

Inhaltsangabe



**Europameister:** In Festreden sind sie alle bestens präpariert. Aber wer ist wirklich fit für die EG '92? In 16 Ländern suchten wir nach Mr. Europe. Seite 186



**Psychotechnik:** Gurus wie Thies Stahl schwören auf NLP – die neue Kunst der Manipulation. Seite 248



**Egotrip:** Thyssen-Chef Dieter Spethmann lebt und herrscht wie ein Feudalfürst. Seite 9

**PROBLEM+LÖSUNG**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>mm-Aktion</b><br>Wer ist am besten auf '92 vorbereitet?<br>Europas Konzerne im Test        | Seite 186 |
| <b>Mr. Europe</b> kommt aus Hamburg   | Seite 188 |
| <b>Die Strategien</b> der Euro-Manager  | Seite 191 |
| <b>Sponsoring</b><br>Wie sich Volvo achtmal so gut verkauft                                   | Seite 216 |
| <b>Präsentationen</b><br>Wie sich Manager besser ins Bild setzen                              | Seite 228 |
| <b>Industriespionage</b><br>Die Fehler der Firmen   | Seite 236 |
| <b>Interview mit</b><br>Ex-BND-Chef Hellenbroich über Methoden, Motive und Abwehr von Agenten | Seite 241 |

**KARRIERE+WISSEN**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Führungstechnik</b><br>NLP: Der Trick mit dem Pfiff  | Seite 248 |
| <b>Berufsrisiko</b><br>Die miesesten Jobs               | Seite 256 |
| <b>Teilzeitmanager</b><br>Experiment im 30-Stunden-Takt | Seite 280 |
| <b>Manager-Ehen</b><br>Die Frau, dein wichtigster Kunde | Seite 288 |

**MANAGER PRIVAT**

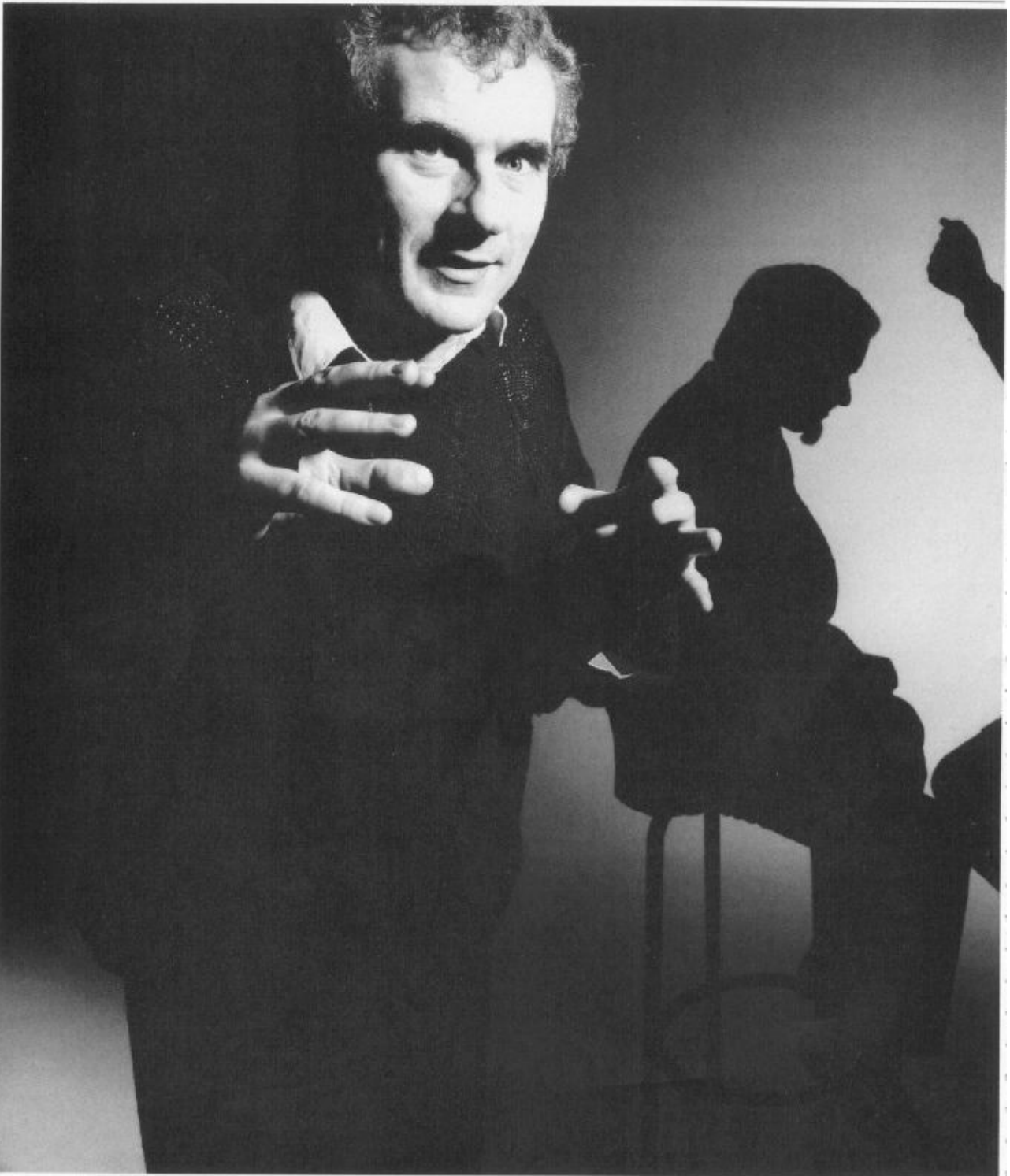
|  |              |
|--|--------------|
| <b>Architektur</b><br>Die Kultur-Fabrik                                    | Seite 280    |
| <b>Theater/Kulturkalender/<br/>Film/Bücher/<br/>Lebensstil/Bildermarkt</b> | ab Seite 286 |
| <b>Was macht eigentlich</b><br>Heiner H. Rankl?                            | Seite 314    |

**RUBRIKEN**

|                          |                |
|--------------------------|----------------|
| <b>Editorial</b>         | Seite 3        |
| <b>Ideen aus Harvard</b> | Seite 150      |
| <b>Börsenbarometer</b>   | Seite 182      |
| <b>Seminartermine</b>    | Seite 277      |
| <b>Briefe</b>            | Seite 309      |
| <b>Impressum</b>         | Seite 313, 164 |

MANAGER MAGAZIN (USPS 717-430) is published monthly. The subscription price for the USA is \$80.00 per annum. Distributed by German Language Publications, Inc., 360 Sylvan Avenue, Englewood Cliffs, NJ 07632. Second Class postage is paid at Englewood, NJ 07632 and at additional mailing offices. Postmaster: Send address changes to: MANAGER MAGAZIN, GERMAN LANGUAGE PUBLICATIONS, INC., 360 Sylvan Avenue, Englewood Cliffs, NJ 07632.

**KARRIERE+WISSEN**  
Führungstechnik



JOHANNES WOLFF



# Im Bann der fünf Sinne

Eine neue Psycholehre — das neurolinguistische Programmieren (NLP) — soll nun auch deutschen Managern das Führen erleichtern. In den USA gilt das teilweise als Heilslehre gepriesene Verfahren als probates Mittel, um geistige Ressourcen zu erschließen, aber auch um Wettbewerber trickreich aus dem Feld zu schlagen.

**D**ie Szene war filmreif. In einem Hotel bei Hamburg saßen drei Geschäftsleute bei einer schwierigen Verhandlung — ein Teppichgroßhändler, ein Softwarehaus-Inhaber und der Vertriebsmann einer Computerfirma.

Für den Softwareunternehmer war es ein ermüdender Zweifrontenkampf: Er mußte den endlos zögernden Teppichgrossisten von der Leistungsfähigkeit seiner Programme überzeugen und zugleich den Computerverkäufer bei Laune halten.

Doch wann immer er aus der Rolle des souveränen, locker parlierenden Experten herauszufallen drohte und Anzeichen von Ermattung und Unsicherheit zu erkennen gab, ertönte ein leiser Pfiff. Dann straffte sich jäh seine Haltung, er vertrat sein Angebot wieder offensiv und spritzig — und überzeugte am Ende beide Partner.

Der kaum hörbare Pfiff kam vom vierten Mann in der Runde, der gar nicht beteiligt zu sein schien, aber den Gesprächsverlauf und die Reaktionen der Teilnehmer scharf beobachtete. Fünfmal pfiff er, dann war die Verhandlung überstanden.

Das seltsame Spiel war kein Spiel, sondern geglückte Anwendung einer neuen Methodik, deren Fachbezeichnung so kompliziert wie unverständlich klingt und deren ra-

sche Ausbreitung — jedenfalls nach Meinung ihrer Anhänger — unmittelbar bevorsteht: des neurolinguistischen Programmierens.

NLP, wie die Experten nur noch sagen, verhilft zu raschen, eleganten Konfliktlösungen bei festgefahrenen Verhandlungen, macht rasante Umsatzsteigerungen möglich, sichert höhere Erfolgsquoten bei der Rekrutierung von Nachwuchs und bei Beförderungen, verbessert die zwischenmenschlichen Kontakte — kurz, für NLP-trainierte Manager sei, sagen die Apologeten der Methodik, fast nichts unmöglich.

Was NLP tatsächlich ist, läßt sich besser als mit theoretischen Erläuterungen an der Hotelszene und ihrer Vorgeschichte demonstrieren — jedenfalls in einer ersten Annäherung; seltsam bleibt die Sache auch dann. Allerdings nicht für den Hamburger Diplomspsychologen Thies Stahl. Er war der Mann mit dem Pfiff.

Als Klient war jener Softwareunternehmer zu ihm gekommen, um sich für die Verhandlungen mit dem Teppichgrossisten und dem Hardwareverkäufer Rat und Hilfe zu holen. Den EDV-Experten schreckte nicht die mehrfach bewiesene Entscheidungsunwilligkeit des Teppichhändlers, sondern die geschäftliche Kälte beider Partner, zu denen er keine Einstellung fand. „In ihrer

**Mit Pfeifsignalen manipuliert Psychologe Stahl das Unterbewußtsein, um die Führungs- und Kommunikationsfähigkeit zu steigern**

## KARRIERE+WISSEN

### Führungstechnik

Gegenwart fühle ich mich auf rätselhaftige Weise gehemmt, ja wie gelähmt“, gestand er dem Psychologen.

Stahl unternahm zunächst nichts, auch an näheren Einzelheiten war er nicht interessiert. Er bat den Ratsuchenden lediglich, an der entscheidenden Verhandlungsrunde teilnehmen zu dürfen.

Während der etwa 20minütigen Autofahrt zu dem Treffen forderte er seinen Klienten auf, sich in allen Einzelheiten vorzustellen, wie er sein letztes Verkaufsgespräch erfolgreich gemeistert habe. Dabei beobachtete er aufmerksam die Mimik und Gestik des Unternehmers. Als er den Eindruck hatte, daß der Firmenchef sich mit Wohlbehagen an das Ergebnis zurückerinnerte, stieß er einen leisen Pfiff aus („So ähnlich, als ob man einer Frau hinterherpfeift“).

### Griff in die Trickkiste

Dann bat er den Klienten, sich noch einmal eine frühere Situation als brillanter Verkäufer mit aller Intensität zu vergegenwärtigen. Und wieder, als die Erinnerung — deutlich erkennbar an der entspannten Körperhaltung — am intensivsten war, pfiff er leise.

Mehrmals konfrontierte Stahl so seinen Auftraggeber vergangenen Erfolgserlebnissen; jedesmal unterlegte er das innere Geschehen mit einem Pfiff.

Im Hotel stellte sich der Psychologe den anderen Geschäftsleuten als Trainer vor, der in der Softwarefirma Seminare durchführe und jetzt einmal „die Praxis“ kennenlernen wolle. „Die etwas dümmliche Selbstdarstellung bot mir“, so Stahl, „den Rahmen, den ich brauchte, um meinen Klienten zu beobachten.“

Was der Psychologe dann tat, war merkwürdig, aber offensichtlich wirksam. Wann immer er sah, daß der Unternehmer in der Auseinandersetzung mit den beiden gefürchteten Verhandlungspartnern unsicher wurde, pfiff er leise — wie zuvor während der Autofahrt.

Stahl erinnert sich: „Diese Interventionen veränderten das Ver-

## Italienisch für Ohr und Auge

Wie neurolinguistisches Programmieren und andere Psychotechniken in der

„Seminare nach Maß“ verspricht der Diplompädagoge Klaus Marwitz, Inhaber des Instituts für Dynamisches Lehren und Lernen (Idyll) in Kiel. Wenn Marwitz jedoch Maß nimmt, dann nicht maßvoll, sondern geradezu verschwenderisch: Seine methodische Trickkiste enthält alle Lehrtechniken, die gegenwärtig auf dem Trainingsmarkt als fortschrittlich gehandelt werden: Alpha-Entspannung, mentales Training, Ziel-Pacing, Superlearning, Mind Mapping sind im Spiel, „Moments of Excellence“ werden beschworen, „New Behavior Generator“ und „Penetrance-Modell“ kommen zum Einsatz und — mit besonders hohem Stellenwert — das neurolinguistische Programmieren (NLP).

Die Redundanz der Beeinflussungsmittel ist gewollt. Marwitz macht es damit seinen Kunden unmöglich, nichts bei ihm zu lernen, und wenn es nur die Gewißheit ist, an einer „etwas anderen“ Veranstaltung teilgenommen zu haben.

Diesen Eindruck gewannen auch die 16 Führungskräfte, die bei ihm im Januar einen Italienisch-Kurs gebucht hatten. Da wurden mit wechselnden Schwerpunkten von Anfang an gezielt ihre Sinne attackiert: Sie lasen italienische Texte, studierten italienische Straßenkarten und Landschaftsbilder, die an den

Wänden des Seminarraums hingen; sie hörten über Kopfhörer italienische Vokabeln, Sätze, sogar Schläger; sie spazierten „wie auf einem italienischen Marktplatz“ auf und ab und tauschten ihre frisch erworbenen Italienisch-Brocken aus — all das gehört in das Strategienarsenal der neuen Methodik NLP. Und damit auch ihr Geschmacks- und Geruchssinn auf Italienisch gepolt war, gingen sie zum Essen in ein italienisches Restaurant.

Zwischendurch durften die Seminaristen scheinbar auch mal nichts tun: Mit geschlossenen Augen, den Kopfhörer übergestülpt, lauschten sie sanfter Barockmusik und suggestiven Sprüchen („Stellen Sie sich vor, Sie gehen durch eine weite Landschaft...“) und gerieten dabei in einen Zustand geistiger und muskulärer Entspannung (Alpha-Training). Den nutzten Marwitz und seine beiden Co-Trainerinnen, indem sie, abgestimmt auf das Tempo der Musik, den Lehrstoff vortrugen (Superlearning). Auch forderten sie die Teilnehmer auf, sich bestimmte Begriffe bildlich vorzustellen und Sätze mit innerer Stimme nachzusprechen (Penetrance-Modell).

Im Laufe der Trainingswoche wechselten die Kursanten sogar ihre Identität; sie trugen jetzt italienische Namen und versuchten, wie Italiener zu fühlen und zu denken (New Behavior Generator). Wenn einzelne dennoch abzuschlaffen drohten, bat Marwitz sie, sich an Momente

halten meines Klienten so sehr, daß auch die Gesprächspartner anders agierten; er war auf einmal resourceful, spritzig, flexibel und beeindruckte schließlich jeden.“ Seine Pfiffe habe außer einer Mitarbeiterin des Softwareunternehmers, die aber ihr Erstaunen über das unpassende Geräusch unterdrückte, niemand bemerkt wahrgenommen, nicht einmal der Klient selbst.

Erst auf der Rückfahrt, als der Psychologe gut gelaunt vor sich

hinpfiff, wurde dem Firmenchef klar, was geschehen war. Stahl: „Er krümmte sich vor Lachen.“ Die zuvor aktivierte Erinnerung, so klärte er seinen Patienten auf, habe die Energien mobilisiert, die ihm in der Konferenz über brenzlige Situationen hinweggeholfen hätten.

Der Trick mit dem Pfiff stammt aus dem Methodenarsenal der Psycholehre neurolinguistische Programmierung, mit der seit etwa zwei Jahren zahlreiche Managementtrai-

### Seminarpraxis angewandt werden

in ihrem Leben zu erinnern, zu denen sie besonders tatkräftig waren — und flugs koppelte er die Erinnerung mit einer Reihe von Vokabeln, die er spontan präsentierte (Moments of Excellence).

Am Ende der Veranstaltung konnten sich die Seminarbesucher holprig zwar, aber immerhin untereinander italienisch verständigen. Der eigentliche Lernerfolg würde sich erst später einstellen, versicherte Marwitz. Das meiste sei zunächst tief im Unterbewußtsein vergraben.

Zu Beginn des Kurses hatten sich die Teilnehmer ausmalen müssen, wie sie nach einer Woche locker italienisch sprechen könnten (Ziel-Pacing) und eine Italien-Reise planen würden (Mentales Training, Mind Mapping). Auch wenn es mit der Sprache noch haperte, die „echte“ Reise jedenfalls wollten alle antreten.

Literatur zum neurolinguistischen Programmieren (NLP):

Richard Bandler, John Grinder: „Neue Wege der Kurzzeit-Therapie“; 7. Auflage 1988, 234 Seiten, 34 Mark.

Richard Bandler: „Veränderungen des subjektiven Erlebnis“; 1987, 188 Seiten, 32,80 Mark.

Robert Dilts, Richard Bandler, John Grinder: „Strukturen subjektiver Erfahrung, ihre Erfahrung und Veränderung durch NLP“; 2. Auflage 1987, 291 Seiten, 39,80 Mark.

Thies Stahl: „Triffst du 'nen Frosch unterwegs...“; 1988, 408 Seiten, 44 Mark.  
Alle Bücher: Junfermann-Verlag, Paderborn.

ner in der Bundesrepublik die betriebliche Aus- und Weiterbildung reformieren wollen. Das Herkunftsland der neuen Lehre ist — wie kann es anders sein — Amerika.

Zwei der namhaftesten NLP-Gurus (und ihre eigentlichen Begründer) sind der Linguist Richard Bandler und der Informatiker John Grinder. Mitte der 70er Jahre hatten sie alle Behandlungsmethoden gesichtet, die in der Seelenheilkunde als gut und nützlich gelten, und das



**Familientherapeutin Satir: Sinnesreize können positive Verhaltensänderungen herbeiführen**

Bewährteste zu einer neuen Strategie kombiniert, mit eigener Philosophie und Terminologie.

Besonders beeindruckt waren die beiden von den kommunikativen Fertigkeiten der (inzwischen verstorbenen) Seelenärzte Virginia Satir (Familientherapie), Milton Erickson (Hypnotherapie) und Frederick Perls (Gestalttherapie), „drei der bedeutendsten Neuerer psychotherapeutischen Denkens und Tuns“, wie Thies Stahl, Promotor der Bewegung in Deutschland, betont.

So kommen beim neurolinguistischen Programmieren Vorgehensweisen der sogenannten Lerntheorie (Behaviorismus) ebenso zum Einsatz wie solche aus der Psychoanalyse Sigmund Freuds, der Bioenergetik und der Hypnose.

Rund 100 deutsche NLP-Anwender, je nach Ausbildungsstand auch Practitioners oder Masters genannt, integrieren diese „Technologie“ bereits in ihre Schulungsmaßnahmen und tragen sie in die Betriebe. Eine im Januar gegründete Trainergemeinschaft Neurolinguistisches Programmieren mit Sitz in München koordiniert die Aktivitäten. Der Paderborner Junfermann-Verlag versorgt Fachleute und interessierte Laien mit sorgfältig edierter, meist aus dem Amerikanischen

übersetzter Literatur (Gesamtauflage der NLP-Bücher: rund 70 000 Exemplare; siehe auch Literaturhinweise im Kasten links).

NLP-Freunde wie der Diplomkaufmann Anton A. Grässle, Gesellschafter der GK-Unternehmensberatung in München, der für BMW und mehrere Banken tätig ist, loben die Methode als „besonders kostbar“ und sehen in ihr — wie der Diplomsoziologe Bernd Opp, Geschäftsführer der Gesellschaft für Training, Organisationsentwicklung und Personalberatung (top) in Ottobrunn (Kunden: Allianz, Digital Equipment, MBB) — „eine der wenigen Möglichkeiten, in den Firmen Störungen und Ärger zu reduzieren und gleichzeitig brachliegende geistige Ressourcen nutzbar zu machen“.

Diese Einschätzung ist in den USA schon weit verbreitet. Genie Z. Laborde, Mitinhaber der Consultingfirma Grinder Laborde Associates im kalifornischen Palo Alto, zitiert in einer Schrift Führungskräfte von American Express, AT&T, Chase Manhattan, Coca-Cola, IBM, ITT, Pacific Bell, die mit amerikanischer Begeisterungsfähigkeit bekennen, dank NLP nunmehr allen beruflichen und privaten Anforderungen gewachsen zu sein.

### Wie man einen Partner paced

Einigen US-Managern gilt NLP als „Eingangspforte zu einem Zauberland“, anderen — nicht weniger engagiert — als „Werkzeug, mit dem man Schreckliches anrichten kann“; irgendwie fasziniert sind alle, die sich mit der Lehre beschäftigt haben. Auch in der Bundesrepublik.

„NLP ist mehr als eine Psycho-technik, sie ist eine innere Haltung und hervorragend geeignet, das eigene Verhaltensrepertoire optimal zu nutzen“, meint der Deutsche Peter-Christian Patzelt, Direktor Internationale Produktkoordination bei Beiersdorf in Hamburg.

„Wir Führungskräfte müssen lernen, mit unseren Ressourcen ökonomischer umzugehen; wir müssen mit unseren fünf Sinnen arbeiten“, fordert nach dem Besuch eines

## KARRIERE+WISSEN

### Führungstechnik

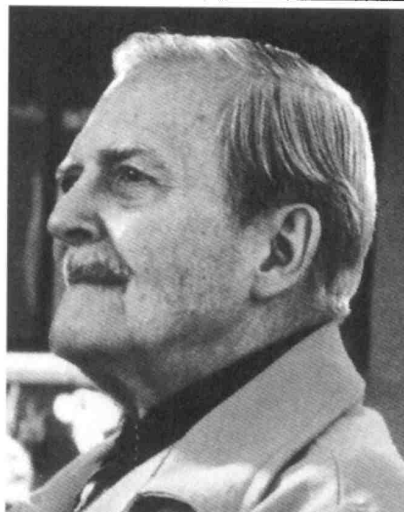
NLP-Kurses Stefan Rehnert, Geschäftsführer der Düsseldorfer Verpackungsfabrik Benz & Hilgers (Jagenberg-Gruppe).

Aber wie? Zunächst muß der Manager — so etwa würde es auch in einem Seminartraining ablaufen — dafür sorgen, daß zwischen ihm und seinem Kommunikationspartner die Basis stimmt. Im NLP-Jargon heißt das: Er stellt den „Rapport“ her. Dabei versucht der NLP-Geübte herauszufinden, in welchem emotionalen Zustand sich der Partner befindet; er deutet „Zugangssignale“ wie Stimmlage, Sprechtempo, Atemfrequenz, Wortwahl und Blickrichtung und schließt von dem Gesamteindruck auf den „Physiologietyp“, den er im Moment vor sich hat.

Verharrt sein Gegenüber in einer „Problempathologie“, dann kommt es nicht zu einem konstruktiven Austausch. Der Partner muß erst mit bestimmten NLP-Techniken in einen günstigeren Zustand hinübergelenkt werden. Zeigt der Betreffende dagegen die „Ressourcephysiologie“, dann ist er zum fruchtbaren Dialog bereit. Am vorteilhaftesten für einen tragfähigen Rapport ist jedoch die lockere „Versöhnungsphysiologie“; sie signalisiert, daß der Gesprächspartner allen Argumenten gegenüber offen ist, weil er Vertrauen zu seinem Gegenüber gefaßt hat.

Der geschulte Manager erkennt in wenigen Augenblicken noch mehr: Wortwahl und Blickrichtung des Gesprächspartners sagen ihm, über welches „Repräsentationssystem“ er mit ihm kommunizieren muß, um ihn vollends für sich einzunehmen. Dabei beherzt er eine Grundannahme der Lehre: Der Mensch denkt und handelt aufgrund von Deutungen seiner Umwelt, die ihm die fünf Sinne Sehen, Hören, Fühlen (Kinästhesien), Geruch und Geschmack vermitteln. Diese „Repräsentationen“ sind die Bausteine des Verhaltens; wer mit ihnen geschickt umgeht, kann andere — so die NLP-Theorie — fast nach Belieben manipulieren. Er muß lediglich die dominierenden Sinneskanäle des Betreffenden ausmachen.

Managern erläutern die NLP-Schöpfer Bandler und Grinder das



**Hypnotherapeut  
Erickson: Gelungene  
Kommunikation ist  
immer auch Hypnose**

Geheimnis der Führung so: „Wenn Sie sich mit Ihrer Stimme, Atmung, Körperhaltung, Wortwahl Ihrem Kommunikationspartner angleichen, dann haben Sie ihn ‚gepaced‘. Und weiter: „Wenn Sie jemanden pacen, indem Sie im Kontext mit seiner Wahrnehmung mit ihm kommunizieren, dann gelangen Sie zu einer Synchronisierung mit seinen inneren Prozessen“ — und damit sei der Weg frei. Die beiden Psycholehrer ziehen das Resümee: „Wir glauben, daß alle Kommunikation Hypnose ist.“

## Iwan Pawlow und die Manager

Praktische Konsequenzen haben die NLP-Anwender längst gezogen. Will ein Manager eine Idee durchbringen, dann sollte er, so empfiehlt der Münchner Psychotherapeut und Berater Josef Weiß, mehrere Alternativen präsentieren und nur den Vorschlag, den er favorisiert, so verpacken, daß er mit dem Repräsentationssystem des Gesprächspartners korrespondiert.

Will er dagegen eine ganze Gruppe überzeugen, dann muß er, so rät Klaus Marwitz, Inhaber des Kieker Instituts für dynamisches Lehren

und Lernen, den Sachverhalt so darstellen, „daß ihn jeder sehen, hören, nachfühlen, vielleicht sogar riechen und schmecken kann“.

Marwitz über den NLP-erfahrenen Manager als Referenten: „Er verändert häufig seinen Sprachrhythmus und seine Stimmlage; er unterstreicht seine Worte mit Gesten, schreibt spontan Begriffe an die Flipcharts, verwendet bewußt das sinnesspezifische Vokabular.“ Dadurch befinde er sich wenigstens von Zeit zu Zeit mit jedem Zuhörer „im Gleichschritt“ (pace).

Eine andere NLP-Grundannahme lautet nämlich: Der Mensch läßt sich weniger durch die Kraft der Argumente überzeugen als durch die Art und Weise der Darbietung, besonders dann, wenn sie im Einklang mit den neurologischen Prozessen steht. Nicht auf den Sinn komme es an, so glauben viele NLP-Anhänger, sondern auf die Sinne.

Eine weitere der an ungeprüften Behauptungen nicht armen Lehre besagt, daß der Mensch alle Ressourcen besitze, die er brauche, um sich im Beruf erfolgreich durchsetzen zu können; nur benötige er oft Unterstützung, um die richtige Ressource im richtigen Kontext zur Verfügung zu haben.

Ein Mitarbeiter, der beispielsweise bei einer bestimmten Tätigkeit das Risiko scheue, den jedoch in seiner Freizeit, beim Tennisspiel etwa, Selbstsicherheit auszeichne, bringe die besten Voraussetzungen mit, auch im Job entscheidungsfreudiger zu werden; sein Vorgesetzter müsse sein Selbstbewußtsein nur dahin transferieren, wo es auch gebraucht werde — in diesem Fall bei der Arbeit.

NLP-versierte Manager wie der Beiersdorf-Direktor Patzelt glauben denn auch, ihre Arbeitskollegen regelrecht konditionieren zu können — wobei die Tierversuche des russischen Physiologen Iwan Pawlow durchaus als Modell dienen. So wie Pawlow einst den Speichelfluß seiner Hunde allein durch einen Klingelton in Gang setzte (zuvor hatte er einige Male bei der Verabreichung des Futters die Klingel ertönen lassen), versuchen sie ihre Mitmenschen durch geschickt gesetzte Si-

gnalreize zu ähnlichen unwillkürlichen Handlungen zu verleiten.

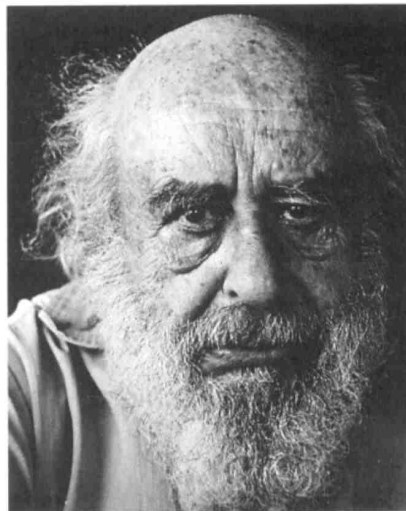
Patzelt erläutert: „Beim neuro-linguistischen Programmieren geht man davon aus, daß eine Vorstellung, ein innerer Dialog oder ein Gefühl genau solche Reaktionen sind wie die Speichelabsonderung des Pawlowschen Hundes.“ Den zugrundeliegenden Vorgang nennen die NLP-Experten „ankern“.

Ohnehin, so argumentieren diese Fachleute, würden solche „Anker“ die betriebliche Kommunikation dominieren, nur seien sie leider meist nicht bewußt gesetzt. Da erregt sich beispielsweise in einer Konferenz ein Teilnehmer so sehr, daß er zu gestikulieren beginnt — mit der Folge, daß einer der Anwesenden beim Anblick des ausgestreckten Zeigefingers mit einer geankerten Handlung reagiert: Er gerät ebenfalls in Rage. Die Reaktion bezieht sich sowohl auf den aktuellen Anlaß als auch auf ähnliche Ereignisse, die weit in die Vergangenheit zurückreichen können, aber als Ablaufschemata geankert worden sind.

Diesen „Reiz-Reaktions-Mechanismus“, so empfehlen NLP-orientierte Managementtrainer, sollte der Vorgesetzte unbedingt als Führungshilfe einsetzen: So präsentiert er seinem Chef eine Vorlage in einem grellfarbenen Aktendeckel und trägt gleichzeitig den Inhalt mit großer Entschiedenheit vor; so spielt er einem vom Lampenfieber geplagten Kollegen ein beruhigendes Musikstück vor und bittet ihn, sich dabei zu entspannen; so legt er einem Mitarbeiter die Hand auf die Schulter und lobt ihn.

Der visuelle (farbiger Aktendeckel), auditive (Musikstück) und kinästhetische Anker (Handauflegen) stellen dann, wenn sie wieder in Erscheinung treten und nicht mit stärkeren Bewußtseinszuständen konkurrieren, den Zugang zu dem Ereignis her, mit dem sie eingeführt wurden.

Eine weitere wichtige NLP-Strategie ist das „Reframing“. Dabei geht es darum, ein Problem unter verschiedenen Gesichtspunkten zu analysieren und es dabei in einen neuen „Wahrnehmungsrahmen“ (framing) einzubetten.



**Gestalttherapeut  
Perls: Ohne gemeinsame  
emotionale Basis gibt  
es keine Verständigung**

„Wir sind gewohnt, ein bestimmtes Verhalten in einem bestimmten Kontext wahrzunehmen, mit einer bestimmten Bedeutung“, sagt dazu die Münchner Therapeutin und Kommunikationswissenschaftlerin Isolde Kirchner. „Wenn aber das Reframing im NLP-Sinn passiert ist, können wir das gleiche Verhalten in einem anderen oder größeren Kontext sehen oder hören oder fühlen und haben eine völlig veränderte emotionale Haltung dazu.“

### **Chancen für mehr Effizienz beim Führen**

Wieder eine Chance für die Führungskraft zu höherer Effektivität: Ein Vorgesetzter kann beispielsweise Störphänomene im Unternehmen — statt sie als Schlaperei zu kritisieren — gemäß der NLP-Prämisse „Jedes Verhalten ist in bestimmten Kontexten sinnvolles Verhalten“ als Aufforderung ansehen, seine Konzepte (und die seiner Mitarbeiter) positiv zu überdenken.

Solche „Umdeutungen“ und „Redefinitionen“ seien mehr als intellektuelle Spielereien, erläutert die Kommunikationsexpertin Kirchner. Es gehe dabei darum, unter zahlreichen Alternativen diejenige auszu-

wählen, die zu den Betroffenen nicht nur sachlich, sondern auch emotional passe; erst dann seien sie motiviert, sie zu verwirklichen.

Der NLP-durchdrungene Manager macht dabei keine Vorschriften; er offeriert den Mitarbeitern Wahlmöglichkeiten, wie er überhaupt nie etwas verbietet oder gar mit Drohungen und Strafen operiert. Das hat er dank den subtilen Beeinflussungsmöglichkeiten, dank Pacing, Anchoring und Reframing auch nicht nötig (sagen NLP-Fans).

Der Hamburger Thies Stahl, Deutschlands führender NLP-Propagandist, der in Kalifornien von Bandler und Grinder in die Lehre eingeführt wurde, hat eine andere Spezialität: das Schlichten von Konflikten. Bei seiner Strategie, Menschen aus dem „stuck state“ (NLP-Bezeichnung für den Zustand, in dem nichts mehr geht) in die „Siebte-Himmel-Physiologie“ hinüberzuführen, nutzt Stahl („Ich habe schon mit 16 Jahren auf Teufel komm raus hypnotisiert“) freizügig das gesamte Methodenrepertoire. „Zwei Stunden Troubleshooting nach meinem Verfahren retten dem Unternehmen Millionen“, verspricht er, ganz ohne hypnotischen Blick. Sein Lernziel: „den Leuten klarzumachen, wie vorteilhaft es ist zu kooperieren“.

Neurolinguistisches Programmieren — neue Heilslehre, esoterisches Gebrabbel, Therapienverschnitt oder was sonst?

Lernen kann der Manager vor allem — darin sind sich auch Skeptiker einig, denen angesichts der Euphorie mancher NLP-Jünger unbehaglich wird —, wie er sich und andere sorgfältiger beobachtet, wie er präziser mit der Sprache umgeht, wie er die inhaltliche Diskussion vereinfacht und sich stärker auf den Prozeß der Veränderung konzentriert. Und, nicht zuletzt: wie er Vertrauen in die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter gewinnt.

Beiersdorf-Direktor Peter Patzelt, ein besonnener Praktiker und Stahl-Schüler, räumt dem NLP in der Wirtschaft Zukunft ein: „Das Modell wurde induktiv, pragmatisch entwickelt; so etwas imponiert Führungskräften immer.“

*Dietmar Gottschall*