

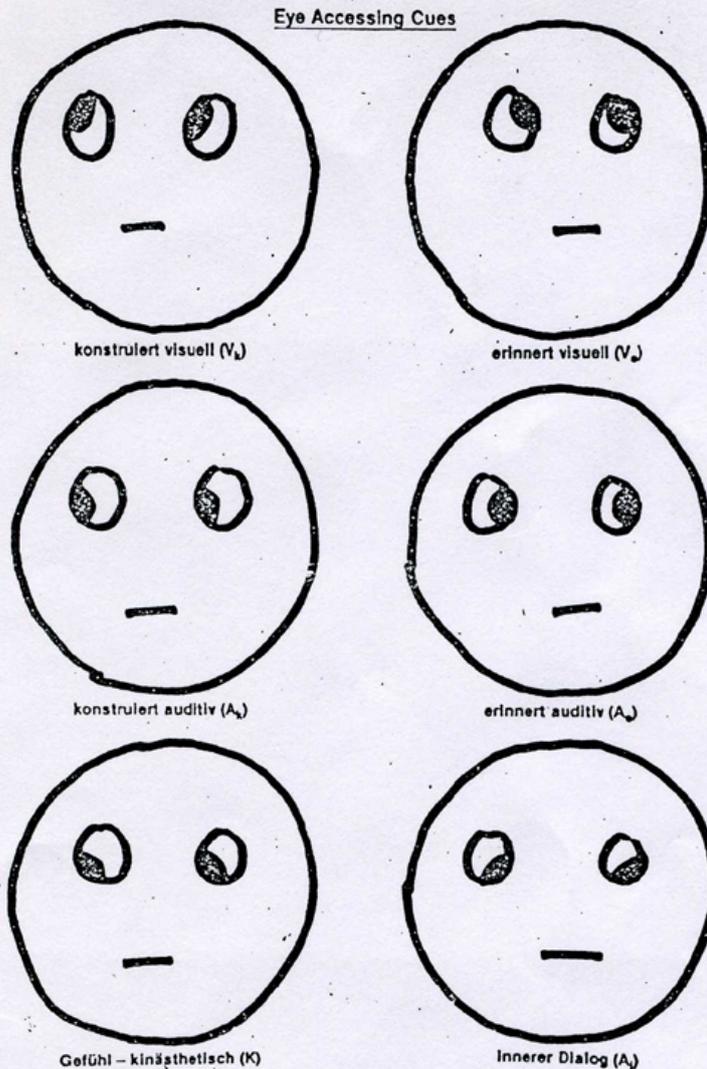
Das richtige G'spür für den anderen

Neurolinguistisches Programmieren: Neu in der Managerschulung • Von Hedi Cech

Haben Sie schon einmal die Augenbewegungen Ihres Gegenüber beobachtet, wenn Sie mit ihm ein Problem diskutiert haben? Dann haben Sie sicher bemerkt, daß er, je nachdem vorüber er nachdenkt, entweder nach oben rechts oder links beziehungsweise nach unten schaut oder die Augen mehr in die Mitte gerichtet hat. Jeder Mensch hat nämlich ein ganz bestimmtes Wahrnehmungs- und Bezugssystem und diese inneren Vorgänge sind an den Augenbewegungen erkennbar. Das ist die interessante Erkenntnis einer aus den USA stammenden neuen psychologischen Trainingsmethode - Neurolinguistisches Programmieren (NLP) genannt - die nun auch verstärkt in Europa zur Managementausbildung eingesetzt wird.

„Was sehr wissenschaftlich klingt, ist viel praxisbezogener als andere bisher eingesetzte Verfahren, die die Kommunikationsfähigkeit und das Einfühlungsvermögen erhöhen und damit das Verständnis für den Partner - ob im persönlichen Bereich oder im Betrieb - steigern sollen“, erklärt der Betriebswirtschaftler und Psychologe Peter Schütz, der als Trainer die ersten drei Seminare des Managementinstituts der Industrie (13. bis 15. Februar, 22. bis 24. Mai, 9. bis 11. Oktober) leiten wird. Das MdI, ergänzt Geschäftsführer Rudolf Attems, sei das erste Institut im deutschsprachigen Raum, das NLP speziell für Führungskräfte anbietet.

Die „Väter“ der neuen Technik sind die beiden Amerikaner John Grinder und Richard Bandler. Sie studierten diejenigen Menschen, die am besten mit schwierigen Personen umgehen konnten und fanden die Regeln heraus, die diese ganz intuitiv anwandten und nannten sie unter dem Begriff NLP zusammen. Dabei zeigte sich, daß das Um und Auf des erfolgreichen partnerschaftlichen Führens in der simplen Fähigkeit liegt, das richtige G'spür für den anderen zu entwickeln. „Wir gehen dabei nach dem Prinzip des 'pacing and leading' vor“, spricht Schütz offen über Trainingsgeheimnisse aus. Das heißt, daß sich der Führende zuerst mit dem Partner intensiv beschäftigt und mit ihm ein Stück gemeinsam geht. Das muß sowohl auf der inhaltlichen und der



sprachlichen sowie der nonverbalen Ebene geschehen. Ist dann eine gemeinsame Basis hergestellt, kann der Führende die Situation nach seinen Vorstellungen verändern.“

In den Seminaren, in denen meist in Kleingruppen mit drei Personen gearbeitet wird, geben die Trainer den Teilnehmern ein Grundgerüst mit, wie sie bei sich selbst und den anderen die Wahrnehmungsprozesse besser erkennen können. Das Ziel dabei: Die Einmaligkeit des anderen zu entdecken und einfach neugierig auf seine Reaktionen zu sein. „Gerade diese Fähigkeiten werden in der Schule, an der Universität und auch in der Berufsausbildung völlig vernachlässigt“, begründet

Schütz die Notwendigkeit derartiger Seminare und setzt aber gleich möglicher Kritik entgegen: „Wenn es Ihnen gut geht, dann vergessen Sie Psychologie und lassen es einfach laufen. Wenn Sie aber Probleme haben, dann ist NLP eine Möglichkeit sie zu lösen.“

Eine der Grundprinzipien, mit denen NLP arbeitet, ist die Tatsache, daß jeder Mensch die Welt völlig verschieden erlebt, und dementsprechend bestimmte Wahrnehmungen eher zustande kommen als andere. Auch die Denkprozesse laufen in ähnlicher Weise ab. Prinzipiell lassen sich drei Typen unterscheiden:

- Für den visuellen Typen ist das Sehen am wichtigsten,
- der auditive Typ stellt das

Hören in den Vordergrund; und
• der kinästhetische Typ spricht vor allem auf Gefühle an.

In welchem Bezugssystem sich jemand befindet, ist nicht nur seiner Sprache („Schauen Sie sich“, „Ich habe das Gefühl, daß etwas nicht stimmt“), sondern auch seiner Augenstellung erkennbar. „Mit Hilfe von NLP kann man diese Fähigkeit schulen, diese inneren Prozesse beim anderen, aber auch bei sich selbst besser zu erkennen und auch eventuelle Störungen, die wir nennen das persönliche 'Bremsen' - feststellen“, erklärt Schütz. Wobei NLP davon ausgeht, daß es eigentlich keine Probleme, sondern immer nur Ziele gibt, die es zu erreichen gilt. NLP bietet dabei ein wichtiges Analyse-Instrument, die Ziele bestimmen und zu klären. „NLP will alle wissen“, erzählt Schütz über die Praxis, „daß nicht jede Sprache gleich förderlich ist. Oft verstärken Worte eher Kommunikationschwierigkeiten als sie zu bereinigen.“ NLP versucht mit spezifischen Techniken solche „Blockaden“ zu beseitigen und sie durch „positive Anker“ zu ersetzen. „Wir wollen aber nicht die Menschen verändern“, betont Schütz mit Nachdruck, „sondern sie bereichern, neue Kräfte und Fähigkeiten, die vielleicht in ihnen schlummern, mobilisieren.“

Wahre Wunder sollten sich für Manager von NLP aber genau wenig wie von anderen Trainingsmethoden erwarten. MdI-Chef Attems: „In den ersten drei Veranstaltungen kann man die neue Methode einmal kennenlernen. Dann kommt es darauf an, Eigeninitiative zu entwickeln und die Gelernte eventuell in Kursen weiterzuentwickeln.“ In den USA jedenfalls haben bereits 50.000 Personen NLP-Seminare besucht. In Österreich hat sich Philipps Pionier erwiesen und baut seit längerem Elemente des NLP in verschiedene firmeninterne Kommunikationsseminare ein. „Die Erfolge sind verblüffend, die Zeit ist meist zu kurz, um das Ganze zu vertiefen“, berichtet Trainingsleiter Peter Schramm über erste Erfahrungen. Man wird aber auch weiter das Neurolinguistische Programmieren für Mitarbeiterschulung sowie Projekten der Organisationsentwicklung einsetzen.