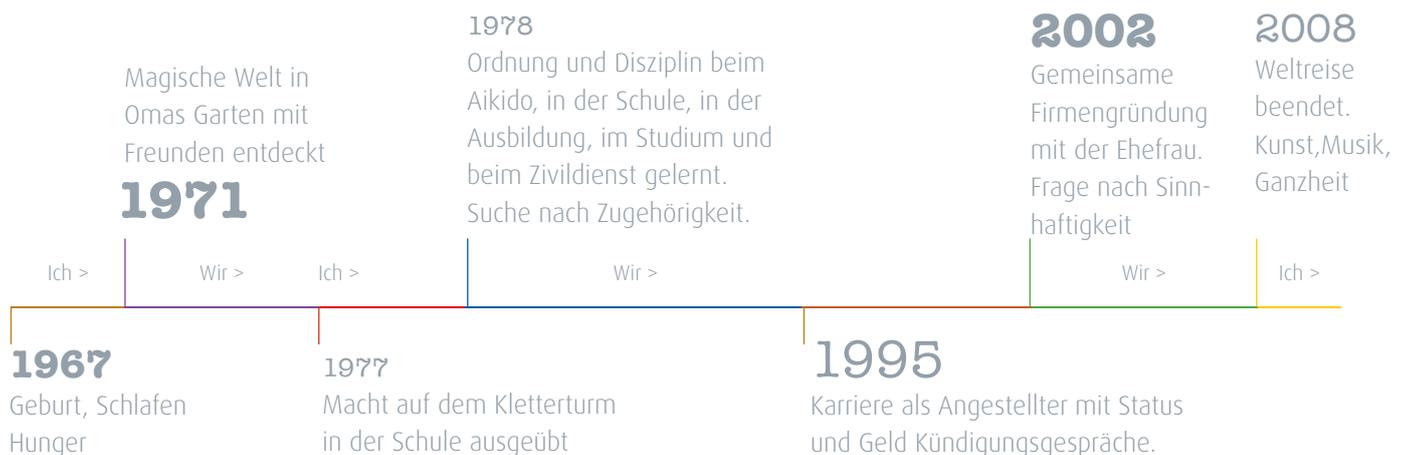
Potenziale entdecken

Strategien ableiten

Eine gemeinsame Sprache finden.

Verstehen gesellschaftlicher Zusammenhänge

Neu-Entdeckung des Sinns und der Vision



# Sortieren, Strukturieren und Formatieren mit Rahmen

Gestaltung ist geprägt von Informationen, die visuell vermittelt werden wollen. Oft kommen diese Informationen vom Kunden, manchmal muss man sie sich im Internet besorgen und hin und wieder erfindet man sie einfach selbst, damit man in der Sache überhaupt irgendwie weiterkommt. Für den Fall, dass man auf Kundenseite nicht mit Profis zu tun hat, kann sich das Thema Informationen und Briefing durchaus schwierig gestalten. Zwischen dem was der Kunde sagt, was er meint und was er am Ende eigentlich will, liegen oft Welten. Besonders junge und unerfahrene Designerkollegen verlassen sich bei der Arbeit deshalb lieber auf ihre Intuition, statt nachzufragen. Sie »erfühlen« dann wie das Layout aussehen muss, schielen mit einem Auge auf den Zeitgeist und auf angesagte Gestaltung, während sie mit dem anderen nach Hinweisen suchen, was der Kunde vielleicht gut finden könnte. Andere versenden mehrseitige, ausgefeilte Fragebögen, die die meisten Kunden kaum beantworten können, nur um am Ende dann doch das zu machen, was ihnen selber gefällt. Damit wird jede Präsentation zu einer großen Überraschung. Man zieht ein weißes Kännchen aus dem Hut und hofft, dass es begeistert. Falls nicht, folgen häufig verquälte Nachbesserungen, Schuldzuweisungen und nicht selten der Streit über die unbezahlte Rechnung. Eine erfolgreiche und gute Designlösung entsteht idealerweise gemeinsam mit dem Kunden. Designer oder Account Manager sind deshalb gut beraten, wenn sie eine stabile Basis dafür schaffen. Dafür lohnt

es sich, das Sortieren, Strukturieren und Formatieren mit Rahmen zu üben. Für sich alleine oder noch besser gemeinsam mit dem Kunden. Ein Rahmen ist immer eine Perspektive und ein Fokus. Rahmen sind eine Form von Regelwerk, in die etwas gestellt wird. Rahmen geben neue Perspektiven aus denen etwas betrachtet wird. Im Grunde setzen wir ständig Rahmen, denn alles, was wir wahrnehmen, nehmen wir in bestimmten Rahmen und Kontexten wahr. Wir setzen alles in Bezug zu etwas Anderem. Man kann sich einer Aufgabenstellung zum Beispiel mit folgenden Fragen nähern und damit das Gespräch führen, den Fokus und die Kreativität lenken, sowie seine eigene Kompetenzvermutung erheblich steigern.

Was genau ist unser Problemrahmen?

Wie könnte ein möglicher Lösungsrahmen aussehen?

Wie ist unser Zielrahmen definiert?

Welchen Ressourcenrahmen haben wir zur Verfügung?

Können wir mit einem »Als-Ob«-Rahmen arbeiten?

Ist ein Stellvertreterrahmen denkbar?

Der Rahmen der Wunderfrage\*

Wie ist unser Zeitrahmen?

Gibt es einen Referenzrahmen?

Welche Vorannahmen und Bedeutungen sind bereits gerahmt?

Können wir auch ganz neu rahmen?

\* **Die Wunderfrage**  
von Steve de Shazer:

«Stell Dir vor, heute Nacht, während du schläfst, geschieht ein Wunder, und das Problem, das Dich gerade beschäftigt, ist verschwunden. Woran würdest Du das merken?»

# Marketing mit Hand, Herz und Hirn

Wie schon ich mehrfach erwähnt habe, bin ich kein großer Fan von Typologien. Manchmal sind sie aber ganz nützlich, um komplexe Sachverhalte zu vereinfachen, zu veranschaulichen und leichter durchdringen zu können. Zum Beispiel, wenn es um das Eigenmarketing geht. Einzelunternehmer leben von der Persönlichkeit des Inhabers. Der Inhaber ist das Unternehmen. Oft müssen diese aber sehr viel Kraft aufbringen, um überhaupt am Markt existieren zu können. Es kann sein, dass sie sich im »falschen« Feld abmühen. Welches das »richtige« Feld wäre, kann man mit Hilfe der Psychographie ermitteln und nachvollziehbar erklären. Das Modell habe ich bei Ralf Stumpf in Berlin kennengelernt und mit Caroline Forster vertieft. Dietmar Friedmann entwickelte Anfang der neunziger Jahre diese Typenlehre und bezieht sich dabei auf einige altbekannte Typologien, die sich alle mehr oder weniger mit den Feldern Herz, Hirn und Hand beschäftigen. Das von ihm weiterentwickelte Modell unterscheidet sich von anderen Typologien durch eine gewisse Flexibilität. Die Besonderheit liegt im sogenannten Entwicklungsbereich. Man befindet sich nicht unbedingt in einer »Typen-Schublade«, sondern in einem dynamischen System, das Veränderung ermöglicht. Deshalb eignet sich das Modell auch sehr gut für den arbeitstherapeutischen Kontext. Wir können die Erkenntnisse aus dem Modell kognitiv erfahren und unmittelbar auf unsere eigene Situation übertragen. Auch wenn wir mit Kunden arbeiten. Wie funktioniert das? Bei der Psychographie gehen wir davon

aus, dass unsere Psyche aus den drei Bereichen Denken, Fühlen und Handeln besteht und dass jeder Mensch sich bereits in seiner Kindheit auf einen bestimmten Bereich spezialisiert. Das bedeutet, dass er in diesem Bereich so richtig gut ist aber mindestens einen oder auch zwei Bereiche eher vernachlässigt. Das Modell unterscheidet drei Grundtypen oder Felder.

## **Beziehungstyp** **Erkenntnistyp** **Handlungstyp**

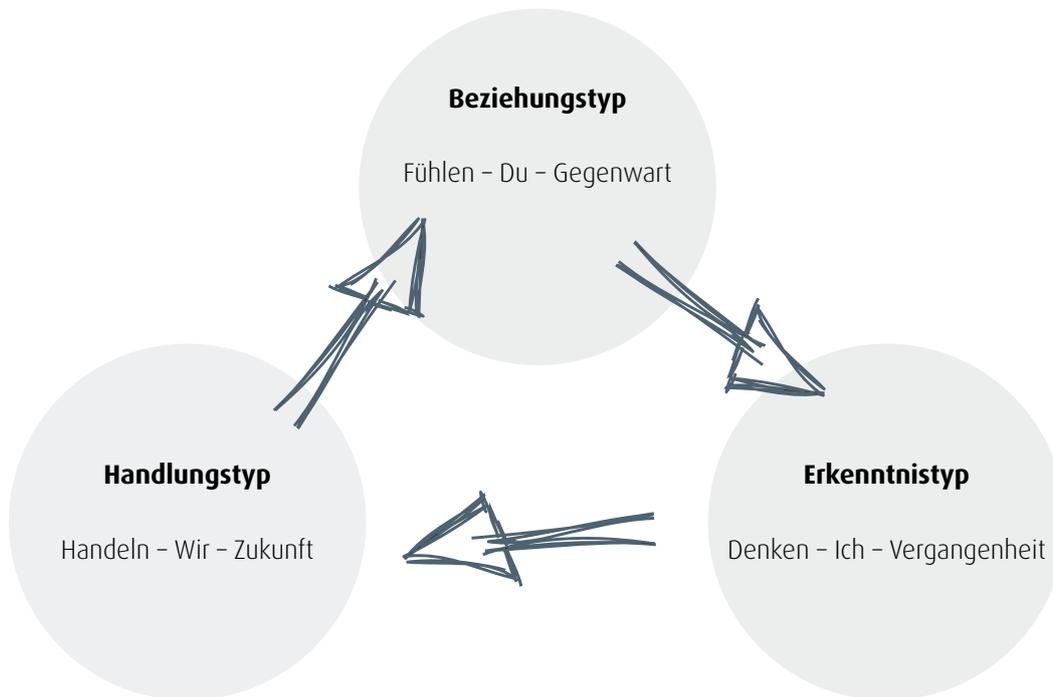
Es folgt eine Beschreibung der drei »Typen«, die natürlich sehr plakativ ausfällt und ich kann aus eigener Erfahrung sagen, dass natürlich nicht alle Zuschreibungen zutreffen. Vielleicht kann man die Typologie unter »Übertreiben macht anschaulich« betrachten und den Nutzen für sich daraus ableiten?

**Der Beziehungstyp** oder das Feld »Beziehung« steht für eine hohe soziale Kompetenz und zeichnet sich durch folgende Eigenschaften aus:

kommunikativ, kontaktfreudig, lebendig, begeisternd, gefühlsbetont, emotional, verführerisch, ausdrucksstark, kreativ, fantasievoll, verspielt, ideenreich, optimistisch, freigiebig, vielseitig interessiert

im Schatten des Beziehungstyp finden sich aber auch die Eigenschaften:

unvorsichtig, leichtgläubig, leicht ablenkbar, unzuverlässig, unpünktlich, ver-



schwenderisch, mischt sich zu schnell ein, kann sich schwer konzentrieren

Die Beziehungstypen erkennt man an ihrer kommunikativen und lebendigen Art. Sie kommen gut an und es fällt ihnen leicht, Menschen zu gewinnen. Attraktivität und Mode ist ihnen wichtig, weil sie gefallen möchten. Sie sind viel unterwegs und haben häufig einen großen Freundes- und Bekanntenkreis. Sie sind vielseitig interessiert und ideenreich, manchmal auch nur oberflächlich. Begonnene Projekte zum Ende zu bringen, fällt ihnen häufig schwer und es ist nicht selten, dass sie Dinge versprechen, die sie nicht halten können. Ihre Vita zeichnet sich durch viele Brüche und Neuanfänge aus, obwohl sie sich eigentlich Normalität, Struktur und Regelmäßigkeit wünschen. Wegen ihrer inneren Ruhelosigkeit und Reizungsrigkeit schaffen sie es selten, diese langfristig in ihr Leben zu integrieren.

In Gruppen sorgt er für eine lockere herzliche Stimmung und bringt einen hohen Grad an Einfühlungsvermögen mit. Er arbeitet mit viel Zuspruch, Komplimenten und Lob, die er auch für sich in Anspruch nimmt. Weil sie stark mit ihrer Umwelt und ihren Mitmenschen in Beziehung gehen, sind sie sehr anfällig für äußere Impulse, die kommen oder wahlweise auch ausbleiben. Es kann durchaus passieren, dass sie innerhalb kürzester Zeit von himmelhochjauchend bis zu Tode betrübt sind, wenn die Dinge anders laufen, als sie es sich gewünscht haben. Dann fühlen sie sich hilflos, nicht verstanden und abgewiesen. Dieser Zustand erzeugt bei Beziehungstypen großes Leid, sie sind angespannt und verhalten sich sehr distanziert. Es kommt zu Fluchtreaktionen, die für Andere vollkommen überraschend kommen können und manchmal übertrieben oder verletzend wirken können.

Wenn Beziehungstypen solche Phasen überstanden haben und wieder ok sind, können sie schnell wieder zu ihrer liebenswerten Form zurückkehren. Kritisches Denken, Analysieren und Hinterfragen müssen sie oft schmerzvoll lernen, weil sie von Natur aus sehr gutgläubig sind. Sie übernehmen oft ungefragt die Retter-Rolle und ignorieren bzw. vernachlässigen dabei ihre eigenen Ressourcen. Wenn sie dann enttäuscht oder abgelehnt werden, kann daraus schnell eine konfliktbehaftete Abneigung entstehen, die frühe Erfahrungen mit Gefühlskälte und Sich-Ungeliebt-Fühlen werden lebendig werden lässt.

### **Der Erkenntnistyp**

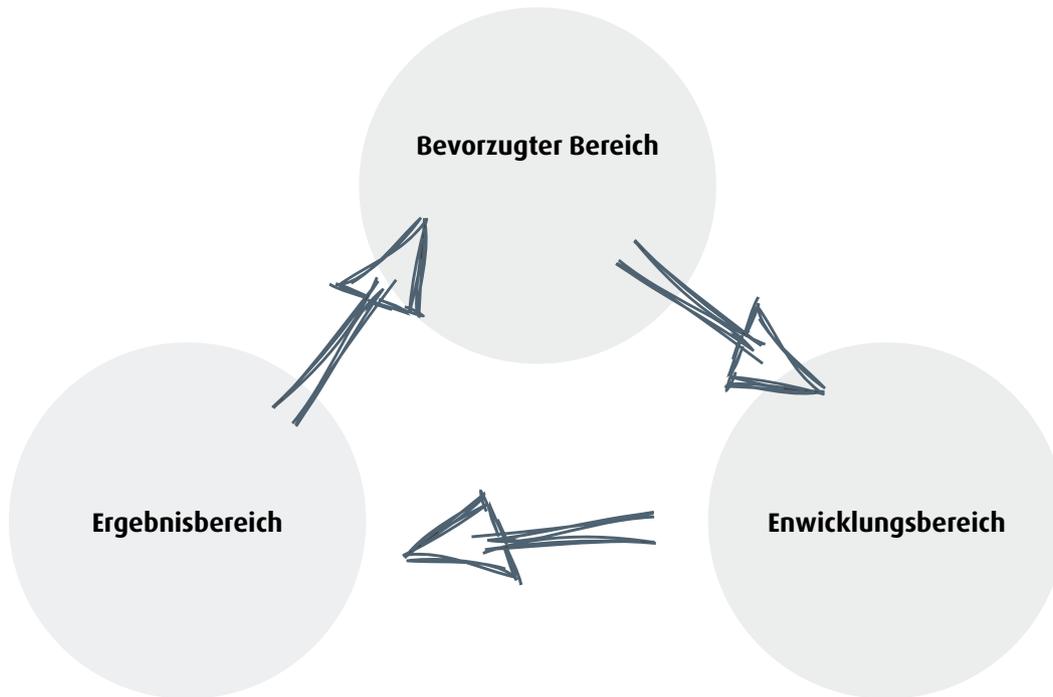
Die Eigenschaften des Erkenntnistypen lauten: zurückhaltend, unauffällig, still, nachdenklich, ernst, beobachtend, sachlich, ruhig, analytisch, konfliktscheu, abwartend, unverbindlich, bequem, effizient, schnelle Auffassungsgabe, trockener Humor

im Schatten finden wir aber auch die Eigenschaften:

geizig, verantwortungsscheu, unentschlossen, passiv, unflexibel, emotional verschlossen, vergesslich, praktisch unbegabt

Erkenntnistypen sind schnelle Denker. Sie erkennen Zusammenhänge, haben Spaß am Lernen und saugen Wissen auf wie ein Schwamm. Sie zeichnen sich durch eine hohe Konzentrationfähigkeit aus, gehen in die Tiefe und in die Details. Am liebsten lernen sie noch mehr dazu. Praktische Arbeiten liegen ihnen nicht

so sehr und sie können sehr bequem werden, wenn es um das Erledigen von ungeliebten Pflichten geht. Unangenehmes schieben sie gern vor sich her, selbst wenn es dringend ist. Das Äußern von Emotionen ist ihnen eher fremd. Ein Erkenntnistyp kann durch Lob zu Höchstleistungen motiviert werden – besonders wenn es um sein strukturiertes Denken geht. Der Erkenntnistyp wird schnell unsicher, wenn man seine Stärken ignoriert oder mißachtet. Bei persönlicher und nicht sachlich geäußelter Kritik und im Fall einer Überforderung zieht sich der Erkenntnistyp zurück, wird still oder reagiert mit verletzendem Sarkasmus. Bei Konflikten bleibt er oft lange äußerlich ruhig und wird erst emotional, wenn ihm die Argumente ausgehen oder er sich hilflos fühlt. Er neigt zur Opferrolle. Erkenntnistypen tendieren zur Unentschiedenheit. Unverbindlichkeit, Sachlichkeit und Distanziertheit sind Mittel, um möglich nicht ins Handeln zu kommen und somit auch keine Verantwortung übernehmen zu müssen. Zeitdruck ist ihnen sehr unangenehm. Investitionen erfolgen nur nach sorgfältigem abwägen der Erfolgsaussichten. Effizienz und die Suche nach allen relevanten Informationen sind extrem wichtig und deshalb halten Erkenntnistypen sich gerne möglichst alle Optionen offen. Unter Verbindlichkeitsdruck, versuchen sie alles, um möglichst keine Konsequenzen ziehen zu müssen. Man kann sie durchaus als Umstellungerschwert bezeichnen und deshalb halten sie lange an Beziehungen oder auch an Arbeitsstellen fest. Auch wenn das Leid bedeutet. Weil Sicherheit einen hohen Wert in ihrem Leben darstellt, prüfen sie erst alle Faktoren, bevor sie stabilisierende Faktoren aufgeben. Falls keine Alternative



gefunden wird, können Veränderung von heute auf morgen passieren.

### **Der Handlungstyp**

Die Eigenschaften des Handlungstypen lauten:

verantwortungsvoll, pflichtbewusst, zuverlässig, tüchtig, aktiv, ordnungsliebend, entschlossen, zielstrebig, kraftvoll, kämpferisch, selbstsicher, fordernd, engagiert, einsatzfreudig, fair, gerecht, hilfsbereit, praktisch veranlagt

im Schatten des Handlungstypen finden sich aber auch die Eigenschaften:

ungeduldig, fantasielos, selbstüberschätzend, negativ, überkritisch, perfektionistisch, zwanghaft, konservativ, wenig aufgeschlossen

Der Handlungstyp ist ein »Macher«, der streitlustig, entschlossen bis kampfbereit auftritt, um seine Vorhaben durchzusetzen. Er strotzt vor Energie und macht gerne Sport. Der Handlungstyp mag laute, deutliche und direkte Kommunikation, die er mit entsprechender Körpersprache unterstreicht. Die nächsten notwendigen Schritte sind ihm vollkommen klar und er übernimmt gerne die Führung. Sie sind davon überzeugt im Recht zu sein und können andere Menschen durchaus mal zurechtzuweisen. Meinungen, die sich nicht mit ihren Plänen und Überzeugungen decken, werden ignoriert oder hart angegangen. Fähigkeiten sind für einen Handlungstypen extrem wichtig. Genau wie Zuverlässigkeit und Pflichterfüllung. Perfektionismus ist ihm überhaupt nicht fremd. Er reizt seine Grenzen permanent aus, bzw. geht darüber hinaus. Weile er eigene Bedürfnisse und Gefühle gut nach

hinten stellen oder vernachlässigen kann, ist er beruflich oft sehr erfolgreich. Krankheiten sind für ihn eine Zumutung und körperliche Beschwerden werden ignoriert bis es nicht mehr geht. Weil er ständig an seine physischen Grenzen geht, ist ihm ein ungestörter Schlaf sehr wichtig. Eine Entspannung, die notwendig ist, damit die Maschine Körper einwandfrei funktioniert. Genuss ist eher ein Fremdwort und Hobbys dienen mehr dem ausgeprägten Drang nach Beschäftigung, als dem Spaß. Man schätzt die Handlungstypen für ihre Tatkraft und ihre Zuverlässigkeit. Freundschaft und zu viel Nähe ist ihnen fast ein bisschen unheimlich. Wenn Gefühle ins Spiel kommen, halten sie sich eher zurück und suchen stattdessen lieber neue Herausforderungen, als sich mit Beziehungsfragen zu beschäftigen. Für Handlungstypen kann eine Partnerschaft dann schon eine eher eine Zweckgemeinschaft als eine Liebesangelegenheit sein. Die Stabilität und den Nutzen einer Partnerschaft oder auch einer Ehe können sie durchaus anerkennen, weil sie Konventionen einen gewissen Raum geben. Ihr zuverlässiges und diszipliniertes Wesen schafft durch korrektes Verhalten grundsätzlich eher Distanz als Nähe.

## **Der Entwicklungsbereich**

Wenn man sich jetzt in einem der drei plakativ dargestellten Typen wiedererkennt und sich auch mit dessen Schattenseiten anfreunden kann, wird man möglicherweise bemerken, dass man seinen Fokus stark in den sogenannten Entwicklungsbereich gelegt hat. Es ist gar nicht selten, dass Beziehungstypen sich sehr intensiv mit bestimmten Themen beschäftigen, sich Spezialistenwissen

aneignen und studieren, um sich dem Entwicklungsfeld des Erkenntnistypen zu nähern, während beispielsweise die Erkenntnistypen alles tun, um dem Feld der Handlungstypen zu entsprechen.

Und so streben die Handlungstypen in Richtung Beziehungstyp.

Nochmal zur Erinnerung. Wir sind natürlich grundsätzlich alle in der Lage, die drei Felder zu bedienen. Ein Feld fällt uns dabei aber eben besonders leicht. Wir haben hier eine große Kompetenz und wir halten diese für vollkommen selbstverständlich.

Hier fällt uns quasi alles in den Schoss und wir sind fast schon ein bisschen peinlich berührt, wenn man uns in »unserem« Bereich Komplimente macht. Wir müssen uns in dem Bereich kaum anstrengen und genau deshalb erscheint uns der Entwicklungsbereich so attraktiv. Hier können wir uns beweisen, hier können wir uns entwickeln. Wie ich bereits am Anfang geschrieben habe, kann es sein, dass Einzelunternehmer das falsche Feld beackern. Nämlich ihren Entwicklungsbereich. Und das, obwohl Kunden vielleicht sogar rückmelden, dass sie an diesem Bereich nicht sonderlich interessiert sind, sondern sich vielmehr den bevorzugten Bereich des Dienstleisters bzw. des Kleinunternehmers wünschen. Meine Erfahrung zeigt, dass wir im Laufe unseres Lebens lernen können, alle drei Felder gut zu bespielen. Im arbeitstherapeutischen Kontext kann es sehr hilfreich sein, das Modell zu präsentieren. Einerseits, um ein Gefühl für die einzelnen Felder zu bekommen und andererseits, um gemeinsam mit Kunden zu prüfen, ob ihre Unternehmung das »richtige« Feld beackert und die Anteile der jeweiligen Felder angemessen vertreten und gewichtet sind.

# Aufmerksamkeit steuern mit Wahrnehmungsfiltern

Wenn ich dir sage: »Achte beim vorliegenden Layout bitte besonders auf Kontraste«, dann lenke ich deine Aufmerksamkeit auf einen ganz bestimmten Wahrnehmungsfilter. Dir fallen plötzlich eine Reihe von Aspekten auf, die du vorher möglicherweise gar nicht bewusst bemerkt hast. Plötzlich sind bestimmte Bereiche gekennzeichnet durch **helle** und **dunkle** Elemente. Es kann sein, dass du **große** und **kleine** Elemente bemerkst oder **dicke** und **dünne** Schriften. Grafik-Designer und Fotografen nennen diesen Prozess »sehen lernen«. Im Rahmen einer Reise nach Nepal, hatte ich die Gelegenheit, in die Geheimnisse der »Straßenfotografie« eingewiesen zu werden. Ein in Kathmandu ortskundiger Fotograf war mein Coach und gemeinsam besuchten wir den dortigen Wochenmarkt. Als Grafik-Designer gestalte ich meine Kontraste am Computer vollkommen frei und selbstbestimmt. Ich entscheide, ob etwas **vorne** oder **hinten**, **farbig** oder **schwarzweiß**, **scharf** oder **unscharf** ist. Bei der Straßenfotografie ist das anders. Es geht es einerseits darum, spannende Motive zu finden und andererseits natürlich auch, um das Berücksichtigen von formalen Gestaltungskriterien, die ein gutes Foto ausmachen. Diese Kriterien basieren unter anderem auf Kontraste und Flächenverhältnisse. Während mein Coach mir die Handhabung der Kamera erklärt, bewegten wir uns zu Fuß durch Kathmandu und in regelmäßigen Abständen weist er mich nun auf bestimmte Situationen hin, die sich innerhalb von Sekunden ergeben werden. Er lenkt

meine Aufmerksamkeit auf die **Zukunft**. Das gute Foto entsteht also durch Vorahnung. Die **Gegenwart** ist für die Straßenfotografie viel zu flüchtig. Bis man seine Kamera im Anschlag hat, ist das Motiv schon wieder weg. Er aktiviert bzw. installiert also zunächst meinen Wahrnehmungsfilter Zukunft. Gar nicht so einfach, wenn man gleichzeitig Teilnehmer des Straßenverkehrs ist und mit den Tücken der Kamera zu tun hat. Wann ist der richtige Augenblick, um auf den Auslöser zu drücken? Am Beispiel eines Ehepaares, das seinen Hauseingang mit Besen reinigt, erfahre ich, dass man solange wartet, bis sich ein deutlicher Kontrast abzeichnet. Und tatsächlich. Nach wenigen Sekunden standen beide Rücken an Rücken. Sie streckt den Arm nach **oben**, während er sich nach **unten** beugt. Zwischen den Paaren entsteht so eine Symmetrieachse, die eine große Flächen in zwei **gleiche** und trotzdem **unterschiedliche** Teile trennte. Die Dame trägt einen **roten** Sari, während ihr Mann mit **blauen** Jeans arbeitet. Wer sich das Foto der beiden **Menschen** auf [Seite 200](#) anschaut, wird dort natürlich auch **Gegenstände** finden. Mal angenommen, du bist Musiker oder Masseur und ich sage dir, achte mal auf Unterschiede, dann wirst du vermutlich ein ganz anderes Paket mit Wahrnehmungsfiltern aktivieren. Dann geht es vielleicht um so etwas wie laut und leise oder um glatt und knubbelig. Wenn Du lernen, lehren und deine Persönlichkeit weiter entwickeln möchtest, setze deine Wahrnehmungsfilter flexibel, bewusst und gezielt ein.

# Im Himalaja

Geschrieben von Nicole am 10. Juni, 2008

Morgens um 10.30 Uhr steigen wir in den Zug von Mumbai nach Delhi und richten uns auf die 24-stündige Fahrt ein. Aber selten ist es so wie erwartet: Wegen „some trouble in Rajasthan“ werden aus 24 Stunden gute 32 Stunden. Das sagt uns jedoch keiner so direkt, und so bekommen wir mit jeder Frage neue Ankunftszeiten angeboten. Wir sind entsprechend verwirrt und Will wird auserkoren, noch einmal nachzufragen. Als er wiederkommt, schüttelt er nur den Kopf. „Clear as mud“, sagt er. Und entweder kommen wir zwischen 16 und 17 oder 19 und 20 Uhr an, wer weiß das schon. Das macht uns durchaus ziemlich nervös, denn das bedeutet, dass wir unseren Nachtbus nach Manali nicht mehr erwischen werden. Keiner von uns hat große Lust, in Delhi zu übernachten und einen Akklimatisierungstag zu verlieren. Nachdem wir Zuzer angerufen haben, sind wir dann wieder optimistischer. Er kümmert sich darum, sagt er und ruft wenig später zurück: „Der Bus wird auf euch warten, seht nur zu, dass ihr euch sofort ein Taxi schnappt, wenn ihr angekommen seid.“ Wir sind sprachlos: Wie hat er das nur gemacht?

Am Bahnhof angekommen, klebt uns sofort ein Schlepper von einem Tourismusbüro am den Fersen. Wir wollen nur ein Taxi und zwar schnell, aber das sieht er anders. Zuerst schleift er uns in das Büro, dann will er unsere Bustickets sehen, dann neue Bustickets verkaufen. Auf niemanden wartet ein Bus, das ist ja wohl Unsinn. Wir stehen um ihn herum und keiner sagt was. Mir schwillt langsam die Halsschlagader an. Nein, ich werde ihm meine Bustickets nicht zeigen und wenn ich sage, dass der Bus auf uns wartet, dann tut er das auch. Da reißt er die Augen auf und will mir eine andere Geschichte erzählen, die mit „Listen, Madam!“ beginnt. Dazu haben wir keine Zeit und ich würge ihn mit „nice story and goodbye“ ab und sage den Anderen, dass wir hier sofort raus und zügig ein Taxi suchen müssen. Damit hat der Schlepper überhaupt nicht gerechnet und er läuft uns hinter und besorgt dann doch ein Taxi, das sogar groß genug für unseren ganzen Kram ist. Das ist natürlich zu teuer, aber die Zeit drängt. Irgendwo steht in Delhi der Bus und den müssen wir kriegen. Als wir endlich den Bus am Straßenrand stehen sehen, sind wir erleichtert, dass es tatsächlich geklappt hat. Das Einsteigen gerät dafür ein wenig zum Spießrutenlauf, uns gucken alle Passagiere mehr als giftig an. Würde ich wohl auch tun, schließlich musste sie wegen

uns fast drei Stunden warten. Aber wir werden dafür angemessen bestraft: Stundenlange Dauerbeschallung mit Hindi-Musik und Filmen tun den Ohren schon weh.

Gegen 9 Uhr morgens kommen wir auf einem schmutzigen Busbahnhof in Manali an. Von dort geht es mit Zuzer nach Solang Valley, wo unser Hotel ist. Nachmittags machen wir den ersten Akklimatisierungsgang, der uns von 2400 m auf knapp 3400 m bringt. Wir japsen ganz schön nach Luft, während der Guide die Hände in den Hosentaschen hat und vor uns herläuft, als ob er mal eben Brötchen holen geht. Abends gibt es dann ein Lagerfeuer, bei dem wir mal wieder einem jungen und etwas angetrunkenen Inder begegnen, der Hitler für ganz großartig hält. Wir hatten Ella und Will schon erzählt, dass uns so was passiert ist, aber so richtig geglaubt haben sie es nicht. Jetzt sind sie einigermaßen erschüttert. Robert und ich murmeln wie immer in so einer Situation „mmh“. „Diskussionen sind ohnehin zwecklos“, sage ich leise zu Will. Das will er nicht so recht glauben und versucht dem Inder zu erklären, dass Hitler bösartig war. Interessiert den nicht besonders. Bevor die Situation kippt, schreitet Zuzer ein und da wird der junge Mann ganz handzahn und umarmt Will noch einmal enthusiastisch, bevor er sich verabschiedet. Für den nächsten Tag ist ein 20 km-Marsch nach Manali ohne so einen heftigen Höhenunterschied eingeplant, der uns allen leichter fällt als der erste. Nach einem ausgiebigen Mittagessen besorgen wir uns noch dicke Fleecejacken, dann geht es zurück ins Hotel. Abends lernen wir unseren Guide für die Tour kennen. Luder ist Leistungssportler (Slalom), was allerdings im Cricket-verrückten Indien kaum einen Sponsor hinterm Ofen hervorlockt. Er muss seine Ausrüstung sowie Training und alle anderen Kosten weitgehend selbst finanzieren, deshalb weiß er noch nicht, ob er sich das Trainingslager leisten kann, um sich für die nächsten olympischen Spiele zu qualifizieren.

Am nächsten Tag geht unser Trek endlich los. Und der beginnt erst einmal mit einer langen Jeepfahrt. Wir müssen von Solang aus über den Rohtang-Pass nach Chandratal, von wo aus unser Trek beginnt. Der Rohtang-Pass ist bei Indern ungeheuer beliebt: Die meisten sehen hier zum ersten Mal in ihrem Leben Schnee und sind davon ganz hingerissen. Viele versuchen mit völlig ungeeigneten Autos, die unbefestigte Straße zum Pass hochzufahren und das führt immer wieder zu kilometerlangen Staus. In so einem stehen wir jetzt. Nach guten zwei Stunden geht es weiter. Wir sind alle ziemlich durchgefroren und halten für ein warmes Essen und Tee an in.., tja, wie nennt man

nur diese zahlreichen Buden, die von außen oft mit Planen abgedeckt

sind und innen meistens Garküche, Mini-Supermarkt und lokaler Treffpunkt in einem sind, kombiniert mit einem meist umwerfenden Geruch nach feuchtem Hund, alter Wolle und sonstigem Mief? Na ja, in so einer Bude sitzen wir jetzt und finden es tatsächlich ganz anheimelnd, wenn wir mal die Tatsache außer Acht lassen, dass das Gesundheitsamt in Deutschland bei einer Inspektion dem kollektiven Herztod erliegen würde. Wir lernen eine indische Sikh-Familie kennen, deren jüngster Sohn im letzten Jahr den Friendship-Peak hochgeklettert ist – in Turnschuhen, denn in seiner Schuhgröße findet er kaum Schuhe in Indien. Wegen den Staus ist es zu spät geworden, um noch selbst zum ersten Camp zu laufen, deshalb fährt Zuser uns quasi bis vor die Tür. Finden wir irgendwie uncool, aber im Dunkeln laufen ist nicht angesagt.

An unserem Camp angekommen, richten wir uns erst einmal häuslich in unserem Zelt ein. Schlafsack, Fleece-Inlett, Taschenlampe, alles kriegt seinen Platz und bevor wir unsere erste Nacht im Zelt verbringen, gibt es noch ein Abendessen. Dann Zähne putzen, noch mal gemeinsam über das „Klo-Zelt“ lachen und trotzdem froh sein, dass sich Zuser so was ausgedacht hat und ab in den Schlafsack. Es ist unglaublich kalt. Fast die ganze Nacht zittere ich und morgens um vier steht Robert auf, um sich draußen warm zu laufen, mit mäßigem Erfolg. Will und Ella geht es ähnlich. Das kann ja heiter werden. Luder versucht uns zu beruhigen: Es war schon ungewöhnlich kalt in der Nacht, aber das ist eine Frage der inneren Einstellung. Wenn man nicht frieren will, dann tut man es auch nicht, oder so ähnlich. Und heute wird es schon besser werden. Wir starren ihn zweifelnd an. Weil wir ganz am Anfang der Saison sind und der Schnee zu weich ist, können keine Mulis als Transportmittel eingesetzt werden. (In ein paar Wochen ist der ganze Schnee weggeschmolzen und dann können Mulis die Ausrüstung transportieren.) Das bedeutet, dass für uns vier Leute insgesamt 12 Porter (Träger) unterwegs sind. Die bauen auch die Zelte auf, kochen und kümmern sich um Wasser und so weiter. Nach dem Frühstück geht es los. Luder legt ein tüchtiges Tempo vor, dem wir gut folgen können, solange es eben ist. Es ist ziemlich kalt hier unten und wir sind noch weit entfernt von den anvisierten knappen 5000 m Höhe. Die Landschaft ist richtig öde: Steine, Schotter und Felsen. Hier müssen Fred Feuerstein und Barney Geröllheimer arbeiten. Wir sind hier in einer so genannten „cold desert“, da wächst so gut wie nichts.

Selten habe ich so eine traurige Umgebung gesehen. Aber jetzt laufen wir erst einmal. Und laufen. Und laufen. Berg hoch, über kleine Flüsschen, Berg runter, entlang eines anderen Flusses. Sobald wir höher steigen, auch wenn es nur wenige Höhenmeter sind, merke ich, dass ich kurzatmig werde. Und immer weiter laufen. Und noch weiter laufen. Nach insgesamt guten 8 Stunden Laufen kommen wir am ersten Etappenziel an, das wirklich idyllisch an einem See liegt. Können wir aber nicht wirklich genießen. Für einen Außenstehenden sieht unsere Ankunft wahrscheinlich so aus, als ob wir dringend ärztliche Hilfe benötigen. Als Luder uns zu verstehen gibt, dass wir hier rasten werden, lassen wir uns quasi auf der Stelle fallen und sind froh, liegen zu können. Ella gibt noch ein aus tiefster Seele kommendes „I’m fucked!“ von sich, dann herrscht Stille und keiner rührt sich mehr. „Normalerweise sind die Zelte bei Ankunft schon aufgebaut und heißer Tee steht bereit“, sagt Luder, aber weil wir relativ schnell sind und die Porter eben keine Mulis haben, kommen sie erst zwei Stunden nach uns an. Die sehen auch mitgenommen aus, aber nach einer kurzen Pause bauen sie schon die Zelte auf und machen Wasser heiß für Tee. Auch die zweite Nacht ist erbärmlich kalt und entgegen der Empfehlung, nicht in voller Montur in den Schlafsack zu klettern, machen wir genau das. Ich träume von warmen Schlafsäcken, Heizungen und Wärmflaschen. Morgens werden wir mit heißem Tee geweckt, das wärmt uns etwas auf. Mit der minikleinen Schüssel heißem Wasser, die wir auch bekommen und unseren mitgenommenen Waschlappchen und Seife schaffen wir immerhin eine Art Katzenwäsche und fühlen uns halbwegs frisch. (Die beinharten Trekker unter uns finden das bestimmt total verweichlicht, aber ich finde die Vorstellung, mich tage- oder wochenlang nicht mal etwas waschen zu können, relativ abtörend.)

Am dritten Tag müssen wir einen Fluss überqueren. Also Schuhe ausziehen, Hose auch oder wenigstens hochkrepeln und durch das Wasser waten. Erfreulicherweise geht das Wasser nur bis Oberschenkelhöhe. Zuerst wadet einer der Porter mit einem Seil auf die andere Seite, um es dort zu befestigen. Das Seil dient als Sicherung für uns, zusätzlich geht immer noch ein Porter mit. Zuerst denke ich, dass das ein bisschen übertrieben ist, aber das ändert sich schnell. Der Fluss führt eiskaltes Schmelzwasser und als ich nach Ella ins Wasser steige, bleibt mir die Luft weg. Nach wenigen Sekunden spüre ich meine Füße nicht mehr und muss doch irgendwie auf den glitschigen Steinen Halt finden. Immer wieder rutsche ich ab und

stehe bis zum Oberschenkel im eiskalten Wasser. Ich habe das Gefühl, dass meine Zehen nicht mehr da sind. Die vielleicht 7 Meter Strecke werden zur Tortur und als ich nach gefühlten 10 Minuten (tatsächlich waren es vielleicht zwei Minuten) auf der anderen Seite des Flusses ankomme, kann ich kaum laufen, sondern humple eher zum nächst besten Stein. Zitternd versuche ich, meine Fleecejacke auszuziehen, um damit meine Füße einzuwickeln. Ein Porter gibt mir ein Öl und gehorsam reibe ich mir Beine und Füße damit ein. Dann kann ich mir wieder Socken, Hose und Schuhe anziehen. Robert ist der einzige, der mühelos durch den Fluss spaziert ist und nach kurzer Zeit schon wieder fertig angezogen da steht und auf uns war-

tet. Durch das Laufen wird uns natürlich wieder warm und der Fluss ist schnell vergessen. Wir steigen stetig bergauf und das merke ich sofort wieder an meiner Kurzatmigkeit. Durch die Höhe haben wir alle mehr oder weniger starke Kopfschmerzen. „Ihr müsst mehr trinken“, predigt uns Luder deswegen jeden Abend, wenn wir wie kleine Häufchen Elend mit ihm beim Abendessen sitzen und ihm unser Leid klagen. Das ist ja richtig, aber wir kriegen es alle nicht wirklich hin, mehr zu trinken. Tagsüber vergesse ich es oft genug bei dem ganzen Gelaufe und abends viel trinken bedeutet nichts anderes, als sich nachts aus dem lauwarmen Schlafsack pellen zu müssen, um zitternd zum Klo-Zelt zu laufen.



Morgens gibt es eine schlechte Nachricht: Einer der Porter ist krank, er übergibt sich und ist ziemlich schwach. Luder meint, dass er höhenkrank und dehydriert ist. Weil er aber nicht hundertprozentig sicher ist, fragt er mich. Mit Händen und Füßen (der Porter kann gar kein Englisch, Luder nur sehr schlecht) frage ich, ob er irgendwo Schmerzen hat, ob ihm schlecht ist und ob er überhaupt trinken und essen kann. Trinken geht wohl und Schmerzen hat er nicht. Dann wird es vielleicht und hoffentlich nicht ganz so schlimm sein. Er muss ohnehin weiterlaufen, eine Alternative gibt es nicht. Das zeigt mir deutlich, dass der Himalaja nicht die Alpen sind. Hier kann man weder die Ambulanz rufen oder davon ausgehen, innerhalb von

ein paar Stunden Hilfe zu bekommen. Für die anderen Porter bedeutet der Ausfall ihres Kollegen, dass sie seine Lasten mit übernehmen und gleichzeitig auf ihn aufpassen müssen. Das macht ihren Job nicht gerade einfacher.

Am vierten Tag überqueren wir kleinere Schneefelder. Manche sind sehr steil und beim Blick nach unten bin ich froh, heil darüber gekommen zu sein. Will rutscht kurz vorm Ende eines Feldes aus und versucht sich mit seinem Trekkingstock irgendwo festzuhalten. Der bricht auseinander und glücklicherweise rutscht Will dann in die richtige Richtung weiter und landet sicher auf festem Boden. Bei einem Schneefeld habe ich auch kein Glück und rutsche ein paar Meter ab. Auch ich versuche,



meine Rutschpartie mit meinem Trekkingstock aufzuhalten, ohne Erfolg. Einer der Porter bekommt mich zu fassen und zieht mich wieder hoch. Au einiger Entfernung sehe ich noch einmal auf das Schneefeld und realisiere, dass ich ohne den Porter metertief abgestürzt wäre.

Abends sind wir hundemüde und haben neben Kopfschmerzen auch keinen Appetit. Selbst Pizza und Nudeln (Jaa, wir haben einen Koch und müssen kein Tütenfraß mit heißem Wasser ertragen. In der Hinsicht ist es eben Luxus-Trekking.) können uns nicht dazu bringen, viel zu essen. Ella ist so übel, dass sie überhaupt nichts essen kann und selbst Allesesser Will müht sich

ab, etwas hinunter zu bekommen. Roberts Hände sind durch Höhe und Sonnenbrand ballonartig angeschwollen. Meine Kieferknochen tun weh, wahrscheinlich weil ich statt eines Kissens auf den steinharten Rucksäcken liege. Nach einer weiteren kalten Nacht wacht Robert schon morgens auf und fühlt sich elend. Und gerade für heute ist eine ziemlich lange Etappe mit deutlichem Höhenanstieg vorgesehen. Wir gehen los und schnell wird klar, dass er das Tempo nicht halten kann. Wir fallen weit zurück und Luder passt das Tempo zwar an, aber es ist immer noch zu schnell. Zur Kurzatmigkeit, der Erkältung und den Kopfschmerzen kommt nun auch noch die sehr intensive Sonne. Bei jedem kleinem Flüsschen halten wir an, damit ich Roberts Mütze nass machen kann. Luder nimmt Robert seinen Rucksack ab und ich bleibe nah bei Robert. Immer wieder muss er stehen bleiben, um zu Atem zu kommen. Luder feuert ihn immer wieder an und versucht ihn bei der Stange zu halten. Über zwei Stunden später als Ella und Will (und damit einer gesamten Laufzeit von knappen 10 Stunden) treffen wir schließlich ein. Der kranke Porter kommt mit Hilfe seiner Kollegen noch später an. Ich frage, wie es ihm geht und bekomme eine durchaus unklare Antwort aus der ich schließe, dass es ihm nicht besser geht. „Der Trek der Kranken“, denke ich. Robert kriecht sofort ins Zelt und will gar nicht mehr rauskommen. Er fühlt sich ziemlich warm an, vermutlich hat er Fieber. Trotzdem zwingt ich ihn, zum Abendessen zu gehen, wo er heiße Suppe und Tee bekommt. Zurück im Zelt gibt es noch zwei Paracetamol für ihn und dann wickle ich ihn so warm wie möglich ein. Ich zähle die Blasen an meinen Füßen(20!) und fühle mich erbärmlich.

Am nächsten Morgen geht es Robert deutlich besser. Gott sei Dank. Dafür hat Ella nun Halsschmerzen und will nichts essen. Der letzte Trekking-Tag wird dann zu meinem persön-

lichen Debakel. Direkt als erstes müssen wir einen weiteren Fluss überqueren. Am Ufer sehen wir, dass es über Nacht gefroren hat und mir schwant Übles. Robert marschiert wieder rüber, als ob ihn das kein bisschen beeindruckt. Ich spüre meine Füße auch Minuten später nicht, selbst eine halbe Stunde später habe ich immer noch kein Gefühl in meinen Zehen. Wir steigen auf knappe 5000 m Höhe an und müssen endlose Schneefelder überqueren. Was im Fernsehen so verwegen und abenteuerlich aussieht, erweist sich als echter Alptraum. Der Schnee ist viel zu weich und immer wieder sinken wir bis zu den Knien im Schnee ein. Die Schuhe werden nicht nur feucht, sondern nass. Je stärker die Sonne scheint, desto weicher wird der Schnee und wir kommen immer langsamer und schlechter vorwärts. Ich habe das Gefühl, kaum noch Luft zu bekommen und japse nach wenigen Schritten. Gleichzeitig weiß ich, dass wir uns beeilen müssen. Luder treibt uns immer wieder an und motiviert uns: „Die Straße, wo die Jeeps auf uns warten, ist schon zu sehen, beeilt euch!“ Aber dazwischen liegt noch ein Fluss. Luder braucht einige Zeit, bis er eine geeignete Stelle gefunden hat, an der wir den Fluss überqueren können. Unsere Schuhe sind ohnehin schon völlig durchnässt und wir wollen auch nicht mehr barfuß durch eiskaltes Wasser waten. Ein Porter kann uns tragen, bietet uns Luder an. „Das wäre ja noch schöner“, denke ich mir. „Wir gehen so“, sagen wir und latschen eben mit Schuhen durch das Wasser. Dahinter wartet das letzte große Schneefeld auf uns. Die Sonne brennt, es ist mittags. Jedes Mal, wenn ich tief im Schnee einsinke, kostet es mich unglaubliche Anstrengung, mein Bein wieder herauszuziehen. Hinter mir läuft ein Porter mit einer riesigen Kiste auf dem Rücken, er hat den Bogen irgendwie raus und versinkt noch nicht einmal halb so oft wie ich. Immer tiefer sinken wir ein und schließlich versinkt Will bis zum Oberkörper im Schnee. Da wird dann selbst Luder etwas panisch und robbt sich vorsichtig an Will heran, um ihm heraus zu helfen. Ich kämpfe mich die letzte Meter des Abhangs hinauf, der zur Straße führt. Oben angekommen, fühle ich mich nicht wie Eine, die es geschafft hat, sondern völlig erledigt und kaputt. Ich will nur duschen, schlafen und dann in Ruhe sterben. Aber zuerst will ich raus aus den nassen Schuhen und Socken.

Auf der Rückfahrt halten wir an einer der Buden an. Zuzer füttert uns mit heißer Suppe und Tee ab und langsam fühle ich mich wieder besser. Die Besitzer, ein älteres buddhistisches Ehepaar, kümmern sich rührend um uns und schleppen sogar dicke Decken an, damit wir nicht frieren müssen. Ich schaue

mich um und stelle fest, dass wir auf ihren Betten sitzen. Das ist also nicht nur eine Garküche und ein Shop, sondern gleichzeitig Schlaf- und Wohnzimmer. Uns stehen noch fünf Stunden Fahrt bevor. Ohne Schuhe und Socken ist das nichts, finde ich und deshalb kaufe ich mir ein Paar der handgestrickten Wollsocken von den Leutchen.

Auch die Rückfahrt verläuft nicht problemlos. Aus den geplanten fünf werden sieben Stunden. Ein Fluss hat die Straße weggerissen, was uns einen zweistündigen Umweg beschert. Ja, und jetzt bin ich wieder in Solang und schreibe den Blog eintrag. Meine Lippen sind aufgesprungen, voller Bläschen und auf doppelte Größe angeschwollen. Wegen der Blasen an den Füßen gehen im Moment nur Flip Flops. Meine Nase ist durch die Sonne verbrannt und tut beim Naseputzen (ja, auch eine Erkältung steht auf meiner Liste der Kriegsverletzungen) ganz schön weh. Beim nächsten Mal komme ich mit meinen eigenen Schuhen, warmen Schlafsack und ein bisschen mehr Erfahrung, was mich erwartet. Ich muss nur noch mit Robert darüber reden.

## Namaste India

Geschrieben von Nicole am 11. Juni, 2008

In ungefähr 10 Stunden verlassen wir Indien. Fast vier Monaten in einem Land, das uns immer wieder überrascht hat und so manches Mal wirklich (ver)zweifeln ließ. Wir haben merkwürdige Dinge beobachtet, die unterschiedlichsten Menschen getroffen und das große Glück gehabt, Indien aus vielen Perspektiven zu erleben. Wir sind vom Süden bis in den Norden gereist, immer wieder in Mumbai gelandet und haben aus klimatischen und politischen Gründen Rajasthan, Agra und andere Orte ausgelassen. Vielleicht aber auch, damit wir einen weiteren guten Grund haben, wiederzukommen.

Indien kann einem ungeheuer auf die Nerven gehen. Und es gibt kaum ein Land, in dem Schönheit und Scheiße so nahe beieinander liegen. Diese Erkenntnis stammt zwar nicht von uns, aber als ich diese Sätze im Vorwort zu einem Reisebericht über Indien gelesen habe, konnte ich nur aus vollsten Herzen zustimmen. Reiseberichte und TV-Sendungen zeichnen ein Bild von Indien, das wir nicht entdeckt haben. Dafür haben wir etwas anderes gefunden: Gastfreundliche und nette Menschen, die wir in unser Herz geschlossen haben. Und die uns dazu gebracht haben, über manche

Dinge anders zu denken und dann auch anders zu handeln. Wir haben in Indien eine Menge über uns gelernt und standen oft genug vor der Entscheidung, uns den Gegebenheiten anzupassen oder mit europäischem Maß zu messen. Wir haben gelernt, mit Armut, Dreck, Gestank und Chaos umzugehen und nicht darüber zu referieren, wie man Indien besser, schöner, effektiver machen kann. Indien ist so, wie es ist. Und wir haben uns bewegt, nicht verbogen, um in Indien sein zu können. Das spricht für Indien. „Entweder man liebt Indien oder hasst es.“ Das haben wir häufig gehört und wir haben darauf keine eindeutige Antwort. „Ihr seid immer noch hier, das ist doch auch eine Antwort“, hat uns dazu mal jemand gesagt. Oft genug haben wir überlegt, früher weiterzureisen und jetzt sind wir sogar ein wenig traurig, schon gehen zu müssen. Aber wir sind uns sicher, dass wir wiederkommen. Das ist auch eine Antwort, oder etwas nicht?



Ich saß irgendwann auf einem Felsen, ein Häufchen Elend und konnte einfach nicht mehr weiter. Ich wollte nur noch sterben. Die anderen waren schon weit vorausgelaufen und irgendwann kam einer unserer indischen Träger. Er lief singend an mir vorbei, lächelte mich an. Dabei trug er Flip-Flops und an ausgestreckten Armen vier Kartons mit rohen Eiern. Als sich unsere Blicke trafen, empfand ich eine Scham. Ich dachte: »Der Typ trägt seit vielen Stunden genau die Eier, die man dir morgens zum Frühstück serviert. Er hat noch nicht einmal das Geld für anständige Schuhe und singt ein Lied, während du heulend auf dem Stein sitzt. Ich bin dann wortlos aufgestanden, habe ihm zugewinkt und bin wieder weitergegangen.«

# Der Grundzyklus des künstlerischen Schaffens

Weil ich mit Künstler\_Innen arbeite und weil ich mich selbst mit künstlerischen Prozessen beschäftige, erscheint es mir notwendig, auf die Besonderheiten dieses Berufs einzugehen. Egal, welche Kunstform ausgeübt wird, vollzieht sich die sogenannte Künstlerwerdung nach ähnlichen Mustern. Diese hat durchaus Ähnlichkeiten mit der Heldenreise, unterscheidet sich dann aber doch in einigen, wesentlichen Merkmalen, die der Düsseldorfer Psychotherapeut Bertram Müller beschrieben hat.

Der berühmte Künstler Joseph Beuys hat einmal gesagt: »Der Fehler fängt schon an, wenn einer sich anschickt, Keilrahmen und Leinwand zu kaufen«. Wie in der nebenstehenden Grafik gezeigt, entscheidet sich ein Mensch für eine bestimmte Kunstform, die dann mit großer Hingabe und über einen sehr langen Zeitraum ausgeübt wird.

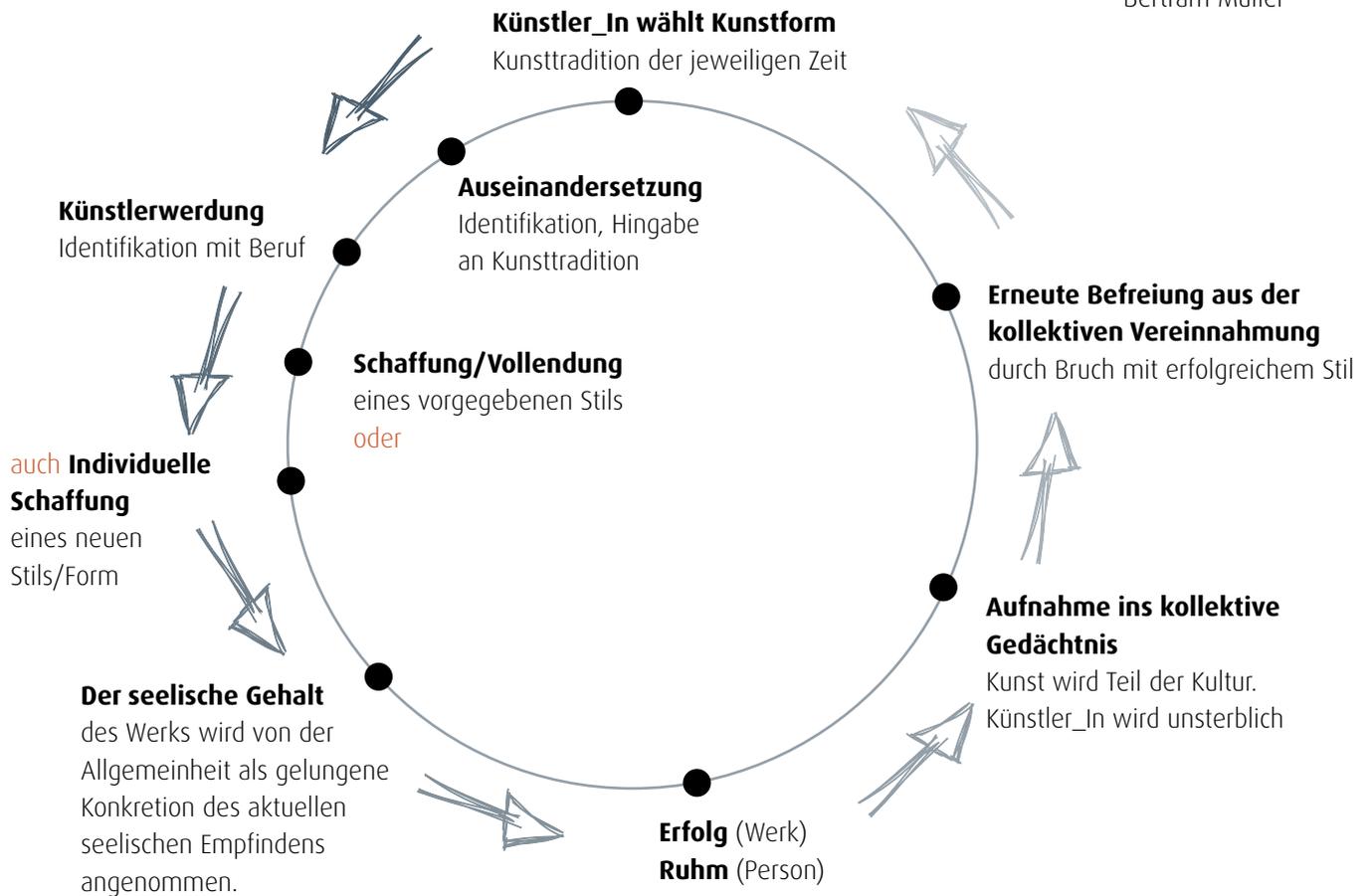
Dann kann es passieren, dass die Identifikation mit der Tätigkeit oder mit dem Beruf so groß wird, dass die Künstlerwerdung ansteht. Künstlerwerdung ist ein Prozess der Selbstschöpfung der eigenen Persönlichkeit. Der Akt der Selbsternennung ist unbedingte Voraussetzung zum künstlerischen Schaffen. Man kann sagen, dass die individuelle Selbstgestaltung das Hauptwerk der Künstler ist. Die Selbsternennung erfährt dann ggf. eine Rechtfertigung durch das geschaffene Werk. Wenn es gut läuft, gibt es Anerkennung durch die Allgemeinheit, Ruhm und Erfolg. Durch positive Spiegelung erfolgt eine Verfestigung des Status und somit

eine Festigung der Identität bzw. eine Stärkung und Selbstanerkennung. Die Gründe für die Künstlerwerdung sind, sich seelisch zum Ausdruck zu bringen und die Angst vor dem Leben (dessen Preis der Tod ist). Dies geschieht durch die Flucht ins Symbolische, kreative, willentliche, ewige, selbstgeschaffene, kontrollierte Werk. Der Zweck ist Unsterblichkeit auf individuellem Weg zu erlangen:

Und zwar durch ein Werk, das Eingang ins kollektive Gedächtnis findet. Hand in Hand damit geht die starke Tendenz zur Totalisierung (das Eine für Alles zu betrachten), die durch konkrete, schöpferische Handlungen (Partialisierung) kontrolliert wird. Es geht um psychische Entlastung durch Projektion und durch Konkretion von inneren Konflikten und natürlich auch um Erfolg und Ruhm, um materielle Bedürfnisse zu sichern.

In kaum einem anderen Beruf, ist die Abhängigkeit des Einzelnen vom Kollektiv so stark ausgeprägt, wie bei den Künsten. Künstler finden durch Schaffung ewiger Werke, Individuelle Wege und Konzepte zur Unsterblichkeit. Dies gelingt den meisten von uns – wenn überhaupt – nur durch Religion und Glauben.

Diese geschaffenen Werke finden Eingang in unser kollektives Gedächtnis und bringen ewigen Ruhm, Geld und Anerkennung. Die Gesellschaft reißt also durch die kollektive Anerkennung des individuell geschaffenen Werkes diese individuelle Unsterblichkeit an sich und verschafft sich so daran Anteil. Daraus entsteht der sogenannte ästhetische Genuss.



Der Künstler/die Künstlerin erhält im Gegenzug ewigen Ruhm durch das Kollektiv. Er oder Sie wird unsterblich. Um sich aus dieser kollektiven Vereinnahmung wieder befreien zu können, ist es notwendig, einen Bruch mit dem erfolgreichen Stil herbeizuführen und sich selbst und das Werk neu zu erfinden. Dass diese Art zu leben und zu arbeiten diverse Herausforderungen mit sich bringt, liegt auf der Hand. Und je nachdem, an welcher Stelle des Zyklus ein Mensch sich befindet,

müssen die Interventionen entsprechend angepasst werden. Die oben gezeigte Darstellung ist besonders hilfreich für Menschen, die in künstlerischen Berufen arbeiten, dort schöpferisch tätig sind und kreative Dienstleistungen erbringen. Die Unterschiede zwischen künstlerischen Berufen und freier Kunstproduktion sind erheblich, obwohl natürlich auch Gemeinsamkeiten existieren.

# Selbstbild – Design- und Fallbeispiele

In diesem Kapitel geht es um Formen, Farben, Schrift und um Bildauffassung. Darüber hinaus zeige ich einige Erscheinungsbilder, die ich für Kunden gestaltet habe. Anhand dieser Beispiele wird sichtbar, wie eine Personenmarke aufgebaut wird und wie aus Identität ein Image und schließlich Reputation entstehen kann.

# Die Gestaltung eines Erscheinungsbildes

Wenn man sich als Gestalter intensiv mit den inhaltlichen Themen einer Person, einer Organisation oder eines Produktes beschäftigt hat, geht es an die Realisierung des visuellen Auftritts. Wie das Innen im Außen sichtbar, welche Faktoren dabei wichtig sind, wird in diesem Kapitel an einigen Beispielen exemplarisch erläutert.

190 – 197

Umrisse, Eigenschaften  
und Merkmale

Farben und Bedeutungs-  
zuordnungen

Die Wirkung von Schrift

198 – 203

Bildauffassung und  
Designsprache

Fotovision und Aufmerk-  
samkeitsfokus

204 – 222

Ein Erscheinungsbild  
für den Singer-Songwriter  
Søren

Ein Erscheinungsbild  
für den Musikproduzenten  
Lukas Marx

Erscheinungsbild  
für die Sängerin  
Maria Mané

Ein Erscheinungsbild  
für die Cellistin  
Stefanie John

Ein Erscheinungsbild  
für Food- und Non-Foodprodukte  
der Stephanus Stiftung  
Vero und Bono

# Umrisse, Eigenschaften und Merkmale

Der Umriss eines Körpers ist ein wesentliches Merkmal, um Menschen auch aus der Entfernung eindeutig identifizieren zu können. Die Körperhaltung, Größe und die Art und Weise, wie sich jemand bewegt, sind Faktoren, die eine große Wirkung auf uns haben. Und wir haben sehr früh gelernt, die Signale des Körpers zu »lesen« bzw. deren Bedeutung zu entschlüsseln. Es macht einen großen Unterschied für uns, ob ein Mann zwei Meter groß, muskelbepackt ist und sich schnell bewegt oder ob er wie es mit einem kleinen, alten Mann zu tun haben, der eine Gehhilfe benutzt. Wir senden und empfangen permanent körpersprachliche Signale, die wir in Sekundenbruchteilen in unserem Unterbewusstsein entschlüsseln und bewerten. Körpersprache und -haltung sind wesentliche Themen in den darstellenden Künsten und gewinnen zunehmend an Bedeutung im Business-Kontext, wenn es beispielsweise um Präsentationsfähig-

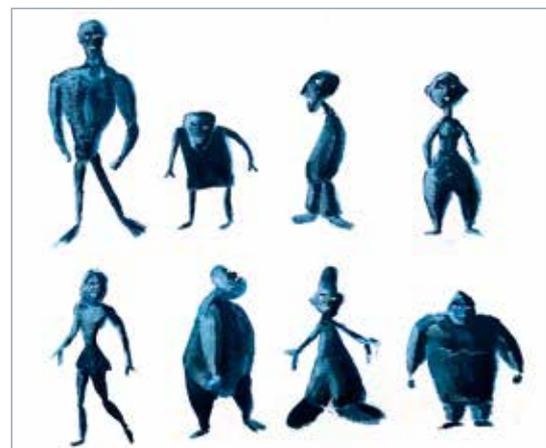
keiten geht. Welche Schlüsse man aus körpersprachlichen Signalen ziehen kann, füllt viele Bücher und es überrascht nicht, dass sich eine ganze Industrie mit Körperwahrnehmung beschäftigt.

In der Mode und Werbung hat besonders der Umgang mit der weiblichen Körperform groteske Züge angenommen. Neben der Tatsache, dass sich Models auf eine bestimmte Kleidergröße runterhungern müssen, werden sie zusätzlich in der digitalen Bildbearbeitung gestreckt, gestaucht, aufgeblasen und retuschiert. Diese vollkommen verzerrte Frauen-Bild hat seine Wirkung nicht verfehlt. Junge Mädchen auf der ganzen Welt versuchen verzweifelt, dem gezeigten Idealbild zu entsprechen und müssen zwangsläufig scheitern. Schwarze Frauen benutzen Bleichmittel, um heller zu werden und kosmetische Chirurgie ist mittlerweile im Mainstream angekommen.

Im Character-Design beginnt man zuerst



Umriss-Skizzen für die Entstehung der Archetypen auf [Seite 26](#) und [Seite 27](#).



Grobes Ausarbeiten der Schatten und einiger Details, die die Figuren formen.



Im Verpackungsdesign ist die Formgebung von großer Bedeutung. Es ist kein Zufall, dass sie sich an menschlichen Konturen orientieren

mit dem Zeichnen von Umrissen. Einerseits um einzelne Charaktere deutlich voneinander abzugrenzen, andererseits um ihnen Persönlichkeit und Haltung zu verleihen. Am Beispiel von Charlie Chaplin lässt sich der Markenbildungsprozess gut erklären. Obwohl die gesamte Figur extrem weichgezeichnet ist, können die meisten Menschen ihn sehr früh eindeutig identifizieren. Häufig schon in der ersten Phase. Streng genommen erkennen sie aber nicht den Schauspieler Charlie, sondern den Tramp – eine Figur bzw. eine Marke, die der Künstler entwickelt hat. Dass Schauspieler mit ihren Figuren verwechselt werden, ist nicht selten und ein großes Kompliment. Wenn wir Tempo sagen und eigentlich ein Papier-

taschentuch meinen oder einen Innen-sechskantschlüssel brauchen aber nach einem Inbus verlangen, greift der selbe Mechanismus. Im Produkt-Design spielt die Form eine ganz entscheidende Rolle beim Markenbildungsprozess.



Die von Charlie Chaplin erdachte Figur des »Tramp« wurde zu einer weltbekannten Marke mit hohem Wiedererkennungswert, in der sich viele Menschen wiedererkennen können. Sie identifizieren sich mit der Figur.

# Farben und Bedeutungszuordnung



## **Scharlachrot**

Anregend, aggressiv, dramatisch, dynamisch



## **Ziegelrot**

Sicher, natürlich, stark



## **Warmrot**

Verführerisch, anregend, schwül



## **Magenta**

Leidenschaftlich, auffallend, anziehend



## **Hellrosa**

Süß, zart, feminin



## **Altrosa**

Romantisch, sinnlich, zärtlich, sentimental



## **Mauve**

Heiter, subtil, weich



## **Burgunderrot**

Opulent, herrschaftlich, eindringlich prunkvoll



## **Fuchsia**

Sinnlich, aktiv, theatralisch, fröhlich



## **Terrakotta**

Würzig, warm, beruhigend, sommerlich



## **Goldgelb**

Sonnig, herbstlich, warm, Warnung



## **Grünliches Gelb**

Zitronig, säuerlich, fruchtig, spritzig, scharf



## **Creme**

Warm, pur, klassisch, einfach



## **Beige/Taupe**

Verlässlich, flexibel, sanft, zeitlos



## **Braun**

Natürlich, erdig, zuverlässig, freundlich



## **Kaffee/Schokolade**

Schwer, solide, wohlschmeckend



## **Sandfarben**

Sicher, praktisch, bodenständig, rustikal



## **Lila**

Feminin, raffiniert, elegant, anmutig



## **Lavendel**

Blumig, duftend, nostalgisch, exzentrisch



## **Purpur**

Sinnlich, futuristisch, ansprechend



## **Dunkepurpur**

Majestätisch, prunkvoll, edel



## **Pflaumenfarbig**

Gehaltvoll, kräftig, mondän, einzigartig



## **Violett**

Geheimnisvoll, fantasievoll, spirituell, blumig



## **Blaugrün**

Kühl, teuer, souverän, Trend



## **Stahlblau**

Dynamisch, ansprechend, auffallend, aufmunternd



## **Marineblau**

Einheitlich, verlässlich, traditionell, beständig

**Königsblau**

Engagiert, dramatisch, seriös, dynamisch

**Himmelblau**

Beruhigend, glücklich, vertrauenswürdig

**Türkis**

Heilend, spirituell, geheimnisvoll, exotisch

**Babyblau**

Niedlich, kindlich, heiter, ruhig, behaglich, subtil

**Aquamarin**

Flüssig, erfrischend, reinigend, kraftspendend

**Dunkelgrün**

Naturverbunden, bodenständig, üppig

**Hellgrün**

Verjüngend, essbar, übel erregend

**Olivgrün**

Klassisch, eintönig, trüb, strapazierfähig

**Khaki**

Einheitlich, getarnt, militärisch

**Limegrün**

Säuerlich, erfrischend, saftig, schwungvoll

**Weiß**

Rein, unschuldig, gutherzig, sachlich

**Gold**

Prunkvoll, extravagant, erfolgreich, traditionell

**Silber**

Repräsentativ, edel, kühl, metallisch

**Bronze**

Warm, traditionell, strapazierfähig, rustikal

**Schwarz**

Magisch, dramatisch, elegant, ernst, verwegen

**Anthrazit**

Elegant, nüchtern, seriös

**Kaltes Grau**

Spartanisch, seriös, trist

**Warmes grau**

Besinnlich, weltlich nüchtern



Die Farbe füllt den gesamten Raum aus.  
Eine Linie trennt ihn nur. Insofern ist die  
Farbe in gewisser Weise unendlich.

# Die Wirkung von Schrift

Auf Empfehlung eines Freundes rief mich vor vielen Jahren ein Kunde an, der mit mir über Typen sprechen wollte. Ich stand vollkommen auf der Leitung, obwohl ich als Schriftsetzer eigentlich sofort hätte schalten müssen. Die einzelnen Schriften nennt man natürlich Typen und sie verhalten sich wie Schauspieler auf einer Bühne. Wenn wir sie gezielt auftreten lassen, unterstützen sie uns bei der Visualisierung unseres Selbstbildes. Jede Schrifttype vermittelt bestimmte Emotionen und steht für einen bestimmten Einsatzbereich oder auch eine Zeitepoche. Die Wahl der richtigen Schrift spielt beim Thema Corporate Design eine entscheidende Rolle. Manche Firmen lassen sich eigene Schriften gestalten (VW, Nivea, etc.), um den Wiedererkennungswert ihrer Marken zu steigern. Es gibt zahlreiche Bücher, die das Thema Schrift sehr ausführlich behandeln. Ich stelle dir an dieser Stelle 5 Schriftgruppen vor, damit du die psychologische Wirkung von Typografie nachvollziehen kannst.

## Serifen Schriften

Serifen sind die häkchenartigen Enden an Buchstaben, die sehr unterschiedliche Ausprägungen haben können. Steuerberater, Rechtsanwaltsbüros, alteingesessene Hotels, Zeitungen, Banken oder auch Modedesigner lieben die klassischen Serifenschriften. Hier werden Werte vermittelt wie zum Beispiel: Tradition, Respekt, Zuverlässigkeit, Beständigkeit, Komfort Sicherheit, Professionalität  
Einige bekannte Serifenschriften sind: Times, Bodoni, Garamond, Palatino,

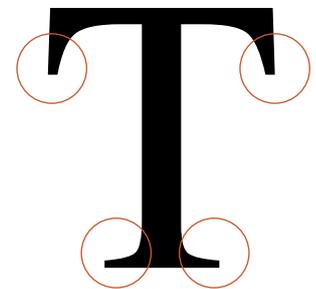
## Serifenlosen Schriften

Serifenlose Schriften wirken modern, aufgeräumt, zeitlos, sauber, stabil und objektiv. Die jungen, dynamischen, zeitgeist-, und zukunftsorientierten Unternehmen entscheiden sich für sie. Wir verbinden damit Begriffe wie Innovation und Freundlichkeit. Sie wirken einladend und sind auf Bildschirmen, gut zu lesen. Darüber hinaus können sie auch Ruhe, Konstruktivität und Sachlichkeit vermitteln. Es geht also um die Werte: Modernität, Zeitlosigkeit, Stabilität, Objektivität, Ruhe, Konstruktivität, Sachlichkeit  
Bekannte Serifenlose Schriften sind: Arial, Helvetica, Futura, Avenir, Gotham, Franklin Gothic, Neuzeit

## Schreibschriften

Die Wirkung von Schreibschriften ist wegen der eher unregelmäßigen Merkmale sehr unterschiedlich. Es geht in erster Linie darum, die natürliche Strichführung von Handschriften nachzuahmen. Man nutzt sie gerne für Slogans, Logos oder auch für Überschriften, weil sie sich wegen der geschwungenen Anfangsbuchstaben und Verzierungen nicht für längere Texte eignen. Luxusmarken, Bierhersteller, Bio Produkte und Hochzeitseinladungen schwören auf den persönlichen Charakter einer Handschrift. Hier geht es um die Werte: Zärtlichkeit, Eleganz, Kreativität, Ökologie, Liebe und auch Luxus.  
Schreibschriften sind: Zapfino, Englische Schreibschrift, LinoScript, Kaufmann, Mistral, Comic Sans MS, Brush Script, Bradley Hand

Branding ohne Typografie ist wie Backen ohne Mehl. Machbar aber umständlich.



Als Serife bezeichnet man in der Mikrotypografie die Linie, die bei Antiqua-Schriften einen Buchstabenstrich am Ende, quer zu seiner Grundrichtung, abschließt.

## Modernen Schriften

Hier geht es auch um Serifenlose Schriften, die allerdings deutlich konstruierter und geometrischer wirken. Sie sind beliebt in der Design-, und Kreativ-Branche. Ihre Wirkung ist modern, progressiv, wegweisend, zukunftsorientiert, stark, stylisch und schick und folgt dem Lehrsatz »die Form folgt der Funktion« Diese Schriften zeichnen sich durch ihre klaren geometrischen Linien aus. Sie kommunizieren Werte wie: Design, Progressivität, Zukunftsorientierung, Stärke, Stil  
Bekannte Modern Schriften sind:  
FF Dax, Century Gothic, Gilroy, FF DIN, ITC Avant Garde Gothic

## Plakat Schriften

Plakat Schriften werden oft als gestalterisches Element eingesetzt. Man benutzt diese Schriftarten für große, plakative Überschriften und Botschaften. Auf Plakaten oder in Broschüren entfalten sie ihre volle Wirkung. Stilistisch passen diese Schriften in viele Bereiche. Manchmal haben sie einen kalligrafischen, handgemalten oder experimentellen Duktus. Durch die individuellen Eigenschaften haben sie eine ganz spezielle Wirkung und sind sehr auffällig.

Plakat-Schriften können sehr unterschiedlich sein. Eine Zuordnung von Werten ist kaum möglich. Bekannte Plakat Schriften sind: FF Child, Bromley, Haggerston, Limehouse

Es gibt zahlreiche Bücher, die sich mit Schrift beschäftigen und aus typografischer Sicht ist diese Unterteilung sehr

ungenau und fast schon ein bisschen fahrlässig. Grundsätzlich hat jede Schrift eine sehr besondere und feine Wirkung. Jede Schrift interpretiert einen Text und ein großer Teil der Wirkung hängt natürlich auch von persönlichen Vorlieben, Erinnerungen oder Erfahrungen ab. Wir können trotzdem Regeln ableiten und da wir den externen Kontext und unsere Zielgruppe nicht persönlich kennen, ist es klug, sich mit allgemeingültigen Konzepten und Aussagen zu beschäftigen. Wenn ich Schriften einsetze, ist es wichtig ihre Wirkung zu kennen. Es liegt natürlich nahe, unterschiedliche Schriften miteinander zu kombinieren, um die Wirkung eines Layouts zu steigern. Und so richtig spannend wird es, wenn Farben mit ins Spiel kommen. Wie so oft im Leben, heißt es auch hier: Weniger ist mehr. Die Faustregel beim Gestalten lautet: Nicht mehr als zwei Schriftarten. Idealerweise ergänzen sich diese Schriften. Farbigkeit, in Kombination mit Schrift, ist ebenfalls mit Vorsicht zu genießen. Ehe man sich versieht, ist alles bunt, alles wichtig und bedeutsam. Auf den nächsten Seiten findest du Beispiele, wie man Schrift mit Farbigkeit kombinieren kann. Kunden haben oft den Wunsch und die Vorstellung, dass ein Logo oder die Wortmarke sämtliche Eigenschaften und Attribute ihrer Unternehmung kommunizieren soll. Tatsächlich ist das Erscheinungsbild aber ein Zusammenspiel aus Schrift, Farbigkeit, Bildauffassung und wiederkehrenden Gestaltungsroutinen.

Was ist damit gemeint?

Schrift ist ein Ausdruck unserer Zeit. Der Einsatz von Schriften im Grafik-Design verrät viel über den jeweiligen Zeitgeist.

# SELBSTBILD

Im ersten Beispiel benutzen wir die **Serifen Schrift** Times und kombinieren sie mit einem blaugrün. Die Farbigkeit erzählt uns, dass wir es mit etwas zu tun haben, das als kühl, teuer und souverän wahrgenommen werden möchte. Die Typografie vermittelt Tradition, Respekt, Zuverlässigkeit, Beständigkeit, Komfort, Sicherheit und Professionalität. In Versalien (Großbuchstaben) wirkt die Schrift selbstbewusst. Um diesen Eindruck noch zu verstärken, sind weitere Optionen möglich. Wir fügen der Serifen-Schrift Times eine Serifenlose Schrift (Gill) hinzu und vergrößern den Abstand der Buchstaben zueinander, um eine raumgreifende Wirkung zu erzielen. Wir benutzen die Farbe Gold als Auszeichnungsfarbe, um die Wertigkeit zu steigern. Zwei waagerechte Striche deuten einen Rahmen an, der beide Elemente hervorhebt und betont. Diese Art der Gestaltung ist »gelernt«. Wir kennen sie aus verschiedenen Kontexten und verbinden damit traditionsbewusste, hochpreisige Marken.

# *SELBSTBILD*

Fein & Edel

# Selbstbild

Wir setzen die **Serifenlose Schrift** Futura in gewöhnlicher Schrift auf einen roten Font. Die Schrift vermittelt Modernität, Zeitlosigkeit, Stabilität, Objektivität, Ruhe, Konstruktivität und Sachlichkeit, während die Farbigkeit anregend, aggressiv, dramatisch, dynamisch aber auch verführerisch, anregend, leidenschaftlich und gefährlich wirkt. Bereits durch wenige Maßnahmen können wir die vorhandenen Attribute aufgreifen und wahlweise verstärken oder abschwächen. Wir ergänzen die bereits vorhandene Futura, um einen weiteren Futura Schriftblock, den wir in schwarz setzen und rahmen. Durch diesen Rahmen fokussieren wir auf den Inhalt und gleichzeitig vermitteln wir ein Innen und ein Außen, was durch das schräg gestellte Selbstbild im Anschnitt noch verstärkt wird. Der schwarz-weiß Kontrast unterstreicht die Gegensätze. Diese Art der Gestaltung kennt man zum Beispiel aus der politischen Kommunikation oder aus dem Kultur-TV.

FEIN  
UND  
EDEL

# Selbstbild

*Selbstbild*

Die **Schreibschrift** Brushscript auf einem braunen Font erzählt uns, dass es um Zärtlichkeit, Eleganz, Kreativität, Ökologie, Liebe und auch Luxus gehen könnte. Das Braun vermittelt uns Natürlichkeit, Erdigkeit, Zuverlässigkeit und Freundlichkeit.

Der Duktus der Schrift (charakteristische Art, bestimmte Linienführung einer Schrift) vermittelt eine Dynamik und Verspieltheit, die wir wieder beliebig verstärken oder abschwächen können. Im unteren Bereich ersetzen wir das weiß durch einen Cremeton, verpassen dem Schriftzug einen Schlagschatten und einen Winkel, ergänzen die Worte fein und edel mit der kuriven Times und zeichnen mit grün aus. Der Hintergrund erhält einen Verlauf in Richtung dunkelbraun und schon wirkt das Selbstbild, solide und wohlschmeckend. Bereits gelernt ist das Thema Schokolade und durch die grüne Auszeichnung möglicherweise mit Minzgeschmack.

Selbstbild

Die FF DIN steht hier stellvertretend für den Bereich der **modernen Schriften**. Wir kombinieren sie mit einem blauen Hintergrund. Die Schrift kommuniziert Design, Progressivität, Zukunftsorientierung, Stärke und Stil. Unser blau wirkt beruhigend, glücklich, vertrauenswürdig und irgendwie vielleicht auch einheitlich, verlässlich, traditionell und beständig. Weil die FF DIN zur Beschilderung auf deutschen Autobahnen zum Einsatz kommt, braucht es lediglich ein paar Handgriffe und die Assoziation ist schnell hergestellt. Ich habe bei diesen Beispielen bewusst mit den gleichen Schriftkombinationen gearbeitet, um zu zeigen, wie schnell unser Gehirn Verknüpfungen zwischen Schrift, Farbe und Bedeutung herstellen kann. Diesen Umstand können wir bei der Gestaltung von Erscheinungsbildern nutzen. Natürlich sucht man dann nach der perfekten Schrift, der optimalen Farbigkeit und einem durchgängigen Gestaltungsraster.

*Selbstbild*  
*Fein & Edel*

Selbstbild  
Fein und  
Edel



# Die Bildauffassung und Designsprache

Mit Bildauffassung ist die Vorstellung gemeint, was ein Bild zeigen soll, wie die Darstellungsweise der Motive aussieht. Obwohl es sich bei einem Corporate Design eigentlich um eine Sache im weitesten Sinne handelt, wird der Auftritt einer Marke beeinflusst von den Menschen, die täglich mit ihm arbeiten und in seinem Sinne gestalten. Dadurch »verhält« sich Corporate Design letzten Endes selbst wie ein Individuum: Wir wissen ja mittlerweile, dass Marken wie Menschen sind. Ein Design lebt und entwickelt sich durch die Anwendung eine eigene Persönlichkeit. Indem sich ein visueller Auftritt gezielt von anderen Auftritten in seinem Umfeld abgrenzt, wird er eindeutig wiedererkennbar und leistet damit einen wichtigen Beitrag zur gesamten Markenbildung. Ein durchgängiges Corporate Design besteht dazu in erster Linie aus einer grundlegenden Gestaltungsidee und einem daraus resultierenden Raster – dem Layout mit allen seinen Facetten.

Hinzu kommen die passende Typografie und individuelle Farb- und Bildwelten. Dies alles komponiert die individuelle und unverwechselbare Designsprache. Das gemeinsame Verständnis hinsichtlich dieser Designsprache und der consequente Umgang aller Beteiligten, mit ihren grundlegenden Elementen, schafft Identifikation, Glaubwürdigkeit und Kontinuität. Damit die Zusammenhänge, die hinter einem Corporate Design stehen, transparent und nachvollziehbar werden, beschreibt man sie in entsprechenden Design Handbüchern (Design Manual oder auch Style Guide). Ein Bildverständnis könnte zum Beispiel wie folgt beschrieben werden: »Alt Bekanntes neu gesehen.« Dabei finden Bilder Verwendung, die alltägliche Motive durch neue Perspektiven und vor allem ungewöhnliche Bildaus- und anschnitte zu echten Hinguckern machen. Besonders das Kippen des Bildhorizontes aus der gewohnten Horizontalen erzeugt Dyna-

Ein Foto oder ein Bild kann unabhängig von Kultur und Sprache betrachtet werden. Es ist in seiner Bedeutung offen für Interpretationen. Das Wort ist in seiner Bedeutung festgelegt.

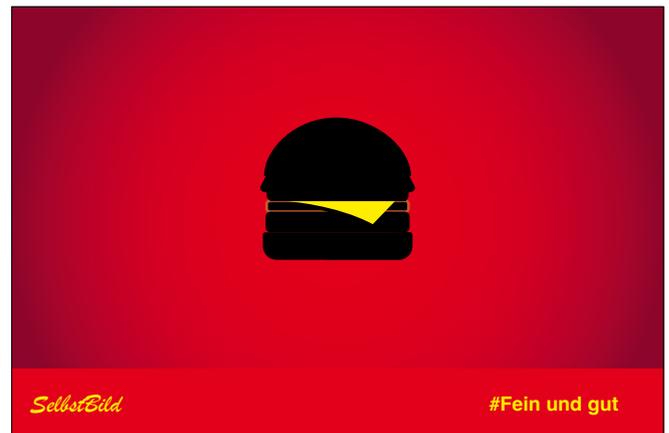


mik und leitet das Auge entsprechend in den Seiteninhalt. Das Prinzip Schärfe versus Unschärfe zieht sich durch sämtliche Bildmotive. Alle Kontraste werden leicht erhöht und zentrale Elemente des Motivs werden, den Hausfarben entsprechend, ein- oder umgefärbt. Weil eine solche Beschreibung oft zu abstrakt ist, werden entsprechende Beispielmotive dem Design Handbuch hinzugefügt. Natürlich haben die Bildmotive immer auch etwas mit der Markengeschichte – der eigentlichen Brandstory zu tun. Die vier Beispiele (unten) zeigen, dass wir anhand der Bildsprache und einer bestimmten Farbigkeit eine Marke erkennen können, obwohl keine Namen gezeigt werden. Es handelt sich um Bilder, die eine Welt zeigen, die die Marke über einen langen Zeitraum besetzt und immer wieder kommuniziert hat. Dabei ist es egal, ob es sich um Illustrationen oder Fotomotive handelt. Wenn man die Bildmotive entsprechend bearbeiten und die korrekte

Typografie benutzen würde, wäre der Wiedererkennungswert noch deutlich höher. Grafik-Designer beschäftigen sich mit visueller Kommunikation und deshalb ist es notwendig, dass sie sich mit Fotografie und Illustration beschäftigen. Spezialistenwissen ist sicher nicht erforderlich aber es schadet auf keinen Fall, in diese Welt einzutauchen. Um das Thema Bildwelten, die Gestaltungsmittel und die Widrigkeiten der Fotografie noch besser nachvollziehen zu können, zeige ich dir einige Ergebnisse meiner Straßenaufnahmen, die ich mit Hilfe eines Fotografen in Nepal angefertigt habe. Ein professioneller Fotograf würde diese Motive sicher nicht veröffentlichen, weil sie einfach nicht gut genug sind. Ich zeige sie trotzdem und erkläre dir, welche Wahrnehmungsfiler bei mir auf dem Marktplatz in Kathmandu aktiv waren und warum es mir so wichtig ist, die bildgestalterische Arbeit von Fotografen selber zu erleben.

Ein Bild sagt mehr als tausend Worte.

Spruchwort



# Fotovision und Aufmerksamkeitsfokus

Am Beispiel der Straßenfotografie möchte ich den Fokus auf die WahrnehmungsfILTER lenken, die ich benutzt habe. Meine Frau hat an der selben Tour teilgenommen und vollkommen andere Aufnahmen gemacht als ich. Ihre Aufmerksamkeit war auf Muster gerichtet. Sie hat viele Gegenstände und Seriationen fotografiert, während ich in erster Linie an Menschen interessiert war. Im Grafik-Design kennt man den Begriff der Fotovision. Man begleitet den Fotografen und vermittelt in welche Richtung man das Design bringen möchte. Diesen Prozess nennt man Art-Direction. Statt dem Fotografen zu sagen, welche Fotos ich gerne hätte, habe ich den Prozess umgekehrt und einen Fotografen gebeten, mir bei meinen Fotos

behilflich zu sein. Ein Wechsel der Wahrnehmungsposition. Dass man sich dabei wie ein hoffnungsloser Anfänger fühlt, ist Teil des Programms. Sich ein Foto vorzustellen, ist leicht. Das Foto dann auch tatsächlich einzufangen, eine vollkommen andere Geschichte. Anders als im Fotostudio, wo man eine große Kontrolle über den gesamten Prozess ausüben kann, ergeben sich die spannendsten Situationen in der Straßenfotografie ganz plötzlich. Wenn du nicht zur richtigen Zeit am richtigen Ort bist, hast du ein schlechtes Foto und manchmal sogar keins. Um ein wirklich gutes Foto, ohne störende Elemente im Bild zu haben, musst du jeden Tag auf den Markt gehen und fotografieren. So macht es mein Fotocoach in Nepal.

Um diese Aufnahmen machen zu können, muss ich meinen WahrnehmungsfILTER auf **Zukunft** einstellen. Ich muss Situationen antizipieren, um die Kamera rechtzeitig im Anschlag haben. Meine Aufmerksamkeit muss sich auf **Menschen** richten.

**Hell** und **Dunkel** sowie **Farbkontraste** sind wichtig. **Oben** und **unten** aber auch **vorne** und **hinten** beeinflussen das Foto. Ist der Fahrradfahrer schon zu nah dran oder zu sehr in der **Mitte**? Wie verhält es sich bei den Aufnahmen mit **Symetrie**? Im vorderen Teil des Radfahrers und beim Besen kann man eine **Bewegungsunschärfe** entdecken. Es ist hilfreich solche Aufnahmen zu analysieren, um seinen eigenen WahrnehmungsfILTERn auf die Spur zu kommen.





Bei den beiden Fahrradtaxifahrern lag meine Aufmerksamkeit auf den Wahrnehmungsfiltren **gleich** und **ungleich**. Die in grün gekeideten Damen haben mich fasziniert, weil das **vorne/hinten** in Verbindung mit **Schärfe/Unschärfe** eine große räumliche Wirkung erzielt. Eine alte Regel für ambitionierte Fotografen lautet: Vordergrund macht Bild gesund.



Der Kontrast zwischen **Menschen** und **Dingen** – in diesem Fall die Architektur mit ihren **eckigen** Formen im Gegensatz zu den **runden** Körpern der Frauen haben mich auf den Auslöser drücken lassen. Die **Farbkontraste** und die **regemäßigen** und **unregelmäßigen** Muster haben diese Entscheidung unterstützt.



Ein Glückstreffer. Während des Laufens gelingt mir die Aufnahme von dem kleinen Kind, das in die Kamera blickt. Meine WahrnehmungsfILTER sind hier **assoziiert/dissoziiert** sowie **Schärfe/Unschärfe** und natürlich **vorne/hinten**



WahrnehmungsfILTER:  
**hell/dunkel, gleich/ungleich, farbig/nicht-farbig, flüssig/fest**



Bei der Frauengruppe ging es mir bei der Aufnahme offenbar um **Menschen/Dinge** sowie **assoziiert/dissoziiert**



Das Paar viel mir auf, weil hier meine inneren Programme **assoziiert/dissoziiert, dick/dünn, Menschen/Dinge** aktiv sind

Bei der Dame mit der Zigarette erkenne ich die internen Programme:  
**Assoziiert/Dissoziiert** sowie **Schärfe/Unschärfe** und natürlich **vorne/hinten, bewegt/unbewegt**

# Der Prozess am Beispiel des Musikers SØREN

Søren ist Diplom Psychologe und angehender Psychotherapeut. Als Sohn eines Diplomaten ist er in einem gutbürgerlichen Umfeld aufgewachsen und macht seit seiner frühesten Kindheit Musik. Er absolvierte eine Ausbildung zum Dachdecker, war Soldat und während seiner Sturm und Drang Phase hat er sogar eine Weile auf der Straße gelebt. Søren kommt auf Empfehlung der Cellistin Stefanie John zu mir, weil er endlich seinen Traum vom Berufsmusiker verwirklichen will. Obwohl er schon viel Erfahrung mitbringt und als Freund eines bekannten Berliner Pianisten auf vielen Bühnen in ganz Deutschland auftreten konnte, waren die letzten Jahre nicht von Erfolg gekrönt. Søren verzettelte sich, änderte häufig

seinen Künstlernamen und ihm fehlte nach eigener Aussage eine klare Orientierung, um sein Vorhaben erfolgreich umsetzen zu können. Bereits im ersten Telefonat hatte er mir die Lösung für sein Problem verraten, ohne dass es ihm damals bewusst war. Søren war auf der Suche nach einem Weg aus dem Nebel und er brauchte jemanden, mit dem er diesen Weg gemeinsam finden konnte. Die Tatsache, dass ich selbst bereits eine CD veröffentlicht hatte, dass wir beide Gitarre spielen und Songs schreiben, war sicher sehr hilfreich. Ausschlaggebend für die Zusammenarbeit aber war auch die gemeinsame Sprache und unsere Begeisterung, andere Menschen an persönlichen Entwicklungen teilhaben zu lassen.

Nicht aus Büchern, sondern durch lebendigen Ideenaustausch, durch heitere Geselligkeit müsst ihr Lernen.

Johann Wolfgang Goethe

Ein Identitätsworkshop bildet die Basis für die zukünftige Markenarchitektur. Für viele Menschen ist es sehr befremdlich, sich selbst als Marke zu betrachten. Mittlerweile teile ich diese Skepsis, weil sich der Markengedanke aus einem neoliberalen Selbstverständnis ableitet. Das setzt auf permanente Selbstoptimierung, die auf Dauer nicht gesund ist. Deshalb ist es mir ein großes Anliegen, dass besonders Künstler sich wirklich intensiv und reflektiert mit ihrem eigenen Prozess auseinandersetzen.



Søren bei der Identitätarbeit auf den unteren logischen Ebenen.



Das Moodboard als Collage zur zukünftigen Positionierung des Künstlers.



Søren während einer Timeline-Arbeit, um externen Zugänge zu prüfen.



Im Video-Interview mit einem Workshop-Teilnehmer zur Prozess-Dokumentation.

Sören war auch gleich Feuer und Flamme beim Vorschlag, den gemeinsamen Prozess auf Film zu dokumentieren und Menschen mit psychischen Einschränkungen aktiv einzubeziehen und auch deren Ressourcen zu nutzen. Ein Psychologe, der sich mit seinem Thema in die Mitte setzt, um sich von Menschen helfen zu lassen, denen er normalerweise hilft, war ein mutiger Schritt. In einem zweitägigen, von mir moderierten, Identitätsworkshop, nehmen wir sämtliche Facetten seines Vorhabens unter die Lupe. Seine musikalischen Fähigkeiten, seine langjährige Bühnenerfahrung, sein kommunikatives Wesen und eine fertige CD sind eindeutige Beweise, dass er auf den Ebenen Umgebung, Verhalten und Fähigkeiten sehr gut ausgestattet ist. Es gibt zwei einschränkende Überzeugungen, die wir gemeinsam verändern können. Auf der Ebene der Werte und der Identität, gibt es ebenfalls einige Knoten zu lösen. Sören's persönliches Verhältnis zum Thema Geld ist von Sorglosigkeit und auch einer gewissen Lässigkeit geprägt, die man bei Künstlern häufig findet. Geld ist schon toll aber nicht wirklich wichtig. Es gibt bedeutend wichtigere Dinge. Ein weiterer einschränkender Glaubenssatz bezieht sich auf das Thema Führung. Sören hat den ausgeprägten Wunsch nach einer Band, nach Gemeinsamkeit und Zugehörigkeit. Er will, dass alle Bandmitglieder an einem Strang und in eine Richtung ziehen und ist gleichzeitig ein bisschen frustriert, dass sich die Dinge offensichtlich nicht von selbst ergeben. Es gelingt uns, im Laufe des Workshops, seine

Werte Zuverlässigkeit, Verbindlichkeit und Sicherheit mit seiner Verantwortung als »Bandleader« zu verbinden und seiner künstlerischen Identität, eine unternehmerische hinzuzufügen. Damit stellen wir sein Vorhaben auf deutlich stabilere Beine. Ich schlage ihm vor, ein Geschäftskonto zu eröffnen, die künstlerische von der geschäftlichen Arbeit zu trennen und ermutige ihn, die Führung in die Hand zu nehmen und sich selbst dafür auch die Erlaubnis zu erteilen. Auch als wichtiges Signal an eine zukünftige Band, die von einem Songwriter und Bandleader Ernsthaftigkeit, Verbindlichkeit und Professionalität erwartet. Dieser neue Rahmen ist für Sören nicht schwer zu internalisieren, weil er ein schneller Denker ist und alle notwendigen Referenz-Erfahrungen bereits in seiner Biografie abgespeichert sind. Durch weitere Rahmen können wir die einzelnen Themen sortieren, strukturieren und neu formatieren. Es überrascht einen Außenstehenden natürlich nicht, dass Sören's Arbeit als Psychologe und seine Arbeit als Singer-Songwriter eine große Gemeinsamkeit aufweist, obwohl das für Sören überhaupt nicht so offensichtlich ist. Wie viele andere Kunden hat auch Sören eine Reihe von blinden Flecken, die in einem Identitätsworkshop erst sichtbar werden. Sören geht es um Menschen, um Austausch und um Schwingungsfähigkeit. Nach einiger Zeit wird klar, dass es ihm in seinem Leben auch ums Dienen geht und die Mission sowie der CD-Titel seines Debut-Albums »Serving Life« (dem Leben dienen) wird geboren. Für die Positionierungsarbeit

Die Corona Pandemie hat unser gesamtes kulturelles Leben auf den Kopf gestellt und die prekäre Situation von Künstlern extrem verschärft. Ein Musiker muss heute in der Lage sein, ein erstklassiges Produkt zu liefern, er muss es auf den Markt bringen und bewerben können. Er muss seinen Betrieb managen, sich um die Organisation und Finanzen kümmern und notwendige Investitionen tätigen. Kurz gesagt: Er oder sie muss Unternehmer oder Unternehmerin und Geschäftsmann bzw. Geschäftsfrau sein. Diese Anforderungen können und wollen viele Künstler nicht erfüllen. Dieses Erkenntnis kann sehr wertvoll sein, weil sie Raum für neue Ideen schafft, die deutlich freudvoller sind, als eine erfolglose, unternehmerische Tätigkeit als Künstler und Marke

fertige ich eine Moodboard-Collage (Stimmungsbild-Collage) mit Singer-Sonwritern aus den Feldern Folk, Urban und Rock an, um gemeinsam mit Søren die visuellen Kodierungen dieser Felder zu analysieren. In diesem Zusammenhang empfehle ich ihm, seinen tatsächlichen Vornamen Søren zu nutzen und sich von seinem bisherigen Namen Suns of Syreality zu verabschieden. Statt auf beeindruckende, intellektuelle Konzepte und kryptische Bandnamen zu setzen, rate ich ihm, sich als Solo-Künstler zu präsentieren, sich zu zeigen und sein wahrhaftiges Anliegen zu kommunizieren. Sich der Welt zuzumuten. Das ist von Außen immer sehr leicht gesagt aber innerlich ist es ein wirklich großer Schritt. Manchmal braucht es dann eine ordentliche Provokation oder auch eine warmherzige Bestätigung von Außen, um diesen Schritt wirklich zu vollziehen. Als Grafik-Designer ist mir die deutsche Schreibweise von Søren schon die ganze Zeit ein Dorn im Auge. Zum Glück hat mein Kunde die skandinavische Schreibweise in der Vergangenheit bereits benutzt und es wird schnell klar, dass dieser Name in Versalien (Großbuchstaben) einen hohen Wiedererkennungswert bringen würde. Nachdem wir gemeinsam die gesetzten Meilensteine kritisch hinterfragt und auf Belastbarkeit überprüft haben,

werden die zukünftigen Chancen und Möglichkeiten eines neuen Erscheinungsbildes schnell deutlich. Es ist ebenfalls schnell klar, dass eine konkrete To-Do-Liste und das Deligieren von Aufgaben eine große Entlastung für Søren bringen wird. Er kann auf eine große Gruppe von Unterstützern zählen und ich mache mich an die Designarbeit, während er sich darum kümmert, seinen Betrieb zu organisieren. Identitätsworkshops bringen häufig einen großen Motivationsschub mit sich, weil sich ein Gefühl von Klarheit und Optimismus einstellt. Oft melden Freunde und Bekannte diese Veränderung auch zurück und auch im Fall von Søren ist das so. Die Aufgaben scheinen lösbar und er hat das Gefühl mit seinem Anliegen nicht mehr alleine zu sein.

### Das neue Erscheinungsbild

Das vorhandene Bildmaterial und die erarbeiteten Ergebnisse des Workshops bildeten die Basis für den zukünftigen, visuellen Auftritt des Musikers. Ich entscheide mich für eine zurückhaltende Schrift, um die Wortmarke SØREN zu setzen. Bescheidenheit gehört zum Charakter des Musikers und das durchgestrichene und in Deutschland ungewöhnliche Ø zieht schon genug Aufmerksamkeit auf sich.

Ein Corporate Identity und ein Corporate-Design Prozess umfasst mehrere Phasen, die alle eine klare und eindeutige Auftragsklärung benötigen. Der gemeinsame Workshop generiert die nötigen Inhalte. Die Design-Phase beschreibt die Entwicklung der Markenarchitektur. Sie besteht normalerweise aus Platzhaltern und Blindtexten. Nach Freigabe bzw. Korrektur des Layouts schließt sich die Reinzeichnen oder die Produktionsphase an. Jetzt werden hochaufgelöste Motive, verbindliche Maße und echte Inhalte verarbeitet.



Das Wertefeld des Künstlers rahmt seinen Markenkern und leitet sein Handeln



Die Farbigkeit leitet sich aus Søren's Bildmaterial und seiner Bühnenkleidung ab

Wenn man mit bestehendem Bildern arbeitet und diese als dokumentierten Teil der Biografie versteht, kann man Gemeinsamkeiten und vor allen Dingen Hinweise finden, wie der Künstler sich in der Vergangenheit selbst gesehen hat und wie Fotografen ihn abgelichtet haben. Ich leite aus diesen Motiven Søren's zukünftige Farbwelt ab, färbe die Motive um und befreie sie von störenden Elementen, um aus ihnen annähernd titelfähige Motive abzuleiten. Es wird allerdings früh sichtbar, dass selbst hochwertige Reportagefotos sich nur sehr bedingt als Titelmotive eignen. Bei fast allen Motiven schaut SØREN nicht in die Kamera und es gibt einfach zu viele störende Elemente und ungünstige Linienführungen in den Motiven. Neue Aufnahmen im Fotostudio sind unvermeidbar, auch weil die Bildauflösungen unzureichend ist. Ich entscheide mich, diesen Punkt nach der Präsentation anzusprechen und zunächst das Beste aus den Motiven rauszuholen. Das dunkle blaugrün der Wortmarke leitet sich aus der Farbigkeit seiner Anzüge ab, die er auf der Bühne, in Kombination mit weit aufgeknöpfte Hemden, auffälliger Gürtelschnalle, offenen Halbschuhen und Hut trägt. Wir haben es bei SØREN mit jemandem zu tun, der sich gerne stilvoll, souverän und lässig kleidet und den Ein-



Die Farbigkeit leitet sich aus Søren's Bildmaterial und seiner Bühnenkleidung ab

# SØREN

druck von Konformität vermeiden möchte. Ein Singer-Songwriter im urbanen Umfeld, mit Themen, die auf Naturverbundenheit schliessen lassen. Die kommt durch die warmen beige und braun Töne zum Ausdruck. Das leuchtende orange nutze ich als Auszeichnungsfarbe. Ansonsten arbeite ich Ton in Ton. Für die Geschäftsausstattung wähle ich eine ein- bis zweifarbige Umsetzung, in Verbindung mit einem Key-Visual (Schlüsselbild), das den Künstler mit seiner Gitarre zeigt. Das Motiv wird durch Bildbearbeitung in eine s/w-Grafik umgewandelt und entsprechend eingefärbt. Als Hausschrift lege ich die serifenlose Schrift Avenir fest, die in Kombination mit der fetten Trade Gothic bold der Wortmarke einen guten Kontrast bildet. Da der Künstler einen vollständigen Re-Lauch (Neustart) plant, nimmt die Wortmarke einen sehr prominenten Platz in der Gestaltung ein. Ich weiß, dass die Reaktionen meiner Kunden aus dem Bereich der Kunst zwischen großer



Erste Entwürfe zur Bildauffassung und Farbigkeit mit vorhandenen Bildmotiven. Störende Elemente wurden wegetuschert oder abgedunkelt. (oben rechts)

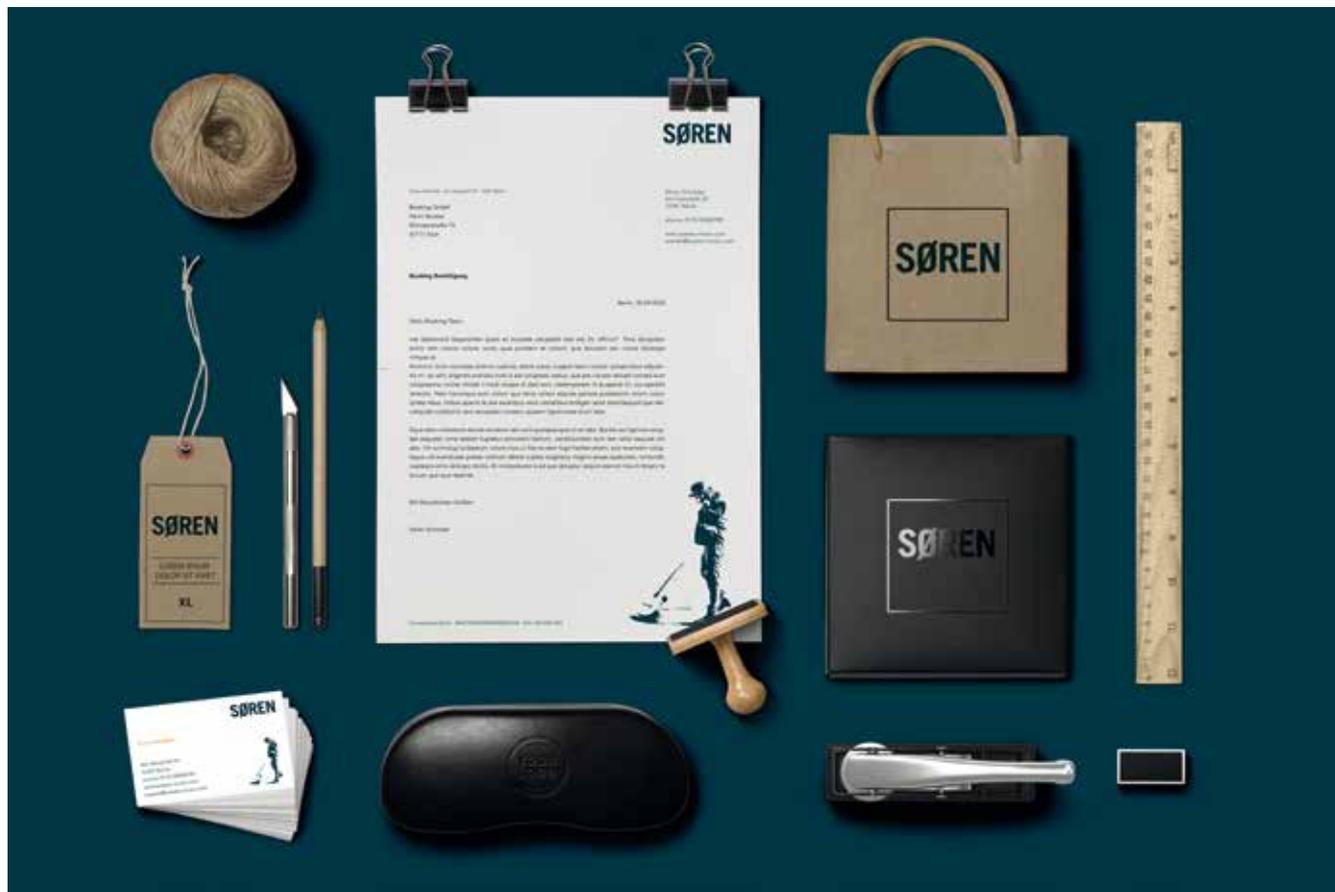
Das Key-Visual bzw. Schlüsselbild in einfarbiger Umsetzung (rechts)



Begeisterung und einer gehörigen Portion Respekt hin und her schwangt. Sich selbst plötzlich als Marke verwirklicht zu sehen, viel Raum einzunehmen und auch ein klares Markenversprechen abzugeben, ist einerseits sehr schmeichelhaft und andererseits auch durchaus herausfordernd. Ich erkläre in solchen Situationen gerne, dass meine Erscheinungsbilder ein bisschen wie maßgeschneiderte Anzüge oder Kleider sind. Allerdings ein kleines bisschen größer angelegt, damit Kunden Zeit haben, in sie hinein zu wachsen und sie Schritt für Schritt auszufüllen. Im Fall von SØREN war diese Phase sehr kurz.



Fanartikel gehören zum Geschäftsfeld eines Künstlers. Für diesen Bereich nutzen wir ein Key-Visual (Schlüsselbild)



Die Geschäftsausstattung ist ein wichtiger Bestandteil des Corporate Designs und notwendig, um als seriöser Marktteilnehmer wahrgenommen zu werden. Das dargestellte Mock-up (Prototyp) vermittelt unterschiedlichen Anwendungsbeispiele.

Familie, Freunde und Kollegen – also der innere Kontext – bestätigen die zukünftige Identität des Musikers und somit gibt es zeitnah grünes Licht für eine größere Fotoproduktion, die sowohl titelfähige Motive als auch Pressebilder abdecken wird. Ein großes Thema, das sein musikalisches Schaffen begleitet, ist die Vergänglichkeit des Seins und das damit verbundene Loslassen. Ein Mandala fasst diese Themen für mich auf eine eindrucksvolle Weise als Metapher zusammen und SØREN ist sofort einverstanden, weil er sich intensiv mit dem tibetischen Buch der Toten beschäftigt hatte. Wenn

du leben willst, musst du den Tod akzeptieren, ist eine gute Zusammenfassung des Inhalts. Ich habe eine klare Vorstellung vom Titelmotiv und im Fotostudio setzen wir das Motiv um. Ein großer, farbiger Ausdruck wird auf den Fußboden geklebt und gemeinsam mit einer benachbarten Werkstatt für Menschen mit Behinderung, streuen wir farbigen Sand auf die Vorlage. Während der Künstler Kaffee und Kuchen spendiert und ein paar seiner Songs auf der Gitarre spielt, entsteht in den nächsten 6 Stunden das farbenfrohe Mandala. Ein Gruppenfoto und ein Making-of Video dokumentiert diese Zusammenarbeit.

Der arbeitstherapeutische Wert der Manadala Aktion, ist mit Worten kaum zu beschreiben. Sich in den Dienst der Kunst zu stellen, seine Fähigkeiten einbringen zu können und dafür unmittelbare Anerkennung zu erhalten, war für alle Beteiligten ein tolles Erlebnis.



Mit Hilfe einer Druck-Vorlage, die auf dem Boden aufgeklebt wurde, wird im Fotostudio ein Mandala aus farbigem Sand gelegt. (oben)

Menschen aus einer benachbarten Behindertenwerkstatt haben sich bereit erklärt, den Künstler bei der Arbeit zu unterstützen. (oben)

SØREN bei der Detailarbeit am fertigen Mandala, das in 6 Stunden von 8 Personen angefertigt wurde. (unten)

Fototermin für die Aufnahmen am CD-Cover. Wegen des empfindlichen Manadlas, war größte Vorsicht geboten.

Erneut findet ein Rollentausch statt. Diesmal helfen Menschen mit körperlich-geistigen Behinderungen dem Künstler und das gesamte Team konzentriert sich auf eine gemeinsame Ausgabe und erfreut sich an der Entstehung des vergänglichen Kunstwerks. Im Anschluss entstehen das Titelfoto der CD »Serving Life« und einige Aufnahmen, die für die elektronische Pressemappe, die Internetseite und für Plakate benötigt werden. Die elektronische Pressemappe ist eine PDF-Datei, die Verlinkungen zu Musikdateien, Bilddaten und Videos aus dem Internet enthält. Dieses PDF versenden Künstler

an Journalisten oder auch Booking-Agenturen, um ihre Arbeit vorzustellen. Weil die Arbeiten an den diversen Medien genau in die Zeit der Covid 19 Pandemie fallen, verzögert sich der Markteintritt um mehrere Monate und SØREN ist, wie so viele Künstler, gezwungen seine Prioritäten vollkommen neu zu ordnen. Sämtliche Auftrittsmöglichkeiten sind gestrichen und die Veröffentlichung des Albums wird verschoben. Stattdessen werden einzelne Stücke digital im Internet veröffentlicht. Er widmet sich deshalb verstärkt seiner beruflichen Tätigkeit und kümmert sich um seine Ausbildung zum Psychothera-

Das SØREN-Projekt berücksichtigte viele Methoden und Formate, die in diesem Buch vorgestellt wurden. Die gesamte Fotoproduktion wurde auf Video dokumentiert und in zahlreichen Social-Media Kanälen veröffentlicht.



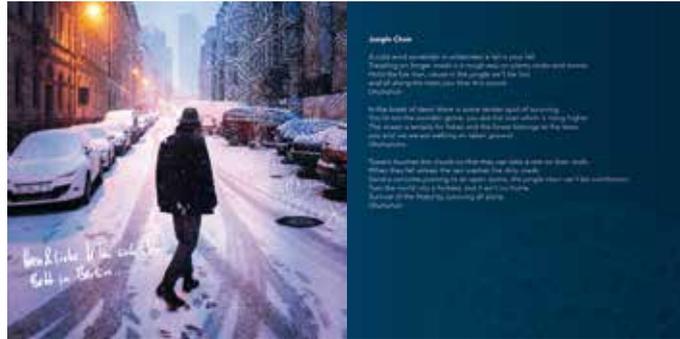
Das 6-seitige Digi-Pack ist die aufwendige Verpackung des Debut-Albums »Serving-Life« mit 12 Songs. Die Aufnahmen hat Brigitta Brandt gemacht. Fotovision und Art-Direction: Robert Wiczorek



Das Mandala wurde auf Wunsch von SØREN im Anschluss an den Fotoaufnahmen zerstört. Wir haben diese Zerstörung auf der Innenseite dokumentiert. Der eigentliche CD-Rohling verdeckt das zerstörte und zeigt das unversehrte Mandala.



Ein 24-seitiges Booklet ist ebenfalls Teil des Digi-Packs und umfasst die Texte des Albums. Handschriftliche Kommentare des Künstlers ergänzen das private Bildmaterial.



Der bedruckte CD-Rohling mit dem unversehrten Mandala



Die Farbigkeit des Mandalas wird im Innenteil des Booklets aufgenommen und mit den Hausfarben gemischt.



Fotografieren für die elektronische Pressemappe des Musikers.

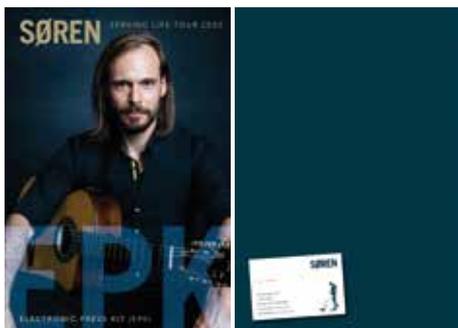


Portraitaufnahmen vor unterschiedlichen Hintergründen mit künstlichem Licht.

peuten in einer Unterkunft für geflüchtete Menschen. Die gemeinsame Arbeit mit Søren hat viel Spaß gemacht und seine Kompetenzvermutung sehr gesteigert. Alle Personen, die an seinem Identitäts-Prozess beteiligt waren, haben viel gelernt und konnten einige Erkenntnisse auf ihre eigene Situation übertragen.

Vielen Dank für die Erlaubnis, die Inhalte und Ergebnisse in diesem Buch zeigen zu dürfen.

Die elektronische Pressemappe des Künstlers ist ein 8-seitiges PDF-Dokument mit Verlinkungen zu Musik-, Video- und Bilddateien im Internet. Die Titelmotive und Portraitaufnahmen stammen von Brigitta Brandt und Petja Gohr. Weitere Motive stammen aus dem privaten Fundus des Künstlers. Robert Wieczorek zeichnet sich verantwortlich für Art-Direction und Reinzeichnung. Mit freundlicher Genehmigung des Künstlers und der Agentur Oberhafen in Berlin.



Das Team der Stephanus Werkstätten mit dem fertigen Mandala.



Wegen der Covid 19 Pandemie plant der Künstler seine Konzert-Tour für das Jahr 2022. In der Zwischenzeit arbeitet er als Psychologe.

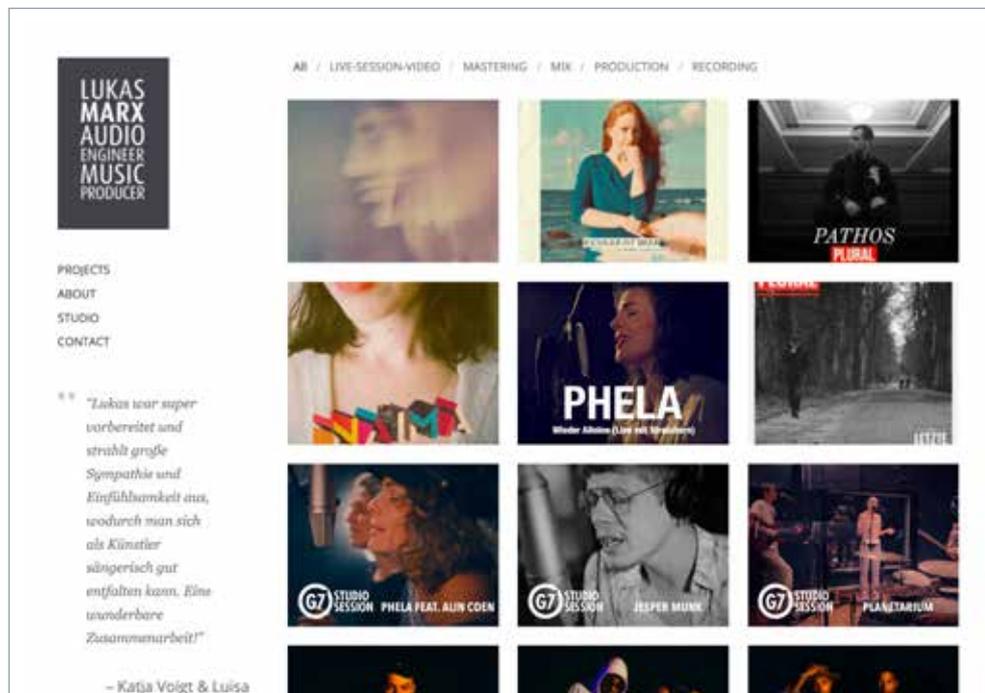
# Ein Erscheinungsbild für Lukas Marx

Im Jahr 2014 arbeiten Lukas Marx und ich gemeinsam an seiner Identität als Tontechniker. Lukas ist seit kurzer Zeit mit eigenem Tonstudio in Berlin selbstständig und mit dem geschäftlichem Erfolg seiner kleinen Firma unzufrieden. Er hat das dumpfe Gefühl, dass er sein Alleinstellungsmerkmal und seinen künstlerischen Anspruch nicht angemessen kommuniziert. Deshalb spielt er mit dem Gedanken, seinem Tonstudio Tonnection einen neuen Namen zu geben. Bereits nach wenigen Workshopstunden kristallisiert sich heraus, dass Lukas eine erklärungsbedürftige Dienstleistung verkauft, die weit über das Angebot eines Tontechnikers hinausgeht und die er beiläufig und sogar kostenlos erbringt. Das Mischen und Bedienen der technischen Geräte hat

er gelernt aber er sieht seine eigentliche Arbeit in der Begleitung von Künstlern. Er möchte ihnen helfen, ihre klanglichen Vorstellungen zu realisieren und bietet Hilfestellung und Beratung für künstlerische Prozesse. Ein Arbeitsfeld, das eigentlich dem eines Musikproduzenten entspricht. Ich gestalte eine Wortmarke, die beide Aspekte seines Tuns vermittelt. Wenige Monate später wechselt Lukas ins Angestelltenverhältnis und realisiert für ein größeres Tonstudio in Berlin seine Vision von Musikproduktion. Er hat die Erlaubnis, seine Arbeitsergebnisse unter eigenem Namen zu publizieren und zahllosen Künstlern beim Realisieren ihrer Idee geholfen. Seit Anfang 2020 ist er wieder freiberuflich tätig. Seine Wortmarke ist geblieben.

# LUKAS MARX AUDIO ENGINEER MUSIC PRODUCER

Das Erscheinungsbild von Lukas Marx zeichnet sich in erster Linie durch Klarheit aus und basiert im wesentlichen auf markanter Typografie und der Farbe grau. Der Tontechniker und Musikproduzent lässt seine Arbeit für sich sprechen und nimmt sich selbst zurück. Der Musikmarkt hat sich seit 2014 mit großer Geschwindigkeit verändert und Korrekturen am Erscheinungsbild sind in bestimmten Abständen nicht nur ratsam, sondern manchmal auch notwendig.



# Ein Erscheinungsbild für Maria Mané

Maria Mané kommt auf Empfehlung von Lukas Marx zu mir, weil sie kurzfristig ein Plakat für einen Chansons Abend benötigt. Sie hat sich bereits sehr früh auf französisches Liedgut spezialisiert, sich einen entsprechenden Künstlernamen zugelegt und viel Zeit in Frankreich verbracht. Der erhoffte Erfolg als Chanson Sängerin bleibt allerdings aus, obwohl die Künstlerin klassischen Gesangsunterricht nimmt und selbst als Chorleiterin tätig ist. Sie mag ihre eigene Webseite nicht mehr und das Korsett des Chansons ist ihr zu eng, obwohl sie es liebt. Die Ausflüge in die Welt der Countrymusik und Schlagermusik machen ihr große Freude und obwohl sie in sicheren Verhältnissen lebt, will sie mehr erreichen und ihre künstlerische Tätigkeit auch auf wirtschaftlich stabile Füße stellen. Der Satz, das Eine tun und das Andere nicht lassen, wirkt Wunder. Maria und ich arbeiten über einen Zeitraum von 12 Monaten an ihrem Veränderungsprozess, weil auf der Ebene der Umgebung, Tätigkeiten und Fähigkeiten wichtige Ressourcen aufgebaut werden müssen. In einem gemeinsamen Brainstorming (nach Walt Disney-Format)

entwickeln wir die Idee, sie als Künstlerin vollkommen neu zu positionieren, um ihr mehr Optionen und Ausdrucksmöglichkeiten zu schaffen. Basierend auf den Archetypen (nach Jung), möchte Maria zukünftig unterschiedliche Frauentypen auf der Bühne darstellen und entsprechende Lieder singen lassen. Um dem formulierten Anspruch gerecht zu werden, nimmt Maria erneut Gesangs-, Schauspiel- und Tanzunterricht. Dieser Schritt ist für die studierte Musiklehrerin von großer Bedeutung und sicher kein leichter, weil sie erkennen muss, dass die von ihr ausgewählten Frauentypen sie als Interpretin extrem fordern. Mit viel Freude und Engagement stürzt sie sich zunächst in die Arbeit und entwickelt ihre erste Figur – die Diva. Kostüme werden gekauft, Maria beschäftigt sich mit Burlesque und arbeitet mit einer Schauspielerin im Einzelcoaching an ihrer Bühnenperformance. Die angestrebte Veränderung bringt Druck und auch Kritik in ihr Leben. Sie hat das Gefühl, dass ihr Gesang, ihre bisherigen Überzeugungen und auch sie als Person ständig auf dem Prüfstand steht und in Frage gestellt wird. In gewisser Weise er-

Die starke Verbindung zwischen dem, was ich kann und wer ich bin, ist ein wesentlicher Teil unserer deutschen Kultur. Den Satz: «Kannste was, biste was!» kennt hier jedes Kind. Das ewig weiter tradierte Schlagwort, Kunst käme von Können, gehört in diesen Zusammenhang, der Kunst unreflektiert zu einem Handwerk degradiert. Wer sich in diesem Spannungsfeld bewegt und sich bewusst einer Bewertung von Außen aussetzt, benötigt einen zuverlässigen, inneren Kompass.



Maria Mané im Diva Kostüm. Fotografin und Make-up Artist legen letzte Hand an.



Die Fotoaufnahmen werden von einer Making-of Kamera begleitet.



Kulisse mit üppigen Tapetenmustern

lebt Maria eine Heldenreise und ich biete ihr an, ihren künstlerischen Veränderungsprozess in einem öffentlichen Videointerview zu thematisieren. Die Rückmeldungen des internen und externen Kontext sind ausschließlich positiv und bestärken die Künstlerin, ihren Weg weiter zu verfolgen. Wir vereinbaren, das Thema Diva mit Aufnahmen im Fotostudio visuell umzusetzen und um einen ersten sichtbaren Meilenstein zu setzen. Wochen vergehen, um die notwendige Kulisse zu bauen, Accessoires und Kopfschmuck zu besorgen. Gemeinsam mit einer Make-up Artistin und einem Fototeam verwandelt sich die Chansons-Sängerin in eine Diva. Beflügelt von den Ergebnissen und einem tollen Tag im Studio, erteilt Maria den Auftrag das zukünftige Erscheinungsbild zu gestalten. Ich stehe vor der Aufgabe, eine grafische Klammer zu finden, die sowohl die Identität der Künstlerin, als auch ihre Bühnenfiguren umfasst. Ich entscheide mich für eine sehr exotische und frankophil anmutende Schrift mit dem Namen Mireille und der Auszeichnungsfarbe rot. Seit ich Maria kenne, trägt sie knallroten Lippenstift und perfekt lackierte Finger-

# Maria Mané

Sängerin • Chanteuse

nägel in der gleichen Farbe. Die Schrift ist sehr besonders, weil sie Schmuck-Variationen von einzelnen Buchstaben bietet. Dadurch wirkt die Typografie lebendig, feminin und abwechslungsreich. Ähnlich wie die Frauentypen, die die Künstlerin auf die Bühne bringt. Weil ich auch in diesem Fall sehr unterschiedliches Bildmaterial benutzen muss, greife ich in die Tonwertkorrektur ein, verstärke die Mitteltöne und vergrößere die Schattenbereiche der Frauentypen. Dadurch wirken sie geheimnisvoll und mystisch. Das eigentliche Künstlerportrait lege ich in s/w an, um es von den gespielten Rollen zu entkoppeln. Unter diesem Label kann Maria zukünftig in alle Rollen schlüpfen, die ihr wichtig

Die Wortmarke Maria Mané basiert auf dem frankophilen Schriftfont Mireille. Sie hält unterschiedliche Schmuck-Variationen für einzelne Buchstaben bereit und unterstreicht den facettenreichen Charakter der Künstlerin.



Make-up-Artistin bei der Arbeit



Die Maria Mané Wortmarke als Mock-up zur Darstellung einer Heißfolienprägung



Das Diva-Motiv als Titel der zukünftigen Künstler Webseite



Maria Mané  
présente  
**La Diva**  
Starker August  
Florastraße 12, Berlin  
22. November 2021

Une soirée  
Ein Abend  
de chansons  
mit Liedern  
pour les  
über  
femmes  
Frauen  
Maria Mané  
**30. Juni  
2021**  
Scheinbar Varieté e.V.  
Monumentenstr. 9  
10829 Berlin  
Eintritt: VVK 15 Euro, A/B 20 Euro, Eventbrite

Maria Mané présente  
**La Vamp**  
Starker August  
Florastraße 12, Berlin  
22. November 2021

Maria Mané  
**La Donna**  
Starker August  
Florastraße 12, Berlin  
22. November 2021

# Markenentwicklung für die Cellistin Stefanie John

Stefanie John ist diplomierte Orchestermusikerin und Instrumentalpädagogin. Im Jahr 2013 entwickeln wir gemeinsam das visuelle Erscheinungsbild der Musikerin und arbeiten seitdem kontinuierlich am Markenaufbau der Künstlerin. Wer an einer Musikhochschule das Orchesterinstrument Cello studiert wird darauf trainiert, technisch anspruchsvolle, vorgegebene Noten zu spielen. So perfekt wie mög-

lich! Da geht es weniger um künstlerische Freiheit oder eigene Ideen. Sondern darum, später als kleines Rädchen des gesamten Orchesters die Vorstellungen der Dirigenten umzusetzen. Und die komponierten Stücke nach ihren Wünschen zum Klingen zu bringen. Stefanie will bereits sehr früh mit ihrem Instrument experimentieren und ihren eigenen Platz in der Welt der Musik finden. Sie entwickelt das

Die Wortmarke (rechts) benutzt die Künstlerin seit 2012 konsequent in allen Medien, die sie produziert hat. Sie legt großen Wert auf Bildästhetik, Design und Professionalität. Eine kooperative Zusammenarbeit und gemeinsame Entwicklungsprozesse sind ihr dabei sehr wichtig.

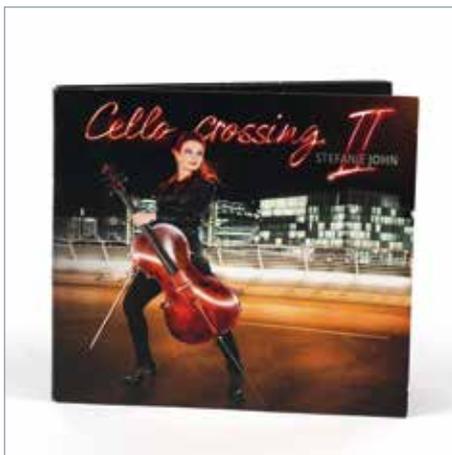


Das aktuelle Solo-Album von Stefanie John mit einer Illustration der Hamburger Künstlerin Susann van Rooyen

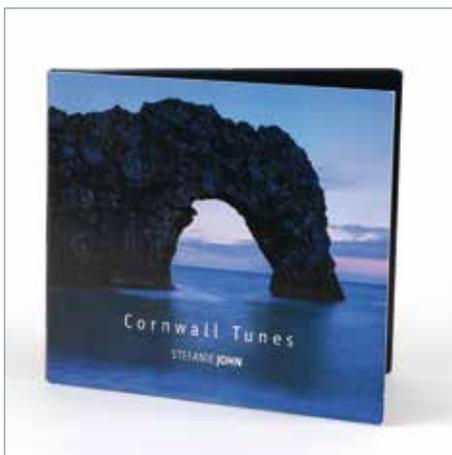
# STEFANIE JOHN



Oben links: Das  
Debut-Album  
Cello Crossing mit  
einem Titelmotiv des  
Berliner Fotografen  
Bernd Brundert



Mitte links: Cello  
Crossing 2. Ebenfalls  
mit einem Titelmotiv  
von Bernd Brundert



Unten links: Die  
Cornwall Tunes ist  
der Soundtrack zu  
einer Reise durch  
Cornwall und den  
Süden Englands  
Der Berufs-Foto-  
graf, Buchautor und  
Anglist Kai-Uwe  
Küchler zeigt seit  
1993 Multivisionen  
und Dia-Shows und  
beauftragte die  
Berliner Cellistin  
Stefanie John mit der  
Produktion der Musik  
zu seinem Vortrag  
über Cornwall und  
Südingland.

Format »Cello Crossing«, in dem sie das Cello in den Mittelpunkt eines Konzerts stellt. In Kooperation mit Singer-Songwritern, Beat-Boxern, Sängern und klassisch ausgebildeten Musikern nimmt sie mehrere CDs auf, schreibt eigene Stücke, arbeitet als Studiomusikerin, beschäftigt sich mit Trauermusik, unterrichtet Schüler, organisiert und veranstaltet alle ihre Konzerte selbst und kümmert sich auch um das flankierende Marketing. Stefanie John ist eine Unternehmerin und Musikerin, die mittlerweile eine sehr klare Vorstellung von ihrer Zielgruppe hat und genau weiß, wer sie ist und was sie kann. Das war kein Spaziergang und ich habe ihre Entwicklung als Grafik-Designer begleitet. Bis heute bringe ich mich mit Ideen, Rat und Hilfe ein und bin bei Weichenstellungen einer ihrer Sparringspartner und manchmal auch Impulsgeber. Die Zusammenarbeit dreht sich in erster Linie um die Emotionalisierung der Marke und deren Produkte. Und es geht um die Frage nach Entwicklung. Menschen verändern sich im Laufe der Zeit und das gilt natürlich auch für die Musikerin Stefanie John. Die Themen, die sie zur Zeit bearbeitet, gehen uns alle an und sie betreffen die Ebene der Sinnhaftigkeit und Zugehörigkeit. Welche Aufgabe hat die Musik, hat die Kunst in Zeiten der Covid 19 Pandemie? Was ist Kunst gesellschaftlich überhaupt noch





**CELLO CROSSING  
SESSION STUDIO**

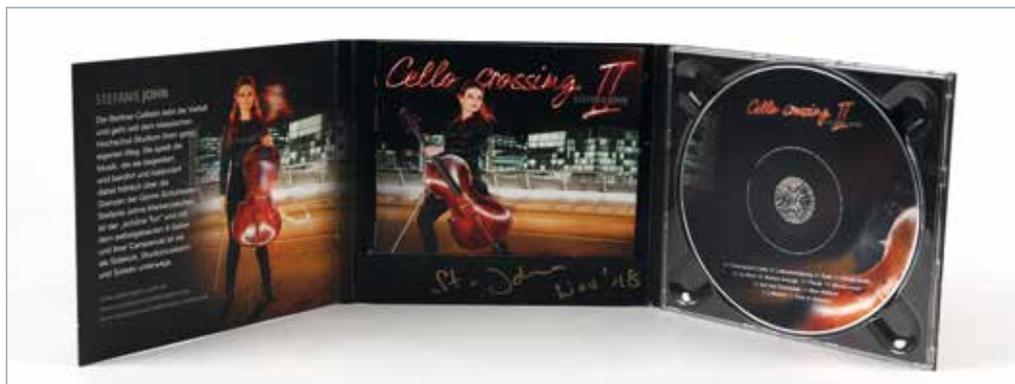
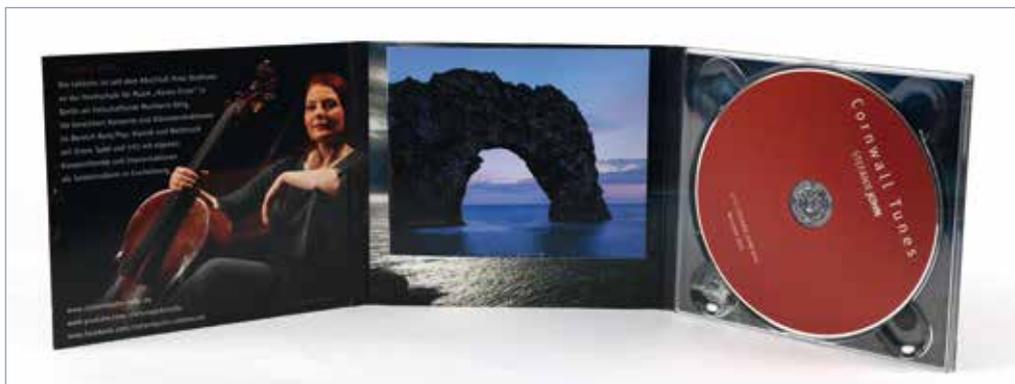
Bereichernde Momente verbinden!



**CELLO CROSSING  
SESSION LIVE**

Bereichernde Momente verbinden!

Oben: Das zukünftige Cello-Crossing-Logo spielt mit verschiedenen Assoziationen, die in Stefanies Markenwelt eine Rolle spielen. Ein bewegter Zebrastrreifen. Perspektivische Cello-Saiten. Eine Audio-Kurve.



Wenn Stefanie John den Bogen über ihr Violoncello streicht öffnet sich eine vielschichtige Klangwelt - melancholisch, dunkel und voller Wärme.

MAZ

Oben: Der Innenteil der Cornwall-Tunes mit Fotos von Kai-Uwe Küchler und Bernd Brundert  
Unten: Cello Crossing 2 zeigt die Cellistin in nächtlicher Umgebung. Fotos: Bernd Brundert

# Markenentwicklung VERO und BONO für Stephanus

Die Stephanus-Stiftung ist ein christliches, gemeinnütziges Unternehmen und Mitglied im Dachverband Diakonie Deutschland. Gemeinsam mit ihren Tochtergesellschaften erbringt sie soziale Dienstleistungen in den Geschäftsbereichen Wohnen und Pflege, Wohnen und mehr für Menschen mit Behinderung, Unterstützte Arbeit für Menschen mit Behinderung, Bildung-, Kinder- und Familienarbeit sowie im Arbeitsbereich Migration und Integration. Die Stiftung produziert Produkte aus dem Bereich Food- und Non-Food und wünscht sich einen Markenauftritt, unter dem sie diese verkaufen kann. Nach einem ausführlichen Briefing durch den Vorstandsvorsitzenden, finden sich die Namen Bono und Vero. Lateinisch für gut und wahrhaftig. Die bono-Produktpalette steht für den Non-Profit-Bereich, während vero das Food Segment abdeckt. Hier geht es in erster Linie um Wildfleisch-Produkte, die mit Achtung vor der Schöpfung hergestellt werden. Obwohl

es sich bei der Stephanus Stiftung um eine Non-Profit-Organisation handelt, sollen alle Produktverpackungen einen professionellen Look and Feel vermitteln. Ich arbeite deshalb mit Farb- und Formkodierungen, die der Handel seit vielen Jahren benutzt und die der Verbraucher bereits gelernt hat. Das Storytelling basiert auf dem Archypeten des fürsorglichen und einfühlsamen Betreuers, der sich um andere kümmert und um die Wertfelder, Ökologie, Nachhaltigkeit und Menschlichkeit. Die Namen werden in Hinblick auf Markenrechte von einer Anwaltskanzlei geprüft und danach sollen die Produkte mit Regionalbezug in sogenannten Regiomaten und in Web-shops erhältlich sein.



# G'day Australia

Geschrieben von Robert am 13. August 2008

Nach 6 Monaten Asien sind wir auf dem Weg zurück in die sogenannte „1. Welt“. Irgendwie ein dämlicher Ausdruck und trotzdem ist uns ziemlich klar, was damit gemeint ist. Wir sehen Australien mit einem lachenden und einem weinenden Auge entgegen: Endlich wieder selbstbestimmt dahin fahren, wohin wir wollen und nicht an die jeweiligen Bus- und Bahnverbindungen angepasst. Dafür kostet von der Übernachtung bis zum Essen alles deutlich mehr. Die Tatsache, dass wir uns bis auf weiteres von dem permanenten Schweißfilm auf der Haut verabschieden können, lässt besonders Nicole zufrieden grinsen und in Vorfreude schwelgen. Aber erst einmal müssen wir ankommen. Als wir gegen 7 Uhr morgens landen, ist es kalt. Richtig kalt, finden wir, 12° C sind schon wenig. In weiser Voraussicht habe ich mir noch in Kuala Lumpur statt Flip Flops Sneakers angezogen, aber Nicole steht da mit nackten Füßen und zerrt noch am Gepäckband ihrer Schuhe aus dem Rucksack. So viel zu den Temperaturen. In Malaysia haben wir noch eine Australierin kennen gelernt, die auch ein paar Jahre auf Tonga gelebt hat. Jane hat uns viele Tipps gegeben und uns auf die sprachliche Macke der Australier vorbereitet: Abkürzungen. Es heißt also Brisi statt Brisbane, Brekky statt Breakfast und so weiter. Davon merken wir erst einmal nicht viel, dafür müssen wir uns schon etwas anstrengen, um das Genuschel grundsätzlich zu verstehen.

Nach den lausigen Unterkünften, die wir in Malaysia hatten, belohnen wir uns mit drei Tagen in einem netten Hotel in der Innenstadt von Brisbane. Im Hotel entdecken wir einen Wäscheraum mit Waschmaschine. Ganz sicher, wir sind hier im Paradies gelandet! Wir suchen einen Supermarkt, in dem wir uns mit Waschmittel (mit Apfelfduft, wie herrlich) und ein paar Lebensmitteln fürs Abendessen eindecken und dann geht es sofort zurück ins Hotelzimmer: Wäsche waschen, Fernsehen gucken, in der Badewanne liegen. Hier ist alles in Laufnähe oder bequem mit Bus und Bahn zu erreichen und wir können in Ruhe unser weiteres Vorgehen planen. Seit unserem Himalaja-Trip wissen wir, dass Camping gar nicht so übel ist und haben uns deshalb am Flughafen mit Prospektmaterial von Campern und Mietautos eingedeckt. So können wir Transport und Unterkunft in einem erledigen. Die Campingplätze sind erschwinglich und die Aussicht, das Budget halbwegs kont-

rollieren zu können, lässt mich meine Bedenken hinsichtlich des Linksverkehrs vergessen. Nach einer wunderbaren Nacht machen wir uns mit dem Zug auf zu einer Auto-Vermietung, deren Angebote laut Prospekt ganz gut sind. Wir gucken uns die zwei Autotypen an, rechnen ein bisschen herum und nach knapp zwei Stunden Überlegen und Rechnen entscheiden wir uns für das billigste Modell: Es ist ein umgebauter Lieferwagen, in dem wir schlafen können und im hinteren Teil ist so eine Art Miniküche untergebracht. Extrem basisnah und sicher kein überflüssiger Luxus enthalten. Von außen ist der Mitsubishi unserem Alter angemessen mit bunten Motiven beklebt und die bewundernden Blicke der anderen Autofahrer geben uns das gute Gefühl, die richtige Wahl getroffen zu haben. Vor allem die halbnackten drei Frauen auf der Beifahrerseite haben es uns angetan.

Dass das Fahren auf der falschen Straßenseite gewöhnungsbedürftig ist, muss ich wohl nicht näher erläutern. Ich rühre mit links tüchtig in der Schaltung herum, ordne mich beim Abbiegen diplomatisch in der Mitte ein, will mit dem Scheibenwischer blinken und fahre mal eben links ran. Mich verwirrt es und auch Nicole schmeißt nach fünf Minuten links und rechts durcheinander, was mich natürlich noch mehr stresst. Dass hier fast jede Kreuzung ein Kreisverkehr ist, macht es für mich in der ersten Stunde nicht wirklich leichter mit dem Fahren. Aber nach einer Weile geht es besser und schließlich landen wir an unseren ersten Ziel, einen Campingplatz in der Nähe von Noosa. Als absolute Neulinge erkennen wir erst mal gar nicht die Rezeption des Campingplatzes, weshalb Nicole die Dame fragt, ob das denn hier nun der Campingplatz sei. Da guckt sie uns ein wenig merkwürdig an, als sie ja sagt. „Wir möchten gerne hier übernachten“, sagt Nicole. Ob uns das kleine Auto da draußen gehört, will sie von uns wissen. Wir nicken und als Nicole ihr dann sagt, dass wir überhaupt keine Ahnung haben und sozusagen Anfänger sind, bricht das Eis. Wir bekommen den letzten freien Platz, zu dem sie uns persönlich geleitet. Dann besorgt sie uns noch ein Verlängerungskabel und erklärt uns die Grundsätze des Campinglebens. Damit sind wir nun also offizielle Camper. Wir holen unsere faltstühle raus, klappen den Minitisch auseinander und trinken erst einmal einen Becher Kaffee, bevor wir uns weiter mit dem Innenleben unseres neuen Zuhauses auseinandersetzen. Und während in Deutschland beste Knoppers-Zeit ist, liegt hier köstlicher Grillgeruch in der Luft. Es sieht ganz erfolgversprechend aus. Australien, wir kommen.

# Uluru

Geschrieben von Robert am 28. Oktober 2008

Von Coober Pedy aus geht es weiter nach Alice Springs. Auch das ist wieder eine sehr lange Tagesetappe, aber dazwischen ist nichts außer Outback und ein paar Roadhouses. Da haben wir nicht das Gefühl, irgendetwas zu verpassen, wenn wir einfach nur daran vorbeifahren. Als wir Coober Peedy verlassen, sind wir sprachlos: Das gesamte Land sieht aus wie von einer Maulwurfsarmee umgegraben, man sieht nur Sandhügel. Wirklich scheußlich. Auf der Fahrt gibt es wenig zu sehen und wir sind ganz froh, dass wir uns in Port Augusta noch einen Radiotransmitter für den iPod gekauft haben, damit wir wenigstens Musik haben. Nach guten fünf Stunden Fahrt stehen wir an der Kreuzung, an der wir uns entscheiden müssen, ob wir zuerst zum Uluru oder erst nach Alice Springs fahren wollen. Ganz undramatisch entscheiden wir uns für Alice, weil es fünfzig Kilometer weniger zu fahren sind und wir endlich ankommen wollen. Trotzdem stehen davor immer noch weitere drei Stunden Fahrt.

In Alice Springs geht es wie so oft zuerst zum Supermarkt. Auch hier sehen wir wie in fast allen Outback-Orten, dass viele Aborigines verwaht und betrunken im Schatten auf dem Boden hocken oder vorm örtlichen Bottle-Shop zusammenstehen. Werden sie zu laut oder fangen untereinander einen Streit an, schreitet Security ein, sonst werden sie ignoriert. Alice Springs ist brutal heiß und bei kaum 5% Luftfeuchtigkeit fühlen wir uns wie Brathähnchen im Ofen. Das Hirn streikt, der Körper erst recht und wir können uns gerade noch dazu aufraffen, uns im Pool des Campingplatzes abzukühlen. Wir entscheiden, so schnell wie möglich zum Uluru aufzubrechen und dann aus dem Outback zu verschwinden, es ist zu heiß für uns verweichlichte Europäer. Mit dem Plan stehen wir nicht alleine dar, auch für viele Australier ist es hier zu heiß und sie reisen früher ab als beabsichtigt.

Von Alice Springs bis nach Yulara, der künstlich geschaffenen Hotel-Stadt für Uluru-Besucher, sind es 450 km. Wir kommen gegen 15 Uhr an und weil es im Camper wegen der Hitze kaum auszuhalten ist, verwerfen wir unsere Idee, bis abends auf dem Campingplatz auszuruhen, um dann zum Sonnenuntergang zum Uluru zu fahren. Statt-

dessen fahren wir zum Abkühlen in das Shoppingzentrum. Die Souvenirs sind bescheuert (Aborigines-Kunst auf Küchenschürzen. Backofenhandschuhen und Servietten und der üblich Quatsch), die Preise gesalzen und so entscheiden wir uns, doch sofort zum Uluru zu fahren. Wir bezahlen jeweils 25 Dollar Eintritt und schon bald sehen wir den Uluru oder Ayers Rock. Eine Seite des Berges ist heilig, hier sollen keine Fotos gemacht werden. Das Schild dazu sehen wir allerdings erst, als wir schon die Hälfte der heiligen Seite entlang gefahren sind und natürlich haben wir auch fotografiert. Wegen der extremen Temperaturen hat das Kulturzentrum am Uluru geschlossen und auch der ohnehin von den Aborigines nicht gern gesehene Aufstieg auf den Berg ist wegen des heftigen Windes gesperrt. Es gibt also nichts zu tun außer auf den Sonnenuntergang zu warten. Wir fahren zum ausgeschilderten Sunset-Parkplatz und freuen uns, dass wir die einzigen sind. Da wissen wir noch nicht, dass unsere Uhr noch auf South Australia-Uhrzeit eingestellt ist und wir deshalb eine ganze Stunde zu früh da sind.

Nach und nach wird der Platz immer voller und wir hören aus allen Richtungen deutsch. Wäre ja mal wieder schön, ein bisschen deutsch zu reden, denke ich mir und quatsche das Pärchen neben mir an, allerdings verläuft das Gespräch eher nervig und ich bin froh, als ich mich verabschieden kann. Endlich geht die Sonne unter und auch wenn der Himmel wolkenverhangen ist, können wir gut sehen, wie der Uluru die Farbe wechselt. Auch der Himmel sieht spektakulär aus. Die Sonne ist weg und wir fahren zurück zum Campingplatz und sind hundemüde. Auch wenn der Sonnenaufgang am Uluru sehr schön sein soll, wir stellen keinen Wecker und wollen lieber etwas länger schlafen, damit wir die lange Rückfahrt nach Coober Pedy gut überstehen. Die Nacht ist grässlich warm und als wir gegen drei Uhr endlich einschlafen, werden wir um 5 Uhr von den vielen Autos aufgeweckt, die rechtzeitig für den Sonnenaufgang zum Uluru aufbrechen. Wir sind einfach zu erschlagen und bleiben liegen.

Wieder den Camper reisefertig machen, wieder tanken und kalte Getränke besorgen, dann geht es zurück nach Coober Pedy. Die Fahrt ist wie gehabt ereignislos. Nach ungefähr vier Stunden sehen wir am Straßenrand ein weißes Auto stehen, die Motorhaube ist offen und ein Mann steht daneben und winkt. Im Outback muss man helfen,

das ist zumindest laut Reiseführer und in der Theorie klar. Praktisch gesehen scheint das aber doch nicht so ganz zu klappen, denn wir sind sicher nicht

die ersten, die vorbeikommen, wir hatten verhältnismäßig viel Gegenverkehr. Wir halten natürlich reiseführervorschriftsmäßig an und ein Aborigine steht da. Ob wir einen Reservekanister mit Benzin dabei haben, will er wissen, er hat keins mehr. Nein, haben wir natürlich nicht. Ob wir ihn denn zurück zum knapp 50 km entfernten Roadhouse bringen könnten, damit er sich Benzin kaufen kann. Wir sind sicher nicht begeistert, jetzt wieder 50 km zurück zu fahren und insgesamt bestimmt eine Stunde Fahrtzeit zu verlieren, aber wir realisieren auch, dass die „Outback-Regel“ ganz offensichtlich nicht für Aborigines gültig ist.

Also helfen jetzt wir den Leuten aus. „Zwei Leute fahren mit“, sagt der Mann. Die zwei Leute entpuppen sich als extrem übergewichtige Frau und einem völlig verlangsamten Mann, den er vom Rücksitz holt. Beide sind ungepflegt, verwahrlost und riechen, gelinde gesagt, sehr streng. Die Frau kann sich mit Ach und Krach durch die Schiebetür unseres Campers quetschen, der Mann wankt hinterher. Der Fahrer fragt noch nach einer Flasche Wasser, die wir ihm geben. Gleichzeitig fragen wir uns, wieso Leute, die es eigentlich besser wissen sollten und könnten, ohne Wasser und ausreichend Benzin im Outback unterwegs sind. Mit erlaubter Höchstgeschwindigkeit fahren wir zurück zum Roadhouse. Es riecht ziemlich schlimm im Auto und sowohl uns als auch unseren beiden Gästen ist die Situation eher unangenehm.

Nur die Frau kann Englisch, ihr Begleiter spricht eine Aborigines-Sprache. Meine Frage, ob alles okay ist, wird mit einem kurzen Ja beantwortet, damit erübrigt sich eine weitere Unterhaltung. Die beiden verschwinden im Roadhouse und wir warten. Und warten. Nicole platzt der Kragen und sie geht nachschauen, was um Himmels willen die beiden machen, den Reservekanister füllen ist es jedenfalls nicht. Kopfschüttelnd kommt sie wieder: „Chips, Softdrinks, Pommes und Süßigkeiten standen wohl auch noch auf der Einkaufsliste.“ Endlich kommen sie aus dem Roadhouse raus und gehen zur nächsten Tanksäule, wo nun auch der Reservekanister gefüllt wird. Als die beiden zu unseren Campervan zurückschlurfen, öffnet Nicole die Tür, damit wir schnell weiter können. Der Mann spricht kurz mit der Frau, woraufhin sie Nicole fragt, ob er denn vielleicht noch eine rauchen könnte? „Nee, ganz sicher nicht, wir haben noch eine ziemlich lange Fahrt vor uns und mit dieser Aktion eine gute Stunde zusätzlich im Auto verbracht. Die Zigarette wird warten müssen.“ Etwas pikiert steigen sie ein und wieder fahre ich so schnell wie erlaubt zurück. Am Auto angekommen, steigen sie aus, die Frau wirft Nicole im Vorbeigehen ein „Thanks for that“ zu und weg sind sie. So sind wir nun doch noch unverhofft zu einer Begegnung mit Aborigines gekommen. Die ist allerdings eher traurig.



# Zum Schluss



Wer über Identität schreibt, muss früher oder später zum Ende kommen, obwohl das gar nicht so einfach ist. Zum Ende zu kommen, bedeutet Abschied zu nehmen, Grenzen zu akzeptieren und loszulassen. Im Juli 2020 stirbt mein Schlagzeuger und Produzent Daniel, mit dem ich gemeinsam mehrere Songs und live-Videos produziert habe. Monate zuvor hatte ich ihn nachts, gemeinsam mit meiner Frau, in eine Klinik gebracht und seine verzweifelten Eltern erzählten uns bei ihrem Besuch von der langen und leidvollen Geschichte ihres alkoholkranken Sohnes. Ich bin zur Trauerfeier im engsten Kreis der Familie eingeladen, die extra aus Süddeutschland nach Berlin kommt, um sich zu verabschieden. Dort erfahre ich, welche Bedeutung Daniel im Leben anderer Menschen hatte und welche Lücke er hinterlassen hat. Ich bin kein gläubiger Mensch. Für mich endet das Leben mit dem Tod. Ich stelle mir aber insgeheim gerne vor, dass der Teil, der unser wahre Essenz ausmacht, irgendwie weiter existiert. Vermutlich ein Zeichen meiner inneren Anhaftung. Ein Trostpflaster, das die ganze Sache für mich erträglicher macht.

Damit befinde ich mich offenbar in bester Gesellschaft. Die meisten Religionen versprechen uns, dass es auf der anderen Seite irgendwie weitergeht.

Im Zen aber heißt es: Es kann keinen Tod geben, weil es mich nicht gibt. Es gibt niemanden, der stirbt. Das Selbst existiert nicht, also kann der Tod mir nichts wegnehmen. Das Leben kann mir nichts geben und der Tod kann nichts wegnehmen. Es gibt keinen Sinn im Leben und keinen Sinn im Tod. Es gibt niemanden, der stirbt. Wer leben möchte, muss bereit sein zu sterben. Dann stellt sich die Frage Wer in mir hat also Angst vor dem Tod? Etwas anderes in mir hat Angst. Das Ego in mir hat Angst. Leben und Tod sind keine Gegensätze; Ego und Leben sind Gegensätze. Das Ego hat Angst zu leben und das Ego hat Angst zu sterben. Es hat Angst zu leben, weil jede Anstrengung, jeder Schritt in Richtung Leben, den Tod näher bringt.

Vor dem Hintergrund meiner Ausführungen zum Thema Identität, erscheint mir dieses Konzept sehr schlüssig. Leider kann ich nicht behaupten, dass ich es verinnerlicht habe. Mein Leben ist voller Anhaftungen und Ängste. Immer noch.

Ein Mönch fragte Zen Meister Joshu über das Leben.

Schüler: »Von all den zahlreichen Dingen nicht gebunden zu werden, wie ist das dann?«

Joshu erwiderte: »Es ist natürlich so, wie es sein sollte.«

Der Mönch fragte: »Von solcher Art ist also meine wahre Essenz?«

Joshu sagte: »Gebunden, bereits gebunden.«

Ich kann für mich sagen, dass ich nicht mehr sonderlich daran interessiert bin, jemand zu sein. Mich interessiert eher, was ich tun kann. Alle Identitäten, die ich mir im Laufe meines Lebens kreiert habe, sind irgendwann unbeweglich und hart wie Beton geworden. Mit dem Resultat, dass ich mir wieder eine neue Identität schaffen musste, um mich entwickeln zu können. Mit jeder Identität, die ich konstruiere, wächst auch der Grad an Identifikation. Und Identifikation ist nichts anderes als Anhaftung. Daraus entsteht leider nicht nur Freude, sondern auch Schmerz. Der resultiert aus dem Habenwollen und dem ständigen Streben nach Befriedigung unserer Sinne. Das ist es, was uns antreibt. Wir haben Angst, dass uns der nächste Augenblick Schmerz bringt und hoffen, dass er uns mehr Glück beschert. Wir klammern uns an alles mögliche und haben Angst davor, es zu verlieren – und deshalb klammern wir um so mehr. Wir drehen uns im Kreis, fühlen uns unbefriedigt und werden süchtig nach positiven Erfahrungen. Die Design- und Werbe-Branche ist an dieser Entwicklung nicht ganz unschuldig und die Auswirkungen auf unsere Gesellschaft sind spürbar. Die Zahl der psychischen Erkrankungen in den Industrienationen steigt stetig und ein Ende ist nicht abzusehen. Mein geschätzter und prominenter Kollege Stefan Sagmeister hat sich lange mit der Frage beschäftigt, ob Grafik-Design einen Menschen glücklich machen oder ob er mit

Grafik-Design wenigstens das Herz eines Menschen berühren kann. Obwohl das natürlich ein schönes Ziel ist, erscheint es mir mittlerweile fast ein bisschen beliebig. Ich stelle mir inzwischen die Frage, ob Grafik-Design nicht einen Beitrag leisten könnte, Menschen wieder mit sich, mit Anderen und mit dem echten Leben in Kontakt zu bringen? Möglicherweise trägt dieses Buch ja ein wenig dazu bei? Viel Spaß beim Ausprobieren.

Robert Wieczorek

**Robert Wieczorek**, geboren 1967 in Wesel, wuchs am linken Niederrhein auf und zog später nach Düsseldorf, wo er in verschiedenen Design- und Werbeagenturen gearbeitet hat. Heute lebt er in Berlin, arbeitet dort als Grafik-Designer, Coach, Dozent und NLP-Trainer. Er hat zahlreiche Seminare, Workshops und Trainings zum Thema »Identität, Marken- und Persönlichkeitsentwicklung« gehalten und ist mit seiner Frau um die Welt gereist. Er zeichnet, malt, illustriert, fotografiert, komponiert und musiziert, um sich selbst und seine Kunden immer wieder neu zu inspirieren. Auf verschiedenen Plattformen veröffentlicht er in regelmäßigen Abständen freie, künstlerische Arbeiten. »Selbstbilder – Identität, Marken- und Persönlichkeitsentwicklung« ist seine erste Buchveröffentlichung.

# Impressum

Copyright 2023

Robert Wiczorek

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Buch oder Teile dieses Buches dürfen nicht vervielfältigt, in Datenbanken gespeichert oder in irgendeiner Form übertragen werden ohne die schriftliche Genehmigung des Verlages.

Wir danken folgenden Personen und Firmen für die Abdruckgenehmigung.

Stephanus Stiftung  
Stephanus Werkstätten gGmbH  
Diplom Psychologe Sören Schröder  
Lukas Marx  
Maria Mané  
Diplom Orchestermusikerin und  
Diplom Instrumentalpädagogin  
Stefanie John  
Nicole Wiczorek  
Christopher Blümel (Mumbai)

TEXT Robert Wiczorek  
ÜBERARBEITUNG Nicole Wiczorek  
GESTALTUNG Robert Wiczorek  
SATZ Robert Wiczorek  
FOTOGRAFIE: Robert Wiczorek  
ILLUSTRATIONEN Robert Wiczorek  
KORREKTORAT:  
VERWENDETE SCHRIFTEN: FF Dax,  
ITC Weidemann

Fotonachweise:

Bernd Brundert auf Seite 219, 220, 221  
Brigitta Brandt auf Seite 210, 211, 212, 216, 217  
Nicole Wiczorek auf Seite 226  
Susann van Rooyen auf Seite 218  
Kai-Uwe Küchler auf Seite 219  
Freepik.com auf Seite 198 und 199

NLP Ausbildung bei:

Dipl.-Psych. Martina Schmidt-Tanger  
und Dr. Jens Thomas von NLP professional,  
Münster

Dipl.-Psych. Manuela Brinkmann

Tom Andreas Akademie  
NLP und Systemisches Coaching, Köln

Ralf Stumpf Seminare, Berlin  
Caroline Forster, Berlin  
Evi Anderson-Krug, Kitzingen/Würzburg

Gewaltfreie Kommunikation nach

Marshall B. Rosenberg bei:

Herbert Warmbier

Sonderpädagogische Zusatzausbildung bei:

GIBB Berlin GmbH  
Dipl.-Psych. Veronika Müßig  
Dipl.-Psych. Barbara Herffurth

Provokatives Coaching (ProSA I) bei

IFFAP, Berlin  
Dr. E. Noni Höfner





