

Kommunikation

Juni 2010

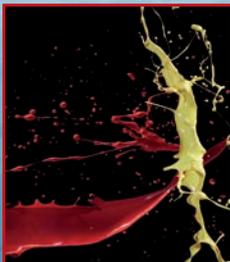
Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business

Seminar

Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit

Grenzen des Wissens

Zur Neurobiologie von Körper und Seele



Mehr Farbe!

Sperrige Themen
aufbereiten



Personal Profile

Für Einzelne
und Teams



Traumkür mit NLP

Wege im
Jugendsport

Junfermann

Verlag



Regine Rachow
Chefredakteurin

Hokuspokus Homunculus

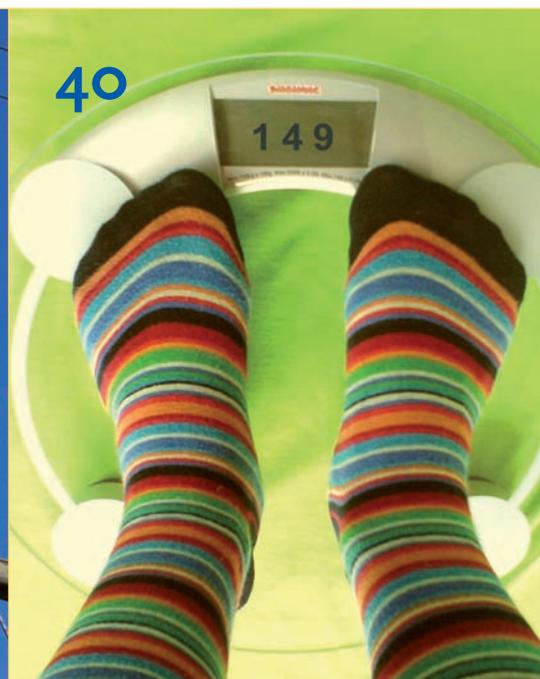
„Sprechen Sie mit Ihrer größten Zielgruppe!“ lese ich auf der Webseite des Unternehmens White-„Smatter Labs. Es kooperiert eng mit dem Labor für Neurobiopsychologie der Universität Osnabrück und führt in seinem Logo das Motto „Bridging Brain and Business“. Darunter prangt das Modell eines Gehirns und die Aussage: „100 Milliarden Nervenzellen entscheiden, ob Ihre Werbung wirkt!“ Und: „Als Hirnforscher verstehen wir dieses komplexe Netzwerk immer besser. Doch wie nutzen Sie dieses Wissen effektiv und gewinnbringend für Ihr Marketing?“ Wer kann solchem Locken widerstehen?

Was sind das für Erwartungen, die von Neurowissenschaftlern beim Publikum geweckt werden? Erinnern wir uns noch an das Heilsversprechen, das wir seit den späten 60er Jahren des vergangenen Jahrhunderts von der Gentechnik vernahmen? Damals wollte sie „Volkskrankheiten“, wie Herzinfarkt und Grippe, später dann auch das Klima und die Umweltverschmutzung in den Griff bekommen. Da sich mit so treuherzigen Botschaften trefflich Politik betreiben lässt, flossen und fließen noch Millionen an Fördermitteln in die Labors. Die verdienen inzwischen selbst Millionen – mit Genanalysen und anderen Produkten, welche die Gesundheitskosten hochtreiben, ohne dass das Versprechen je eingelöst würde. Und bevor jemand auf die Idee kommt, die versprochenen Ergebnisse einzufordern und die Politik womöglich zum Umdenken zu bewegen, wirft Craig Venter, Geningenieur in den USA, eine neue Nebelkerze. Diesmal bastelten Forscher in seinen Labors ein synthetisches Erbgut, das sie einem Bakterium einpflanzten. Der Meister nennt es „künstliches Leben“ und serviert dazu seine Küchenphilosophie: „Wir haben herausgefunden, dass wir ganz eindeutig durch DNA-Software betriebene Informationsmaschinen sind.“ Natürlich stürzen sich nun Gelehrte hohen Geistes mit gestrecktem Florett ins Gefecht über die alte Frage, was „Leben“ ist. Nur: Es ist ein Scheingefecht – ähnlich jenem, das Neuroforscher anzetteln, wenn sie mit den bunten Hirnscans aus ihren Labors winken und verkünden, sie könnten damit die Gesetzmäßigkeit von Denken, Fühlen und Handeln erklären. Im Grunde geht es ums Geld, hier wie da – und auch *hier* schon bald um Millionen.

Diese Ausgabe der KS deckt u.a. den intellektuellen Kurzschluss in der „naturwissenschaftlichen“ Argumentation der Hirnforscher auf. Natürlich verschweigen die Autoren auch die Vorteile nicht, welche Coaching und Therapie aus einschlägigen Veröffentlichungen ziehen. Und sei es dadurch, dass sie sich ihre psychologischen Erfahrungen im Nachhinein durch massenhaft produzierte Hirnbildchen „naturwissenschaftlich“ bestätigen lassen. Hinzu kommt das verlockende Ziel, das Verhalten von Menschen durch „Neuroleadership“, „hirngerechtes“ Führen, zu optimieren. Wollen wir wirklich glauben, dass es so etwas je geben wird? Vielleicht ist alles nur Marketing. Oder Hokuspokus, wie die Sache mit den Genen. Das mag auch Craig Venter ahnen, der freimütig bekennt: „Ich weiß nicht, wie viele Kaninchen ich noch aus dem Zylinder ziehen kann.“

Viel Spaß bei der Lektüre!

Regine Rachow



Im Newtonschen Uhrwerk
Von der Freiheit, sich für
einen Wert zu entscheiden

Auf schwankendem Boden
Kommunikationstraining
im Hochseilgarten

Das steh ich durch
Jugendliche
mit Übergewicht

TITEL Neuro ...

6 Body meets Soul

Die Wiederentdeckung des Körpers durch die Neurobiologie bestätigt und bereichert das NLP. Von *Constantin Sander*

7 Aha-Effekt der Neurowissenschaften

Vier Fragen an drei Trainer

11 Die Vermessung des Gehirns

Die Techniken der Neurowissenschaft sind fragwürdig, und die Masse der Hirnscans verführt Laien wie Fachleute. Von *Magnus Heier*

14 Metaprogramm im unteren Stirnhirn

Ein Ausflug in die Neuropsychologie, zur Schnittstelle von Emotion und Kognition. Von *Ralph Köbler*

18 Neuronen im Newtonschen Uhrwerk

Mittels Naturgesetzen, auf die sich Hirnforscher berufen, lässt sich weder der Mensch noch das Universum vorherbestimmen. Von *Ernst Peter Fischer*

21 Konsequenz individuell

Personal Profile für Einzelne wie für Gruppen. Von *Ilona Bernhart*

THEMEN

24 Die fünfte Position

Tetralemmamodell: Wie der menschliche Geist die spirituelle Dimension erklimmen kann. Von *Heinz Raab*

29 EINFACH ONLINE: Hören, Sehen, Fühlen

Alle Kanäle nutzen. Von *Mathias Maul*

30 Der Störenfried muss raus?

Nein, das muss er nicht, denn er kann das Team voranbringen. Von *Anja Mýrdal*

33 METAPHERN VISUALISIEREN Mit dem Einkaufskorb durchs Seminar

Metaphern für das Verkaufstraining. Von *Elke Meyer*

34 Mit Bergseil und Karabiner

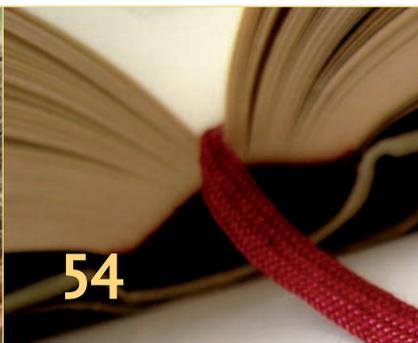
Was Menschen in sechs Metern Höhe lernen können. Von *Artur Zoll*

37 Der Affe im Gepäck

NLP im Jugendsport stärkt Kinder, Eltern und Trainer. Von *Kathrin Scheel*

40 Vom Triumph, etwas durchzustehen

Zuviel gegessen, zuwenig bewegt? Behandlung von Jugendlichen mit Übergewicht. Von *Frank Wartenweiler*



Lebendig im Jetzt
Mitfühlende Elternschaft
durch Selbstakzeptanz

Urlaub?
Nur mit Buch!

News:
Sterben in Europa

44 Was jetzt in mir lebendig ist

Der Weg zu mitfühlender Elternschaft.
Von *Inbal Kashtan*

46 Da sperrt sich was

Wie bringe ich Farbe in den NLP-Alltag?
Neun Tipps für den Umgang mit sperrigen Themen. Von *Franz Stowasser* und *Susanne Spieß*

50 Aufklären und unterhalten

Psychologen als Autoren: Gebrauch wird fachlich fundierter Journalismus.
Von *Christian Hardinghaus*

52 VORGESTELLT
Geheime Verschlussache

Thorsten Herbst entdeckte im Rahmen seiner Promotion die kindliche Einsamkeit.

53 Querdenker

In der NLP-Community ist *Johann W. Kluczny* der Kosmopolit – und ein bisschen auch Provokateur.

Rubriken

- 3 Editorial
- 54 Gelesen!
- 55 Buchbesprechungen
- 56 News
- 74 Vorschau
- 74 Impressum

Diese Rubriken finden Sie im Service-Teil am Ende des Hefts:

- S58 Trainer-Porträts
- S65 Visitenkarten
- S66 Seminarkalender

Sie möchten mehr über
NLP,
Gewaltfreie
Kommunikation,
Coaching,
Pädagogik ...
wissen?



Unter
www.junfermann.de

finden Sie unser
umfangreiches
Buchprogramm
mit vielen interes-
santen Fach- und
Sachbüchern.

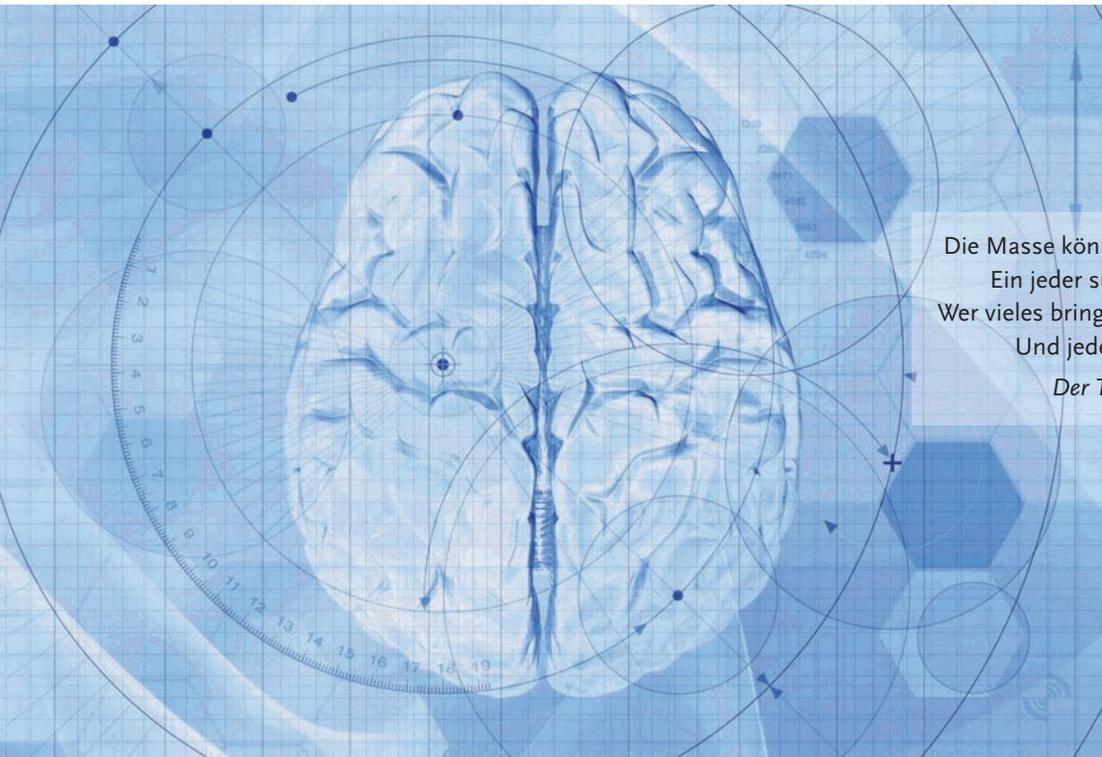


Wir liefern
versandkostenfrei
innerhalb Deutschlands

www.junfermann.de

Die Vermessung des Gehirns

Von Magnus Heier



Die Masse könnt Ihr nur durch Masse zwingen,
Ein jeder sucht sich endlich selbst was aus.
Wer vieles bringt, wird manchem etwas bringen;
Und jeder geht zufrieden aus dem Haus.
Der Theaterdirektor in Goethes „Faust“

Die Neurowissenschaft überrollt die Pädagogik, die Religion, die Verkaufspsychologie. Zwar sind ihre Techniken fragwürdig, aber die Masse der Hirnscans verführt Laien und Fachleute gleichermaßen.

Wie lange dauert ein Gedanke? Und wie groß ist er eigentlich? Wie sieht er aus und wie kann man ihn von den anderen Gedanken um ihn herum abgrenzen? Absurde Fragen, natürlich. Einen Gedanken kann man nicht vermessen. Es ist überhaupt nicht klar, was ein Gedanke ist. Und genau das ist das Problem moderner Hirnforschung: Denn deren Anspruch ist es, Gehirnen bei der Arbeit zuzuschauen und dabei Gedanken zu beobachten, vielleicht sogar Gedanken zu lesen.

Geht das überhaupt? Ist die Technik dem Anspruch gewachsen? Klar ist: Wer etwas messen will, der braucht eine Methode, die mindestens so schnell und so fein ist, wie das zu messende Objekt. Wer eine Gewehrkegel fotografieren will, braucht eine ultraschnelle Kamera. Wer einen Zellkern abbilden will, ein Mikroskop. Die Instrumente der Neuroforscher sind bei genauerem Hinsehen erstaunlich grob in ihrer zeitlichen und räumlichen Auflösung. Die neuere Generation von Kernspintomografen schafft es, Bereiche abzubilden, die etwa einen Kubikmillimeter groß sind. Das sind allerdings Geräte, die in der Regel noch nicht für Stu-

dien genutzt werden. „Die ‚normalen‘ Geräte schaffen etwa 30 Kubikmillimeter Auflösung, ein Würfel von etwas mehr als drei Millimeter Kantenlänge“, sagt Stephan Schleim von der Rijksuniversiteit Groningen.

Was nach Präzision klingt, ist in Wirklichkeit eine eher grobe Messung. Denn ein Würfel dieser Größe im Gehirn besteht aus, grob geschätzt, bis zu drei Millionen Neuronen. Die haben bis zu 27 Milliarden Synapsen. Und sind mit einem Netz aus Axonen verbunden, das insgesamt eine Länge von mehr als 100 Kilometern haben kann – in einem Würfel von drei Millimetern Kantenlänge. Dies also bringt bei normaler Auflösung einen einzigen Pixel zum Leuchten. Und auch nur dann, wenn sich ein Großteil der Nervenzellen in den knapp 30 Kubikmillimetern Gehirn entschließt, gleichzeitig zu reagieren. Nur dann werden sie als einheitliches Signal wahrgenommen. Nur die Summe der Signale kann zu einem messbaren Signal werden. Aber es könnte sein, dass ein Gedanke in einem Raum entsteht, der sehr viel kleiner ist als das messbare Volumen.

Oder dass er sehr viel kürzer dauert. Denn auch die zeitliche Auflösung der Bildgebung ist vergleichsweise grob. „Es dauert circa sechs Sekunden, bis die veränderte Sauerstoffsättigung des Blutes einen maximalen Peak erzeugt“, sagt Schleim. Sechs Sekunden sind für ein Gehirn eine lange Zeit, denn Nervenzellen sind schnell. Ihre Signale können mit einer Geschwindigkeit von über 600 Kilometern pro Stunde durch den Körper jagen – etwa 180 Meter in der Sekunde. Was immer ein Gedanke ist – seine Entstehung wird kaum Sekunden brauchen, die ein funktioneller Kernspintomograf zur Aufzeichnung benötigt. Was der misst, ist eher eine Wolke von Gedanken. Deshalb versuchen Forscher im Experiment, den Beobachtungszeitraum mit Tricks zu dehnen: Den Probanden werden minutenlang Bilder gezeigt oder Worte vorgesprochen – und dabei wird das Gehirn vermessen. Erst bei zahlreichen Wiederholungen lassen sich entsprechende Reaktionen nachweisen. Doch es bleibt völlig offen, ob die gemessenen Potenziale überhaupt die Antwort des Gehirns auf die gestellte Aufgabe sind – oder irgendetwas anderes.

Das Gehirn denkt durchaus auch einmal parallel. Einen Probanden, der in der engen Röhre eines Kernspintomografen liegt, mag neben der eigentlichen Aufgabe der Gedanke beschleichen, dass die Röhre beängstigend eng ist. Oder er überlegt, wann die Parkuhr bei seinem Auto abläuft. Oder er ist genervt von den Geräuschen des Kernspins, denn die Geräte sind laut. Und all diese Gedanken fließen in die Messung unkontrolliert ein. Die Gedanken sind frei – auch in einem Kernspintomografen.

Das grundlegende Missverständnis der Hirnscans sind die Hirnscans selbst. Sie erwecken den Eindruck, direkte Korrelate einer ganz bestimmten mentalen Situation zu sein. Das macht die Bilder so suggestiv: Beim Sex etwa (es gibt nichts, das in der Röhre nicht schon untersucht worden wäre) leuchtet ganz offensichtlich immer wieder eine bestimmte Region auf. Haben wir also damit das Sexzentrum gefunden? So naheliegend dieser Schluss ist, so falsch kann er sein. Denn die Bilder sind alles andere als eine Eins-zu-Eins-Abbildung einfacher lokaler Aktivitätssteigerungen. Die Signale durchlaufen eine mathematische Auswertung, denn das Ursprungssignal ähnelt eher dem Schnee bei einem analogen Fernseher, wenn man das Antennenkabel herauszieht. Erst die mathematische Auswertung filtert aus diesem Datensalat Häufungen heraus – Cluster, die auf eine mehr als zufällig zu deutende Aktivität hinweisen. Die Verfahren sind störanfällig.

Wie anfällig sie wirklich sind, das bewies im letzten Jahr Craig Bennett von der Universität Kalifornien in einem Experiment mit einem Kernspintomografen und einem höchst interessanten Probanden. Der wurde in die Röhre gelegt. Dann erklärte Bennett ihm den Versuchsablauf. Anschließend zeigte man ihm verschiedene Aufnahmen von Menschen. Gleichzeitig wurde seine Gehirnaktivität aufgezeich-

net, um emotionalen Reaktionen zu messen – und tatsächlich fand man eine während des Betrachtens aktivierte Hirnregion. Eine höchst ungewöhnliche Reaktion, denn der Proband war ein Fisch, dazu noch ein toter! Es waren die Auswertungsprogramme, die aus dem toten Fischgehirn eine außergewöhnliche Aktivität herauslasen: die Fähigkeit, Menschen auf Fotos zu erkennen. Die gleichen Programme werden für die üblichen Studien zur Hirnfunktion verwendet.

Es heißt nicht, dass die Studien grundsätzlich nichts taugen. Doch es beweist, wie vorsichtig Versuchsleiter bei der Interpretation der Datenwolken sein müssen – z.B. schon bei schlichten Vorgängen wie der Bewegung eines Fingers. Oder beim lokalisierten Schmerz an einer Zehe. Leicht zu manipulieren oder schlicht falsch zu verstehen sind die Datensätze erst recht, wenn es um komplexere Themen geht wie Angst, Lust oder Lüge.

Ganze Wissenschaftszweige ließen sich in den Bann von Funktionsbildern des Gehirns ziehen. So kam zur Pädagogik die Neuropädagogik. Selbstverständlich lässt sich das Gehirn, auch das kindliche, beim Lernen beobachten. Selbstverständlich bildet sich das Gehirn beim Lernen um, bilden sich neue Synapsen als Speichermedium des Gelernten. Nur – was daran ist neu? „Im Grunde sehen wir Teile dessen, was wir schon immer wussten – nun eben auch in den Funktionsbildern des Gehirns“, sagt Nicole Becker vom Institut für Allgemeine Pädagogik der Universität Tübingen. So können die Forscher nachweisen, dass die Grammatik einer spät erlernten Sprache in anderen Gehirnteilen abgespeichert wird, als die der Muttersprache. Daraus ließe sich folgern, dass eine Sprache möglichst früh erlernt werden sollte – was man aus schlichten Beobachtungen schon wusste. Man kann auch zur Kenntnis nehmen, dass Sprachen bis ins hohe Alter erlernbar sind – was ebenfalls nicht neu ist.

Auch wenn die Pädagogik durch kernspintomografische Studien nicht gerade revolutioniert wurde, seien die Bilder durchaus auch willkommen. Becker: „Es bringt uns in der Praxis zwar nicht weiter, aber in der Theorie sind die Bilder hilfreich“ – auch für die Akzeptanz von Abweichungen, etwa bei Lernstörungen. Es ist möglich, eine Dyslexie, eine Rechtschreibschwäche, im Kernspintomografen nachzuweisen – aber noch ist die Methode nicht zuverlässig genug, um sie etwa als diagnostisches Instrument zu benutzen.

Mit Hirnscans wird begründet, dass die entscheidenden Entwicklungsschritte des kindlichen Gehirns schon mit sechs Jahren abgeschlossen sind, manche Forscher sprechen von einem Entwicklungsfenster von drei Jahren oder noch früher. Entscheidend sei der möglichst frühe Umgang schon der Aller kleinsten mit Wissenschaft und Sprache, mit Sport und Kunst. Reaktionen von Eltern auf solche Ratschläge grenzen teilweise schon an Panik. Dabei kann Erziehung

Kennen Sie schon

www.active-books.de?

Über 300 eBooks stehen zum kostenlosen Download als pdf für Sie bereit.

Schauen Sie doch mal rein!

Verlag

Junfermann



zum reinen Krampf ausarten – die Kleinkinder müssen ja die wenigen Jahre, die ihnen für eine optimale Entwicklung des Gehirns bleiben, nutzen! Streng hirnphysiologisch ist das übrigens hochproblematisch: Denn vor allem wenn Lernen Spaß macht, schüttet das Gehirn Hormone aus, mit deren Hilfe es das Erlebte/Gelernte/Beobachtete zusammen mit den Emotionen des Spaßes auch wirklich abspeichern kann.

Der vielleicht skurrilste Spin-Off der Neurodiagnostik ist die so genannte Neurotheologie. Ihre Adepten versuchten etwa nachzuweisen, dass ein starkes Magnetfeld das Bewusstsein erweitert. Unter entsprechender Versuchsanordnung zeigten Personen in genau jenen Hirnarealen erhöhte Aktivitäten, die als „zuständig“ für transzendente Erlebnisse gelten. Aber Gott schien nicht nur in diesen Hirnregionen zu wohnen – er konnte sogar bei Bedarf mit einem Magnetfeld zum Leben erweckt werden. Die Sensation hielt dann aber der einfachsten Nachprüfung nicht stand. Beim Versuch, das Ergebnis zu wiederholen, ließen Forscher, wie es allgemein üblich ist, den Magneten bei einigen Durchgängen ausgeschaltet. Das Ergebnis: Die Probanden hatten religiöse oder spirituelle Erlebnisse, und zwar auch ohne Magnetfeld. Die Erwartung allein und die Versuchsanordnung reichten für das Erlebnis schon aus.

Es gibt auch ein ethisches Problem mit den Versuchspersonen: Es handelt sich zumeist um gesunde, der Mediziner sagt „unauffällige“, und freiwillige Testpersonen, die sich in die Röhre legen. Dann wird ihr Gehirn gescannt und sie bekommen ein anatomisches sowie, je nach Studie, ein funktionelles Bild ihres Gehirns, und zwar des gesamten Organs, nicht nur jenes Teils, der für die Fragestellung der Studie im Vordergrund steht. Da kann es zu bösen Überraschungen kommen. Bei nachträglicher Untersuchung von Tausend MRT-Scans fanden Wissenschaftler bei 180 Probanden Normabweichungen, die zwar auffällig waren, aber keine therapeutische Konsequenz fordern. Bei der Untersuchung von 2536 jungen männlichen Bewerbern für den militärischen Flugdienst fanden sich bei 468 Personen Normvarianten und bei 166 von ihnen „abnormale Funde“. Nur jeweils ein sehr kleiner Teil musste weiter abgeklärt oder behandelt werden. –

Aber schon die Normabweichung kann aus einem gesunden Menschen einen verängstigten Patienten machen.

Viele Studien werden nicht von Klinikern durchgeführt, sondern von Forschern. Wenn sie plötzlich mit Merkwürdigkeiten in den Kernspinbildern konfrontiert werden, ist die Irritation zuweilen groß. Nur ein Neuroradiologe vermag zuverlässig zu beurteilen, ob die Abweichungen im Bild krankhaft sind oder klinisch relevant – oder ob es sich schlicht um Artefakte einer unsachgemäßen Bedienung des Geräts handelt. „Man sollte die Bilder von einem Neuroradiologen ansehen lassen – und gleich die finanziellen Mittel in die Studienplanung einbinden“, sagt Schleim.

Die Methode der Hirnscans mag viel versprechend sein. Sie erlaubt zum Beispiel das Kartieren des Gehirns, und mit einer solchen Karte kann etwa der Neurochirurg genau erkunden, wo er bei einem Eingriff seine Sonde zu setzen hat, ohne dass etwa das Sprachzentrum verletzt wird. Eine kritische Distanz zu dieser Technik ist aber Voraussetzung für deren sinnvolle Nutzung – und genau daran scheint es oft zu fehlen. Ein aktueller Neuromarketing-Kongress verspricht den Teilnehmern etwa „Logenplätze im Gehirn des Kunden“. Ein sehr gewagtes Versprechen. Aber die Bereitschaft das zu glauben ist trotzdem groß. In den Medien seien 79 Prozent aller untersuchten Artikel zum Thema größtenteils „optimistisch“ gewesen, schreiben Autoren einer Studie in „Nature“, für die sie jahrelang alles untersucht hatten, was mit Kernspintomografie zu tun hat. Nur 16 Prozent der Artikel seien ausgewogen gewesen und nur fünf Prozent kritisch. Dieses Missverhältnis in den Publikumsmedien spiegelt eine generelle Leichtgläubigkeit wider. Die bunten Bilder sind enorm suggestiv. Sie produzieren eine Bilderflut ohnegleichen und verführen damit Laien und Fachleute gleichermaßen.



Dr. Magnus Heier, Neurologe und Wissenschaftsautor in Castrop-Rauxel

Der Störenfried muss raus?

Von Anja Mýrdal

Nein, muss er ganz und gar nicht, denn er kann das Team voranbringen. Wie man Querulanten ins Boot holt.



„Diese Idee ist nicht realisierbar“, „Das ist zu teuer“, „Das haben wir doch alles schon einmal gemacht“ – Wer hat solche generalisierenden Bemerkungen nicht schon einmal gehört? Man nennt sie auch Killerphrasen: Sie polarisieren, denn man kann ihnen nur zustimmen oder sie ablehnen, doch diskutieren lassen sie sich nicht. Und sie führen zu Konflikten, wenn man ihnen nicht zustimmt.

Ein Beispiel aus meiner Beratungspraxis: Ein Kunde will sein Unternehmen fit machen. Er verfügt durch Zukäufe über drei am Markt sehr erfolgreich etablierte Marken. Sie sprechen unterschiedliche Zielgruppen an und existieren innerhalb des Unterneh-

mens bisher nebeneinander. Auch die Fertigung, die Betriebsleiter und die Vertriebsmannschaft der jeweiligen Marken existieren nebeneinander. Dem Unternehmen geht es gut, es hat einen Marktanteil von über 50 Prozent, möchte jedoch die Gewinnmarge erhöhen. Dazu will es sich auf die Zukunft ausrichten, nach dem Motto: Stillstand ist Rückschritt. Die Vertriebsmannschaft ist erfolgreich und einer der Betriebsleiter wird wegen seines Alters demnächst aus dem Unternehmen ausscheiden. Nun will der Unternehmer alle Marken künftig vereinen, er will sie künftig eigenständig, aber an einen einzigen Standort, dem Hauptbetrieb, produzieren und auch die Kundenpräsentation vereinen. Die

anderen Betriebsteile sollen geschlossen werden.

Das erweist sich als schwierig. Die Vertriebsführungskräfte behaupten, dass die Kunden Preisunterschiede innerhalb der Produkte nicht verstehen würden. Die Betriebsleitung behauptet, dass die Produktion im Hauptbetrieb zu unflexibel wäre, um auf die individuellen Wünsche der Kunden einzugehen. Und die Personalabteilung führt gegen die Zusammenlegung die unterschiedlichen Gehaltsstrukturen der einzelnen Produktionslinien an. Der Geschäftsführer hat es also mit erheblichem Widerstand innerhalb seines Führungsteams zu tun. Er findet diese Situation anstrengend, und es ist

nur zu menschlich, dass er insgeheim diejenigen als Querulanten bezeichnet, welche nicht uneingeschränkt seiner Meinung sind. Ihm ist es sehr wichtig, dass das Zusammenführen gelingt, dass er die Führungskräfte hinter sich weiß, weil ohne sie die Belegschaft nicht mitziehen würde.

Was ist zu tun? Zunächst arbeite ich mit ihm an seinem Zukunftsbild vom Unternehmen. Hierzu begibt sich der Unternehmer in den Zustand des „Als-ob-Rahmens“. Er projiziert auf eine imaginäre Leinwand einen Film über die zukünftige Gestaltung seines Unternehmens. Er tut so, *als ob* das Ergebnis seines Umgestaltungsprozesses bereits erreicht sei. Er formuliert das Ergebnis positiv in einem Zielsatz. Er nimmt diesen Film mit allen seinen Sinnen wahr. Dann versetzt er sich in die jeweilige Perspektive der einzelnen Führungskräfte seines Unternehmens und betrachtet seine Zukunftsvision aus deren Augen, aus der so genannten zweiten Position heraus.

Den Anfang machen die Vertriebsführungs-kräfte. Aus ihrer Perspektive erkennt mein Klient, welche Emotionen und Absichten hinter ihren Einwänden und Reaktionen stehen. Er vermag die Ängste wahrzunehmen, und zwar in Bezug auf die eigene Position im Vertrieb, auf das künftige Gehalt oder auch Umsatzeinbußen, weil die Kunden ihre Marke womöglich nicht mehr deutlich wiederfinden. In denselben Prozess begibt sich der Geschäftsführer auch mit der Betriebsleitung einer der Marken. Er nimmt die Absichten des Betriebsleiters hinter dem Einwand wahr, bei der Zusammenführung würde die Flexibilität eingebüßt. Er erkennt den besonders hohen Wert, den einer der Betriebsleiter auf die individuellen Wünsche „seiner“ Kunden legt: Er möchte auch weiterhin darauf eingehen können, statt befürchten zu müssen, dass er Kunden verliert.

Schließlich betrachtet mein Klient die Situation aus der Position der Perso-

nalabteilung. Sie hat die Rolle des Dienstleisters für das gesamte Unternehmen. Sie wacht über Vergütungsregeln und die Einhaltung tariflicher sowie gesetzlicher Bestimmungen. Somit hat sie eine wichtige systemische „Sicherheits-“ Rolle innerhalb des Unternehmens inne.

Der Klient hat nun die Einwände und deren positive Absicht und deren Zweck erforscht. Damit ist es ihm möglich, zur jeweiligen Position entsprechende Ressourcen zu mobilisieren, mit deren Hilfe die Veränderung bewältigt werden kann. Er übt vor der Sitzung mit der Führungsriege potenzielle Fragen, um deren positive Absicht wertschätzen zu können. Für die Vertriebsmannschaft sehen die Fragen etwa so aus: Wie können wir sicherstellen, dass der Vertrieb gleichbleibend erfolgreich ist und somit die Position innerhalb des Unternehmens noch weiter gestärkt werden kann? Wie gelingt es uns, die Umsatzzahlen zu verbessern, damit wir noch höhere Provisionszahlungen generieren können? Wie kann der Vertrieb von einer Markenzusammenlegung profitieren?

Für den Betriebsleiter verbindet sich mein Klient mit dem hohen Wert der Kundenorientierung und dem Wunsch der Kunden nach individuellen Produkten. Wie lässt sich Individualität mit Wirtschaftlichkeit koppeln, um dem Kunden sein einzigartiges Produkt weiterhin liefern zu können? lautet seine Frage für die wichtige Leitungssitzung. Und für die Personalabteilung formuliert er als Thema, wie die Gehaltsstruktur überarbeitet werden könne, ohne über die gesetzlichen und tariflichen Rahmenbedingungen zu stolpern.

Im Ergebnis unserer Arbeit wurde sich der Unternehmer sicher, dass er auf die Kritiker in seinem Team, in seinem Unternehmen zählen kann. Ihm ist bewusst geworden, dass jede einzelne Kritik eine Chance ist, Fehler zu vermeiden und konstruktive Lösungen zu finden. Als Führungskraft ist es oft

Sie möchten
mehr über
NLP,
Gewaltfreie
Kommunikation,
Coaching,
Pädagogik ...
wissen?



Unter
www.junfermann.de

finden Sie unser
umfangreiches
Buchprogramm
mit vielen interes-
santen Fach- und
Sachbüchern.

Wir liefern
versandkostenfrei
innerhalb Deutschlands

www.iunfermann.de

schwierig und zeitraubend mit Mitarbeitern umzugehen, die nicht zu allem Ja und Amen sagen. Ganz besonders, wenn die anstehenden Aufgaben umfangreich sind, die zur Verfügung stehende Zeit besonders knapp ist. Von der Annahme ausgehend, dass jedes Verhalten eine positive Absicht hat, stellen sich also generell zwei Fragen: Welche Absicht verfolgt der Kritiker mit seinem Einwand? Welche Aufgabe hat, systemisch betrachtet, der Kritiker?

Die Aufgabe des Kritikers besteht darin, das System vor Träumereien oder einem „kopflösen“ Handeln zu bewahren. Somit ist die generelle Absicht des Kritikers, Schaden vom System abzuwenden. Allerdings ist die Art und Weise seines Einwands oft eben negativ und enthält auch ein Urteil oder sogar eine Ablehnung. Der Kritiker sagt vor allem oder ausschließlich das, was er *nicht* möchte. Das ist für die Diskussionspartner in der Regel anstrengend, es nimmt ihnen die Lust, sich damit zu beschäftigen, oder es provoziert eine Kampfeshaltung. Damit aber droht das Potenzial der Kritik verloren zu gehen.

Es gilt also den destruktiven Kritiker in einen konstruktiven Ratgeber zu verwandeln. Dies gelingt durch folgende Schritte:

- ✚ Herausfinden der positiven Absicht hinter der Kritik: Was genau ist ihr Gegenstand?
- ✚ Die positive Absicht der Kritik zu erarbeiten: Wofür ist sie nützlich? Was können wir dadurch vermeiden, erreichen oder bewahren?
- ✚ Das Ergebnis dann in eine Frage verwandeln, und zwar eine Wie-Frage: Angenommen, dies ist die positive Absicht, wie kann dieser Punkt berücksichtigt oder sichergestellt werden?

Sobald die Wie-Frage formuliert ist, können der „Visionär“ und der „Handelnde“ eines Teams eine adäquate Antwort formulieren. Dies kann so lange durchgeführt werden, bis alle

kritischen Aussagen eines Projektes gedeutet sind. Im Ergebnis ist der Kritiker vom Störenfried zu einem Ratgeber „mutiert“, und das Team kommt zu einer produktiven Arbeitsweise und damit zum Erfolg.

Die hier beschriebene Kreativitätsmethode arbeitet mit dem Kritiker, dem Träumer und dem Realisten. Sie geht auf den amerikanischen NLP-Experten Robert Dilts zurück (dargelegt in „Strategies of Genius“, Meta Publications, California/USA 1994).

Ich verwende diese Kreativitätsmethode, wenn ein Team (oder eine einzelne Person) aufgrund der kritischen Kommunikation blockiert ist. Sie verwandelt ein blockiertes in ein kreatives, innovatives und erfolgreiches Team, und macht ebenso den Einzelnen kreativ, innovativ und erfolgreich.



Anja Mýrdal, NLP-Lehrcoach und Lehrtrainerin sowie Unternehmensberaterin mit eigenem Unternehmen in Scheeßel nahe Hamburg.

Das Leben ist **bunt** ...



www.active-books.de