

Peter Eichenauer (Hrsg.)

# UNERHÖRTES UND UNGEGEHENES

Dialoge für die Zukunft

Reader zum 33. Kongress  
der Deutschen Gesellschaft  
für Transaktionsanalyse



PABST

DGTA

## Innovatives Stressmanagement.

## Innovatives Stressmanagement.

Der Magier.

Seht, mit wundervoller Bewegung zieht der Magier ein Kaninchen aus einem Hut.

Aber auch der Kaninchenzüchter könnte wundervolle Bewegungen haben.

[Bertolt Brecht, Gesammelte Gedichte]

Zeitdruck, hohe Arbeitsbelastung, unklare Vorgaben – Das Hirn schaltet in den Überlebensmodus.

Fast unmöglich, dabei kreativ zu sein oder gar zu werden. Um mir selbst zu helfen

("selbstverantwortliches Handeln") und gleichzeitig brauchbare Ideen am Arbeitsplatz zu liefern. Der

Druck wächst weiter, der Blick verengt sich, Antreiber erheben die innere Stimme.

Welche speziellen Kompetenzen brauche ich jetzt, um trotzdem kreativ und kompetent zu arbeiten?

Dazu müssen wir etwas mehr über das wissen, was uns aus neurobiologischer Sicht motiviert. Es

geht um drei Instruktionen: Überleben, anpassen, fortpflanzen – sie sind die drei zentralen Begriffe,

die als Basismotivationen immer wieder in der Motivationsforschung auftauchen.

Kommen wir unter Druck, reagiert unser Hirn - biologisch vernünftig - und schaltet in den Modus:

Überleben. Die entsprechenden Botenstoffe werden ausgeschüttet, die Handlungsmöglichkeiten

verengen sich auf Flucht, Kampf oder, im beruflichen Alltag sehr häufig zu beobachten, auf

Anpassung: Der Versuch doch alles zu erledigen, möglichst, perfekt oder möglichst stromlinienförmig,

damit es keinen weiteren Druck gibt. Alle drei Alternativen erschweren mindestens konstruktives oder

gesundes Arbeiten. Gerade in Engpässen ist eigentlich Kreativität gefragt, um Lösungen für Aufgaben

und Anforderungen zu finden, die „unlösbar“ erscheinen.

Gelingt es in solchen Situationen aber das Ungewohnte zu tun, nämlich in den Fortpflanzungsmodus

zu wechseln, erhöhen wir die Chance, angemessene Lösungen zu finden. Der Begriff Fortpflanzung

geht hier über die rein biologische Bedeutung hinaus. Fortpflanzen bedeutet generell, neues oder

anderes in die Welt zu bringen.

Einfach ist dieser Wechsel vom Stress, vom Erleben einer Bedrohung in den Fortpflanzungsmodus

nicht. Haben wir doch meist mehr Erfahrung damit gesammelt, dass wir auf Stimmen aus dem

kritischen Eltern-Ich: „Jetzt reiß Dich aber mal zusammen! Und hör auf hier rumzujammern! Mach halt

Deine Arbeit!“ mit Rebellion oder anderen Formen der Anpassung zu reagieren. Ein neugierig

lächelnder Blick und eine Satz, wie: „Komm lass und spielen“, erscheint in einer solch angespannten

Situation geradezu absurd. Und genau diese „Absurdität“ ist es, die Hilfe verspricht, bricht sie doch

eine Routine. Diese „gekreuzte Transaktion“ leitet genau das ein, was Kreativität braucht: „Durch eine

gekreuzte Transaktion wird die Kommunikation unterbrochen und etwas anderes geht weiter.“

(Hagehülsmann, 1998, S. 56)

Welche Kompetenzen können helfen, um Komplexität zu bewältigen, dabei Termine und Budgets

einzuhalten, den damit verbundenen Druck auszuhalten, ohne die Offenheit für Neuartiges,

Einmaliges zu verlieren? Wir haben in unserer Arbeit folgende fünf hilfreiche Kompetenzen entdeckt.

Teams und Einzelpersonen bieten wir an, diese zu nutzen oder zu entwickeln, um den Stress oder im

Stress innovativ zu managen.

### ■ Kreative Kompetenz

## **Innovatives Stressmanagement.**

- Stresskompetenz
- Statuswechselkompetenz
- Kooperationskompetenz
- Selbstorganisationskompetenz

### **Ideen – aber immer: Kreative Kompetenz**

Nach unserer Erfahrung ist eine „solide kreative Grundausstattung“ im Hirn durchaus nützlich. Und wirklich ausreichend für die meisten Vorhaben. Erfahrung mit kommunikativer Offenheit, Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen, zuzuhören, auszuprobieren, immer wieder mal über den Tellerrand eigener Denk-Gewohnheiten hinauszuschauen: Das ist es schon. Diese Grundausstattung drückt sich in dem Wörtchen „Ja“ aus, meist begleitet noch von einem neugierig interessierten „und?“ im Sinne von: „Erzähl mehr!“, „Das will ich genauer wissen?“, „Gib mir ein Bild, eine Vorstellung, damit ich damit weiter denken kann!“. Dieses „Ja“ klingt leichter als es ist, beschreibt es eine Haltung, die auch in druckvollen Situationen „absurde“, „unrealistische“ Vorschläge verstehen und entwickeln will. Getragen von der Überzeugung, dass am Anfang eines schöpferischen Prozesses niemand wissen kann, was wirklich dabei herauskommen wird. Wir nennen diese Haltung, das „Kreative-JA!“

Um Kreativität auszudrücken, sind ermutigende Worte eine fundamentale Nahrung.

Als Starthilfe für kreatives Denken und Handeln sind sie für viele nahezu unersetzlich.

Diese Worte wirken am stärksten, wenn sie in beiden Welten vertreten sind. Sowohl in der Welt des eigenen Kopfes als unhörbare Selbstgespräche gedacht, als auch von Kollegen, Freunden, Führungskräften hörbar explizit ausgesprochen. Transaktionsanalytisch gesprochen, beschreibt kreative Kompetenz die Fähigkeit, das fürsorgliche Eltern-Ich leicht zu aktivieren für den Ein- und Umstieg in den Fortpflanzungsmodus. In dem dann das freie Kind mit Lust herumspinnt, die tollsten Dinge ausheckt und Regeln und Antreiber eine lange Nase dreht. Und damit nicht nur den Grundstein legt für überraschende Lösungen – Innovationen -, sondern eine wesentliche Erfahrung macht: Der Anerkennung seiner EigenArt, seiner Art sich in der Welt zu zeigen und auszudrücken. EigenArt zu zeigen ist ein weiterer Bestandteil kreativer Kompetenz, denn in ihr ist die Erlaubnis enthalten, mich und meine Ideen so zeigen, wie sie gerade sind. Das ist der Steinbruch aus dem schließlich die Lösung gemeißelt werden kann.

Wem kreative Kompetenz nicht als Talent in die Wiege gelegt worden ist, dem bleibt nur Training. Am besten im sicheren Umfeld, mit lösbaren Aufgaben. Aus der Sicht des Hirns ist diese Frage klar und einfach: Benutzung verändert den (Ich-)Zustand und das Gehirn.

Neue Impulse initiieren neue Gedanken, also neue neuronale Schaltungen und Netzwerke. Häufige Wiederholungen bestimmter Vorgänge erleichtern das Hervorbringen bestimmter Reaktionen. Das Hirn gewöhnt sich an neue Reize und wird nicht mehr so stark irritiert, gestresst. Und das ist wichtig, je größer die Herausforderung und damit die gewagte Lösung werden. Ihre kreative Kompetenz können Sie also trainieren - wie die Kondition von Sportlern und die Brillanz bei Musikern. Doch Vorsicht! Training im Überlebens- oder Anpassungsmodus bietet reichlich Raum für Antreiber: Arbeite hart an Dir, damit Du endlich richtig kreativ bist! Sei stark, damit Dich nichts mehr stört und du richtig kreativ sein kannst! Suche stets die perfekte Reaktion auf Druck und die perfekte Kreativität!

## **Innovatives Stressmanagement.**

Im Fortpflanzungsmodus dreht sich das Ziel, der Vertrag, den wir verhandeln, um Neugierde, Entdeckerlust, Spiel, Humor. Deshalb stehen in Ihren Trainingseinheiten nicht Wiederholung des Gleichen, sondern Überraschung und Wiederholung des Umgangs mit Unbekanntem, Neuem. Zwei wichtige Signale zeichnen kreative Kompetenz aus: Das kreative JA! und die Anerkennung und Wertschätzung der EigenArt. Das kreative JA beschreibt eine Haltung

### **Flow statt Panik: Stresskompetenz**

Wir gehen davon aus, dass prinzipiell jeder Mensch kreativ und in der Lage ist, in den Fortpflanzungsmodus zu schalten. Wenn das so ist, stellt sich die Frage, wann, wie und wodurch Menschen sich davon abhalten lassen, dies zu tun.

Menschen, die sich unfähig fühlen, kreative Ideen zu spinnen, kreativen Impulsen nachzugehen, kreativ zu handeln, scheuen sich vor den Konsequenzen, die ihren Ideen folgen könnten. „Nicht noch einmal!“, ist der nur im eigenen Kopf hörbare Satz, der an unangenehme oder gar peinliche Erlebnisse der eigenen Geschichte erinnert. Solche Wiederholungen sind tunlichst zu vermeiden. Wenn Angst im Spiel ist, wirken ermutigende Worte, Anerkennung, Zustimmung.

Flow nennt Csikszentmihalyi den idealen Bereich für kreatives Arbeiten. Anforderungen, Herausforderungen, Ansprüche sind mit den inneren und äußeren Ressourcen gut balanciert. Man bringt viel voran, arbeitet, ohne zu merken, wie die Zeit vergeht, ohne sich bewusst zu werden, dass man Energie investiert und reagiert mit neugieriger Gelassenheit statt Angst auf Neues.

Neurobiologisch ist Flow nur möglich, wenn das limbische System, also die Gefühle verarbeitenden Bereiche im Hirn, in relativer Ruhe ist. Ist der (gefühlte) Druck zu groß, sind im Hirn dann zu wenig Serotonin und zu viel Adrenalin und Cortisol unterwegs. In diesem Zustand ist es hirnbioologisch kaum möglich, sich auf Neues einzulassen. Man greift eher auf das Altbewährte zurück.

Wo Angst ist, ist nichts Neues.

Was ich mit der Angst anfangen kann, ist sie als schützendes Signal zu würdigen und mich vor kreativen Anforderungen dem Flow anzunähern. Die eigene Befindlichkeit ist keine Angelegenheit, die von außen bestimmt wird, sondern von uns selbst. Sie ist eine Eigenleistung, stark bestimmt durch die Gedankenmuster, die wir aktivieren oder die wir unbeeinflusst zulassen. Eine überraschend schnell wirksame Technik zur Selbststeuerung, bietet die PEP – Prozess- und Embodimentfokussierte Psychologie. Michael Bohne beschreibt diese Technik, die oft unter dem bauchigen Begriff „Klopfen“ bekannt ist.

Gefühlte Sicherheit ist besonders wichtig für Menschen in kreativen Prozessen. Neue Ideen funktionieren ja nicht immer. Viele wirken zu Beginn wie Spinnereien, Utopien, Unmöglichkeiten, gewissermaßen eine Art Fehler. Auf dieses unsichere Terrain wage ich mich nur, soweit ich mir meiner selbst sicher genug bin. Wie wohlwollend, wie fürsorglich werde ich mit mir umgehen, wenn ich das Neue versuche, meine Routine mit Stress, mit Druck umzugehen, verlasse? Wenn die erste Panne auftritt, wenn ich feststelle, dass es so noch nicht funktioniert mit meiner Veränderung? Welche Signale habe ich dann, um mich daran zu erinnern, dass es jetzt nicht um gnadenlose Kritik, sondern um wohlwollende Förderung geht? Darüber erst im Engpass nachzudenken, wird schwierig, denn die

## **Innovatives Stressmanagement.**

Überlebensinstruktion im Gehirn ist meist schnell und stark. Das FEL muss von Anfang an aktiv und präsent sein, als Grundhaltung, um den Fortpflanzungsmodus zu erhalten.

In Anlehnung an Bowlby und Kohlrieser sprechen wir von „gefühlten persönlichen Basislagern“.

Basislager, wie sie Bergsteiger eingerichtet haben, die sich auf riskante, anstrengende Expeditionen zu unbekanntem Gipfeln einlassen. Nur wenn sie sich sicher fühlen, können sie ins Neue aufbrechen. Sie müssen auch sicher sein, dass sie selbst bei einem Misserfolg nicht verstoßen werden. Niemand wird sie kritisieren als Person. Das Basislager, die gefühlte sichere (innere) Basis ist prinzipiell für sie da. Ohne Bedingung. Sie bekommen Anerkennung für Ihren Mut, Ihre Energie, Ihre Anstrengung, ihre Person. Anerkennung (und Liebe) ist nicht von der Qualität des Ergebnisses abhängig. Erst das ermöglicht den Aufbruch zu Neuem, der auch mit einer Niederlage oder einem Misserfolg enden kann.

### **Initiieren – reagieren: Statuswechselkompetenz**

Neue Musik kann man herstellen, indem Musiker das spielen, was Komponisten sich ausgedacht und aufgeschrieben haben. Musik kann man auch herstellen, indem Musiker das spielen, was sie miteinander spielen wollen und, vor allem, wie sie das miteinander tun wollen. Zum Beispiel als Improvisation, die sehr davon beeinflusst wird, wie sich das Zusammenspiel entwickelt. Die musikalische Idee des Trompeters wird aufgenommen von der Pianistin und von ihr weiterentwickelt.

Der Trompeter tritt musikalisch gesehen in

den Hintergrund. Die Bestimmerrolle hat gewechselt. Nach einiger Zeit wechselt sie wieder. Damit sind auch alle einverstanden. Es ist die Voraussetzung für dieses Improvisations-Spiel.

Vom Hochstatus – initiieren, etwas vorgeben – in den Tiefstatus – reagieren, etwas übernehmen – zu wechseln, ist ein grundlegender Mechanismus jeder Improvisation. Niemand bleibt in seinem Status, Bewegung in beide Richtungen ist möglich und gewollt.

Mit dem kreativen Ja haben Sie schon das wichtigste Werkzeug, das Sie dazu einsetzen können. Sie zeigen damit, dass Sie auf die Ideen anderer eingehen – und vielleicht im nächsten Moment eine eigene Idee ins Spiel bringen, auf die Ihr Gegenüber ebenso akzeptierend eingehen wird.

Statuswechsel. Kreieren von Ideen entsteht. Ideen werden ausgesprochen, von anderen aufgegriffen, für kurze Zeit akzeptiert, weiterentwickelt.

Erst durch die Fähigkeit und Bereitschaft, vom Hoch- in den Tiefstatus zu wechseln, entstehen die Chance des innovativen Kooperierens und das Feld für zahlreiche überraschende Momente. Im Miteinander entstehen neue Ideen, die alleine wahrscheinlich nicht oder nicht so schnell entstanden wären. Es ist eine zentrale Kompetenz, um kreatives Arbeiten überhaupt zuzulassen, mitzutragen, auszuhalten.

Auf der Ebene einer Organisation ergibt sich konsequenterweise daraus ein flexibler, unkomplizierter Umgang mit Führungsfragen. Wie brauche ich dich denn, liebe Führungskraft? Kannst du mich so und so und so führen? Prima! Dann kann ich leichter meine Stärken ausspielen, mich stärker engagieren für die Aufgabe. Ich brauche nicht nur klare Eckdaten, Ziele etc., sondern vor allem auch Anerkennung und Klarheit über das Maß der Kreativität, die gewünscht ist. In diesem Sinne bestelle ich bei dir konkrete Führung.

Vom Hochstatus in den Tiefstatus zu wechseln, geht oft mit einem anderen inneren Prozess einher, für den die Transaktionsanalyse ein hilfreiches Modell anbietet. Das Modell der Ich-Zustände.

## Innovatives Stressmanagement.

Ich-Zustände sind die Bausteine unserer Persönlichkeit. Sie drücken sich in Haltungen und Einstellungen aus und liefern uns die Perspektive, wie wir die Welt und andere Menschen wahrnehmen.

Begegnet Ihnen z. B. der klassische „Oberlehrer“, der Ihnen genau sagen kann, wie man so eine Aufgabe angehen muss, haben Sie es mit einem ausgeprägten Eltern-Ich zu tun. Wenn Ihnen dieser Oberlehrer den Rücken zukehrt und Sie ihm eine Grimasse schneiden, dann sind Sie wohl im Kind-Ich gelandet.

Begegnen Sie dem Oberlehrer gelassen und fragen ihn, wo Sie denn seine Kenntnisse nachlesen können, auf welchen Untersuchungen sein Wissen beruht, dann agieren Sie aus dem Erwachsenen-Ich. Wobei man diesen Erwachsenen nicht mit einem gefühlskalten Abkömmling von Mr. Spock aus Raumschiff Enterprise verwechseln sollte. Er bleibt intuitiv, lebensfroh, spontan, offen, neugierig, fröhlich, traurig, klug, ärgerlich, fürsorglich, belehrend. Wie Eltern und Kinder ebenso sind. Nur verharren sie nicht in diesen Positionen, sondern sind in der Lage, mit dem Erwachsenen-Ich innezuhalten und zu prüfen, wie hilfreich oder gewinnbringend die eingenommene Haltung in der aktuellen Situation ist.

Die Individualität, die Eigenart der Persönlichkeiten liegt in ihren verschieden ausgeprägten Ich-Zuständen begründet.

Wenn Sie bei der Arbeit mit einem flauen Gefühl in der Magengegend der Gedanke befällt: „Oh je, das schaff' ich nie. Das ist ja so viel“, meldet sich Ihr angepasstes Kind-Ich, Sie fühlen sich „zu klein für das große Projekt“.

Haben Sie „endgültig keinen Bock auf den ganzen Müll und machen jetzt gar nichts mehr, egal, wer was wann von Ihnen will“, ist auch Ihr angepasstes Kind unterwegs. Diesmal hinter der verärgerten Maske des trotzig Kindes.

Wenn Sie sich jetzt mal einen schönen Kaffee kochen und einen Keks dazu organisieren, dann hat sich wohl gerade Ihr fürsorgliches Eltern-Ich zu Wort gemeldet und durchgesetzt.

Zurück zum Oberlehrer und zum Status-Wechsel. Klassischerweise reagieren Menschen auf einen solchen Typen, der meist noch aus dem kritischen Eltern-Ich heraus agiert, zum Beispiel mit einem Satz, wie: „Hier hat ja doch niemand wirklich eine Ahnung, wie professionell gearbeitet werden muss. Dazu gehört ja wohl jahrelange Erfahrung!“, (Hochstatus) mit dem angepassten Kind, „Ja, das hab' ich auch schon gesagt, aber das wollte keiner hören“ (Hochstatus: Hier kann keiner helfen – Du auch nicht!), oder mit der trotzig Variante: „Na, da sind Sie ja dann wohl der Ober-Experte! Auf Ihre Ratschläge kann ich verzichten!“ (Hochstatus).

Hier wird nicht viel weiter gehen, außer Konkurrenz und Kampf – Überleben oder Anpassung.

Um den Status zu wechseln, dem vom Oberlehrer angebotenen Hoch-Status entgegenzukommen, wäre es erst hilfreich mit dem ER zu prüfen, wie man so angespielt in den Fortpflanzungsmodus kommen kann. Z. B.: „Interessant, erzählen Sie mehr! Welche Kompetenzen wären denn hier noch notwendig?“ (ER an ER) oder „Sehr gut, Sie haben sicher diese langjährige Erfahrung. Was wäre denn im nächsten Schritt zu tun?“ (aK – kEL).

Solche Transaktionen zu kennen, ist ausgesprochen hilfreich im Kontakt mit sich selbst und mit anderen, gerade in Zeiten konzentrierten, stressbeladenen Arbeitens. In welchem Ich-Zustand bin ich gerade? Ist er angemessen, hilfreich, wohltuend? In welchem Ich-Zustand befindet sich der andere?

## **Innovatives Stressmanagement.**

Kann ich, will ich da mitgehen? Z.B., indem wir beide „Kind-Ichs“ blödeln, kichern, dem doofen Antreiber eine lange Nase drehen?

Definitiv nicht zu vergessen: Viele Wege führen über das Erwachsenen-Ich. W-Fragen aktivieren diesen Zustand. Bevor Sie also in der süßesten Versuchung seit es Stress gibt – der Überfürsorge – festkleben, nutzen Sie Ihr Erwachsenen-Ich, damit die Dosis stimmt. Arbeit in stressigen Situationen, die nach Überforderung riechen, verlangen nach häufigen Wechseln der Ich-Zustände und der Stati. Kritisches Eltern-Ich bei der Aufstellung von Kriterien und Regeln, fürsorgliches Eltern-Ich zur Motivation und Organisation der Siegesfeiern, freies Kind in den kreativen Phasen, angepasstes Kind beim Durchhalten und Einhalten der Regeln, das Erwachsenen-Ich zur Moderation, zur sachlichen Einschätzung von Situationen und Notwendigkeiten.

## **Spinnen die im Team?! – Kooperationskompetenz**

Ja, um umzudenken und zu fühlen muss man in bestimmten Bahnen und zu abgegrenzten Zeiten spinnen, phantasieren, seinen Gedanken möglichst freien Lauf lassen und viele Überraschungen und Unerwartereien generieren. (z. B. dieses unmögliche Wort...). Ob das immer und mit allen Menschen geht?

Sicherlich nicht.

Aber Kooperation ist kein Spray oder Bühnennebel, den man einfach über die Mit-Spieler sprühen kann. Kooperation existiert nur, solange und soweit man sie in jedem Moment herstellt. Zumindest zulässt.

Jedes Ensemble kann einen Star ausrutschen lassen, wenn er ein akutes Defizit an sozialem Verhalten an den Tag legt. Oder es holt das Letzte aus sich heraus, wenn das Zusammenspiel klappt und die Motivation stimmt. Zusammenspiel hat viel mit den Statusfragen zu tun, die wir bereits beschrieben haben.

Auf das Wie des Miteinanders muss die große Aufmerksamkeit gelegt werden.

Aus gutem Grund: damit wirklich alle Beteiligten mit Engagement bei der Sache kreativ bleiben. Das Dilemma: Menschen unter Druck suchen oft Situationen, in denen sie alleine arbeiten können. Da entwickeln sich die Ideen besser sie kommen schneller voran, niemand stört oder redet dazwischen. Im Laufe der Zeit haben sie sich an diese einsamen Situationen gewöhnt und sind sich klar über den Nutzen dieser temporären sozialen Enthaltensamkeit. Manchmal aber, wenn die sogenannten „Anderen“ wieder dabei sind, „fremdelt“ man ein wenig (oder stark!), ist hypersensibel, möchte jede Anerkennung nur für sich. Neid, Eifersucht, Sehnsucht feiern fröhliche Urstände.

Schlechte Karten für Kooperationen. – Und doch ...

Die helfende Idee: Notieren Sie die Gründe, die es sinnvoll erscheinen lassen, diesmal, ausnahmsweise und vorübergehend und mit ausdrücklich ausgesprochenem Vorbehalt, eine Portion kooperativer zu sein als aus dem üblichen Bauchgefühl heraus gewohnt. Formulieren Sie dazu drei kleine Details, die es Ihnen leichter machen, zu kooperieren. Z.B. „Sag bitte nur ganz selten ABER.“ „Sag öfter mal AHA.“ usw.

## **So bin ich gut! – Selbstorganisationskompetenz**

Nicht überheblich, sondern realistisch betrachtet!

Ralf-Rüdiger Faßbender, Michael Thanhoffer  
DGTA Kongress Dortmund 2012

## **Innovatives Stressmanagement.**

Wohlwollende Genauigkeit auch in Themen, die en passant leicht zu übersehen sind. Wer schaut auf mich, wenn ich z. B. auf die Zeitpläne achte oder auf die Kommunikation? Die Versuchung ist ja durchaus groß sich in edler Zurückhaltung oder aus hektischer Betriebsamkeit um alles andere zuerst zu kümmern, die Person „dahinter“ aber zu übersehen. Nicht aus Böswilligkeit oder einer anderen Absicht. Ich hab nur einfach gar nicht an mich gedacht ...

Wenn verantwortliche Arbeit mit ausgeprägter Flexibilität eine Hochleistung ist, und das ist sie meistens, dann müssen auch die beteiligten Profis in der entsprechenden Verfassung sein. Von einem Profi der Bundesliga erwartet man das ja auch.

„Use it or loose it!“ ist der Slogan, der Ihre Strategie bestimmen sollte. Mit dem kreativen „JA“ besonders zu ihrer EigenArt können Sie sich als die wertvolle Person erleben, die es verdient, pfleglich behandelt zu werden, trotz aller Unvollkommenheit.

### **Literatur:**

John Bowlby, „A Secure Base: Clinical Application of attachment Therapy“, Ravistock/Routledge, 1988)

Eichhorn-Thanhoffer, Karin; Thanhoffer, Michael: „Ich mach's auf meine Art“, Ökotopia Verlag 2002

Faßbender, Ralf-Rüdiger; Thanhoffer, Michael: „Kreatives Projektmanagement“, Gabler 2010

Hagehülsmann, Ute und Heinrich: „Der Mensch im Spannungsfeld seiner Organisation“. Junfermann 1998

Csikszentmihalyi, Mihaly: Flow: Das Geheimnis des Glücks, Klett-Cotta 2007

Kohlrieser, George: „Gefangen am runden Tisch“, WILEY, 2008

Mohr, Günther: „Coaching und Selbstcoaching mit Transaktionsanalyse“, EHP 2008