

Achtsamkeit im Prozess. Leichter gesagt als getan?

Viele Tätigkeiten – wie auch das reflexive Führen (vgl. Kauschke 2010) – verlangen reflexive Prozesse der Handelnden, die parallel zur aktuellen Handlung vollzogen werden müssen. In diesem Zusammenhang wird davon gesprochen eine „Metaperspektive“ oder eine „Hubschrauberposition“ einzunehmen. Es bleibt die Frage zu klären, wie es überhaupt möglich ist während des Denkens und Handelns über sein Denken und Handeln nachzudenken. Dieser spannenden Frage soll hier nachgegangen werden.

Inhalt

1. Die Haltung
 - 1.1. Dienen und kritische Bescheidenheit
 - 1.2. Reflexionsfähigkeit
 - 1.3. Optimismus
2. Achtsamkeit im Prozess
 - 2.1. Emotion als Konstruktion?
 - 2.2. Kognition als Interpretation?
 - 2.3. Leitsätze
3. Blick aus dem Hubschrauber – und dann?
4. Literatur

1. Die Haltung

Eine wichtige Grundlage für Achtsamkeit im Prozess ist die richtige (entgegen jeder konstruktivistischer Sichtweise lässt sich hier tatsächlich ein „richtig“ festlegen) innere Einstellung: Innere Achtsamkeit basiert auf meiner Bereitschaft mich in den Dienst meines Gesprächspartners zu stellen und dabei von der Fehlbarkeit meiner eigenen Sichtweisen auszugehen, der Bereitschaft meine Gedanken und Gefühle zu reflektieren und dies wirklich zu wollen - und auf einer gehörigen Portion Optimismus, die es mir ermöglicht, mich auf einen ungewissen Prozess tatsächlich einzulassen.

1.1. Dienen und kritische Bescheidenheit

Ein altmodischer Begriff: „dienen“. Dennoch ist die Bereitschaft mein Denken, Fühlen und Handeln in den Dienst einer anderen Person zu stellen die Grundlage für mein wirkliches „Sich-Einlassen“ auf diese Person. Dazu ist es wichtig, dass ich mich selbst zurücknehme. Ziel kann und darf nicht meine Selbstdarstellung sein, sondern es ist essenziell mich ganz zurückzunehmen und mich auf diese Weise auf den Gesprächspartner einzustellen. Es geht nur um diese Person und ich muss meine ganze Konzentration dafür aufbringen mich in deren Gedanken und Gefühle einzudenken und einzufühlen – ohne mich jedoch gänzlich mit dieser Person zu assoziieren. Dazu bedarf es gedanklicher und emotionaler Disziplin: Der Idealzustand ist ein Balancezustand zwischen Verstehen und Abgrenzen. Dieser Balancezustand lässt sich dann als „Metaposition“ beschreiben, in der die Perspektive der anderen Person unter Beibehaltung eigener Gedanken und Gefühle – und der Achtsamkeit für diese Gefühle – eingenommen wird.

Zudem ist es wichtig, dass ich in kritischer Bescheidenheit (vgl. Geißler 2000, S. 216ff) akzeptiere, dass es keine richtigen bzw. falschen Lösungen und Sichtweisen gibt. Vielmehr ist es für mich wichtig, einerseits nicht hochmütig davon auszugehen Perfektion für mich oder andere erreichen zu können oder gar mich selbst als vollkommen zu betrachten; andererseits gilt es auch zu vermeiden, Veränderungen von vornherein als unmöglich anzusehen und alles ausschließlich „laufen zu lassen“ – und fatalistisch davon auszugehen ohnehin nichts ändern zu können. Es gilt folglich Freiräume für Prozesse zu schaffen und diese Prozesse dennoch achtsam und selbstreflexiv zu steuern. Menschen sind unvollkommen, können sich aber auf einen – nicht endenden – Weg der Vervollkommnung machen. Dieser Prozess (in Training, Beratung, Coaching und auch im Führungshandeln) muss sich entfalten dürfen. Als Trainer, Berater, Coach oder Führungskraft darf ich diesen jedoch nicht in die von mir konstruierte „richtige Richtung“ lenken, sondern muss dem Prozess und meinen Interaktionspartnern vertrauen, dass diese den Prozess in unserer Interaktion in die „richtige Richtung“ lenken werden. Als Trainer, Berater, Coach und Führungskraft bin ich in diesem Zusammenhang nur Prozessbegleiter, der die Entwicklung des Prozesses moderieren und in diesem Zusammenhang aus einer Beobachterposition heraus den Prozess kommentieren und reflektieren kann. Dazu darf ich jedoch nie gänzlich im Prozess aufgehen; ich muss dissoziiert – also in einer

Beobachterposition – bleiben und dabei zugleich meine eigenen Gedanken und Gefühle reflektieren.

1.2. Reflexionsfähigkeit

Die Fähigkeit mich selbst zu reflektieren, meine eigenen Gedanken und Gefühle bewusst wahrnehmen zu können, ist eine weitere wesentliche Grundlage für die Möglichkeit im Prozess achtsam und dissoziiert agieren zu können. Hierfür gibt es mehrere – in ihrer Grundausage jedoch sehr ähnliche – Ansätze.

Es bietet sich zunächst an, zu untersuchen, wie ich üblicherweise auf bestimmte Situationen reagiere und welche Motive sich hinter diesen Reaktionen verbergen. Rolf Arnold (2008) bezeichnet diese Reaktionen als „Deutungs- und Gefühlsprogramme“. Diese können nur schwer verändert werden – es ist mir jedoch möglich mir ständig ins Bewusstsein zu rufen, dass diese Programme meine Wahrnehmung lenken und damit meine Gedanken, Gefühle und Handlungen beeinflussen (ebd., S. 22). Allein dieses Bewusstsein ermöglicht es mir, mich von den „Deutungs- und Gefühlsprogrammen“ zu dissoziieren und auf dieser Grundlage achtsamer gegenüber meinen eigenen Deutungen zu werden und somit weniger Konflikte selbst zu verursachen, indem ich nicht mehr von einer einzigen (nämlich meiner eigenen!) Wahrheit ausgehe, sondern davon, dass Wahrheit und Realität subjektive Interpretationen von Welt sind (vgl. von Glasersfeld 1997). Dies trägt auch dazu bei, dass ich nicht in jeder Situation bereits eine Antwort „parat“ habe, sondern den Prozess laufen lasse und auf diese Weise die Chance erhalte, die Gedanken und Gefühle der andern zu beobachten und zu erkunden, wodurch es möglich wird meine Deutungen an die Deutungen der Anderen anzuknüpfen. Die „fremden“ Gedanken und Gefühle können dann wiederum meine eigene Perspektivenvielfalt durch die Integration fremder Perspektiven in mein eigenes „Perspektivenreservoir“ vergrößern und meine Reflexionsfähigkeit immer mehr erweitern. Vor diesem Hintergrund kann Reflexionsfähigkeit als ein sich selbst verstärkender Prozess betrachtet werden, zu dessen Initiierung die einzige tatsächliche Herausforderung darin besteht, diesen Prozess erstmalig zuzulassen.

Es gilt folglich mich nicht selbst durch meine eigenen Gedanken von der Reflexion des Prozesses ablenken zu lassen. Am besten ist dies durch das aktive Einnehmen fremder und neuer Perspektiven erfolgen. Durch dieses einnehmen neuer Perspektiven können Gefühle, die damit verbunden sind, real gespürt werden und so die Fähigkeit und Bereitschaft zu einem inneren Perspektivenwechsel in unterschiedlichen Situationen fördern. Hierfür ist eine einfache „Einstiegsmöglichkeit“ das häufige, bewusste einnehmen von Positionen und Perspektiven, die nicht „MEINER“ eigenen Perspektive entsprechen. Betrachten Sie Menschen und Situationen so oft wie möglich aus unterschiedlichen Beobachtungspositionen; denken Sie gleiche Situationen spielerisch in einen anderen Handlungsrahmen (z.B. den Vater, der auf dem Spielplatz mit seiner 3-jährigen Tochter spielt in die Situation eines Kundengesprächs, das er 3 Stunden zuvor in seinem Beruf als Bankkaufmann geführt hat).

1.3. Optimismus

Eine optimistische Grundhaltung ist unabdingbar mit der Möglichkeit verbunden Bildungsprozesse zu gestalten. Als Trainer, Berater, Coach oder als Führungskraft muss ich meinem Gegenüber zutrauen, sein Handeln verändern zu können, da es mir ohnehin nicht möglich ist die Denkprozesse eines anderen Menschen unmittelbar zu beeinflussen und zu verändern. Verändern kann jeder Mensch nur sich selbst. Wer versucht sein Gegenüber direkt zu verändern nimmt sich die Möglichkeit im Prozess achtsam zu sein, weil er sich nur auf seine eigenen Ziele und auf deren Umsetzung konzentriert. Die möglichen – z.T. auch impliziten – Ziele des Gegenübers bleiben dann unberücksichtigt und werden zur Projektionsfläche meiner eigenen Selbstdarstellung. Sie fragen sich jetzt, wie man Optimismus und Vertrauen in den Prozess lernen kann? Gar nicht! Es ist eine Einstellung. Nichts spricht dagegen optimistisch zu sein – im Gegenteil. Egal in welcher Situation auch immer: Das schlimmste, was mir passieren kann – und der einzige unumkehrbare Zustand, den ich erreichen kann, ist ohnehin unausweichlich. Sie wissen, was ich meine, ohne dass ich es aussprechen müsste. Ihre Konstruktion. Was also genau könnte gegen eine optimistische Grundhaltung sprechen? Unwissenschaftlich, aber auf eine absolut unkonstruktivistische Art und Weise wahr! Und was mein Gegenüber braucht, das weiß er oder sie sowieso selbst am Besten – oder systemisch ausgedrückt: „Probleme sind Probleme, weil sie aufrechterhalten werden.“ (de Shazer 2004, S. 27) und die Lösung liegt immer im System bzw. beim meinem Interaktionspartner (vgl. Schein 2003, S. 39ff).

2. Achtsamkeit im Prozess – praktisch gedacht

Zunächst stellt sich die Frage, worauf man überhaupt achten soll. Wie kann ich während des Denkens über mein Denken nachdenken? Klingt abstrakt – ist es aber nicht. Kennen Sie das Gefühl, während Sie etwas sagen zu wissen, dass das Gesagte eine Wirkung hervorrufen wird, die nicht gut ist? Und dann – Bruchteile von Sekunden später – festzustellen, dass Sie es doch gesagt haben? Wenn ja, dann ist dieses Gefühl der erste Schritt in die Richtung gelebter Achtsamkeit im Prozess. Es gibt weitere Gefühle, die Achtsamkeit in einer ganz ähnlichen Weise unterstützen können. Dietz und Dietz (2007) sprechen in diesem Zusammenhang auch von „somatischen Markern“. Gefühle, die in uns aufkommen und die ein Anzeichen für eine mögliche folgende Reaktion sind verursachen körperliche Empfindungen (vgl. auch Damasio 1997). Dies kann eine innere Anspannung, ein Unwohlsein, ein Kribbeln oder jede andere Gefühlsregung sein. Erinnern Sie sich an frühere Situationen. Ein Umweltereignis führte zu einer inneren Spannung. Diese innere Spannung hat dann eine Reaktion ausgelöst oder begleitet, der Sie sich nicht entziehen konnten. Sie waren durch Ihre Gefühle fremdgesteuert. Klingt wiederum abstrakt – ist es aber nicht. Nach einer solchen Fremdsteuerung können Gefühle bzw. Zustände wie Reue, Unzufriedenheit, Nachdenklichkeit, „Grübeln“ etc. auftreten. Sie haben in einer Art reagiert, in der Sie nicht reagieren wollten. Erinnern Sie sich an ein solches Gefühl. Genau dieses Gefühl ist wiederum eine wichtige Grundlage für gelebte Achtsamkeit im Prozess. Sobald Sie diese Gefühlsregungen wahrnehmen und zulassen, dass diese präsent

sind, ist es möglich, sicherzustellen (an dieser Stelle ist ein „Sicherstellen“ m.E. tatsächlich möglich) nicht aufgrund der Gefühlsregungen zu reagieren, sondern diese wahrzunehmen, zu wertschätzen und dann reflektiert zu Handeln – und reflektiertes Handeln kann von früher ausgeführten Handlungen abweichen.

Manchmal sind es auch keine Gefühle, sondern Gedanken, wie z.B. „jetzt beeil Dich“ oder „nicht schonwieder“ oder „ich hab’s doch gewusst“. Solche Gedanken sind der Ausdruck dahinterliegender Deutungsmuster. Achtsamkeit im Prozess bedeutet, dass ich diese Gedanken wahrnehme, mich ihnen aber nicht ergebe, sondern die Gedanken bewusst wahrnehme und auf dieser Wahrnehmung basierend reflektiert handle; dazu ist es nicht zwingend erforderlich, die dahinterstehenden Kognitionen und Emotionen, die dazu beigetragen haben, dass ich eine Situation in einer bestimmten Weise zu interpretiert habe, exakt zu erkennen. Vielmehr ist es wichtig, diese zu bemerken und dann einen Perspektivenwechsel vorzunehmen. Dazu ist es hilfreich, dass ich mir die Frage stelle, was an der Äußerung, Feststellung, dem Angriff, etc. meines Interaktionspartners für diesen sinnvoll sein könnte.

Um dieser Aufforderung nachzukommen ist es zunächst wichtig die oben erwähnten Gedanken und Gefühle bewusst wahrzunehmen. Hierzu genügt es während Gesprächen auf meine eigenen Gefühle und Gedanken zu achten. Sie werden schnell feststellen, dass dies sehr einfach möglich ist. Es bedarf lediglich einer gewissen Entschleunigung des eigenen Handelns, das dann den Wechsel vom bloßen „Reagieren“ zum reflektierten „Agieren“ ermöglicht. Eine wesentliche Grundlage dafür ist es, im Gespräch permanent und uneingeschränkt präsent zu sein. D.h. sich voll auf einen Gesprächspartner einzulassen und sich nicht bereits beim Zuhören auf eigene Deutungen zu konzentrieren. Nehmen Sie bewusst den Gesprächspartner wahr und achten Sie auf die dabei entstehenden Gedanken und Gefühle. Wenn Sie diese wahrnehmen, dann ist Ihre folgende Aktion gänzlich Ihre Entscheidung.

2.1. Emotion als Konstruktion?

Unsere Emotionen sind unsere eigene Konstruktion – eine Vorstellung die sich zunächst seltsam anfühlt. Allerdings ist es durchaus möglich diese Interpretation experimentell zu stützen: In einem Experiment von Schachter und Singer (1962) wurde Studenten Epinephrin injiziert, welches eine anregende Wirkung hat. Die Studenten wurden dann zum Teil so manipuliert, dass für sie die Ursache ihrer Aufregung nicht nachvollziehbar war. Die Studenten, die nicht wussten, welche Ursache die Aufregung hatte, reagierten wurden fröhlich, wenn sie in Gegenwart einer fröhlichen Person waren und wütend, wenn Sie in Gegenwart einer wütenden Person waren. In diesem Zusammenhang ist die Zwei-Faktoren-Theorie der Emotion zu sehen (Schachter/Singer 1962): eine physiologische Erregung wird kognitiv bewertet und aus dieser Bewertung entsteht dann eine Emotion. Damit ist es grundsätzlich denkbar, dass Erregungszustände unterschiedlich interpretiert werden können. Kennen Sie das Gefühl der Aufregung vor einer neuen oder herausfordernden Situation? Ist es denkbar, dass ein ähnlicher Erregungszustand durch einen Menschen als Prüfungsangst und durch einen anderen als förderliche Grundspannung interpretiert wird? Wenn es denkbar ist, dann ist es doch sicher auch denkbar eigene Erregungszustände unterschiedlich zu interpretieren? Wenn ich eine Aussage

höre, die beginnt sich wie ein Angriff anzufühlen, dann kann ich, wenn ich den aufkommenden Erregungszustand früh wahrnehme, noch entscheiden, ob ich diesen als Wut, Ärger, Spannung, Neugier, Vorfremde, etc. wahrnehme und kann folglich entscheiden, ob ich wütend, aufmerksam oder vielleicht sogar gleichgültig reagiere. Das Beachten beginnender Erregungszustände ist die „emotionale Hubschrauberperspektive“, aus der heraus ich in der Lage bin Emotionen kognitiv zu steuern. Damasio (Damasio 2009, S. 101ff) beschreibt in diesem Zusammenhang Gefühle als „(...) die Wahrnehmung eines bestimmten Körperzustandes in Verbindung mit der Wahrnehmung einer bestimmten Art zu denken und solcher Gedanken, die sich mit bestimmten Themen beschäftigen.“(ebd., S. 104). Folglich sind Gefühle, Gedanken und Körper untrennbar miteinander verbunden, sodass das gesamte Gefühl-Gedanke-Körper-System über Veränderungen in einem Systemteil verändert werden kann. Schenken wir unseren Gedanken mehr Aufmerksamkeit, können wir diese verlangsamen (ebd.), was Selbstreflexion und Achtsamkeit im Prozess unterstützen kann. Damit ist es grundsätzlich auch möglich Gedanken zu re-konstruieren.

2.2. Kognition als Interpretation?

Was der Sender meint, wenn er etwas sagt, werde ich nie mit Sicherheit erkennen können (vgl. Schulz von Thun 2002). Aufgrund körpersprachlicher Signale ist es möglich Indizien für eine bestimmte Interpretationsrichtung zu erhalten – jedoch niemals Gewissheit. Folglich ist das Ergebnis, das Gesagte in mir auslöst, immer Ergebnis meiner Interpretation. Und es ist immer meine eigene Entscheidung wie ich das Gesagte interpretieren will. Sicherlich gibt es Erfahrungen aus meiner Vergangenheit, die mir eine bestimmte Interpretationsrichtung als angemessener erscheinen lassen. Die Entscheidung in der aktuellen Situation obliegt jedoch immer wieder von Neuem einzig und allein mir. Meine Gedanken werden folglich durch meine Interpretationen meiner Wahrnehmung gesteuert, die wiederum ein Ergebnis meiner Gedanken ist. Ich kann jederzeit entscheiden. Daraus lassen sich einige Leitlinien für eine kognitive und emotionale Hubschrauberperspektive ableiten.

2.3. Leitsätze

Alles ist Deutung.

Wie oben bereits erwähnt ist jede meiner Wahrnehmungen meine eigene Deutung. Diese Deutung ist nicht durch irgendetwas von außen verursacht, sondern immer Ergebnis meiner kognitiven Prozesse. Damit kann ich auch jede Wahrnehmung umdeuten und kann niemals Opfer meiner Umwelt sein. Ich bin eigenständig im Denken und muss daher auch die uneingeschränkte Verantwortung für meine Gedanken, Gefühle und für meine Handlungen übernehmen.

Jede Deutung und jede Handlung ist subjektiv sinnvoll.

Jede Deutung ist subjektiv sinnvoll. Immer. Dies bedeutet nicht, dass sie auch objektiv (was das auch immer genau bedeuten mag) angemessen ist. Aber in der Situation ist jede Handlung und jede Äußerung eines anderen Menschen sinnvoll, sonst wäre sie nicht in dieser Form zustande gekommen. Wenn ich mich angegriffen fühle, dann ist meine Reaktion – z.B. ein Gegenangriff – sinnvoll (falls ich in der Vergangenheit gelernt habe auf Angriffe mit einem Gegenangriff zu reagieren). Hat mein Gegenüber eine ähnliche Sozialisation wie ich, dann ist der nächste Gegenangriff wiederum eine sinnvolle Reaktion usw. Dies kann durch Watzlawicks (Watzlawick et al. 1990, S. 57ff) Modell von Interpunktion ergänzt werden. Ursache und Wirkung lassen sich umkehren – je nachdem wo ich den Punkt, das Ende, setze. Mein Handeln kann eine Reaktion auf die Handlung meines Interaktionspartners sein, aber ebenso gut die Handlung meines Interaktionspartners verursacht haben. Meine Interpretation. Damit kann ich wiederum entscheiden, wie ich reagiere. Im Umgang mit anderen Menschen kann ich folglich davon ausgehen, dass nichts (zumindest nichts Kommunikatives) ein Angriff ist; nichts ist dumm und nichts ist sinnlos. Nichts muss meiner Sichtweise entsprechen. Zudem kann ich davon ausgehen, dass jede Äußerung eines Gesprächspartners sinnvoll ist. Damit ist für mich jede Äußerung eines Gegenübers die Gelegenheit mir seine Deutungswelt zu erschließen. Dies ist jedoch nur dann möglich, wenn ich versuche den Sinn hinter der Äußerung zu erkennen, was die konsequente Abkehr von meinen eigenen Deutungen verlangt. Wenn ich Äußerungen aus der Perspektive meines Gegenübers zu verstehen suche kann ich mir einen Teil seines Sinnsystems erschließen und somit eine Grundlage für Verständigung legen. Um diesen Perspektivenwechsel vollziehen zu können, ist es jedoch wichtig mich von meinen eigenen Deutungen abzugrenzen: ich habe nicht Recht und ich habe keinen Zugang zu einer objektiven Realität.

Jede Rückmeldung ist hilfreich.

Denn sie gewährt mir einen Einblick in das Sinnsystem meines Gegenübers und – bei innerer Achtsamkeit – auch einen Einblick in mein eigenes Sinnsystem.

Jeder kann sich ändern.

Menschen sind nicht, Menschen verhalten sich (vgl. Radatz 2006). Wenn ich nicht bin, dann bin ich auch nicht festgelegt. Wenn ich nicht festgelegt bin, dann habe ich jederzeit die Möglichkeit mich anders zu verhalten als in der Vergangenheit und auch mich anders zu verhalten, als ich es gerade vorhabe. Probieren Sie es aus und Sie werden feststellen, dass es möglich ist. Wenn Sie das nächste Mal eine „dumme“ Äußerung hören, dann versuchen Sie den Sinn hinter der Äußerung zu verstehen. Sie werden feststellen, dass es immer sogar mehrere sinnvolle Interpretationsmöglichkeiten gibt, die Sie auch sehr leicht erkennen können.

Jeder kann nur sich selbst ändern.

Andere können durch mich nicht direkt verändert werden, da diese alles, was ich sage oder tue immer durch ihre eigenen Wahrnehmungsfilter wahrnehmen. Jede Wahrnehmung ist immer zugleich auch eine Interpretation und diese Interpretation kann unmöglich von außen gesteuert werden. Machen Sie ein Experiment: Versuchen Sie eine beliebige Situation so zu interpretieren, wie sie meinen, dass sie von Ihrem Gesprächspartner auf keinen Fall gemeint war. Sie werden sehen – auch das ist möglich und kann durch Sie – bei einem anderen – nie ausgeschlossen werden.

Die Lösung liegt im System. Also vertraue dem Prozess und nimm Dich zurück.

3. Blick aus dem Hubschrauber – und dann?

Der Blick aus dem Hubschrauber allein genügt natürlich noch nicht, um daraus Handlungen abzuleiten. Allerdings zeigt sich, dass allein durch das Einnehmen einer bescheidenen und achtsamen Haltung Konflikte vermieden werden können. Dies bezieht sich auch – und besonders – auf Konflikte in meinem Inneren! Es wird Ihnen möglich sein, sich besser auf andere Menschen und neue Situationen einzulassen. Es wird möglich, sich besser auf andere Menschen einzulassen und Lern- und Veränderungsprozesse anderer Menschen an deren Deutungsmustern orientiert zu ermöglichen und zu begleiten. Es wird möglich, Prozessen den notwendigen Raum zu geben – mit dem Vertrauen darauf, dass jedes Ergebnis ein gutes Ergebnis sein kann. Der Rest ist Deutung und Interpretation.

4. Literatur

- Arnold, Rolf* (2008): Führen mit Gefühl. Eine Anleitung zum Selbst-Coaching. Mit einem Methoden-ABC. Wiesbaden: Gabler Verlag
- de Shazer, Steve* (2004): Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie. 8. Auflage. Heidelberg
- Damasio, A. R.* (1997): Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn. München.
- Damasio, A.R.* (2009): Der Spinoza-Effekt. Wie Gefühle unser Leben bestimmen. 5. Auflage. Berlin
- Dietz, Dietz* (2007): Selbst in Führung. Achtsam die Innenwelt meistern. Paderborn
- Geißler, Harald* (2000): Organisationspädagogik. Umriss einer neuen Herausforderung. München: Vahlen
- Glaserfeld, Ernst von* (1997): Radikaler Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme. Frankfurt am Main
- Kauschke, Jürgen* (2010): Reflexive Führung. Die Führungskraft als Coach? Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag
- Radatz, Sonja* (2006): Einführung in das systemische Coaching. Heidelberg
- Schachter, S./Singer, J.* (1962): Cognitive, social and physiological determinants of emotional state. *Psychological Review*, 69, P. 379 – 399
- Schein, Edgar* (2003): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung. 2., unveränderte Auflage. Berlin
- Schulz von Thun, Friedemann* (2002): Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. 36. Auflage. Reinbek bei Hamburg
- Watzlawick/Beavin/Jackson* (1990): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 8., unveränderte Auflage. Stuttgart

Alle Rechte vorbehalten

© 2010 by Dr. Jürgen Kauschke, Groß Schwülper

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Autors unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Der Download über die Internetseite <http://www.kauschke.info> ist für den Nutzer frei. Auszüge dürfen unter korrekter Angabe von Autor und Quelle (Dr. Jürgen Kauschke; <http://www.kauschke.info>) genutzt werden.

Kontakt: Juergen@Kauschke.info