

Ziele mit Menschen

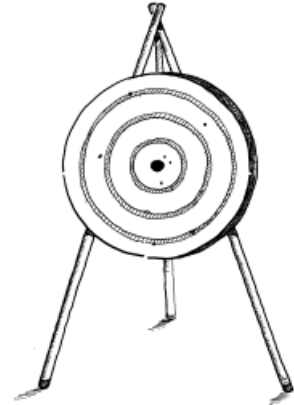
Über Ziele ist schon viel geschrieben worden und man kann sicher sagen: Sehr viel Neues steht in diesem Artikel wirklich nicht. Aber bitte lassen Sie mir die Freude. Zumindest für mich selbst glaube ich, dass ich jetzt verstanden habe, wie man Ziele mit Menschen (zb als TrainerIn) formuliert.

von Bernhard Possert

Ich gehe davon aus, dass der/die TeilnehmerIn als Subjekt des Satzes stehen muss, und dass man eigentlich mit fünf Verben auskommen müsste:

Er/Sie

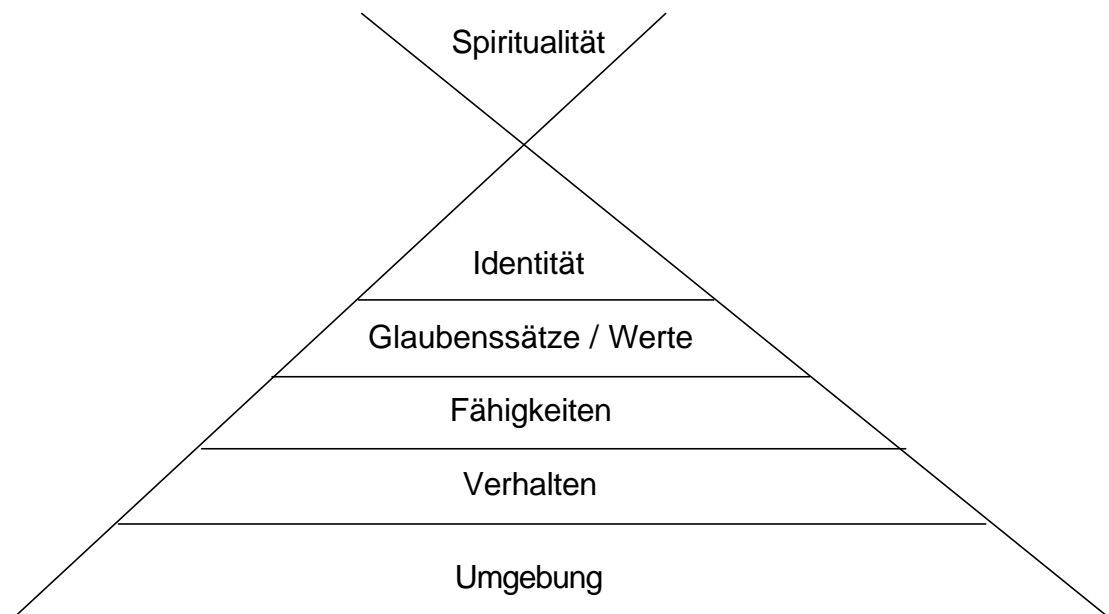
- kann
- weiß
- glaubt
- fühlt
- tut



Manche werden sagen: Alles bekannt, das hat er bei Robert Dilts abgeschrieben.

Kurzer Exkurs:

Robert Dilts, dieser NLPler der zweiten Stunde, hat bekanntlich „Logical Levels“ formuliert. (Dilts: Die Veränderung von Glaubenssystemen)

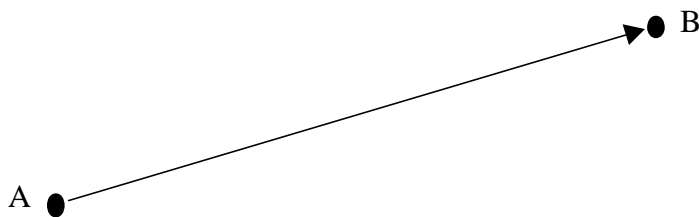


Die Logical Levels sind ein mittlerweile bekanntes Modell für Analyse und Intervention. Mit dem Modell wird meist eine Glaubenssatz verbunden: Veränderungen auf einer höheren Ebene wirken sich „von selbst“ nach unten aus, aber nicht automatisch von unten nach oben.

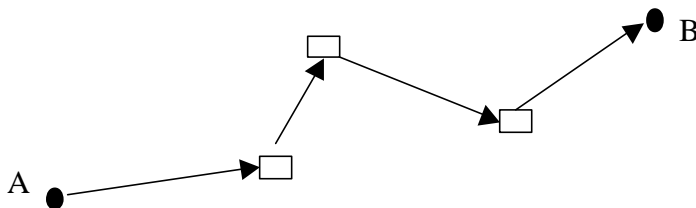
Exkurs NLP Ende.ⁱ

Manchmal wenn ich Seminaurausschreibungen lese und dann unter „Ziele“ eigentlich „Inhalte“ stehen, muss ich zuerst schmunzeln, aber wenn ich dann nur Seminaurausschreibungen dieser Art finde, beginne ich an mir zu zweifeln. Aber: Ist ein Ziel nicht ein konkreter beschriebener, terminisierter Zustand?

Für mich ist ein Ziel mathematisch gesehen ein Punkt, nennen wir ihn „B“.
Der Ausgangspunkt soll „A“ heißen.
Der Prozess der Veränderung ist der Vektor „x“.



So einfach, so schön. Aber bringen tut uns das genau gar nichts. Was, wenn es diesen einen „Wunderpfeil“ nicht gibt?
Schauen wir weiter in Richtung „Zwischenziele“. Wir haben beim Seminar „Projektmanagement“ immerhin aufgepasst.



Dass es bei einem Seminar oder einem Coaching Zwischenschritte gibt, ist auch nicht sehr neu. Für mich wird es aber interessant, wenn ich jetzt meine 5 Bereiche hernehme:

Er/Sie

- kann
- weiß
- glaubt
- fühlt
- tut

Gibt es zwischen diesen fünf Bereichen Abhängigkeiten? Gibt es „Gesetze“ die sagen: Zuerst muss jemand z.B. WISSEN, erst dann kann jemand GLAUBEN (oder ist es vielleicht genau umgekehrt?).

Jetzt, find ich, wird es interessant, hier geht es ans Eingemachte: Meine eigenen Glaubenssätze! Das sind meines Erachtens die eigentlichen Wurzeln eines jeden Seminar-Designs und einer jeden Intervention.

Zugegeben: Es ist manchmal schwer genug, sich zu einigen: Was ist eigentlich unser (End-)Ziel? Aber diese Zwischen-Schritte: Viele gehen hier nur nach Gewohnheit (und nennen es „Gefühl“ oder „Intuition“. Damit kein Missverständnis aufkommt: Ich liebe die Intuition und ohne sie bleiben wir Handwerker und werden nie Künstler werden: Aber ein Künstler kann mit erklären, warum er etwas so und nicht anders macht: Ein Dilettant sagt nur: „Ich hab da so ein Gefühl ...“).

Die einzelnen Ebenen:

Jemand kann

Können ist ein Zweifaches. Einerseits ist es ein Potential, etwas, das sich derzeit vielleicht gerade nicht aktualisiert: Ich kann 20 Liegestütze machen. Das heißt nicht, dass ich es derzeit tue, dass ich es tun mag; Man könnte sogar sagen: Jemand kann 20 Liegestütze machen, aber er/sie glaubt es selbst nicht!



Andererseits ist Können ein Ergebnis eines Lernprozesses: Irgend etwas ist da ja passiert, dass er/sie es jetzt kann! Hinter diesem Können steckt eine ganze Erfolgsgeschichte aus der man viel lernen kann über die Art und Weise, wie dieser Mensch lernt!

Als Ziel ist das „Können“ wohl selten allein. Wir fragen uns:

- Was muss er/sie dazu wissen?
- Was muss er/sie dazu glauben?
- Was muss jemand erlebt haben, getan haben, gefühlt haben?

Jemand weiß

Auch Wissen bezeichnet ein Zweifaches (das scheint sich durchzuziehen!).

Wissen ist etwas, das ich wiedergeben kann: Wann war die Französische Revolution? 1789. Aber das ist halt schon sehr trocken und man kann es nicht wirklich oft brauchen (außer man ist gerade Kandidat bei der Millionenshow). Ich könnte aber auch fragen: Wie lauten die 4 Aspekte der Nachricht nach Schulz von Thun? Inhalt, Beziehung, Appell, Selbstoffenbarung (oder wie er es im 2er-Band nennt: Selbstkundgabe). Schon besser! Damit kann ich zumindest bei Kommunikations-Seminaren angeben! Für mich gibt es aber noch mindestens zwei weitere Schritte des Wissens (und hier beginnt es mit dem Können zu verfließen):

Ich kann in meiner täglichen Kommunikation die Aspekte auch wirklich hören: Mitten in der Kommunikation fällt mir auf, dass jemand die ganze Zeit Beziehungsbotschaften hineinverpackt (z.B. „Das ist ja schon ganz gut für den Anfang“ => „Du bist ein Anfänger und ich bin schon viel weiter. Ich bin aber eh milde zu dir.“). Und ein nächster Schritt wäre dann, diese vier Aspekte auch anzuwenden. Ich hau dem anderen die 4 Aspekte dann nicht nur wie einen nassen Fetzen um die Ohren hauen (Du verletzt ja die grundlegendsten Kommunikationsregeln! ...), sondern ich kann unsere gemeinsame Kommunikation damit verbessern. Auch das ist Wissen.

Angenommen, der Inhalt eines Seminars wären jetzt die 4 Aspekte einer Nachricht: Wie lautet dann das Ziel für den/die TeilnehmerIn? Was muss er/sie wissen? Und was soll er/sie können?

Und der zweite Aspekt: Wissen hat auch eine Spur: Wie hat der Mensch das gelernt? Einerseits: Was können wir über die Art und Weise des Lernens lernen? Und zweitens: Wissen wird eigentlich immer gespeichert mit einem Bündel an Überzeugungen. Die 4 Aspekte werden also meist gespeichert mit einem Appell: Man soll ..., und das ist oft das einzige, was übrig bleibt: Der Appell, den man dann zu Hause an andere weiter gibt!



Jemand glaubt

Oje. Das Wort „Glauben“ hat heutzutage keinen guten Ruf mehr. In der Schule hab ich als Stehsatz auf die Aussage „ich glaub schon“ immer gehört: „Glauben heißt nichts wissen.“ Und dabei halte ich gerade dieses Offenhalten für notwendig! Jemand glaubt, dass etwas so oder so ist, dass X eine Bedingung ist für Y, dass jemand G macht, damit er sich nicht F fühlt ... Wenn jemand sagt, er glaube, dass das alles so ist, dann muss das ja nicht



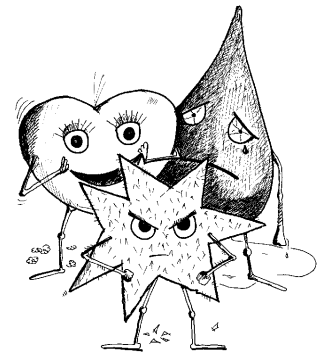
bedeuten, dass er/sie sich unsicher ist: Er/Sie macht nur nicht den Fehler, seine/ihre Gewissheiten für Wahrheiten zu halten!

Glauben als Gewissheiten über Sachverhalte und Zusammenhänge. Wenn ich ein Seminar mache zum Thema Teamarbeit, dass muss ein Ziel sein: „Die TeilnehmerInnen glauben, dass es Situationen gibt, in denen es nötig ist, sich abzusprechen, Informationen auszutauschen und Aufgaben zu verteilen (etc.), bevor man mit der Umsetzung beginnt.“ Einverstanden, das reicht nicht. Es braucht auch noch das Wissen und Können des Teams. Aber ohne diesen Glauben geht es auch nicht: Zu viele Leute wissen „eh“ alles und tun es komischerweise nicht!

Genau. „Glauben“ hat ja auch etwas Spirituelles. Ich stell mich jetzt ein bisschen dumm und frage: Wo genau ist der Unterschied, wenn jemand sagt: „Ich glaube, dass Teamwork echt was bringt“ und wenn die gleiche Person sagt „Ich glaube, wir haben die Pflicht, unser Bestes zu geben“ ?

Jemand fühlt

Fühlen kann man einerseits „sich“: Ich fühle mich gut / schlecht, aber auch mutig, traurig, fröhlich, stark, schwach, ... Und fühlen ist natürlich nichts, was nur im Kopf wäre: Die BioenergetikerInnen sprechen vom „Körperpanzer“, in dem alles gespeichert sei. Und im NLP lernt man zu fragen, wenn jemand z.B. sagt: „Ich fühle mich traurig“: Wo genau spüren Sie diese Traurigkeit in ihrem Körper? Eher im Bauch, oder in den Schultern. Aha, in den Unterarmen. Und was sagen Ihre Unterarme ... und was würden Sie sagen, dass Sie brauchen ... und wie würden Sie sich dann anfühlen, wenn Sie es jetzt empfinden würden ...



Hier ist auch der Berührungspunkt zum Glauben: Wenn wir darüber nachdenken, wie wir zu etwas stehen (was wir glauben), dann gehen uns Bilder und Aussagen durch den Kopf, die letztlich entschieden werden durch Gefühle: Kalt/warm, hart/weich, rau/weich ...

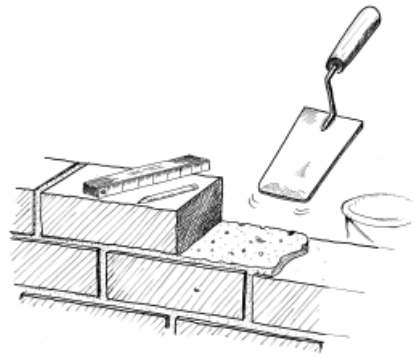
Gefühle sind glitschige Chamäleons: Kaum glaubt man sie zu spüren, denkt man darüber nach hat ein Meta-Gefühl: Ich fühle mich traurig, doch dann bin ich wütend, dass ich traurig bin, und dann wieder milde mit mir, dass ich wütend bin weil ich traurig bin ...

Wenn wir Ziele in bezug auf „fühlen“ formulieren, dann meist, weil wir Glaubenssätze haben, die in etwa so lauten könnten: Damit Herr X beim nächsten Konflikt in seiner Firma sich nicht zurückzieht, sondern ruhig bleibt und seine Bedürfnisse spüren, formulieren und vertreten kann: Damit er all das kann: Wie muss er sich dann fühlen? Wie fühlt er sich derzeit in diesen Situationen? Was könnte den Unterschied machen?

Jemand tut

Na endlich. Endlich geht es darum, etwas zu tun.

Vielleicht ist das der Grund, warum ich immer weniger Seminare und immer mehr Moderation mache: Weil es hier wirklich darum geht, dass die Leute danach etwas tun werden. Bei den Seminaren kommt mir manchmal vor: Die Leute kaufen Bücher ein und gehen dabei nach Farbe, Größe und Gewicht, lassen das Ding ab möglichst eingeschweißt, weil sie es zu Hause eh nur ins Regal stellen wollen.



Aber wieder ist es leider nicht so einfach: Die Leute können leicht sagen, dass sie etwas machen werden. Aber tun sie es dann auch wirklich? Was macht dieses Tun zumindest wahrscheinlicher? Was müssen sie können? Was wissen? Was fühlen? Was glauben? Und was kann ich tun, damit das wieder wahrscheinlicher wird?

Schluss

Wenn wir uns vergegenwärtigen, dass wir sowieso nicht wirklich wissen können, was wie wirkt, wird man entweder entmutigt oder, wenn man daran denkt, wie viel „trotzdem“ geht, demütig und dankbar. Wir haben´s nicht unter Kontrolle! Wir dürfen, wenn uns die Leute lassen, ein bisschen an den Segeln hantieren, damit der Wind besser wirken kann.

¹ Wer mehr wissen will, lese entweder das Buch oder schaue im Internet nach, z.B.

http://www.nlp.at/lexikon_neu/show.php?input=148 oder <http://www.cnlpa.de/presse/loglevels.html>