

# ennea news 13

Ausgabe November 2004

## HELEN PALMER UND RICHARD ROHR



vom 3. bis 5. Juni 2005  
im Kloster Walberberg  
[www.tagungsstaette-walberberg.de](http://www.tagungsstaette-walberberg.de)



Beginn: Freitag 18 Uhr  
Ende: Sonntag 18 Uhr  
(für EMT-Mitglieder)

Organisation: EMT in Kooperation mit dem ÖAE

Helen und Richard haben zusammen in Amerika ein sehr erfolgreiches Seminar zum Thema "Transformation im Hier und Jetzt" angeboten. Nun haben wir das große Glück, sie zusammen in Deutschland erleben zu können.

## DAS EWIGE IM JETZT- VERWANDLUNG GESCHIEHT IM AUGENBLICK

"Das Leiden vieler Menschen besteht darin, dass sie ständig ihr Leben aufschieben. Glücklich bin, leben kann ich, wenn ich dies oder das erreicht habe oder mit diesem Menschen zusammen bin. Nie aber werden wir leben, wenn wir nicht den Augenblick als den Ort der Verwandlung unseres Lebens begreifen. Wer immer in der Zukunft oder in Wunschträumen lebt, verpasst sein Leben.

Die Verwandlung unseres Lebens geschieht im Alltag, in den Situationen, in die uns Gott hineinstellt, in der Begegnung mit dem Nächsten, (vgl. Lu 10,29), im Kleinen und Gewöhnlichen. In der mystischen Tradition des Christentums heißt es, dass wir Gott in allen Dingen suchen und finden können."

Anmeldung bei Pamela Michaelis, [pamela@gainpower.de](mailto:pamela@gainpower.de)

Eine Anmeldebestätigung erhaltet ihr vom Kloster.

Seminargebühr:  
€ 100 für Mitglieder  
€ 140 für Nicht-Mitglieder

Die Kosten für Übernachtung und Verpflegung von Freitagabend bis Sonntagmittag betragen zurzeit € 52,-. Eine Erhöhung von ca. € 10,- ist aber zu erwarten. Dusche im Zimmer kostet € 16,- mehr. Bitte bei der Anmeldung angeben. Die Anmeldung ist verbindlich.

Pam

## BEILAGE

Dieser Ausgabe liegen ein Mitgliederverzeichnis sowie ein Flyer mit der Einladung zur 4. EMT-Weiterbildung mit Bernhard Linner am 4. Dezember in Ritschweier bei. Unter dem Thema "Das Enneagramm und die Vipassana Meditationstechnik" möchten wir dieses (EMT)-Jahr besinnlich ausklingen lassen.

## ÜBER DIESE AUSGABE

**"Alle Lebewesen haben einen gemeinsamen Ursprung und sind durch das Netz der Natur miteinander verbunden. In allem Geschehen wirken Gesetze, die von einem auf Harmonie ausgerichteten Ordnungssystem gesteuert werden. Das ist das universelle Fortschrittsprinzip der Schöpfung.**

**Harmonie ist die Weltformel, die zugleich als optimale Lebensformel Sinnerfüllung und Orientierung gibt."**

Dieses Zitat fand Conor John Fitzsimons, der als Gast im Redaktionsteam dieser Ausgabe mitwirkt, bei einem Spaziergang als Inschrift auf einem Felsen vor dem Museum der Harmonie in Baden-Baden. Für mich ist das Enneagramm so ein "auf Harmonie ausgerichtetes Ordnungssystem", wenn wir einzelnen "Geschöpfe" uns auch zuweilen recht unharmonisch bewegen.

Im Hauptteil dieser ennea news greifen drei Autoren das Thema der (harmonischen) Verbindung von Enneagramm und Business auf. Weitere Schwerpunkte dieser Ausgabe sind Berichte über das Europäische Lehrertreffen in Dublin und die 2. EMT-Weiterbildung mit Arno Kohlhoff. Ich wünsche euch viel Freude beim Lesen und einen persönlich stimmigen Jahresausklang.

Catherin



## WHAT DO YOU CALL IT?

Conor John Fitzsimons

Im letzten Herbst fragte mich ein erfahrener Enneagramm-Lehrer, wie ich das Enneagramm nenne, wenn ich es im Business anwende. Ob ich es als Modell mit neun Punkten einführe, oder so was. „Das Enneagramm“, antwortete ich. „Und die genehmigen das?!“, mit Erstaunen. In diesem Artikel schildere ich, wie ich es anwende, und wie es bei Kunden ankommt.

Typische Anwendungsgebiete sind Führungskräfteentwicklung, Teamentwicklung, Einzelcoaching, Projekt- und Change Management. Es lohnt sich auch zu überlegen, wie „tief“ man bei der Arbeit gehen darf. Dazu ist das Schmidt/Berg-Modell hilfreich (s. Abb. 1). Grundsätzlich gilt, man spricht nur die Ebenen an, die notwendig sind um den Auftrag zu erfüllen. In den meisten Teams oder Gruppen würde man nur bis Verhalten oder manchmal bis Werte / Normen kommen.

### Schmidt / Berg model

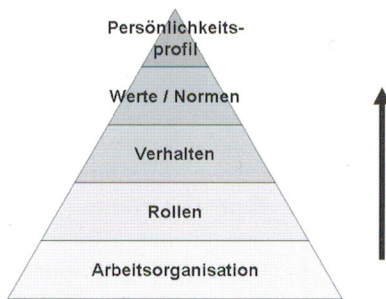


Abb. 1: Schmidt-Berg-Modell

Um zu schildern, wie das in der Praxis aussieht, konzentriere ich mich auf Teamentwicklung. Als Einstieg möchte ich zwei wichtige Konzepte kurz erwähnen. Das Erste ist das Teamphasen-Modell von Tuckman, und das Zweite die Rollentheorie von Moreno.

Um effektiv zusammenarbeiten zu können, geht ein Team durch bestimmte Phasen. Dafür hat Tuckman ein einfaches Modell mit fünf Stufen entwickelt:

- 1. Formierung** Die Menschen beginnen in Beziehung zu kommen und das Ziel zu gestalten.
- 2. Sturm** Die Positionskämpfe werden heftig, bis die Rollen klar verteilt und akzeptiert werden.
- 3. Normierung** Regeln für effektive Zusammenarbeit werden erarbeitet und benutzt.
- 4. Leistung** Kommunikation ist offen, Arbeitsstil unterstützend und kooperativ.
- 5. Trauer** Das Team geht auseinander (z.B. am Projektende).

Leider bleiben die meisten Teams in einer der ersten drei Phasen hängen. Es ist die Aufgabe eines Beraters, das Team auf die spannende Reise zu begleiten und es zu unterstützen effektiv zu arbeiten.

Moreno bezeichnet das Psychodrama „als diejenige Methode, welche die Wahrheit der Seele durch Handeln ergründet“. Ein Grundstein dafür ist seine fein gegliederte Rollentheorie, die das Handeln beschreibt. In einer Teamentwicklung sind drei von diesen Rollenkategorien von Bedeutung: Erstens die soziale Rolle (z.B. Teamleiter, Qualitätsverantwortliche, Teammitglied); zweitens die dramatische Rolle (z.B. Nörgler, Optimist, Bedenkenträger); drittens die somatische Rolle (z.B. Zigarettenpausenfanatiker, Frischluftbefürworter). Die sozialen Rollen werden durch die Erwartungen von bestimmten Bezugsgruppen weitgehend bestimmt. Diese Erwartungen – untergliedert in sollen / müssen / können – haben einen normativen Charakter, und beim Nichteinhalten wird der Rolleninhaber durch Sanktionen bestraft. An diesem Punkt ergänze ich die morenische Theorie und sage, dass die Persönlichkeit mitbestimmt, wie wir eine Rolle ausüben.

Eine Teamentwicklung findet normalerweise statt, wenn ein Team sich in einer der ersten zwei Phasen nach Tuckman befindet. Hier hilft das Enneagramm den Teammitgliedern auf der Reise von Missverständnis über Verstehen hin zu Verständnis. Dadurch werden viele Konflikte entschärft, weil die Leute zum ersten Mal kapieren, dass es unterschiedliche Sichtweisen gibt. („Er tut es, weil er so ist, nicht weil er mich ärgern will!“)

Um ein Team arbeitsfähig zu machen, muss jeder seine Rolle wissen und akzeptieren. Erst dann hat man eine Chance die 3. Phase zu erreichen. Eine Rolle resultiert aus der Begegnung eines Menschen mit seiner Umgebung. Bei der Arbeit ist es wichtig, ans Tageslicht zu bringen, was für Erwartungen hat die Organisation an das Team und deren Leiter, die Teammitglieder untereinander und welche gegenseitigen Erwartungen zwischen Team-Leiter und -Mitgliedern gibt es. Je nach Team kommen Kunden- und Lieferanten-Erwartungen noch dazu. Um eine Stelle vollständig zu beschreiben, ist es nötig, drei Bereiche zu berücksichtigen: Erstens die übliche Aufgabenbeschreibung; zweitens die Erwartungen der Bezugsgruppen; drittens wie die Persönlichkeit beeinflusst, wie jemand seinen Job ausübt.

Die Teammitglieder wollen effektiver zusammen arbeiten: Sie erteilen keinen Auftrag für Persönlichkeitsentwicklung. Deswegen bekomme ich oft nur 3-4 Stunden für eine Enneagramm-Einführung als Teil eines 3-tägigen Workshops. Zum Anwärmen nutze ich die Standard-Eigenschaftsübung (Wie ich und andere mich sehen). Sie diskutieren die Ergebnisse zu dritt: Oft ist es das die erste Rückmeldung, wie andere sie wahrnehmen! Dann kommt eine kurze Einführung ins Enneagramm (Was ist Persönlichkeit, unterschiedliche Perspektiven, Wurzeln des Enneagramms usw.). Danach nehmen sie den Daniels / Price - Test. Jeder bekommt die Gelegenheit



während der Pausen oder abends über die eigenen Ergebnisse zu reden und vielleicht näher an den eigenen Typ zu kommen. (Meine Erfahrung ist, ungefähr 65% können den eigenen Typus mit Unterstützung des Tests gut festlegen. Die „Fehltypisierungen“ haben u. a. mit mangelnden Sprach- und Selbstkenntnissen zu tun.)

Nach dem Test geht den Vortrag weiter (Zentren, Ressourcen, die Dynamik, Typen-Überblick. Da viele mit Trost/Stress nichts anfangen können, benenne ich diese beiden Punkte und die Flügel als „Ressourcen“.) Erst nach diesem Theorieinput können die TN die Ergebnisse des Tests entschlüsseln. Für jeden Typ bekommen sie eine kompakte, für die Arbeitswelt angepasste Beschreibung. Die habe ich aus den Büchern von Palmer, Goldberg, Fitzgerald & Bergin zusammengestellt. Diese Unterlagen sind für die TN eine gute Hilfestellung. Die Blätter dienen auch als Unterstützung, wenn man eine brenzlige Situation während des Seminars analysiert. Solch eine Analyse macht das Enneagramm für viele begreiflich. Ein Beispiel zeigt Abb. 2 auf der nächsten Seite.

Nachdem die TN eine gewisse „Anfreundungszeit“ bekommen haben, bekommt jeder eine Ressourcenberatung: Dazu sucht sich jeder TN eine Situation aus, in der er Schwierigkeiten hatte (oder fürchtet, diese demnächst zu haben). Dann wird das Team auf einem Enneagramm aufgestellt. Jeder sucht sich einen Partner aus einer seiner Ressourcen aus. Das Paar hat eine halbe Stunde Zeit zusammen. Einer schildert sein Problem, und sein Partner fragt nach und erzählt, wie er mit solchen Situationen umgeht bzw. umgehen würde. Dann wechseln sie die Rollen. Aus dem Gespräch werden zwei Sachen für die TN klar: Erstens, es gibt tatsächlich andere Weltanschauungen. Zweitens, es gibt andere Strategien ein Problem zu lösen. Dadurch wird das eigene Handlungsrepertoire ergänzt. Viele TN verwenden die Methode nachher im Arbeitsalltag.

Da die meisten TN nichts mit technischen Begriffen wie Tod-sünde, Fixierung oder Leidenschaft anfangen können, lohnt es sich eine einfache Sprache zu verwenden. Die Aufmerksamkeitsrichtung ist leichter (und ungefährlicher) zu beschreiben. Die Themen, die einem Typ wichtig sind, oder typisches Verhalten bieten viel Gesprächsstoff. Die Kurzbeschreibungen der Typen sind in „Good Day / Bad Day“ unterteilt. Das hilft Menschen, auch das Gute am Typ zu sehen, und unterstützt Wertschätzung im Team. (Einmal kam auch die mit Lächeln gelieferte Bedrohung: „Lese mal hier, und erst dann entscheide, ob du mich an einem schlechten Tag erwischen willst!“)

Panels werden auf Basis der Zentren durchgeführt mit einem Vertreter pro Typus. Nach jedem Typinterview gebe ich anderen Vertretern diesen Typus (falls vorhanden) die Chance die Antworten zu unterschreiben oder zu ergänzen. Fokus bei diesen Interviews ist die Arbeitswelt. Ich versuche die Leidenschaft plastisch zu machen, ohne sie ausdrücklich zu benennen. Wichtige Themen sind, was Stress bereitet, und wie man damit umgeht, wie man gern kommuniziert, wie man entscheidet.

Während dieser Panelinterviews steigen Wertschätzung und Verständnis für einander. Es kommen viele Aha-Momente und auch viel wärmendes Lachen. Zum Beispiel reden viele im Business über das Pareto-Prinzip (in etwa, dass man 80% eines Ergebnisses mit nur 20% des Aufwands erreicht). Ich habe eine Eins gefragt, wie er damit klar kommt. „Ganz schlecht“, die Antwort. Dann habe ich ihn von einem Stein berichtet, wo ein Zitat drauf steht: „70% ist Perfektion – Zen“. „Sauerei! Das geht nicht! Unmöglich!“, diesmal die Antwort. Nach einigen Sekunden nachdenklicher Stille kam die Gegenfrage: „Wirklich?“

Als ich eine Zwei nach ihren „A“- und „B“-Listen fragte, hat sie es den anderen ausführlich beschrieben und ihnen zugesichert, dass niemand Anwesender auf ihrer B-Liste stände. Nach einigen weiteren Fragen zu anderen Themen kam schmunzelnd die Bemerkung: „Und es gibt auch eine „A+-Liste“.“

Hier sind einige „Lessons Learned“:

- Wo möglich, nimmt der Team-Leiter nicht am Panel teil. Alles andere könnte die Teamdynamik komplizierter machen.
- Die meisten Teilnehmer, mit denen ich zu tun habe, sind Ingenieure oder kommen aus der IT-Bereiche: Sie sind solche Themen nicht gewohnt. Es lohnt sich, langsam anzufangen, und ihnen eine gute Verdauungszeit zu geben.
- Obwohl ich einen Einserflügel habe, strebe ich nicht mehr nach Perfektion. Ich bin dankbar, wenn eine Mehrheit eine ungefähre Ahnung über den eigenen Typus hat, und niemand das Enneagramm zu gewaltig missbraucht. (Schubladen-Denken ist nie auszuschließen; einige werden felsenfest erzählen, dass sie eine Mischung aus drei oder vier Typen sind usw.)
- Kultur ist ein wichtiger Filter. Ich arbeite oft mit internationalen Teams. Ich finde es hilfreich, Kenntnisse aus kulturellen Modellen zu nutzen, um zu schauen, ob Persönlichkeit oder eher Kultur in einer bestimmten Situation oder bei einer bestimmten Erwartung relevant sind.
- Es ist weniger hilfreich, die eigene Verliebtheit ins Enneagramm mitzuteilen. Die TN zeigen mehr Akzeptanz, wenn man das Enneagramm nur als hilfreiches Werkzeug vorstellt.

Alles ist nicht wunderschön und rosig mit dem Enneagramm. Einige (nicht nur Typus Sechs) haben viele Bedenken. Da ist es hilfreich zu schildern, dass es andere wertvolle Modelle gibt, z.B. Myers-Briggs, Insights, TMS oder Belbin. (Übrigens, Belbin arbeitet auch mit neun Typen. Die sind nicht eins-zu-eins mit den Enneagramm-Typen zu vergleichen, weil er sich auf das Verhalten konzentriert hat und nicht auf die Aufmerksamkeitsrichtung.) Ein paar Mal kam auch die Bemerkung, dass es zu esoterisch sei. Die Antwort lautet: Es gibt zwei Strömungen. Eine geht in Richtung Spiritualität und Esoterik,



die andere geht in Richtung Psychologie und Alltag. Spätestens dann schildere ich das Modell von Schmidt/Berg, um klar zu machen, es gibt Grenzen zu der Arbeit hier, und dass wir „esogefährdete Bereiche“ nicht besuchen. Dann gebe ich positive Gründe, wie es Wertschätzung, Klima, Kommunikation und Aufgabenverteilung unterstützt. Als Letztes nenne ich immer den finanziellen Punkt: Das Enneagramm ist eines der wenigen Teammodelle, für das man keine Lizenzgebühr pro Teilnehmer bezahlt.

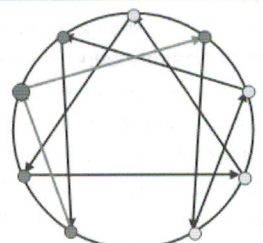
<h1>SIEBEN</h1>	<h1>PLANER</h1>	<h1>OPTIMIST</h1>
<b>GUTER TAG</b> Innovativ; optimistisch; enthusiastisch; lustig; geistreich; strategischer Planer; charmant; impulsiv; unternehmenslustig; kreativ, schöpferisch; einfallsreich	<b>SCHLECHTER TAG</b> Verantwortungslos; oberflächlich; intellektuell verworren; dilettantisch mit geringer Konzentration und Durchhaltevermögen; überdreht; wirklichkeitsflüchtig; undiszipliniert; narzisstisch, unzuverlässig	
<b>FÜHRUNGSSTIL</b> Cheerleaders für Ideen; Management durch jonglieren, herumlaufen, vernetzen		
<b>ARBEITSSTIL</b> intensives Arbeiten beim Endspurt; bevorzugt Projektarbeit; Probleme mit Hierarchien		
<b>WELTSICHT</b> "To explore new worlds ... To boldly go where no man has gone before." (Star Trek)	<b>RESSOURCEN</b> FÜNF      Lerne Objektivität durch mehr Reflexion EINS       Halte Versprechen und halte dich an Termine SECHS     Plane sowohl für Probleme als auch für gute Situationen ACHT       Werde direkter und selbstbestimmter	
<b>CREDO</b> Lasst es uns probieren!		
<b>AUFMERKSAMKEIT</b> Was sind die Möglichkeiten; was ist interessant		
<b>TUGEND</b> Nüchternheit		
<b>LEIDENSCHAFT</b> Unersättlichkeit	<b>WAS EINE SIEBEN UNTERSTÜTZT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sei auf schnelles Geben und Nehmen vorbereitet</li> <li>• Schließe dich dem Traum an</li> <li>• Stelle viele Fragen</li> <li>• Grenzen gemeinsam gestalten</li> </ul>	
„Kein Samen sieht die Blume“		„Weniger ist mehr“

Abb. 2: Typ 7

Als Letztes möchte ich sagen: Das Obige beschreibt einige Erfahrungen mit dem Enneagramm. In der letzten Zeit habe ich angefangen mit Catherin Nibbenhagen im Teambereich zu kooperieren und freue mich auf unseren Workshop im November. Mit Saso Kocovar gehe ich die ersten gemeinsamen Schritte zum Thema „Führungskräfteentwicklung“ Anfang nächsten Jahres. Es gibt bestimmt Weiteres zu erzählen.

Martin Salzwedel

## DAS ENNEAGRAMM IM MANAGEMENTTRAINING



Zu Beginn möchte ich beschreiben, wie ich das Enneagramm im Business einsetze. Ich bin Dozent und Trainer an der St. Galler Business School, einem „offspring“ der HSG (Hochschule St. Gallen), die in Europa eine führende Position einnimmt aufgrund der fortschrittlichen Konzepte integrierten Managements. So beschreibt die „Integrierte Betriebswirtschaftslehre“ nach dem Management Konzept von Prof. Dr. Knut Bleicher die „Human Resources“ als die wichtigste Ressource in der heutigen Wirtschaft.

In diesem Kontext kommen Manager der mittleren und oberen Führungsebene zu ein- bis dreiwöchigen Fortbildungen in die Schweiz. Themen sind Strategie, Finanzmanagement und Führung. Im Bereich Führung unterrichte ich zum Thema Kommunikation in Führung, Verhandlung und Vertrieb. Meistens habe ich zwei Tage hintereinander, seltener auch drei Tage. Diese beschäftigen sich mit Themen wie „Situatives Führen“, „Verhandlungsführung nach dem Harvard Konzept“ und „Mitarbeitergespräche als strategisches Instrument der Führung“. Im Rahmen dieser „Überschriften“ setze ich für ca. einen Tag das Enneagramm ein. Es sind keine Seminare, die in der Einladung das Enneagramm benennen. Bisher habe ich ausschließlich positives Feedback be-



kommen. Ich beobachte sogar eine gewisse Faszination mit der Klarheit des Modells. Viele der Manager finden es faszinierend, wie genau Menschen beschrieben werden. In der Regel finden sie bei der Kurzvorstellung der Typen sofort einige ihrer eigenen Verhaltensmuster beschrieben und sprechen auch relativ offen darüber. Leichter fällt es ihnen in diesem ersten Schritt allerdings, ihre Mitarbeiter im Modell wieder zu finden.

Nach einer ersten Vorstellungsrunde mit Abfrage der Erwartungen mache ich eine Aufmerksamkeitsübung mit geschlossenen Augen. „Gehen Sie mit der Aufmerksamkeit mit Ihrem Atem mit bis tief in den Bauch, bleiben Sie beim Atem, wie er wendet und bleiben beim Atem“... „gehen Sie mit der Aufmerksamkeit in die Mitte des Raumes“ ... Ich erläutere dann, dass das Seminar Strukturen zur (Selbst-)Beobachtung vermittelt. Es geht nicht um das Erlernen von Leitfäden und „How to ...“-Rezepten, sondern um Strukturen, mit denen die Teilnehmer zunächst andere und dann sich selbst beobachten können, wie sie in schwierigen oder emotionalen Kommunikationsprozessen reagieren.

Nach dieser 5-minütigen Aufmerksamkeitsübung bekommt jeder Teilnehmer die Möglichkeit, seine Verarbeitungsstrategie für Informationen zu beschreiben. Ich erläutere die drei Intelligenzzentren, das mentale, das intuitive und das emotionale. Es fällt ihnen relativ leicht, sich dort einzuordnen. Bei Verkäufern beschreiben sich viele korrekterweise als emotional, was sich in der Regel im Laufe des Seminars auch bestätigt. Häufig fällt es den Leuten schwer, emotional und intuitiv zu unterscheiden. Die beiden Begriffe werden fast synonym verwendet. Je höher in der Hierarchie desto mehr beschreiben sich die Leute als mentale Typen. Das hängt sicher damit zusammen, dass sie sich bemühen, ihre Entscheidungen rational zu begründen. Hier zeigt sich eine größere Hürde.

Die größte Schwierigkeit mit der Anwendung des Enneagramms im Business ist schnell beschrieben: Wenn erfolgreiche Führungskräfte die verschiedenen Persönlichkeitsprofile vorgestellt bekommen, sehen sie sich in der Regel als 3, 7 oder 8. Das hängt damit zusammen, dass die Aufgaben einer Führungskarriere die Eigenschaften dieser Profile erfordern. Der häufige Einsatz der 3er, 7er und 8er Verhaltensweisen beschleunigt die Karriere. Die Unterscheidung von angelerntem Verhalten und ursprünglicher Motivation fällt den Teilnehmern sehr schwer.

Selbst die Aufforderung sich an die Zeit zwischen 20 und 30 zu erinnern führt nicht dazu, dass sie sich mit der dem Verhalten zu Grunde liegenden Motivation beschäftigen.

Fast alle Führungskräfte, mit denen ich in den Führungsseminaren der St. Galler Business School über das Enneagramm geredet habe, sind wohl vertraut gewesen mit anderen Persönlichkeitstests. Die Wichtigsten seien hier kurz erwähnt. Zur leichteren Unterscheidung benutze ich gerne die 4 Gruppen von Analyseinstrumenten vom führenden Personaldiagnostiker Stefan Oldenburg von der Unternehmensberatung impetus consilium in Hamburg:

1. Psychoanalytisch (nach C. G. Jung wie MBTI, DISG, INSIGHTS®- Potentialanalyse, Vier Temperamente etc.)
2. Psychobiologisch (HDI, Struktogramm – rechte/linke Gehirnhälfte)
3. Psychosozial (TMS - Team Management System, Meredith Belbin)
4. Psychoempirisch (Menschenbeobachtung - Enneagramm und Astrologie)

Das DISG®-Persönlichkeits-Profil wurde von dem Psychologen William Marston und von John Geier, Professor für Verhaltenspsychologie, entwickelt. Die Buchstaben DISG® kürzen folgende vier Verhaltensstile ab: Dominant, Initiativ, Stetig und Gewissenhaft. Damit sind zunächst die groben Verhaltenstypen skizziert, unter die wir uns innerhalb dieses Systems einordnen lassen. Die INSIGHTS®- Potenzialanalyse basiert auf den Arbeiten der Psychologen C. G. Jung und W. M. Marston. Dieses Verfahren wird weltweit in 18 Ländern und acht Sprachen eingesetzt. Die INSIGHTS®-Potenzialanalyse hilft Ihnen dabei Ihre eigenen Verhaltenstendenzen, Werte und persönlichen Interessen vor allem in beruflicher Hinsicht zu erkennen. Ein Bewusstsein über die eigenen Stärken und Schwächen macht es viel leichter herauszufinden, für welche Stelle im Unternehmen man selbst besonders geeignet ist und in welchem beruflichen Umfeld die persönlichen Stärken und Neigungen am besten gefördert werden. Weitere Instrumente seien kurz erwähnt: Meredith Belbins Teamrollen, der auf der Jungschen Psychologie basierende MBTI (Myers Briggs Type Indicator), das HDI (Herman Dominanz Instrument).

Auch wenn alle diese Potentialanalysen die Werte des Menschen in irgendeiner Form beinhalten und den Usern sicherlich eine größere Akzeptanz und Toleranz für die unterschiedlichen Informationsverarbeitungsstrategien ihrer Mitarbeiter vermitteln, fühlt sich jeder Manager aufgefordert, sein (teilweise in vielen Seminaren mühsam erlerntes Wissen und antrainiertes) berufliches Verhalten im Hinterkopf zu haben, wenn er die Fragen der Potenzialanalyse beantwortet. Die Motivation ist eher (bei einigen Persönlichkeitsprofilen mehr als bei anderen) mit dem eigenen Wissen zu glänzen und den (schulischen) Test möglichst optimal zu bestehen. Auch wenn moderne Verfahren unterscheiden können zwischen „wie ich mich selbst sehe“ und „wie ich tatsächlich bin“, was bei vielen Managern eher zu Kritik an dem Analyseverfahren führt als zur Bereitschaft, die Validität der vielleicht unliebsamen Ergebnisse zu erkunden, bietet das Enneagramm einen USP (ein Marketing Begriff = Unique Selling Proposition, zu deutsch einzigartiger Leistungsvorteil), der in dieser Form von keinem anderen Verfahren dargestellt wird: Das Enneagramm beschreibt den Antrieb, die Motivation der unterschiedlichen Verhaltensweisen.

Für einen Dreier ist der Jaguar mit allen Extras wie Navigationssystem und Bose Soundsystem ein Statussymbol mit der Intention, andere mit dem eigenen Erfolg zu beeindrucken. Für den Vierer dient die gleichermaßen ausgestattete Limousine eher dem Bestreben, etwas Einzigartiges zu haben, und



sozusagen prophylaktisch eventuell aufkommenden Neid, wenn jemand mit dem „Traumauto“ vorfährt, zu bekämpfen. Diese ehrliche Selbstschau fällt einem nach Effizienz strebendem Dreier oder einem auf Wettbewerb orientierten Vierer mit Eins-zu-eins Subtyp im ersten Kontakt mit dem Enneagramm schwer.

Mit Sechsern ist das in der Regel kein Problem. Deren Selbstbild ist meistens ehrlich und fast deckungsgleich mit dem Fremdbild. Ich habe bei einem Coaching-Auftrag einer 6 das Profil seines Typs erläutert. Mein Coachee war total erstaunt und sagte nur kurz und knapp: „Ich habe noch nie einen Menschen getroffen, der mich so sieht, wie ich mich selber sehe.“ Wohlgermerkt habe ich nicht über ihn geredet, sondern über das Sechser-Profil. Danach ließ er mich überhaupt nicht mehr gehen. Für drei Stunden erzählte er mir sein ganzes Leben und es tat ihm merklich wohl, dass er das tun konnte, ohne dass der Zuhörer mit den Augen rollte oder ihn als „Miesmacher“ abstempelte, was mit seinen Kollegen im Management an der Tagesordnung war.

In einer Stellenanzeige der Süddeutschen Zeitung vom 25./26.09.2004 findet sich folgende Überschrift: „Denken ist Handeln.“ Die Unterüberschrift lautet: „Sie haben alles. Außer Lust zu warten.“ Der weitere Text: „Sie haben den Scharfsinn, die komplexesten Zusammenhänge zu verstehen. Den Mut, die Spielregeln zu verändern und neue, überraschende Lösungen zu finden. Und den Ehrgeiz, diese Lösungen dann auch zielstrebig in die Praxis umzusetzen. Das Einzige, was Sie nicht haben: Die Geduld, Ihre Talente erst in einigen Jahren voll einzusetzen. Wenn das so ist: Willkommen bei der weltweit führenden strategischen Unternehmensberatung!“ Dieser Anzeigentext erklärt, warum in bestimmten Positionen einige der Enneagramm-Profile verstärkt auftreten.

Dreier halten sich in der Regel für das beste Profil. Sie fühlen sich durch das Enneagramm in ihrem Verhalten bestätigt. Und sie sind auch die Typen, die es am besten verstehen, Ideen von sich oder anderen in Projekte und Produkte umzusetzen, die für jedes Unternehmen lebensnotwendig sind. Auf der anderen Seite habe ich die Erfahrung gemacht, dass Dreier, wenn sie sich (fast) ausschließlich über die Anzahl der zu führenden Mitarbeiter und die Höhe des zu verantwortenden Umsatzes definieren, sich sehr weit von ihren eigenen Gefühlen entfernt haben. Die Täuschung hat sich zur Selbsttäuschung entwickelt. Neulich versuchte ich in einem Executive-Seminar einen Dreier zu einem Konfliktgespräch mit mir einzuladen, in dem er sich nicht hinter solche Positionen zurückziehen konnte. Da er im Laufe des Seminars gemerkt hatte, dass ich ihm kommunikativ überlegen war, wollte er sich darauf nicht einlassen. Er war sich klar, dass er mit seinen in der Firma benutzten Strategien der Macht und Kontrolle bei mir nicht punkten würde. Auf meine Einladung, doch mal seine Kontrolle und Maskerade fallen zu lassen und uns den Menschen zu zeigen, reagierte er aggressiv. So etwas müsse er sich von einem Trainer nicht gefallen lassen, schließlich verantworte er einige Milliarden an Geschäft und führe 200 Mitarbeiter. Alle anderen Teilnehmer hatten gesehen und verstanden, was abgelaufen war. Nur er nicht.

Diese Episode beschreibt mit Sicherheit eine Schwierigkeit bei der Nutzung des Enneagramms im Geschäftsleben. Die Bereitschaft bei sich selber hinzuschauen, auch wenn es unangenehm ist, können die Teilnehmer nur freiwillig bringen. Man kann niemanden dazu zwingen. Das trifft auf alle Typen zu und ich bitte die Dreier sich nicht von mir zurückgesetzt zu fühlen, weil sie hier als Beispiel herhalten müssen. Das ist überhaupt nicht die Absicht.

In der Regel sind die Teilnehmer jedoch vom Enneagramm schwer angetan. Ein Vorteil im Geschäftsleben liegt darin zu wissen und zu verstehen, wie die Führungskraft selbst und auch die Mitarbeiter denken, fühlen, Informationen sortieren und bewerten, die mit ihrem Job zusammenhängen. Die Auseinandersetzung mit emotionalen Gewohnheiten, charakteristischen Gedankenmustern, einem individuellen Stil, Beziehungen zu anderen Menschen zu gestalten, den unterschiedlichen Grundmotivationen der Individuen, den Idealisierungen und typspezifischen Reaktionen wird von den Teilnehmenden als sehr sinnvoll und konstruktiv empfunden.

Vordergründig geht es den Unternehmen darum, die Produktivität zu erhöhen und damit Kosten zu sparen, weil die zwischenmenschlichen Reibungen durch erhöhtes gegenseitiges Verständnis enorm reduziert werden. Vordergründig bietet das Enneagramm den besten Ansatz dafür, vorhandene Ressourcen in Teams freizulegen. Auch gibt es für Führungskräfte einen optimalen Rahmen und einfach zu handhabende Instrumente für Orientierung und Intervention im Coaching. Mehr und mehr spüren die Menschen in den Unternehmen, dass es mit dem Enneagramm um mehr geht. Georg Franck<sup>1</sup> beschreibt es so: „Es gibt etwas in uns, das Gründe hat, die der Verstand nicht versteht. Pascal nennt es das Herz. Es ist etwas, das wir für andere haben. Es ist eine Art Sinn, der urteilt, aber nicht rechnet. So schwer es uns fallen mag, zu sagen, was wir mit Herz genau meinen, so selbstverständlich wissen wir, dass es herzlos ist, das Verhalten anderer aus Gewohnheit abträglich zu interpretieren.“

Diese Formulierung trifft es am besten: Wenn Manager Instrumente der Führung und der Kommunikation erlernen und sie mit den vertrauten mentalen Beurteilungskriterien erfassen, heißt das noch lange nicht, dass sie tatsächlich eine Verbesserung in der Führung oder in der Kommunikation erreichen. Eine Verbesserung der Kommunikation wird erzielt, wenn sie es schaffen, das Herzzentrum zu aktivieren, was sich häufig dadurch zeigt, dass sie versuchen durch Fragen in der Gesprächsführung andere zu neuen Erkenntnissen zu bringen, statt sie mit ihren Vorstellungen unter Druck zu setzen und in der Regel auch nur Gegendruck ernten. Das setzt eine Änderung der inneren Haltung voraus, die durch das Erlernen der in üblichen Führungsseminaren vermittelten Inhalte selten erreicht wird. Für denjenigen, der mit der Enneagrammarbeit vertraut ist, geht es darum das Zentrum in der Interaktion zu wechseln. Das mentale Zentrum wird häufig im Business benutzt. Die Intuition und das Herz kommen in der Regel zu kurz. Obwohl viele wissen oder spüren, dass es nichts gibt, was für die Lebensqualität in einer Organisation so wichtig ist wie das Herz, das ihre Mitglieder füreinander



haben, und die Aufmerksamkeit, die sie (wohlgerne) sich gegenseitig schenken und nicht tauschen.

Der Umgang mit Aufmerksamkeit, wie es das Enneagramm lehrt, ist sonst nirgendwo beschrieben. Wissenschaftler können uns nicht erklären, wie es kommt, dass unser Nervensystem, statt nur Informationen zu verarbeiten, auch subjektives Erleben erzeugt. Für Georg Franck<sup>2</sup> sind „die Nervensysteme erlebender Wesen die eigenartigsten Objekte, die es gibt. Sie präsentieren sich völlig unterschiedlich je danach, ob sie aus der Perspektive der dritten Person untersucht oder in der Perspektive der ersten Person erlebt werden. ... Aus der Sicht der dritten Person ist das Nervensystem ein biologischer Computer. Aus der Sicht der ersten Person ist es das Zentrum einer in sinnlichen Qualitäten und als bedeutsam erlebten Welt.“

Das Enneagramm stellt eine Struktur zur Beobachtung dieses Aspekts des subjektiven Erlebens dar, das nicht auf Informationsgewinn reduziert ist, sondern Kategorien anbietet zur Beschreibung von Merken, Spüren und Empfinden.

Besonders schätzen Führungskräfte die Tatsache, dass Entwicklungen aufgezeigt werden. Entwicklungen für die eigene Kommunikation, für den eigenen Führungsstil, für die eigene persönliche Entwicklung und auch für die spirituelle Entwicklung. Man darf in Firmen durchaus von spiritueller Entwicklung reden. Das Modell des Enneagramms beschäftigt sich mit den spezifischen Facetten des Seins, die durch Umwandlung negativer emotionaler Energie entstehen<sup>3</sup>. Das macht auch für Geschäftsleute Sinn. So wurde ich neulich vom 37-jährigen Mitglied der Geschäftsleitung eines des bekanntesten Schweizer Unternehmens angesprochen, dass er alle Seminare der Personalentwicklung in den letzten 15 Jahren besucht hat, und dass er jetzt auf der Suche nach Spiritualität sei. Es verbreitet sich langsam die Erkenntnis, dass materieller Wohlstand, Anerkennung und Erfolg nicht alle inneren Bedürfnisse befriedigen.

Besonders groß ist der Nutzen bei Themen wie „Entscheidungen treffen“ oder im Rahmen der strategischen Planung das „Denken über die Zukunft“. Jeder einzelne Typ hat seine ganz individuelle Art, wie er Entscheidungen trifft, oder eben auch keine Entscheidungen trifft. Auch die persönlichen Ziele, Richtungen des Denkens und Bewertungskriterien, welchen Informationen welches Gewicht beigemessen wird, sind bei den Typen äußerst unterschiedlich, teilweise sogar diametral entgegengesetzt. Diese Unterschiede zu beobachten und zu bewerten ist ohne eine Struktur, wie sie das Enneagramm darstellt, kaum möglich. So wird der Typ des Skeptikers als Führungskraft zuerst den Konflikt und die Gegensätzlichkeiten in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken. In ihrem Kommunikationsstil drückt die Skeptiker-Führungskraft zunächst ihre Zweifel aus, will zuerst das Schlimmste wissen und hebt sich das Beste für den Schluss auf. Der Typ des Machers wird sowohl diesen Führungsstil als auch dieses Kommunikationsverhalten als äußerst demotivierend empfinden und destruktiv bewerten.

Der Rahmen dieses Artikels zwingt mich, die Interaktion der

Typen im Geschäftsleben auf die 3 und die 6 zu beschränken. Mit allen anderen Typen habe ich selbstverständlich eine Menge Erfahrungen gemacht, die zu berichten den Rahmen hier sprengen würden.

Viele Unternehmen haben ihre Hausaufgaben gemacht, wenn es darum geht, die Prozesse zu optimieren, Kennzahlen zu erheben und mit den daraus gewonnenen Erkenntnissen die Strategie des Unternehmens positiv zu gestalten. Die Erkenntnis, dass die „Human Resources“ das wichtigste Gut eines Unternehmens darstellen, wird auf allen Seminaren, Tagungen und Konferenzen, bei denen wichtige Vertreter der Wirtschaft zusammenkommen, fast formelhaft beschworen. Die Realität sieht da teilweise noch ganz anders aus. Von den 90 Trainern der St. Galler Business School beschäftigen sich weniger als 10 mit dem Thema „Human Resources“. Der Rest verteilt sich auf die „Zahlenakrobaten der Betriebswirtschaft“ und die „Generäle der Strategie“.

Interessant ist es auch immer wieder festzustellen, dass es viele sehr gute Bücher darüber gibt, wie man strategisch „am Reißbrett“ die ideale Organisation entwickelt. Wenn man dann die Mitarbeiter in die sorgfältig geplanten Kästen des Organigramms einsetzt, kommt in der Regel die große Ernüchterung. In einem Unternehmen, das mit dem Rücken zur Wand stand, habe ich einen menschlich sehr intelligenten und auch pragmatischen Vorstandsvorsitzenden angetroffen, der nach einer Entlassungswelle die Organisation umbauen musste und dazu sagte: „Natürlich werde ich die Organisationsstruktur um die Menschen herum aufbauen.“ Dieser Ansatz ist leider sehr selten anzutreffen. Es gibt hervorragende Bücher über eine perfekte Strukturierung von Verkaufsprozessen. Die Anforderungsprofile der Verkäufer für die sehr verschiedenen Rollen und Aufgaben werden perfekt definiert. Nur leider funktioniert das Ganze in der Praxis nicht.

Also muss ein neues Buch geschrieben werden, in dem die Unfähigkeit von Vertriebsorganisationen angeprangert wird, neue Marketing- und Vertriebskonzepte umzusetzen. Das klingt für gestresste Manager alles ganz einleuchtend. Vor allem weil diese Bücher von (höchstwahrscheinlich) Einser-Typen des Enneagramms entwickelt wurden und wirklich sehr einleuchtend sind.

Hier kann das Enneagramm sehr gute Hilfestellung leisten. Wenn ich als Führungskraft die Motivation meiner Mitarbeiter kenne, wie das Enneagramm sie definiert, werde ich bei einer Umstrukturierung sicherlich viele in der Umsetzung auftauchenden Probleme im Vorfeld erkennen und abfedern können. In der Karriereplanung dienen die Erkenntnisse der Beschäftigung mit dem Enneagramm einer besseren Verständigung.

Das Wichtigste in der Auseinandersetzung mit dem Enneagramm wird von den Managern so formuliert: Es wird eine Struktur erläutert, die wirklichen Respekt für andere Menschen in bisher unerreichtem Maße ermöglicht. Das Modell ist einfach und leicht nachvollziehbar und vor allem: Für jeden Typus werden Möglichkeiten der Weiterentwicklung der eige-



nen Persönlichkeit angeboten, die Inhalt für eine jahrelange Beschäftigung auf höchstem Niveau bieten.

- 1 Franck, Georg:  
Ökonomie der Aufmerksamkeit.  
München, Wien 1998, S. 235
- 2 ebda. S. 16
- 3 Palmer, Helen:  
Das Enneagramm in Liebe und  
Arbeit. München 1995, S. 49

## RATSUCHEND

Flickfäden unter-  
wegs aufgeklaut  
lege ich zögernd vor  
dich auf den Tisch

du sinnst den Farben nach  
tastest den Stoff weist  
mich behutsam auf  
meine Spur

wiedergewebtes vergessenes  
Muster stückweise trag  
ich mein Wunder  
nachhaus

V/1990

Johanna Jesse-Goebel

## NEUER SERVICE AUF UNSERER HOMEPAGE

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

Auf der Homepage unseres Vereins befinden sich die drei Artikel zum Enneagramm im Business als pdf-Dokumente.

Außerdem findet ihr dort einen weiteren Artikel zum Thema von Guido Eberhard.

Mathias Bachmann, Administrator

## ENNEAGRAMM IM UNTERNEHMEN

Annette Winghardt

Als Catherin ankündigte, die Oktoberausgabe von ennea news dem Enneagramm im Unternehmen zu widmen, freute ich mich so sehr darüber, dass ich spontan zusagte, selbst etwas darüber zu schreiben. Um diesem Versprechen nachzukommen, darf ich mich jetzt sogar entwickeln, denn dafür benötige ich etwas Durchhaltevermögen vom Typ 5.

Gerade der Businessbereich fasziniert mich besonders und das hat seine Gründe.

Dabei wiegen die anscheinend verlockenden monetären Vorteile weitaus wenig. Es ist vielmehr das Brachland, das ich betreten darf.

Ich begegne Menschen, die sich über den Weg ihrer beruflichen Probleme zum ersten Mal öffnen und beginnen, über sich nachzudenken. Therapie-Unbefleckte sozusagen, denen ich als Erste etwas geben darf.

Als 7er – Coach gibt mir hierbei das Enneagramm einiges mit auf den Coachingweg.

Über den Businessbereich in Kontakt mit meinen Klienten zu kommen, schafft mir natürlich erstmal die Anfangsdistanz, die ich selbst gerne habe.

Ein wichtiger 7er Aspekt ist, dass ich dem Anderen nicht aus einer wissenden („ich Fachmann - du Problemfall“) oder jovialen Position („das kriegen wir schon hin“) begegne sondern mit Respekt.

Die persönliche Freiheit, der freie Wille meiner Klienten stehen für mich zentral.

Vergessen darf ich nicht, Gefühle, die während des Coaching hochkommen, zuzulassen und aushalten zu können und Negatives nicht wegwischen zu wollen. Mein Engagement ist gefragt, denn ich stehe dem Prozess als Coach vor. Auffangen nenne ich das.

Was braucht mein Klient jetzt in seiner Situation? Auf welche Ressourcen kann er zurückgreifen, damit er die viel zitierte Hilfe zur Selbsthilfe entwickeln kann?

Ich arbeite mit dem Enneagramm sowohl im Einzelcoaching als auch im Team.

Im Folgenden möchte ich näher auf das Einzelcoaching eingehen.

Ich setze das Enneagramm nie sofort ein. Während des Intake-Gesprächs erwähne ich es als eine meiner Methoden und komme im Prozess darauf zurück, wenn ein tieferes Verständnis der Bedürfnisse, der Wahrnehmungen und Interaktionen meines Klienten an der Reihe ist.

Nicht jeder Coachingprozess erfordert den Einsatz des Enneagramms, bei einem reinen Training von neuen Fähigkeiten z.B., schießt das Enneagramm am Ziel vorbei. Mein Einstieg in den Coachingprozess ist daher, zuerst die Priorität der Themen zu erstellen, dann ein Hebelthema als Anfang zu finden und dieses mit der richtigen Methode bearbeiten zu lassen.

Im Einzelcoaching bleibt für mich trotz Vorbereitung der Sitzung die aktuelle Situation meines Klienten maßgeblich. Oft wähle ich spontan eine Methode, um das angesprochene Problem zu bearbeiten.

Eine intensive Vorbereitung hilft, diese auch loslassen zu können.

Im konkreten Fall war ein Klient mit seiner beruflichen Situation unzufrieden, da der



Chef des kleinen Unternehmens ihm als Stellvertreter zwar Freiräume gab, aber aus der Sicht meines Klienten keine deutliche Linie zeigte, zu selten anwesend war und mit Feedback knauserte. Mit einem Kollegen verstand er sich sehr gut, mit einem anderen auf der gleichen hierarchischen Ebene überhaupt nicht. Die Zukunft des Unternehmens machte ihm Sorgen, er empfand eine große Verantwortung, die zugleich sein Privatleben belastete.

Zuerst zeichneten wir zusammen ein **Organigramm** (Abb. 1), auf dem alle Verbindungen, Sympathien, und Hierarchiestrukturen klar wurden.

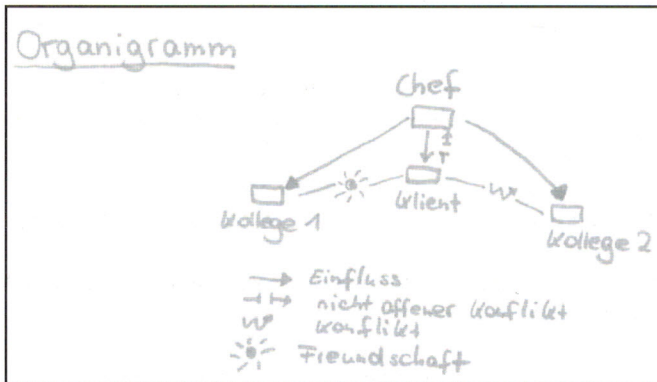


Abb. 1: Organigramm

Hieraus entwickelte er seine Frage, die lautete: „Soll ich lieber bleiben oder soll ich besser gehen?“

Als nächstes begab ich mich mit ihm auf eine Traumreise. Er entwickelte **Visionen** (Abb. 2), wo und wie er sich in den nächsten 5 Jahren sah. Er wollte gerne im Unternehmen bleiben, mit dem alten Chef konnte er in seinem Traum endlich über die Zukunft des Unternehmens reden. Seinen Kollegen wies er zurecht, die gefühlte Verantwortung nahm ab. Im Privatleben hatte er mehr Zeit für seine Partnerin.

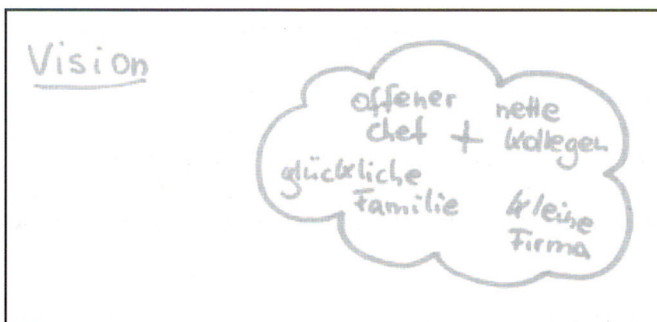


Abb. 2: Visionen

Als Resultat dieser Sitzung sah mein Klient zuerst ein klares Defizit in seiner Kommunikation. Die Wut auf seinen Problemkollegen konnte er nicht verbalisieren, seiner Partnerin gegenüber wollte er wortgewandter sein.

Er wünschte sich ein Instrument, das ihm half, effektiver zu kommunizieren.

In der nächsten Sitzung stellte ich ihm daher die **gewaltfreie Kommunikation (GfK) von Marshall Rosenberg** (Abb. 3)

vor, ein handfestes Instrument der Kommunikation, das er sofort in die Praxis umsetzen konnte. Mit seiner Frau sprach er über sein Bedürfnis, verantwortungsbewusst zu arbeiten und gleichzeitig der Familie gerecht zu werden. Seinem Kollegen konnte er klarmachen, dass dieser nicht immer auf sein Pflichtbewusstsein bauen konnte.

Nur seinem Chef gegenüber traute er sich noch nicht, offen die unklare berufliche Zukunft anzusprechen.

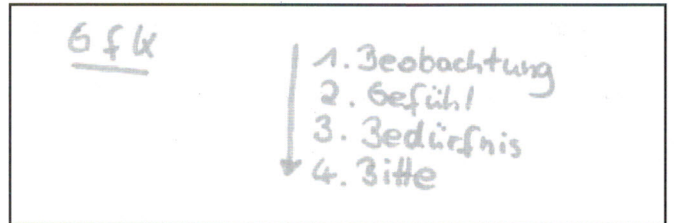


Abb. 3: Gewaltfreie Kommunikation

Erst danach kam das **Enneagramm** (Abb. 4) zum Einsatz.

Ich erklärte ihm das Modell und gab ihm Lesematerial mit. In der nächsten Sitzung folgte das Typisierungsinterview. Ich beende übrigens jedes Typisierungsinterview mit dem Kernquadranten (siehe Rundbrief Juli 2003, Artikel von Claudia Kirchner). Das finde ich sehr hilfreich, da es den Typus auf den Punkt bringt. Die Allergien / Talente und die vom Klienten gewählten Assoziationen zeigen die Wahrnehmung kurz und gut auf.

In der darauf folgenden Sitzung fügte ich die Vision, die Probleme, die er mit Hilfe der gewaltfreien Kommunikation erkannte, und das Wissen des Enneagramm zusammen.

Das Enneagramm half ihm als Erklärungs- und Analyseinstrument seine Situation aus der Metaperspektive betrachten zu können und zeigte ihm Entwicklungsmöglichkeiten.

Am Stärksten traf ihn die Erkenntnis, dass seine Wahrnehmung als Typ 1 nur ein Teil der Realität ist. Dadurch wuchs sein Verständnis für anderes Verhalten, aber auch die Bereitschaft, seinem Chef entgegen zu treten, damit dieser auch seine Sicht verstand.

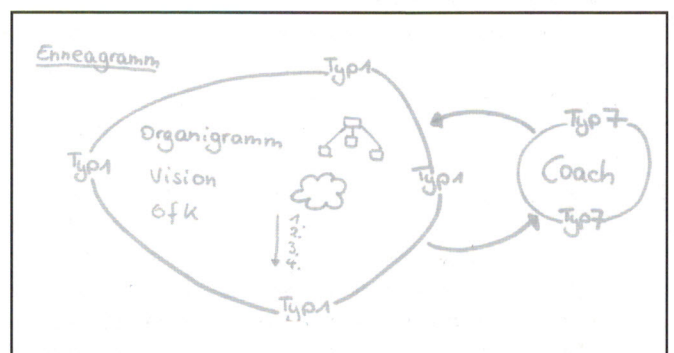


Abb. 4: Enneagramm

Die Hemmung seinem Chef gegenüber Kritik zu äußern, entpuppte sich als Sorge, von ihm als schlecht und nicht funktionstüchtig abgestempelt zu werden.



Die Typisierung als Eins des Enneagramms rückte auch die Vision ins rechte Licht.

Charakteristiken der Eins wurden erkennbar. Er wollte im Unternehmen bleiben, verantwortungsvoll und pflichtbewusst arbeiten und sich durch Coaching selbst verbessern.

Arbeitseinsatz ist für ihn das höchste Gut. Das brachte ihm im Privatleben in Schwierigkeiten. Er war sich seiner Wut noch nicht richtig bewusst.

Die Partnerin beklagte seinen Arbeitseinsatz und die Kritiksucht.

Die 7 als Entspannungspunkt könnte ihm helfen, gelassener dem Kollegen gegenüber zu treten und freier zu werden, d.h. sogar die entwickelten Einser-Visionen zu überdenken.

Seiner Wut auf den Chef, die er im Bauch ganz deutlich spürte, gab er Raum, indem er sie akzeptierte und als etwas Lebendiges und Hilfreiches annahm. Sie half ihm, Bedürfnisse zu benennen, um seine Arbeitssituation zu verbessern. Er wünschte sich mehr Verantwortung im Unternehmen, z.B. bei Planungsfragen und deutliche Freiräume, z.B. bei seiner Budgetverwaltung.

Das Coaching endete hier, da er für sich das Gefundene hatte, was er brauchte.

Als Coach halte ich das Enneagramm für meinen wichtigsten Prozessbegleiter, es hilft mir, mich immer wieder zu orientieren und in Frage zu stellen.

Für den Klienten gibt das Enneagramm nicht nur die Analyse und Antworten auf die aktuelle Situation, sondern kann der entscheidende Impuls sein, sein Beruf- und Privatleben zu verändern.

## EMT-WEITERBILDUNG

### Quo vadis?

**Persönliche Ziele finden und verwirklichen mit dem Enneagramm**

Seminar mit Arno Kohlhoff  
Ritschweiler, 19. März 2005

### Anmeldung über:

carla.hartmann@web.de

## PSYCHOTHERAPIE, SPIRITUALITÄT UND ALLTAG

### Seminare mit Arlene Moore und Uwe Doll

Jeder Mensch entwickelt von Kindheit an eine eigene Persönlichkeit, die vom jeweiligen "Enneagrammtyp" geprägt ist. Diese Persönlichkeit ermöglicht uns mehr oder weniger zufrieden und stabil unseren Alltag zu bewältigen und uns sicher zu fühlen. Die Persönlichkeit bestimmt, was wir von der Welt wahrnehmen, wie wir es auswerten und stellt uns wiederkehrende Reaktionsmuster zur Verfügung.

Gelegentlich machen wir Erfahrungen, die uns wissen lassen, dass wir mehr sind, und die Persönlichkeit nur einen kleinen Teil unseres Seins ausmacht. In diesen Erfahrungen sind wir für einen kleinen Moment im Kontakt mit unserem "Wahren Selbst", unserer "Essenz" und fühlen uns ganz, glücklich, zufrieden und voller Vertrauen. Und wir wissen, dass wir genau danach auf der Suche sind.

Spirituelle Lehren bieten Übungen und Wege an, die einen bewussten Zugang zum "Wahren Selbst" ermöglichen.

Psychotherapie hilft uns, die Persönlichkeit zu verstehen und so weit zu entspannen, dass wir uns leichter auf unser "Wahres Selbst" einlassen können.

Beides zusammen kann uns darin helfen unseren Alltag und die Beziehungen zu unseren Mitmenschen glücklicher, zufriedener und vertrauensvoller zu erfahren und zu gestalten, damit wir uns im Innen und im Außen in unserer ganzen Schönheit und Kreativität entfalten können.

Das Wissen des Enneagramms bietet einen Hintergrund, vor dem es möglich ist, Alltag, Spiritualität und psychologisches Wachstum zu verbinden. In den Seminaren vertiefen wir das Wissen und die Möglichkeiten des Enneagramms in der mündlichen Tradition nach Helen Palmer. Wir arbeiten mit verschiedenen psychotherapeutischen Methoden, um Schwierigkeiten und Störungen in Beziehungen und im Alltag zu lösen. Zudem bieten wir Übungen und Meditationen an, die den bewussten Weg zum eigenen Selbst unterstützen und fördern.

Die Seminare sind auch für Paare eine gute Möglichkeit Schwierigkeiten in der Beziehung aus verschiedenen Perspektiven zu verstehen und zu lösen.

### Termine:

- 14. April - 17. April 2005  
im Raum Heidelberg
- 28. Oktober - 1. November 2005  
im Allgäu

### Weitere Informationen und Anmeldung bei

#### Arlene Moore

Kapellenweg 14  
69493 Hirschberg  
Tel. (0 62 01) 5 40 12

#### Uwe Doll

Alte Dorfstraße 8  
87509 Immenstadt  
Tel. (0 83 79) 72 84 10  
psychotherapie@uwedoll.de



## IN DER HOTELHALLE

Matthias Lindner

**Adaption nach einer Vorlage von Kurt Tucholsky (er möge mir verzeihen):**

Wir saßen in der Halle eines großen Hotels, in einer jener Hallen, in denen es immer aussieht wie im Film – anders tut's der Film nicht.

Es war fünf Minuten vor halb sechs; mein Gegenüber war Therapeut, seine Sprechstunde war vorüber und wir tranken einen dünnen Tee. Er war so teuer, dass man sagen durfte: Wir nahmen den Tee.

„Sehen Sie,“ sagte er, „es ist nichts als Übung. Da kommen und gehen sie – Männer, Frauen, Deutsche und Ausländer, Gäste, Besucher... und niemand kennt sie. Ich kenne sie. Ein Blick – hübsch wenn man sich ein bisschen mit Psychologie abgegeben hat. Ich blättere in den Leuten wie in aufgeschlagenen Büchern.“

„Was lesen Sie?“ fragte ich ihn.

„Ganz interessante Kapitelchen.“ Er blickte mit zugekniffenen Augen umher. „Keine Rätsel hier – ich kenne sie alle. Fragen Sie mich bitte.“

„Nun... zum Beispiel: Was ist der da?“

„Welcher?“

„Der alte Herr... mit dem Stiernacken... nein, der nicht... ja, der...“

„Der?“ Er besann sich keinen Augenblick.

„Das ist... der Mann hat, wie Sie sehen, eine fulminante Ähnlichkeit mit dem alten Franz Josef Strauß. Man könnte sagen, dass er geradezu dessen Typ verkörpert. Diese Ausstrahlung... diese Körperpräsenz. Ja. Sehen Sie doch nur, wie er den Raum durchquert, unübersehbar. Wehe dem, der gegen den anzutreten hat. Ich halte ihn für einen aktiven Gewerkschaftsfunktionär – oberste Etage. So ist das.“

„Verblüffend. Wirklich – verblüffend. Woher kennen Sie das nur?“

Er lächelte zu geschmeichelt, um wirklich geschmeichelt zu sein; wie eitel musste dieser Mensch sein! – „Wie ich Ihnen sage: Es ist Übung. Ich habe mir das in meinen Sprechstunden angeeignet – ich bin kein Gurdjef, gewiss nicht. Ich bin ein Therapeut, wie andere auch – nur eben mit einem Blick. Mit dem Blick.“ Er nippte befriedigt an seinem Tee.

„Und die Dame da hinten? Die da am Tisch sitzt und auf jemand zu warten scheint – sehen Sie, sie sieht immer nach der Tür...“

„Die? Lieber Freund, Sie irren sich. Die Dame wartet nicht. Sie erwartet wenigstens hier keinen. Sie wartet...ja, sie wartet schon. Auf das Wunderbare wartet sie. Lassen Sie... einen Moment...“

Er setzte seine randlose Brille auf, die Brille fühlte sich nicht wohl und er rückte sie zurecht.

„Das ist... Also das ist eine der wenigen großen Chanteusen, die es noch auf dieser verrohenden Welt gibt. Sie wissen ja, dass die Chanteusen aussterben wie das Wort. Die Popkultur... Ja, was ich sagen wollte, eine Königin des exquisiten Entertainments. Weniger pathetisch: Eine Dame von großer, aber wirklich großer Halbwelt. Donner... Donnerwetter... haben Sie diese Handbewegung gesehen? Die frisst Männer. Sie frisst sie und lässt sie liegen, wenn sie satt ist. Das ist eine... Und in den Augen – sehen Sie nur genau ihre Augen an... sehen Sie sie genau an... in den Augen ist eine Melancholie, ein ganzer Garten voller Trauerweiden. Diese Frau sehnt sich; nach so vielen Erfüllungen, die keine gewesen sind, sehnt sie sich. Daran gibt es keinen Zweifel. Unwahrscheinlich, dass sie jemals das finden wird, was sie sucht. Es ist unerreichbar, was sie haben will – unerreichbar. Die Frau hat alles erlebt in ihrem Leben – alles. Und nun will sie mehr. Das ist nicht leicht. Dieses verschleierte Moll! Kann sein, dass sich ein Mann ihretwegen umgebracht hat - es kann sein – das kann ich nun nicht genau sagen. Ich bin nicht allwissend, ich kenne nur das Enneagramm ein wenig... Ich möchte diese Frau geliebt haben. Verstehen Sie mich – nicht lieben! Geliebt haben. Es ist gefährlich, diese Frau zu lieben. Sehr gefährlich. Ja.“

„Erstaunlich... ihre Klienten haben nichts zu lachen.“

„Mir macht man nichts vor“, sagte er. „Mir nicht. Was wollen Sie noch wissen? Weil wir gerade einmal dabei sind...“

„Der da! Der Dünne, der jetzt aufsteht – er geht – nein, er kommt wieder. Der mit dem blassen Gesicht. Was mag der sein?“

„Na, was glauben Sie?“

„Tja...hm...heute sieht doch einer aus wie der andere...vielleicht...“

„Einer sieht aus wie der andere? Sie können eben nicht sehen – sehen können ist alles. Das ist doch ganz einfach.“

„Also?“

„Der Mann ist Forscher. Entweder Professor an einer Universität oder verantwortlich für die Vorentwicklung eines mittleren Pharmakonzerns. Einer, der den Beruf wegen der großen Befriedigung ausübt, die ihm das Wissenssammeln gibt, nicht wegen des Einkommens. Das ist untergeordnet. Wahrscheinlich trägt er noch die gleichen Schuhe wie vor neun Jahren. Ein Mann, der selten lacht und seine Unauffälligkeit nur ungern seiner Position geopfert hat. Hasst große Ansammlungen von Menschen. Das ist er.“



„Und der da, in dem schicken Anzug?“

„Sehen Sie – das ist der typische Erfolgsmann unserer Zeit. Da haben Sie ihn ganz. Ich könnte Ihnen seine Lebensgeschichte erzählen – so klar liegt die Seele dieses Menschen vor mir. Ein Rafffer. Der lässt sich nicht unterkriegen, egal in welcher Situation. Aalglatt. Gibt seine Zeit nicht für Klimperkram her; liest keine Literatur; kümmert sich den Teufel um etwas anderes als sein Geschäft. Da haben Sie den amerikanisierten Europäer. Mit den Frauen – Himmel! – Es ist sechs...Seien Sie nicht böse – aber ich habe noch eine dringende Verabredung. Ich muss mir gleich ein Taxi nehmen. Zahlen! – Die Rechnung...“ verbesserte er sich. Der Kellner kam, nahm und ging. Mein Gesprächspartner stand auf.

„Was bin ich schuldig?“ fragte ich aus Scherz.

„Unbezahlbar – unbezahlbar. Alles Gute! Also... bis bald!“ Weg war er.

Und da ergriff mich die Neugier, da ergriff sie mich. Noch saßen alle analysierten Opfer da - alle. Ich schlängelte mich an den Mann am Empfang heran, der von seiner Position die Halle gut übersehen konnte. Und ich sprach mit ihm. Und ließ etwas in seine Hand gleiten. Und fragte. Und er antwortete. Und ich lauschte:

Der F. J. Strauß-Verschnitt war französischer Diplomat. Die Chanteuse Staatsanwältin - nun war auch ihr Mann an den Tisch getreten, unverkennbar. Der blassse Forscher war Wladimir Kaminer. Der Erfolgsmann war Lektor bei Rowohl.

Und nur der Therapeut war ein Therapeut.

## DAS ENNEAGRAMM DER MUSIKER VON GERALD HOFFNUNG, DIRIGIERT VON ANNE JOHNSON-ZANDER

9

8

1

2

7

6

5

3

4

Essenz  
göttliche Harmonie  
Der Mensch denkt  
Ich lehnt!

**“ICH BIN  
EIGENTLICH  
GANZ ANDERS,  
ICH KOMME NUR  
SELTEN DAZU!”**

Ödön von Horvath (1901 - 1938)



**2. EMT WEITERBILDUNGSSEMINAR IN RITSCHWEIER  
AM 22.05.04 MIT ARNO KOHLHOFF**

**DAS ENNEAGRAMM ALS  
ALLGEMEINES PROBLEMLÖSE-MODELL (PLM)**

Hildegard Fahsold

Angeregt durch die Beschäftigung mit dem Arbeitsbuch von K. B. Vollmar stellte uns Arno das Enneagramm aus seiner psychotherapeutischen Arbeit als ein gut durchdachtes und in seiner Praxis bereits erprobtes Prozessmodell in neun Stufen vor. Dabei stehen die EG-Punkte 1-9 jeweils für eine dieser Stufen. Jede einzelne Stufe braucht die volle Erkenntnis des Problems und die Akzeptanz der eigenen Situation, damit der Übergang auf die nächste Stufe möglich wird und Wissen und Erfahrung der vorherigen voll integriert werden können. Dies gilt grundsätzlich für jede Person und ist unabhängig vom jeweiligen Typus.

Wir lernten das Enneagramm (EG) als allgemeines Problemlöse-Modell (PLM) aus zwei Perspektiven kennen:

- aus der Sicht des Therapeuten (Th) und
- aus der Sicht des Klienten (KI)

Aus der Sicht des Therapeuten empfehle ich „Ein Fallbeispiel aus der psychotherapeutischen Praxis“, in den ennea news 12 nachzulesen (Verf. Arno Kohlhoff).

Im Verlauf dieses Seminars erschienen mir drei Aspekte beim Umgang mit dem EG als PLM besonders bemerkenswert:

- die therapeutische Arbeit mit dem PLM aus der Sicht des KI
- die Teilung des EG in eine rechte (Punkte 1-4) und linke Hälfte (Punkte 5-9)
- Lösungen erster und zweiter Ordnung (Punkte 1-4), sowie dritter Ordnung (Punkte 5-9) (siehe nächste Seite)

Die therapeutische Arbeit mit dem PLM aus der Sicht des KI, um die es hier vor allem geht, ist vielleicht nicht gerade die übliche Perspektive, obwohl es doch keiner Frage

Klient	Therapeut
1 Unzufriedenheit, Beschwerden	1 Symptome beschreiben
2 (gescheiterte) Selbstheilungsversuche	2 Diagnose erstellen
3 Aufsuchen von Beratung/Therapie	3 Beziehung aufbauen
4 Kampf mit neuen beängstigenden Einsichten (Lösungen 1. und 2. Ordnung)	4 Einsichten vermitteln, motivieren
5 echte Veränderungsziele werden gefunden (Lösungen 3. Ordnung)	5 typgerechte Therapieziele finden
6 therapeutischer Rat und Orientierungshilfe sind hier notwendig	6 therapeutische Strategien
7 erste Ergebnisse / Erfolge	7 erste Erfolge, Evaluation, Korrektur
8 Ziel(e) vollständig erreicht	8 Therapieziel voll erreicht
9 Integration, neue Entwicklungsstufe ist erreicht	9 Integration in die Gesamtpersönlichkeit

**DAS LUFTSCHIFF**



*Da, Ede, een Luftschiff -  
isj braute mal Luftschlösser!*

**Mit einem liebevollen Seitenblick auf Typ Sieben:**

Zum Ede sprach Kollege Kalle:  
„Ich glaub`, ich hab` se nich mehr alle -

da fliegt doch glatt über Berlin  
ein Luftschiff Marke Zeppelin!“

Und während sie die Köpfe heben,  
beginnen sie schon selbst zu schweben.

Die Lumpen wandeln sich ins Schicke,  
vergessen Wanzen – Zeitung – Brücke.

Versunken sind die Zwei in Träume,  
begehen längst des Schlosses Räume

und fliehen vor der Wahrheit Schimmer  
noch gerade so ins nächste Zimmer.

Das Luftschiff schwindet ihrem Blick -

...  
und morgen winkt ein neues Glück!

Johanna Jesse-Goebel



bedarf, dass das Potenzial zur Lösung eines Problems im KI allein zu finden ist, die hinführende, unterstützende Arbeit jedoch vom Th erbracht werden muss. Wenn wir die EG-Punkte von 1-9 als aufeinander folgende Stufen eines sich entwickelnden Prozesses verstehen und sie aus der Sicht des KI und der des Th nebeneinander stellen (s. u.), sehen wir die Bedeutung einer schrittweisen Begleitung und lösungsorientierten Zusammenarbeit zwischen KI und Th.

Das Prozesshafte des Modells zeigt sich besonders deutlich am Übergang von Punkt 4 nach Punkt 5. Ohne diesen „Sprung“ bleibt der KI den Lösungen erster und zweiter Ordnung verhaftet.

Schauen wir uns das genauer an: Jeder Mensch versucht auf seine ihm ganz eigene Weise mit einem Problem umzugehen. Eine wichtige Rolle dabei spielen die in seiner Persönlichkeitsstruktur verankerten und daher jederzeit verfügbaren Verhaltens-, Denk- und Handlungsmuster. Es ist ja nichts Neues, dass immer wieder typspezifische Lösungsversuche, nicht erkannte Widerstände und Abwehrmechanismen zwangsläufig in eine Wiederholungsschleife führen. Erst wenn alles „ausprobiert“ und „gescheitert“ ist und ein Impuls von außen dazukommt (z.B. Krankheit), wächst die Bereitschaft eine Beratung/Therapie aufzusuchen. So besteht an Punkt 3 erstmals Hoffnung auf Veränderung. Hier beginnt eine erste Öffnung, eine sehr sensible Phase, die schnell in sich zusammenfallen kann, nach dem Motto: Problem erkannt, erfolgreich gelöst, es geht weiter wie bisher (Lösung erster Ordnung).

Alles entscheidend für den Fortgang des Prozesses ist jetzt der Wunsch des KI dranzubleiben und die Bereitschaft zum Aufbau einer tragenden Beziehung zwischen KI und Th (Th, Punkt 3 in der Tabelle). Auf dieser Basis kann der KI sich mehr und mehr mit den tiefer liegenden Fragen seines Problems befassen.

Eine echte Auseinandersetzung mit sich selbst beginnt dann an Punkt 4. Hier zeigt sich die eigentliche Krise. Der KI sucht ernsthaft nach einer Lösung. Er ist bereit, sich den inneren und äußeren Widerständen zu stellen, durchlebt verwirrende Zustände, kämpft mit alten und neuen Einsichten, stellt Fragen und lässt sich motivieren. Er ändert seine Verhaltensweisen, macht etwas ganz anders als bisher, lernt Neues dazu, erweitert seinen Horizont. Es ändert sich viel nach außen wie nach innen. Und dennoch findet kein wirkliches Umlernen statt, wenn alte Denk- und Verhaltensmuster unberührt bleiben. Aufkommende Ängste und Ungewissheiten stärken den Wunsch, sich in Altbekanntes (egal wie es war) zu flüchten. Auch wenn sich vieles schon geändert hat, bleibt doch letztlich alles noch im alten System (Lösung zweiter Ordnung).

Ist jedoch die Motivation des KI weiterzugehen und die Krise von Punkt 4 nach Punkt 5 zu überwinden stark genug, braucht es hier unbedingt die stabile Beziehung und die maximale emotionale Unterstützung durch die begleitende Person. In dieser Phase von oft massiven Ängsten, Unruhe und maximaler Verunsicherung trägt Altes nicht mehr und Neues ist

noch nicht gefunden. Dieses Suchen und Herausfinden echter Veränderungsziele (KI, Punkt 5), die den weiteren Lebensentwurf des KI bestimmen werden, ist nun notwendig die gemeinsame Aufgabe in der Zusammenarbeit. Ein für den KI erstrebenswertes typgerechtes Ziel (Th, Punkt 5) liegt in seinem Wesen zur Entfaltung schon bereit. Es entspricht seinen Gaben und Fähigkeiten, ist für ihn Sinn gebend und von höchster Wichtigkeit (Lösung dritter Ordnung).

In der Regel braucht es dann noch mal einen Impuls von außen (Punkt 6) und gegen die im KI immer wieder aufkommende Angst und Unsicherheit weiterhin den therapeutischen Rat und das orientierende Gespräch, damit der Prozess sich stabilisieren kann, bis hin zu ersten Ergebnissen (Punkt 7), der Erfahrung erreichter Ziele (Punkt 8) und der vollen Integration des gesamten Prozesses (Punkt 9). Ist schließlich eine neue Entwicklungsstufe erreicht, zeigen sich alte mustertypische Gebundenheiten gelöst und neue Kräfte setzen sich frei.

Zusammenfassend:

Die EG-Punkte 1-3 bzw. 1-4 zeigen Lösungen erster und zweiter Ordnung (Wiederholungen des Altbekannten). Die EG-Punkte 5-9 zeigen Lösungen dritter Ordnung. Sie verändern grundlegend das Denken, Verhalten und Handeln des Menschen in seiner Umwelt.

Typgerechte Ziele sind solche, die dem Wesen des KI zutiefst entsprechen und für ihn von höchster Wichtigkeit sind. Sie ergeben sich direkt aus seinem Typus, sollten aber (hier übernehme ich die Erklärung von Arno) typ-antagonistisch wirken, d.h. dem KI etwas abverlangen, das diametral dem Subtyp-Verhalten entgegensteht.

Wir erhielten Info- und Arbeitsblätter mit Fallbeispielen zu den einzelnen Lösungen, dazu Fragen, die wir unserem eigenen Typus entsprechend beantworten konnten, so dass neben der theoretischen Ausführung auch Anregung zu Reflexion und Selbsterkenntnis gegeben war.

Wieder einmal wurde Folgendes deutlich: Neben der inneren Bereitschaft, sich der Wahrheit (Punkt 3) über sich selbst und seine verfälschten Ansichten (Täuschungen) zu stellen braucht es den Mut (Punkt 6), den ganzen Weg durchzuhalten (bis Punkt 9, Tat).

Es braucht auch die Hoffnung (Punkt 3) auf ein Ziel und den festen Glauben (Punkt 6), es zu erreichen.

Nicht ganz unvermutet erkennen wir hier das Lockende der „Tugenden“ und das Durchschimmern der spirituellen Dimension eines echten Prozesses, der uns unserem Wesenskern näher bringt (höhere Aspekte), unabhängig von Geschlecht, in seinem Verlauf jedoch weitgehend vorgegeben durch die jeweilige individuell-biographisch geprägte Typzuordnung.

Ein Dank an Arno für das anregende Seminar und den Einblick in seine therapeutische Arbeit.



## DUBLIN 2004 TREFFEN DER ENNEAGRAMM - LEHRER IN EUROPA

### Berhard Linner

Das diesjährige europäische Treffen der Enneagramm - Lehrer in der mündlichen / erzählenden Tradition fand vom 17. bis 20. Juni 2004 in Dublin, Irland statt. Barry Ahern organisierte das Treffen vor Ort. Als Tagungsort diente "Emmaus Retreat and Convergence Centre". Das Konferenzzentrum liegt wunderschön im grünen Irland nördlich von Dublin und war leicht zu erreichen. Barry Ahern versorgte alle Teilnehmer bestens mit Reiseinformationen, so dass keine Wünsche offen blieben. Einige nutzen die Reise nach Dublin, um Irland touristisch zu erkunden. Irland bietet viele interessante Sehenswürdigkeiten. Man sollte nur den Regenschirm nicht vergessen.

Das Konferenzzentrum bot reichlich Platz. Es war von einem sehr weitläufigen, gut gepflegten Park umgeben. Die Ausstattung der Zimmer war schlicht und zweckmäßig, die Küche war vortrefflich. Im Teeraum konnte man sich jeder Zeit zu einer Tasse Tee oder Kaffee mit einem Biskuit einfinden. Das freundliche und hilfsbereite Personal machte den Aufenthalt sehr angenehm. Die Konferenz war gut organisiert und verlief in einer entspannten Atmosphäre. Barry Ahern moderierte den Ablauf mit irischer Gelassenheit und gutem Humor.

Mit der Eröffnungszeremonie am Donnerstagabend begann der offizielle Teil des Treffens. Es folgte eine Lektion in irischem Gruppentanz für alle Konferenzteilnehmer. Die irischen Tanzrhythmen wirken unmittelbar auf die Füße und bringen diese spontan in Bewegung. Mit rhythmischem Stampfen wurden schwungvolle Figuren mit wechselnden Partnern getanzt. Die Geschwindigkeit der Tänze war so hoch, dass keine Zeit zum Nachdenken blieb. Es gab viel zu lachen und etliche vergossene Schweißperlen.

"Das Enneagramm lehren - der Weg vorwärts" war das Thema für die Podiumsdiskussion, mit der das Programm am Freitag begann. Die Diskussion wurde von Eric Wheeler (USA) geleitet. Podiumssprecher waren Peter O'Hanrahan (USA), Bernhard Linner (Deutschland), Paul Cowan (UK), Barry Ahern (Irland), Samuel Jakob (Schweiz) und Ebba From (Dänemark). Die Sprecher berichteten von ihren persönlichen Anwendungen für das Enneagramm. Das Publikum stellte Fragen und beteiligte sich rege an der Diskussion.

Im weiteren Programm an diesem Tag wurden parallel laufende Workshops angeboten. Das führte natürlich zur Qual der Wahl oder zur Vielfalt der Möglichkeiten - je nach Enneagrammtyp.

Mary Horsley (UK) präsentierte unter dem Titel "Bewegung mit dem Enneagramm" die psychologische Wirkung der Akupunktur, wie sie die chinesische Medizin seit tausenden Jahren lehrt. Neben einer sehr anschaulichen Präsentation der Theorie gab es praktische Jogaübungen, mit deren Hilfe Meridiane gestreckt und Energie zum Fließen gebracht wurde.

Parallel zu Mary Horsleys Workshop lief "Ein anderer Blick auf die Flügel" von Josephine Seccombe (UK). Der Workshop war vollkommen auf die Beteiligung der Teilnehmer ausgerichtet. Ein neuer Rahmen, wie man im Moment seine Flügel benutzt, wurde vorgestellt. Das Ziel des Workshops war es, die Teilnehmer mit einem Gefühl auszustatten, wie man seine Flügel anders verwenden kann.

Der ursprünglich angekündigte Workshop von Karen Webb (UK) "Beziehung von der Essenz" entfiel, da Karen Webb kurzfristig die Teilnahme am Workshop absagen musste. Stattdessen präsentierte Bernhard Linner "Die Vipassana Meditationstechnik und das Enneagramm". Neben einer Einführung in die Vipassana Meditationstechnik und die Anwendung in der Enneagrammarbeit gab es praktische Körperübungen aus den östlichen Kampfkünsten zur Entspannung und Verbesserung des Energieflusses. Die Teilnehmer übten eine Gehmeditation und anschließend eine geleitete Sitzmeditation. In der Sitzmeditation wurde der Atem als Objekt der Achtsamkeit sowie der Umgang mit Schwierigkeiten und Hindernissen in der Meditation geübt. In einer abschließenden Diskussion konnte das Material vertieft werden.

Parallel fand das "Drama und Gewinner - Dreieck im Enneagramm" mit Johanna Jesse-Göbel (Deutschland) statt. Hier ist ein Bericht von Johanna Jesse-Göbel:

*Zum Thema "Jumping Around Wears You Out" habe ich in Dublin einen 1,5-stündigen Workshop präsentiert, in dem ich Verbindungen zwischen den TA-Konzepten "Drama-Dreieck" (S. Karpman) und "Gewinner-Dreieck" (A. Choy) und dem Enneagramm aufgezeigt habe. Dabei machte ich deutlich, dass für jeden Typ (inneres Dreieck bzw. "hidden lines") einerseits eine Drama-Dynamik (mit den Rollen: "Verfolger", "Opfer", "Retter") und andererseits die Chance "spielfreier" Entfaltung von spezifischen Fähigkeiten: assertive (statt "Persecuter"), caring (statt "Rescuer") und vulnerable (statt "Victim") existiert. Unter Rückgriff auf den Workshop, den Suzanne Zuercher im Frühjahr 2002 in Oberwesel gehalten hat, konnte ich aufzeigen, dass die "typspezifische Reaktion" (Zuercher) mit der Übernahme einer (typgemäß bevorzugten) Drama-Rolle einhergeht, die dann beliebig in eine der beiden anderen Rollen wechseln kann. Das Bewusstsein der "Heiligen Ideen" (Zuercher) führt aus diesem "Spielzirkel" heraus, so dass Bewusstsein, Haltung und Handlung im Sinne einer "win-win-Situation" für sich selbst und andere befreit/transformiert werden können.*

*Ca. 50 TeilnehmerInnen folgten konzentriert dem "roten Faden" der Verbindung zwischen TA und Enneagramm, ließen sich mit der Alltags-Realität konfrontieren und diskutierten schließlich engagiert in "Dreiecks-Kreisen". Viele schöne und ermutigende Feedbacks rundeten den Workshop ab. Noch heute freue ich mich über den Satz von Phil aus Lon-*





**Workshop mit Bernhard Linner  
"Die Vipassana Meditationstechnik und das Enneagramm"**



**Helen Palmer**



**Libor Zinkaizl, EMT-Mitglied aus Prag**

**"Bewegung mit dem Enneagramm"**



*don: "Ich habe schon viele Workshops erlebt, in denen andere Techniken mit dem Enneagramm verbunden wurden, aber es hat noch nie so gut gepasst."*

Norbert Hög (Deutschland) präsentierte seinen Workshop "Übungen zur Stärkung des inneren Beobachters". Um mit Hilfe des Enneagramms zu wachsen, ist es notwendig zu bemerken, wenn die Leidenschaft des Typs beginnt. Die Übungen helfen, zur selben Zeit gewahr zu sein, was innerhalb und außerhalb von einem selbst passiert, und sie stärken den inneren Beobachter. Mit einer regelmäßigen Praxis helfen die Übungen, sich seiner selbst mehr bewusst zu sein.

Der Parallelworkshop war "Das dreieinige Gehirn" mit Rosmary Cowan (UK). Der Untertitel zu diesem Workshop war: "Worte, gute Ideen und Logik bedeuten nichts für mindestens zwei Gehirne von dreien. Vieles von unserem eigenen Geist (Minds) nimmt keine Befehle entgegen". Das menschliche Gehirn besteht aus drei unterschiedlichen Teilgehirnen; dem Reptiliengehirn, dem Säugetiergehirn (oder limbisches Gehirn) und dem Neokortex. Jedes Gehirn ist das Produkt eines separaten Zeitalters in der Evolution. In dieser Präsentation wurden die verschiedenen Gehirne, ihre Entwicklung und deren Rollen dargestellt. Den Teilnehmern wurde damit verdeutlicht, warum wir uns so oft fühlen, als würden wir in einem geteilten Haus leben, in dem Gründe mit Emotionen und Instinkten kämpfen. Ebenso wurde die mögliche Parallele mit den drei Zentren Kopf, Herz und Bauch betrachtet.

Der Samstag wurde von Helen Palmer (USA) gestaltet. Ursprünglich war ein Workshop über Träume zusammen mit David Daniels geplant. Da David Daniels seine Teilnahme absagen musste, präsentierte Helen Palmer einen Workshop über "Imagination, die Via Positiva, die Via Negativa und die Typ - Struktur". Die Via Positiva benutzt alle Fähigkeiten der Imagination, um sich mit einem göttlichen Aspekt zu identifizieren und zu empfangen. Die Tugenden und die heiligen Ideen sind die empfangenen Qualitäten. Das sind keine Produkte der gewöhnlichen Kategorien unseres Geistes. Vorteile der Via Positiva sind: Es zeigen sich schnelle Ergebnisse, es gibt klare Ziele und Objekte, es wird ein Gefühl der Sicherheit und der Teilnahme erzeugt. Nachteile sind: Die Kontraktion der Leidenschaft verschwindet nicht notwendigerweise, und die trainierte Vorstellung verstärkt die Gegenreaktion der Persönlichkeit. Die Via Negativa (oder der Pfad der Stille und Leere) hat den Vorteil, dass sie die Kontraktion der Leidenschaft entspannt und dass die Toleranz für die Empfänglichkeit steigt. Unsere Typstruktur benutzt unsere Vorstellungskraft um sich selbst aufrecht zu erhalten. Durch Selbstbeobachtung können die verschiedenen Kategorien des Geistes wie zum Beispiel Planung, Erinnerung oder Phantasie erkannt und unterschieden werden. In geführten Meditationen demonstrierte Helen Palmer die verschiedenen Aspekte der beiden Wege, sowie die Art und Weise, wie unsere Persönlichkeit durch unsere Vorstellungskraft aufrechterhalten wird.

Für Sonntag war ursprünglich David Daniels (USA) angekündigt, der aus gesundheitlichen Gründen leider die Teilnahme absagen musste. Dafür sprang Peter O'Hanrahan (USA) mit "Das verkörperte Enneagramm: Subtypen, Körper und



Selbstmanagement" ein. Peter O'Hanrahan präsentierte eine umfassende Struktur unserer Persönlichkeit. Zum Beispiel die externe Struktur der drei Zentren. Für das mentale bzw. Denk-Zentrum die Kognition, das Wissen und das Bewusstsein. Für das emotionale Zentrum die Empathie, die Fürsorge in Beziehung und Musik, sowie für das instinktive Zentrum die physische Welt, Handlung, Rituale und Rhythmus. Peter O'Hanrahan erklärte, wie diese externe Struktur durch die Selbst-Regulierung der Zentren aufrecht erhalten wird. Dazu wurden die neun Typen und ihre Strategien gezeigt. Für unsere Persönlichkeitsstruktur gibt es destrukturierende oder restrukturierende Einflüsse. Destruktierend ist zum Beispiel, wenn man sich verliebt. Restrukturierend dagegen ist, wenn man heiratet. Viele weitere Beispiele wurden gezeigt.

Die Konferenz endete Sonntag am Nachmittag. Es war bedauerlich, dass sich die neu gewachsene Gruppe schon trennen musste. Die Konferenz war ein voller Erfolg. Es gab viele interessante Workshops und Gedanken. Erfahrungen und Ideen wurden ausgetauscht, Kontakte geknüpft und gepflegt. Es war alles in allem ein lohnenswertes Treffen in einer angenehmen Umgebung mit einem reichhaltigen Programm und einem engagiertem, kompetentem Teilnehmerkreis.

## ANNETTE WINGHARDT

**Kommunikationswissenschaftlerin,  
Mediatorin und Coach**  
[www.winghardt.de](http://www.winghardt.de)

Jahrgang 1962, geboren und bis zum 20. Lebensjahr aufgewachsen in Heilbronn. Nach dem Abitur zog ich für eine Ausbildung als Hotelkauffrau nach Regensburg. Danach folgten vier wilde Jahre in Berlin, wo ich meinen Mann Michael kennen lernte. Wir gingen zusammen für ein Jahr nach Köln, danach nach Amsterdam, wo ich meine Tätigkeit in der Hotellerie an den Nagel hing und Kommunikationswissenschaften und Arbeits- und Organisationspsychologie studierte.

Dem Enneagramm bin ich 1994 bei meiner Freundin Claudia Kirchner begegnet.



Es faszinierte mich, denn zum ersten Mal konnte ich mir und anderen erklären, warum meine Mutter so war wie sie war, eine Vier. Allerdings typisierte ich mich anfänglich als eine Acht.

1999 zog ich mit meiner Familie - inzwischen hatten wir uns verdoppelt mit David und Tabea - wieder nach Deutschland in die Wedemark (Region Hannover), also in die Nähe von Pam, die mich dann ganz richtig als Sieben typisierte. Das nahm ich anfangs recht widerwillig an, allmählich sehe ich es aber ein.

Enneagrammmäßig folgten Teil I des professionellen Trainings, Seminare bei Pam, ein reger Austausch mit Claudia und die Begegnung mit dem Enneagramm bei meiner Zusatzausbildung zur Mediatorin.

Ich arbeite als Coach und Mediatorin, gebe Seminare in Teamentwicklung und Kommunikation und setze dabei das Enneagramm ein. Um mein Niederländisch nicht zu verlieren, gebe ich Niederländischunterricht an der Fachhochschule Hannover. Ich besitze außerdem den 2. Reiki Grad und beschäftige mich mit Meditation, Energiearbeit und Chakren. Als echte Sieben versuche ich, eine respektvolle Brücke zwischen Spiritualität und der Businesswelt zu schlagen. Mein Traum und Ziel ist es, spirituelles Coaching geben zu können.

## SCHWEIZER ENNEAGRAMMLEHRER

Ihr findet uns unter:  
[www.enneagramm-forum.ch](http://www.enneagramm-forum.ch)

Dr. Samuel Jakob

## NACHRUF FÜR ASTRID BECK-CHRISTENSEN

Astrid ist am 05.10.04 in eine andere Welt gegangen.

Liebe Astrid,  
dona nobis pacem (gib uns den Frieden) haben wir zu deinem Abschied gesungen. Frieden und Liebe hast du uns mit deiner Persönlichkeit gegeben.

Wir wollten noch so viel zusammen machen.

Wir vermissen dich hier.

Deine Liebe ist in unserem Herzen.

Iris Gramberg

## NACHRUF FÜR JUTTA REY

Der plötzliche Tod von Jutta Rey hat uns alle sehr getroffen. Unser Mitgefühl gilt besonders ihren drei Söhnen, die so früh ihren mütterlichen Halt und Schutz verloren haben.

Über vier Jahre waren wir mit Jutta zusammen in der Mannheimer Gruppe bei Bernhard Linner. Ihre Fähigkeit schnell und ausdauernd zu lesen hat die Gruppenarbeit sehr bereichert. Jutta gehörte zu jenem Kreis, der die Gruppenarbeit bei Pizza und einem Glas Wein ausklingen ließ, wo wir sie sehr vermissen.

Als „Herz-Mensch“ lebte sie davon zu geben, mit aller Kraft, und darüber hinaus anzupacken, sich einzusetzen und in ihrem Lebensbereich Verantwortung zu übernehmen.

In den vergangenen zwei Jahren war es für sie eine große Herausforderung, sich und ihren Kindern einen neuen Lebensbereich zu gestalten und gleichzeitig durch ein Sozialpädagogikstudium eine berufliche Grundlage zu schaffen.

Für die Gruppe

Barbara Gärtner



## TEAMENTWICKLUNG UND ENNEAGRAMM



Workshop mit Dr. Conor John Fitzsimons, Baden-Baden und Catherin Nibbenhagen, Emmendingen

Der Workshop befasst sich mit zwei Fragen:

- Wie kann ich als Coach und Berater das Enneagramm persönlich in der Teamentwicklung nutzen, um mit Teilnehmern und Team effektiv zu arbeiten?
- und in welcher Form und mit welchen Übungen kann ich das Enneagramm den Teilnehmern vermitteln?

Der mündlichen Tradition des Enneagramms folgend arbeiten wir u. a. mit Experten-Interviews: Typvertreter schildern uns z.B., worin sie ihre Stärken im Team sehen, wie sie kommunizieren, wie sie entscheiden, wie sie mit Feedback umgehen, was sie motiviert.

Anhand zahlreicher Übungen zeigen wir, wie man das Enneagramm in Verbindung mit anderen Methoden einsetzen kann.

### Catherin Nibbenhagen

geboren 1963 in der DDR, ist Diplom-Ingenieurin und arbeitete von 1991 bis 2003 als Bauingenieurin in der Bauzulieferindustrie. Hinzu kamen Ausbildungen in Transaktionsanalyse und Enneagramm. Nach einer Ausbildung zum Coach und zur Unternehmensberaterin arbeitet sie seit 2004 als selbstständige Trainerin, Beraterin und Moderatorin. Sie ist verheiratet und hat drei Kinder.

E-Mail: [cn@9xklug.com](mailto:cn@9xklug.com)



**27. November 2004**  
10:00 bis 18.00 Uhr

Praxis Ueberfeld  
Merkurstrasse 25  
76530 Baden-Baden

Kosten: 100,- € (80,- € für  
EMT- Mitglieder) zzgl. MwSt.

Anmeldung bis 5. November an:  
[info@9xklug.com](mailto:info@9xklug.com)  
Tel.: (0 72 21) 80 17 38  
Fax: (0 72 21) 80 17 39

### Conor John Fitzsimons

wurde 1961 in Irland geboren, wo er in Dublin in Mathematik promovierte. Seine breit gefächerten Erfahrungen sammelte er durch Aufgaben als Projektleiter, Manager, Berater und Coach in Forschungs- und Entwicklungsprojekten in der IT-, Stromerzeugungs- und Automobilbranche. Er lebt seit 1999 in Deutschland und ist selbstständiger Unternehmensberater und Enneagrammlehrer.

E-Mail: [cjf@9xklug.com](mailto:cjf@9xklug.com)

### Geplant wird derzeit:

THE 12th AETNT CONFERENCE  
(und Europäisches Lehrtreffen,  
was nicht unsere Idee war...)

### RELATIONSHIPS

**Creating Healthy and Fulfilling Relationships with Family, Friends, and Foes**

July 7-10, 2005  
Asilomar, Northern California

New Applications for use by Enneagram teachers, therapists and coaches.

Session topics include:  
subtypes, including balance and imbalance  
role of the three centers of intelligence

bringing light into the shadow or befriending foes  
supporting and sustaining love negotiations and moving beyond conflict and reactivity  
communication styles of the nine types  
sensuousness  
integrating spiritual and psychological life in our relationships  
teaching practices and marketing ideas and more

Registration Fees US\$ 325 - 425  
Room Fee US\$ 85 - 170 (p/day) includes Breakfast, Lunch and Dinner

Reservation Form from the AETNT website: [www.enneagramteachers.org](http://www.enneagramteachers.org)  
or email to Elizabeth Blackford: [elizb354@pacbell.net](mailto:elizb354@pacbell.net).

### STÄNDIGE MOVEMENTS-GRUPPE

Die restlichen Termine der Movements-Gruppe in diesem Jahr sind:

- 24.10.04** in Mannheim/Seckenheim
- 21.11.04** in Mannheim/Seckenheim
- 11.12.04** in Darmstadt

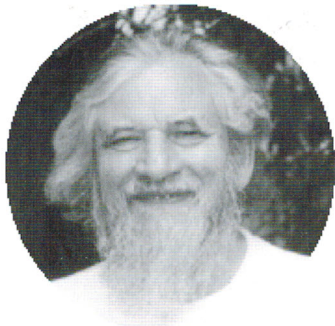
Interessenten melden sich am besten per E-Mail bei

**Jürgen Hussong:**  
[JuHussong@aol.com](mailto:JuHussong@aol.com)

oder telefonisch unter  
(01 77) 3 81 00 74.



**SAT-ENNEAGRAMM  
MIT  
DR. CLAUDIO NARANJO**



**5-Tage-Intensiv-Workshop  
vom 01.12.-05.12.2004**

Jugend- & Bildungsstätte Klingberg  
Fahrenkampsweg  
23684 Scharbeutz /Ostsee

„Ein integratives und transpersonales  
Programm für Selbsterkenntnis &  
Transformation.

Vertiefung der Psychologie der  
Ennea-Typen.

Eine Schule für „neue Schamanen“,  
die befähigt werden, sowohl sich selbst  
zu helfen als auch anderen - durch  
eine sehr persönliche und kreative Art.

Eine Schule der Liebe, in der man  
neue alternative Verhaltensweisen ex-  
plorieren, entdecken und üben kann.  
Auch ein konfrontatives Element,  
durch das sich das Ego als obsolet  
herausstellt.“

**Voraussetzung** für die Teilnahme an  
dem Workshop sind:

- Kenntnisse zum Enneagramm
- Kenntnis des eigenen Typs
- Bereitschaft zur aktiven Teilnahme

Die **Seminargebühr**  
beträgt 500 Euro.

Die **Kosten** für Unterkunft und Ver-  
pfllegung betragen pro Person und Tag  
ca. 45.- Euro.

**Information und Anmeldung bei:**  
samuel.jakob@bluewin.ch

**ENNEAGRAMM - GRUPPE  
IN MANNHEIM**

**Termine 2004 / 2005:**

- 5. Okt 2004
- 2. Nov. 2004
- 16. Nov. 2004
- 30. Nov. 2004
- Winterpause
- Di. 18. Jan. 2005
- Di. 1. Feb. 2005
- Di. 15. Feb. 2005
- Sa. 26. Feb. 2005 (\*)
- Di. 15. März 2005
- Di. 5. Apr. 2005
- Di. 19. Apr. 2005
- Di. 10. Mai 2005
- Di. 21. Juni 2005
- Di. 5. Juli 2005
- Di. 19. Juli 2005
- Sommerpause
- Di. 6. Sept. 2005
- Sa. 24. Sept. 2005 (\*)
- Di. 18. Okt 2005
- Di. 8. Nov. 2005
- Di. 22. Nov. 2005
- Di. 6. Dez. 2005

**Zeit:** jeweils von 19:30 bis  
21:30 Uhr,  
(\*) Praxistag 10:00 bis  
22:00 Uhr

**Ort:** Praxis J. Gündel,  
Schimperstr. 1  
68167 Mannheim

**Anmeldung:** bei erstmaliger Teilnah-  
me

**Kosten** pro Abend:  
8,00 Euro regulär  
6,00 Euro ermäßigt für  
EMT-Mitglieder, Paare,  
Schüler, Studenten,  
Rentner, nach Abspra-  
che

(Praxistag voraussichtlich 40,- bis 50,-  
Euro)

**Leitung:** Bernhard Linner  
Max-Slevogt-Straße 12  
67240 Bobenheim

Tel: (0 62 39) 99 56 90,  
eMail: belinner@gmx.de

**SAMSTAGSSEMINARE  
ZUM ENNEAGRAMM**

**TERMINE UND THEMEN 2005**

- 22.01.05** I. Welcher Typ bin ich?
- 05.03.05** II. Meinen Typ ent-falten
- 16.04.05** III. Das EN in Liebe und  
Arbeit
- 02.07.05** IV. Die spirituelle  
Dimension im EN

**Kosten:** € 65,- pro Seminar

**Zeitraumen:** 10:00 Uhr bis ca 17:30  
Uhr

**Ort:** Praxis Johanna Jesse-Goebel,  
Sauerbruchstraße 12 / II, 45470  
Mülheim/Ruhr

**Tel:** (02 08) 38 10 56  
**Fax:** (02 08) 38 10 57

**E-Mail:** j.jesse-goebel@ob.kamp.net

**auf Anfrage:** Seminarbeschreibung,  
Wegbeschreibung, INFOs zur Über-  
nachtung

**PAMELA MICHAELIS**

**zert. Enneagrammlehrerin,  
Supervisorin**

Typisierungsinterviews, Einzel-, Paar-  
und Teamcoaching

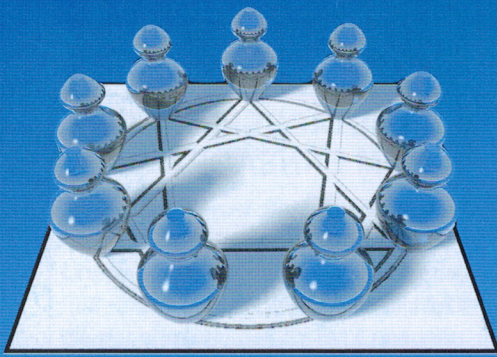
**Seminare:**  
Einführung, Panel-Workshop, Sub-  
Typen, Das Enneagramm im Team,  
Typen-Abende

**Spirituelles Wachstum**  
- Transformation der Leidenschaft -

**Fortlaufende Gruppe Hamburg**  
Isestrasse 55,  
20149 Hamburg

**Informationen bei Pamela Michaelis**  
**Tel.** (040) 4 80 80 99  
**Fax.** (040) 4 80 17 87  
**E-Mail.** pamelam@gainpower.de



**VEREINSADRESSE**

**Pamela Michaelis**  
(Vorsitzende)  
Isestraße 55  
20149 Hamburg  
Tel: (040) 4 80 80 99  
Fax: (040) 4 80 17 87  
E-Mail: pamela@gainpower.de

**ENNEA NEWS**

Organ des EMT  
Rundbrief Nr. 13  
Ausgabe 2 im November 2004  
Auflage: 250 Stück

**Druck:** Habé Offset GmbH,  
Emmendingen

**REDAKTION**

**Catherin Nibbenhagen**  
Friedrich - Mößner - Straße 34  
79312 Emmendingen  
Tel.: (0 76 41) 57 48 60  
Fax: (0 76 41) 9 59 32 29  
E-Mail: cn@9xklug.com

**Meike Schütt**  
Im Schlauch 10  
79280 Au/ Breisgau  
Tel.: (07 61) 1 30 77 50  
Fax: (07 61) 1 30 77 40  
E-Mail: info@meike-schuettd.de

**Dr. Conor John Fitzsimons**  
Falkenstraße 9  
76530 Baden-Baden  
Tel.: (0 72 21) 80 17 38  
Fax: (0 72 21) 80 17 39  
E-Mail: cj@fitzsimons.de

**Inhalt**

DIE SEITE FÜR DEN VORSTAND	1
CONOR JOHN FITZSIMONS: WHAT DO YOU CALL IT	2
MARTIN SALZWEDEL: DAS ENNEAGRAMM IM MANAGEMENTTRAINING	4
ANNETTE WINGHARDT: ENNEAGRAMM IM UNTERNEHMEN	8
MATTHIAS LINDNER: IN DER HOTELHALLE	11
ANNE JOHNSON-ZANDER: DAS ENNEAGRAMM DER MUSIKER VON G. HOFFNUNG	12
JOHANNA JESSE-GOEBEL: RATSUCHEND und TYP SIEBEN: DAS LUFTSCHIFF	8 und 13
HILDEGARD FAHSOLD: 2. EMT - WEITERBILDUNGSSEMINAR MIT ARNO KOHLHOFF	13
BERNHARD LINNER: DUBLIN 2004	15
WHO IS WHO	17
TERMINE	10 und 18

