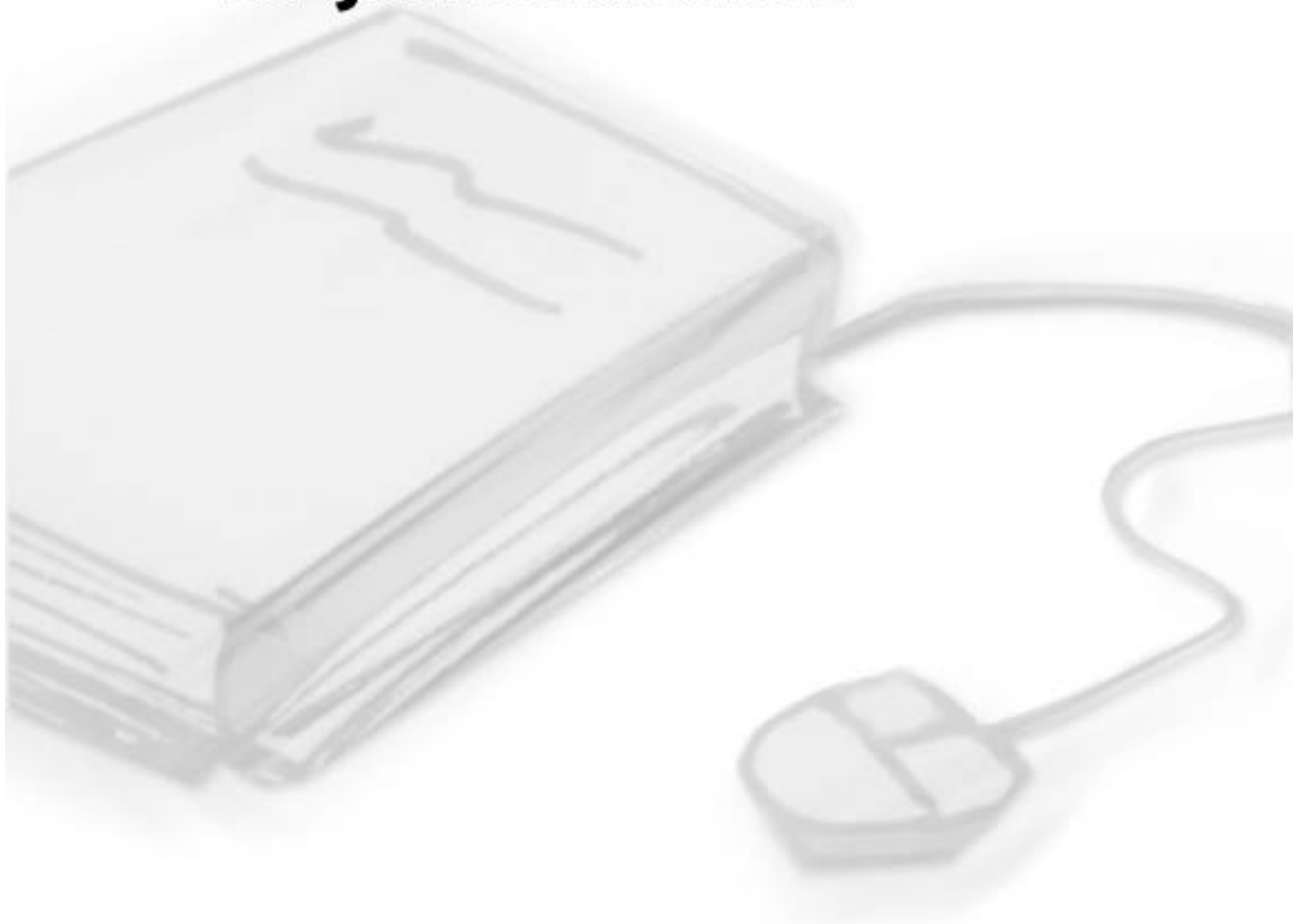


Martina Schmidt-Tanger

Veränderungen in Organisationen



active-books

Veränderungen in Organisationen

«Love it, leave it or change it»

Hilfe durch NLP in Diagnose und Intervention

von Martina Schmidt-Tanger

Die allgegenwärtige Aufforderung an betriebliche Strukturen, sich der technischen, wirtschaftlichen und sozialen Veränderung stellen zu müssen, wird als Belastung erlebt, die viele Entscheidungsträger in Unternehmen, aber auch den einzelnen Mitarbeiter überfordert. Wieso Veränderung, fragt man sich, es lief doch alles ganz gut.

Na ja, ein paar Verbesserungsvorschläge hätte man da schon, aber...

Dem Wunsch nach Wandel und nach einer Auseinandersetzung mit den uns umgebenden Bedingungen, ja sogar der aktiven Suche nach solchen Herausforderungen, steht das Bestreben nach Stabilität, Sicherheit und Erhaltung gegenüber.

Aus diesem Konflikt heraus kommt es meist zu der segensreichen Entscheidung: „Soll sich doch mal so ein Veränderungsprofi damit befassen.“ Dann wird einer intern ausgeguckt (mein Mitgefühl an dieser Stelle) oder eine Unternehmensberatung engagiert. Der unausgesprochene Auftrag lautet dann meistens: „Wasch mich, aber mach mich nicht naß.“

Und der ausgeguckte Veränderungsagent klagt: „Die wollen ja gar nicht, die sind im Widerstand und suchen nur eine bequeme Ausrede, nichts zu tun. Dauernd mache ich gute Vorschläge und es kommt nur: ja, aber“

Hier eine kleine Liste mit Beispielsätzen, mit denen ich jeden Veränderungshelfer in den Wahnsinn treiben kann:

„Das geht bei uns nicht.“

„Bei uns ist das alles etwas anders, müssen Sie wissen“.

„Das ist historisch so gewachsen.“

„Das paßt nicht zu uns.“

„Da spielt der Betriebsrat nicht mit.“

„Wenn das gut wäre, wäre doch schon früher jemand darauf gekommen.“

„Haben wir schon probiert, das klappt nicht.“

„Das ist zu altmodisch/zu modern/zu teuer.“

„Das ist doch alles graue Theorie.“

So bleibt allen als Ausweg: I'll just sit here and wait till life gets easier.

Oder?

Mit NLP als Veränderungsmodell bekommt der Umgang mit Veränderungen eine neue Perspektive.

Ökologie von Veränderungen

Der Grundsatz der Ökologie von Veränderungen trägt dem Prinzip der Herstellung, Erhaltung bzw. Wiederherstellung eines Gleichgewichts Rechnung. Keine Veränderung ist wirklich stabil, solange es noch wichtige einwand-erhebende Stimmen innerhalb einer Organisation oder Person gibt, deren positive Absichten nicht erkannt und eingebunden wurden.

Änderungen beispielsweise, die mittels Appellen Mitarbeiter dazu bewegen wollen, stärker in Teams zusammenzuarbeiten, bleiben solange nur gesprochene Worte, wie die Faktoren, die das neue Verhalten behindern, bestehen bleiben.

Gibt es z. B. keine Möglichkeiten, sich als Team zu treffen (Arbeitsumfeld), werden Teamsitzungen als Kaffeekränzchen abgetan (Werte, Einstellungen), herr-

schen auf Konkurrenz ausgerichtete Beziehungen (Selbstdefinition, Identität), wird die Veränderung nicht funktionieren. Das Einbeziehen dieser Faktoren und die Umgestaltung des gesamten Umfeldes sind Bedingungen für die erfolgreiche Umsetzung von Neuerungen in Unternehmen.

Die Eigenenergie von Systemen nutzen

Veränderungen jeglicher Art, sei es innerhalb einer Person, einer Gruppe oder einer Organisation, folgen einer Kurve, bei der man einige typische Phasen beobachten kann. Ob es dabei um eine Ehescheidung geht oder das Einführen von „Total Quality Management“ innerhalb eines Unternehmens, ist gleich.

Der wichtigste Faktor dieser Phasen ist die sich stark verändernde Einschätzung der eigenen Kompetenz, etwas aktiv zu seinen Gunsten bewirken zu können. Diese Ressource der eigenen internen Kontrollüberzeugung (locus of control) und Handlungskompetenz verändert sich über die Zeit hinweg.

Verstehe ich die Phasen, in der sich ein Einzelner oder eine Organisation gerade befindet, akzeptiere ich sie und gebe in jeder Situation die „richtige“ Unterstützung, kann ich viel für die Entwicklung und Umsetzung einer neuen Sache tun.

Alle Veränderung, die wirklich gut ist für ein System, hat ihre Eigenenergie, die weiterhilft, jedoch oft von gutmeinenden Veränderungen „pushern“ zerstreut und im Widerstand verschwendet wird.

Will ich eine Lawine ins Rollen bringen, um unten im Dorf einen Schneemann zu bauen, ist es unsinnig mit dem

ersten mittelgroßen Schneeball, der gerade entstanden ist, schon anzufangen. Beobachten, unterstützen, freiräumen des Weges schafft so große Schneekugeln, daß ich im Tal einen ganz phantastischen Schneemann mit Schneefrau bauen kann, auf den alle im Dorf stolz sein können.

Zu wissen, daß das etwas Zeit braucht, ist genau so wichtig, wie an der richtigen Stelle das Richtige zu tun, um das System optimal in seiner Eigenbewegung zu unterstützen. „Mit der Energie gehen“ ist da die nützliche innere Einstellung.

Das systemische NLP kann hier anfangen. Grundlegende NLP-Techniken sind bei der Diagnose und Intervention in jeder Phase das optimale Instrument zur Unterstützung. Eine detaillierte Betrachtung der Veränderung ermöglicht die gezielte Hilfestellung und erlaubt es, den möglicherweise auftretenden Schwierigkeiten effektiver zu begegnen.

Tips für den Veränderungshelfer:

„Don't push the river.“
Hilf nur, das richtige Bett zu graben.

Phase 1: Schock/Überraschung

Hier findet eine Konfrontation mit Bedingungen statt, die gar nicht, nicht in dieser Form oder nicht zu diesem Zeitpunkt erwartet wurden. Diese offensichtliche Nichtübereinstimmung der Erwartungen mit der Wirklichkeit führt zu einer längeren (Abteilung/Position soll aufgelöst werden) oder kürzeren Phase (Kaffeeautomat funktioniert nicht) der Verwirrung.

Es kommt zu einem kurzen Absinken der wahrgenommenen eigenen Kompetenz, denn die Vorstellung, die sich eine Person gemacht hat, und die daraus abgeleiteten Handlungsentwürfe, passen nicht zur vorgefundenen Situation. Die Strategie versagt. Eine Folge von Konfrontationen mit nicht passenden Strategien ist leider häufig: „Jetzt erst recht.“ Denn klappt etwas nicht, neigen Menschen dazu ihre Anstrengungen im alten Muster zu verdoppeln. (Problem: der Lift kommt nicht. Lösung: häufigeres, stärkeres, schnelleres Drücken des Liftknopfes.)

Als bald ist die spontane Handlungsenergie verbraucht und das führt zur „Erstarrung“. Die Person/Organisation/das

Team fühlt sich „wie gelähmt“, wie „vor den Kopf geschlagen“. In diesem Zustand des Festgefahreenseins („Stuck-state“) gehört alles, was wahrgenommen, gefühlt und gedacht wird, zum Problem.

Häufig ist die Beschreibung des Problems bereits das Problem, denn wäre die Beschreibung richtig, wäre es die Lösung.

Tips für den Veränderungshelfer:

I. Um nicht in der Anfangsphase einer Veränderung stecken zu bleiben, ist die Veränderung des Stuck-states anzustreben. Die Wiederherstellung der geistigen, emotionalen und häufig auch körperlichen „Bewegungsfähigkeit“ ist das Ziel.

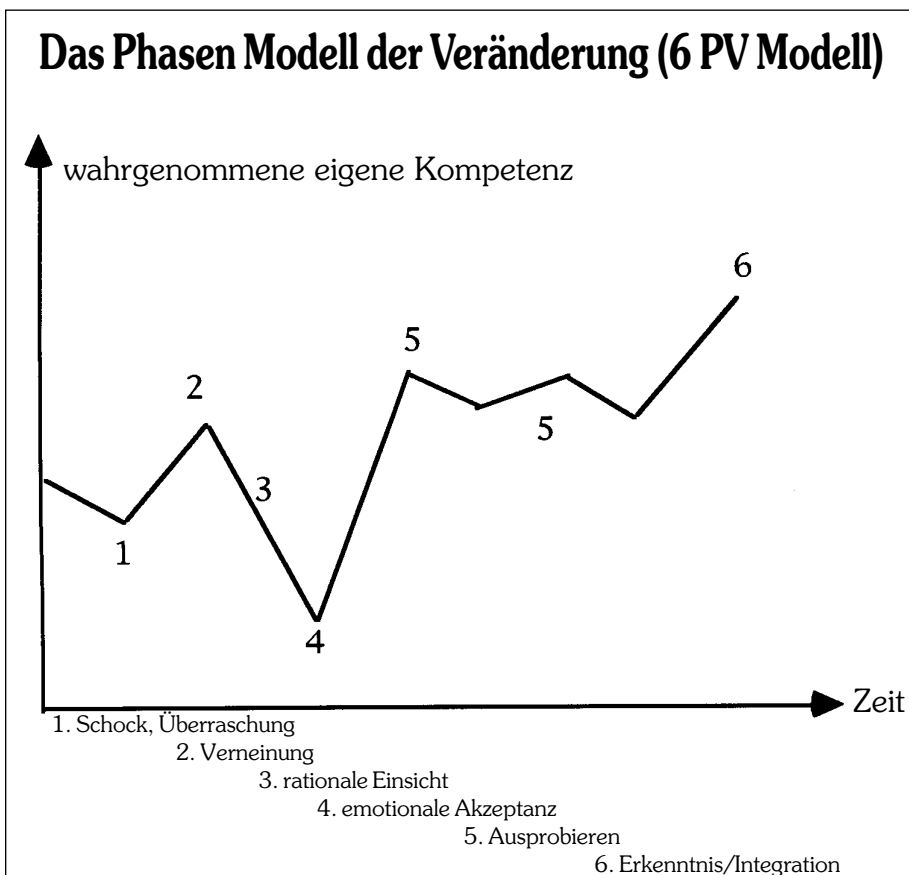
Hier sind Erfahrungen im Umgang mit Stuck-states notwendig. Das kann u.a. mit dem Prinzip des Ankerns (Ressourcen), des Statemanagements (Veränderung der Physiologien) oder präzisen Fragetechniken (siehe SPECI-Modell) erreicht werden. Nicht am Problem arbeiten, sondern an der Verbesserung der „Hier und Jetzt“-Physiologie.

II. Vorsicht bei der Beschreibung des Problems. Was ist das Problem hinter dem Problem? Das „Problem“ ist wahrscheinlich eine Metapher für das, was wirklich verändert werden muß/soll. Also nicht gleich auf den ersten Zug aufspringen. Gibt es noch alternative Beschreibungen des „Problems“?

Phase 2: Verneinung

Nach dem Schock oder der Überraschung folgt in Phase 2 die Verneinung („Das ist doch nicht wahr, die haben sich vertan, die meinen gar nicht mich“). Die wahrgenommene eigene Kompetenz steigt wieder, vor allem, weil die Person zu ihrer Beruhigung versucht, sich einzureden, daß die Situation sich gar nicht wesentlich von der alten unterscheidet oder der alte Zustand nach kurzer Zeit schon wieder herzustellen sei („Die werden schon sehen, daß unsere Abteilung unverzichtbar ist, das ist doch nur wieder so eine Idee von den Controllern“).

An dieser Stelle werden vor allem Werte, Glaubenssätze und Einstellungen



aktiv, die sich damit beschäftigen, wie Dinge zu sein haben und was gut und richtig ist. Hieraus ist auch das Ansteigen der wahrgenommenen eigenen Kompetenz nach dem Prinzip der phänomenologischen Absolutismus („meine Weltwahrnehmung ist die richtige“) zu erklären.

Die Veränderung von Glaubenssätzen ist in dieser Phase schwierig, da es meist keinen „Auftrag“ zur Hilfestellung bei der Veränderung gibt. Oder der Auftrag kommt von „oben“ als Neuerung, die von der Geschäftsleitung beschlossen wurde und jetzt den Mitarbeitern „beigebracht“ werden muß.

Entwicklungen werden jedoch immer dann erheblich blockiert, wenn die Notwendigkeit der *eigenen* Veränderung nicht akzeptiert wird oder wenn die anstehenden Veränderungen langwierige Einstellungsänderungen bzw. neue Selbstdefinitionen nachsichziehen.

Tips für den Veränderungshelfer:

I. Eine elegante Möglichkeit, notwendige Anpassungsleistungen überhaupt denkbar zu machen, sind die „Als-ob-Szenarien“ („As-if-frames“), mit denen völlig unverbindlich durchgespielt werden kann, was eine nun eventuell doch eintreffende Veränderung für die eigene Person/Position bedeuten würde.

II. Die in dieser Phase verstärkt auftretenden sprachlichen Ungenauigkeiten wie Nominalisierungen, Tilgungen, fehlender Bezugsindex, Schuldzuschreibungen und Gedankenlesen machen die Anwendung des Metamodells sinnvoll.

Durch konsequentes Nachfragen werden Wahrnehmungsverzerrungen aufgelöst, und die Chance für eine Entscheidung zur *eigenen* Veränderung steigt.

Phase 3: Rationale Einsicht

In Phase 3 ist die rationale Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderung bereits vorhanden. Jedoch ist nicht wirklich klar, was konkret zu verändern ist. Die wahrgenommene eigene Kompetenz sinkt. Die Frage „Was soll ich jetzt tun?“ steht im Vordergrund.

Aber Vorsicht bei vorschnellen, gutgemeinten Lösungsangeboten durch den Veränderungshelfer; daß wir noch nicht soweit sind, ist erkennbar an den „Ja, aber...“ – Schleifen, die durch die angebotenen Lösungen provoziert werden.

Die Wahrnehmung ist immer noch problemorientiert, vergangenheitsbezogen oder auf schnelle Ad-hoc-Lösungen fixiert, die das Problem ohne viel Federlesens aus dem Weg räumen sollen.

Eine emotionale Auseinandersetzung hat noch nicht stattgefunden.

Es wird getan, was auch sonst immer getan wird, und funktioniert es nicht, werden die Anstrengungen im alten Muster verdoppelt (siehe Lift).

„Schein“-Lösungen sind meist vom Wunsch nach rascher Beendigung der unangenehmen Situation getragen und vernachlässigen die Prinzipien der Ökologie für die Person und das Gesamtsystem. Es wird an unbedeutenden Ecken etwas verändert, was aber nicht den notwendigen Erfolg zeigt. Das führt in dieser Phase unweigerlich zu Frustrationen.

Tips für den Veränderungshelfer:

I. Nicht blenden lassen von der vermeintlichen rationalen Einsicht. Es ist wie mit der Einsicht: „Rauchen ist schädlich.“ Bis hierher sind schon viele gekommen, nicht wahr? Das reicht aber leider noch nicht.

Jedes kleine Unbehagen, jedes „Ja, aber“ ist ein Zeichen dafür, daß es noch keinen Abschied vom Alten gibt, keine Versöhnung mit der jetzigen Situation und kein wirklicher Wille zur Veränderung vorhanden ist. Alle Formen des Reframings bringen hier eine Erweiterung des festgefahrenen Denkens und eine Chance, auch einen emotionalen Zugang zum Problem zu bekommen.

II. Hier ist auch mal ein „Vertiefen“ der Problem-Physiologie gefragt, um wieder Zugang zu Gefühlen zu bekommen. Gut ist auch, zu provozieren und den Advocatus diaboli zu spielen. Mit persönlicher Power und einem Satz wie: „Also, da glaube ich ihnen kein Wort, ich denke nicht, daß sie das schaffen“, bringt man wieder Bewegung ins System.

III. Auch die etwas sanftere Disney Strategie bringt andere Standpunkte ein.

Phase 4: Emotionale Akzeptanz

Durch emotionale Akzeptanz der neuen Realität sinkt die Einschätzung der eigenen Kompetenz auf den Tiefpunkt („Tal der Tränen“). Das gesamte Handlungsrepertoire ist im Rahmen der eigenen Selbstdefinition, der eigene Einstellungen, Werte und Glaubenssätze ausgeschöpft („Jetzt habe ich doch wirklich alles versucht“).

Die emotionale Akzeptanz der anstehenden Veränderung in Unternehmen ist ein schwieriger Punkt, der manchmal erst erreicht wird, wenn es zu Entlassungen kommt. Die rationale Einsicht, daß etwas verändert werden muß, ist zwar „generell“ bei allen gegeben, wird aber für den eigenen Bereich häufig einfach negiert. Veränderung ist gut, aber verändern sollen sich doch bitte die anderen, die eigentlich „überflüssigen“ Abteilungen. Man selbst arbeitet natürlich immer in einer Abteilung, die notwendig ist und gute Vorschläge zur Veränderung und Neuerung bei den anderen hat.

Tips für den Veränderungshelfer:

I. Da die Infragestellung des eigenen Weltbildes einen flexiblen Perspektivenwechsel voraussetzt, ist das Einnehmen anderer Positionen (2. Position, Metaposition) sehr hilfreich.

Alle Übungen, die mit einem Perspektivenwechsel arbeiten (z. B. Meta-Spiegel, Selbst-Coaching, assoziieren/dissoziieren) können die Akzeptanz in dieser Phase unterstützen.

II. Auch durchgespielte „Katastrophenszenarien“ erlauben endlich die emotionale Beteiligung, ohne die es nicht weitergeht. Angst, Ärger, Unsicherheit, Verlustgefühle, alles ist erlaubt zu fühlen.

III. Bei großen Veränderungen steht vor allem die Unterstützung bei der Neudefinition der Inhalte der logischen Ebenen im Vordergrund. Welche neue Definition der Identität wird gebraucht? Welche neuen Einstellungen, Werte und Glaubenssätze sind notwendig, um angemessen mit dieser Veränderung umgehen zu

können? Die neue Situation fordert eine Entwicklung noch nicht bekannter oder noch unentwickelter Bereiche und dies muß durch die höheren logischen Ebenen ermöglicht werden und beinhaltet auch Abschied von alten Dingen.

Achtung:

Gelingt an dieser Stelle die für eine Makroveränderung (Werte, Einstellungen, Identität) notwendige Öffnung nicht, kommt es häufig zu einem Hinundherpendeln zwischen den Phasen 2, 3 und 4. Die für die emotionale (Nicht)-Akzeptanz notwendige Veränderung kann zur erneuten Verneinung der Situation führen und den Prozeß verschleppen oder stoppen. Unternehmen/Organisationen, Teams und Einzelpersonen verschleißten ihre Energie im Hin und Her bis zur „Pleite“.

Phase 5: Ausprobieren

Ist die Veränderung der Einstellungen gelungen, gibt es eventuell sogar ein völlig oder in Teilen neues Selbstbild/Firmenbild, kommt das Ausprobieren neuer Fähigkeiten und Verhaltensweisen hinzu. Dabei gibt es natürlich Erfolge und Mißerfolge. Wo etwas Neues entstehen soll, ist eines der wichtigsten Prinzipien die Fehlererlaubnis. Risiko ist erwünscht.

An diesem Punkt ist es wichtig, daß es erlaubt ist, mit den neuen Praktiken, Techniken, Verhaltensweisen zu experimentieren, sonst läßt sich niemand auf das Risiko ein. Durch starre, feststehende Strukturen und seit langem geltende Regeln wird das Ausprobieren ungewohnter Dinge nicht gerade erleichtert. Es wird nur das getan, was sicher scheint und kalkulierbare Erfolge bringt.

Aber: „Nichts ist für die eigene Entwicklung so hemmend wie der dauernde Erfolg.“

Eine Kultur, in der Fehler nicht erlaubt sind, ist in unserer Wirtschaft und Industrie nicht die Ausnahme, sondern leider die Regel. Das führt zu deutlichen Einschränkungen der Kreativität und mangelnder Risikobereitschaft. Die Energie der Mitarbeiter wird für hartnäckiges Sichern der eigenen Position und für Ränkespiele zur Stabilisierung der alten Strukturen benutzt.

Hier muß von „Oben“ explizit grünes Licht für Experimente gegeben werden. Sei es schriftlich oder in Form von Vorbildfunktion. Innovatoren werden belobigt, Experimente, auch die nicht erfolgreichen, werden offen besprochen.

Tips für den Veränderungshelfer:

I. Ist „Ausprobieren“ möglich, werden „Experimentierer“ bestraft, bedeutet ein

Photo
Martina
Schmidt-Tanger

Martina Schmidt-Tanger

„Fehler“ das Ende der Karriere? Hier ist in Unternehmen häufig noch einmal ein Blick auf die Umfeldstrukturen notwendig. Mithilfe bei der Formulierung einer Experimentiererlaubnis (Leitlinien/Visionen) anbieten, denn Innovationen und ungewöhnliches Verhalten müssen ermöglicht werden.

II. „Failure-into-Feedback“-Übung machen.

„Fehler“ werden dabei als Feedback mit hohem Informationswert etabliert und als Entwicklungsmöglichkeiten betrachtet.

III. Fähigkeiten, die nur unvollständig oder gar nicht vorhanden sind, können über die Technik des „Modelling“ erfahrbar gemacht und eingeübt werden.

Die wahrgenommene Kompetenz steigt langsam wieder an, wenn diese Phase wirklich unter dem Aspekt des spielerischen Eroberns neuer Handlungsräume betrachtet werden kann. Der unterstützende Rahmen ist hier absolut notwendig, denn ein Rückfall in die Phase 4 wäre die Folge der durch die Umgebung vorschnell sanktionierten Mißerfolge.

Phase 6: Erkenntnis und Integration

Durch das Feedback werden immer mehr Informationen gesammelt, die das Verhalten immer genauer und zufriedenstellender an die neue Situation anpassen. Die Erkenntnis, in welchen Situationen das neue Verhalten, die neue Sichtweise angemessen ist und wo die alten Denk- und Handlungskompetenzen durchaus noch ihren Platz haben, führt zu einer Erweiterung des gesamten Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsspektrums. Diese Wahrnehmungserweiterung, die Vermehrung der Wahlmöglichkeiten und die daraus resultierende Bereicherung des Erlebens und Handelns stellen Hauptziele des NLP da.

Die wahrgenommene eigene Kompetenz und Selbstwirksamkeit steigt über das Niveau vor der Veränderung an, da das Denk-, Fühl- und Verhaltensrepertoire erweitert worden ist.

Dieses Muster des erfolgreichen Umgangs mit Veränderungen kann in Form einer Strategie für Veränderungen in anderen Bereichen des Lebens generalisiert und nutzbar gemacht werden.

Tips für den Veränderungshelfer:

- I. Strategien bewußt machen und transferieren. Kompetenz anknüpfen.
- II. Future pacing, future pacing, future pacing.

GROSSE Unternehmen

Die hier dargestellten Phasen des Veränderungsmodells lassen sich bei der Krisenbewältigung in großen Unternehmen beobachten. Sei es die Umstrukturierung einer Abteilung, die Reorganisation eines größeren Bereichs oder die Reak-

tion des Gesamtunternehmens auf eine wirtschaftliche Krise, überall ist die Notwendigkeit, sich mit neuen Bedingungen zu arrangieren, in den verschiedenen Phasen zu beobachten. Die einzelnen Bereiche eines großen Unternehmens können sich dabei in unterschiedlichen Phasen befinden. So kann die Geschäftsleitung längst erkannt haben, daß eine drastische Kursänderung notwendig ist, während die operativen Bereiche, in der Hektik des alltäglichen Geschäfts, nicht zu überzeugen sind. Oder die Bereiche mit direktem Kundenkontakt sind längst zu einer neuen Strategie übergegangen, die von der Geschäftsleitung als nicht zum „Stil“ des Hauses passend erlebt wird und keine Unterstützung findet.

Generell kann man beobachten, daß viele Unternehmen in der Schock- und Verneinungsphase verharren und die Chance versäumen, ihre Strukturen den sich verändernden Umweltbedingungen anzupassen. Man leugnet das sich verändernde Umfeld und wartet darauf, daß „es“ (damit sind die Bedingungen „außen“ gemeint) wieder „besser“ wird.

Aufgabe des Beraters ist das Erkennen der Phasen, in denen sich die verschiedenen Bereiche des Unternehmens befinden. In jedem Bereich werden dann aktiv die adäquaten Ressourcen geweckt, d.h. die Selbstheilungskräfte aktiviert und der Fokus auf die anstehenden Veränderungsprozesse und den Beitrag, den ein Bereich leisten kann, gelenkt.

Besondere Bedeutung kommt dabei dem Coaching von Führungskräften zu. Entscheidungsträger in Unternehmen fühlen sich häufig mit dem Management von Wandlungsprozessen alleingelassen. Das Coachen der Entscheidungsträger bedeutet, Katalysatoren für die Beschleunigung der Veränderung zu schaffen und den Prozeß im Unternehmen effektiv zu unterstützen. Die propagierte neue Firmenphilosophie gibt zwar die Richtung vor, aber ein Ziel zu kennen, bedeutet noch nicht die reibungslose Umsetzung desselben, wie jeder weiß. Individuelle Unterstützung in Form von Einzelcoaching wird als zielgerichtete

und pragmatische Hilfestellung erlebt, die die Schritte auf dem Weg vom Sagen bis zum Tun erleichtern.

Letzter Tip für den Veränderungshelfer:

Das Wichtigste an der Veränderung ist die Lust auf sie. Die meisten Veränderungen geschehen aus dem „so geht das nicht mehr weiter, das ist nicht mehr auszuhalten“. Das Metaprogramm „Hin-zu-etwas“ kann langfristig jedoch mehr Energien mobilisieren als das Programm „weg-von“. Diese Hinzu-Lust entsteht durch eine vorweggenommene Zukunft, die lohnend ist. Die Wahrnehmung einer Zukunft ist meine schöpferische Leistung. Ich kann sie selbst bestimmen, denn es gibt sie ja noch nicht. Und bei der Realisierung ist der Weg das Ziel, mit allem, was dazu gehört: Abschied nehmen, planen, sich verlaufen, andere Menschen treffen, rasten, sich neu entscheiden, wunde Füße, Euphorie etc. Die Akzeptanz dieser Phasen und die nützlichen Hilfestellungen auf diesem Weg sind die respektvolle Unterstützung, die aus allen Erfahrungen, die unterwegs gemacht werden, Ressourcen für den nächsten Schritt werden läßt.

***Gesagt ist nicht gehört,
gehört ist nicht verstanden,
verstanden ist nicht einverstanden,
einverstanden ist nicht getan,
gemanagt ist nicht beibehalten.
(nach K. Lorenz)***

Über die Autorin:

Martina Schmidt-Tanger ist Diplom-Psychologin, Klinische Psychologin (BDP), NLP-Ausbildungstrainerin in Psychotherapie und Wirtschaft. Nach mehrjähriger interner Erfahrung in Wirtschaftsunternehmen ist sie in der Unternehmensberatung als Führungskräfte-trainerin/Coach tätig. Ihre NLP Ausbildungen bietet sie über die European Academy for NLP & More, Düsseldorf, an.

Sie ist Mit-Autorin des Buches: „NLP im Business“, D. Buchner (Hrsg.), Gabler Verlag, Wiesbaden, und Autorin von „NLP Modelle Basis, Fluff and Facts“, VAK Verlag, Freiburg.