



□ Hendrik Richter

(hendrik.richter@bbv.ch)

ist Testmanager und engagiert sich bei BBV Software Services im Fachbereich Requirements Engineering. Sein Team und er bieten maßgeschneiderte Lösungen, wie Cloud-, Web- oder mobile Anwendungen für die Kunden an, entwickeln aber auch Embedded Systeme und gewährleisten eine effiziente Qualitätssicherung.

Drei effiziente NLP-Techniken für bessere Kommunikation im Beruf und Alltag

Jeder Requirements Engineer kennt die Situation: Die wichtigen Stakeholder sind identifiziert, die ersten Interviews durchgeführt und trotzdem fügt sich das Bild, welches für das Gelingen des Projektes wichtig ist, nicht richtig zusammen. „Die Bedeutung der Kommunikation liegt in der Reaktion, die man erhält.“ Dies ist eine der Grundannahmen von Neurolinguistischem Programmieren, kurz NLP, und beschreibt, warum wir in der vorgestellten Problemstellung nicht das erreicht haben, was wir uns als Ziel gesetzt haben. NLP eröffnet Zugänge zu einer Vielzahl von ziel- und lösungsorientierten Handlungsmodellen, die in der Arbeit eines jeden Requirements Engineers eine zentrale Rolle spielen können. NLP unterstützt den Requirements Engineer, die Informationen zu bekommen, die wirklich wichtig sind, und versetzt ihn in die Lage, die Informationen verständlich darzustellen.

NLP steht für Neurolinguistisches Programmieren und ist ein in den Achtzigerjahren in den USA entwickeltes Kommunikations- und Motivationsmodell. Es wurde von dem Linguistikprofessor John Grinder und dem Mathematiker und Gestalttherapeuten Richard Bandler durch die Modellierung der von herausragenden Therapeuten angewandten Therapierformen entwickelt. NLP beschreibt die wesentlichen Prozesse, wie Menschen sich selbst und ihre Umwelt wahrnehmen, diese Informationen auf ihre Weise verarbeiten, auf dessen Grundlage handeln und entsprechend miteinander kommunizieren [Tom15].

Technik 1: Neurale Ebene – Wie Menschen kommunizieren und ihre Umwelt wahrnehmen

Wir erleben unsere Umgebung durch unsere fünf Sinne: Wir sehen, hören, fühlen, schmecken und riechen. Alle Informationen von außen erreichen uns über unsere Sinne und wir speichern diese Informationen oft auch in derselben Art ab.

Das NLP geht davon aus, dass ein oder zwei Sinneskanäle bevorzugt verwendet werden. Diese bilden das vorherrschende Repräsentationssystem der Person und sind entscheidend, wie Neues erlernt und weitergegeben wird. Studien zufolge bevorzugen 35-40 % visuelle Informationen, 20-25 % verstehen auditive Inhalte besser und etwa 40 % nutzen das kinästhetische System, wo sie die Dinge anfassen können [Tho16].

Wie erkenne ich also, welches Repräsentationssystem mein Gegenüber verwendet?

1 Visueller Typ

- Denkt bevorzugt in Bildern und Diagrammen
- Spricht zumeist schnell mit vielen Handbewegungen
- Die Augen wandern oft nach oben rechts oder links, weil so die inneren Bilder betrachtet werden; trotzdem ist diesem Typen der Blickkontakt wichtig
- Lernt am besten, wenn er Dinge sieht, wie zum Beispiel Dia-

gramme, Flow- Charts, Bilder oder Videos.

2 Auditiver Typ

- Denkt und kommuniziert am liebsten in Worten
- Spricht mit mittlerem Sprechtempo und Rhythmus
- Richtet seinen Blick geradeaus und findet Blickkontakt weniger wichtig
- Hat zumeist einen breiten Wortschatz und schätzt tiefgründige Gespräche
- Lernt am besten, wenn er Dinge hört, indem man sie diskutiert oder durch Audiomaterial.

3 Kinästhetischer Typ

- Bevorzugt es, die Dinge zu fühlen oder zu erleben
- Spricht meistens langsamer und sanfter
- Blick ist häufig nach unten gerichtet und man erkennt ihn

- auch am kräftigen Händedruck
- Lernt am besten, wenn er Dinge anfasst oder durchführt.

Das Prinzip der Repräsentationssysteme kann eingesetzt werden, um Menschen besser zu verstehen. Es erleichtert die Entscheidung, welche Art der Kommunikation und Darstellung am besten für unterschiedliche Menschentypen geeignet ist. Der erste Aspekt ist vor allem für Interviewtechniken relevant. Bei der Auswahl der Darstellungsmedien in Workshops ist es zielführend, wenn verstanden wurde, auf welche Sinnesreize die Zielgruppe anspricht.

Technik 2: Perspektivenwechsel

Mit dem Wechseln der Perspektiven kann ein vollständigeres Bild von komplexen Problemstellungen geschaffen werden. Die Grundessenz einer gelungenen Konversation ist die Fähigkeit, unterschiedliche Blickwinkel und Perspektiven einzunehmen [Wal16].

Der Perspektivenwechsel im NLP basiert auf dem Konzept der „Wahrnehmungspositionen“. Das Verständnis der unterschiedlichen Wahrnehmungspositionen führt zum erfolgreichen Einsatz des Perspektivenwechsels.

1. Position – Selbst

Die 1. Position ist das Erleben aus der eigenen Perspektive mit den ganz eigenen Vorannahmen. Es ist das ungefilterte eigene Empfinden mit eigenen Interpretationen [Oet97]. Man bewertet, was das Gegenüber sagt, aus den eigenen Überzeugungen, Werten und Maßstäben heraus.

2. Position – Fremdposition

Bei der Fremdposition schlüpft man in die Rolle einer anderen Person, wobei hier Schlüsselpositionen im Projekt ausgewählt werden sollten. Eine genaue Analyse der Person, am besten mit der Hilfe anderer NLP-Techniken, ist wichtig, damit man deren Motive nachvollziehen kann. Durch die Einnahme der fremden Wahrnehmungsposition und die Betrachtung der Situation aus dem fremden Blickwinkel werden die Vorannahmen der anderen Person zur Bewertung der jeweiligen Situation herangezogen.

3. Position – Beobachter

In dieser Perspektive wird die Rolle eines neutralen Beobachters eingenommen. Diese Rolle ist unvoreingenommen und ergreift keine Partei. Sie kann sogar die Beziehung zwischen den beiden ersten Positionen be-

werten und das in die Bewertung des Geschehens mit einfließen lassen. Der Vorteil dieses Blickwinkels ist, dass ein innerer Abstand zu schwierigen Situationen aufgebaut werden kann und neue Opportunitäten plötzlich ersichtlich werden.

Ein Perspektivenwechsel ist bei komplexen Problemstellungen sinnvoll, da jede Positionseinnahme zu Erkenntnissen führt und sich am Ende ein vollständigeres Bild der Gesamtsituation ergeben sollte. Ein Perspektivenwechsel zahlt sich vor allem in Workshops aus, die mit den Schlüsselpersonen eines Projekts besetzt sind.

Technik 3: Rapport

Beim ersten Aufeinandertreffen zweier Menschen ist die entstehende Antipathie oder Sympathie entscheidend für den weiteren Verlauf der Beziehung, denn bei Sympathie wird sogleich eine Vertrauensbasis aufgebaut. Als sympathisch empfundenen Menschen hilft man eher als Menschen, die man nicht kennt oder denen gegenüber eine Antipathie empfunden wird.

Dieses Prinzip kann im Berufsleben als auch im Privatleben genutzt werden und wird im Zusammenhang mit NLP „Rapport“ genannt. Es ist gekennzeichnet von der positiven Beziehung zwischen Individuen, gegenseitiger Achtung, Verständnis und Vertrauen. Unterbewusst findet Rapport immer ganz natürlich statt, beim Kennenlernen und dem ersten Anflug von Sympathie.

Wie automatisch geschieht die Adaption auf die andere Person; Arm- und Beinbewegungen, Kopf- und Körperhaltung oder die Stimme verändern sich, die Tonart, das Sprechtempo und auch die Lautstärke passen sich an. Dabei ist es jedoch wichtig, dass nicht bewusst versucht wird, eine Person zu imitieren, weil das schnell in Antipathie umschlagen könnte. Die folgenden vier Bestandteile sind essenziell für die Herstellung von Rapport:

- Matching – sich begegnen und wahrnehmen
- Mirroring – durch angemessenes Spiegeln die Ausgangsposition einnehmen
- Pacing – sich dem Interviewpartner anpassen und Schritt halten
- Leading – die im Gespräch übernehmen.

Beim *Matching* begegnen sich Personen und nehmen sich mit unterschiedlichen Sinnen wahr. Im europäischen Raum ist ein Handschlag üblich und gehört insbeson-

dere in der Geschäftswelt zum guten Ton. Schon vom ersten Moment an ist es wichtig, Blickkontakt aufzubauen, denn das ist die Grundlage für Sympathie und Vertrauen.

In der nächsten Stufe, dem *Mirroring* oder auch Spiegeln genannt, passt man sich der Körperhaltung und der Sprache des Gegenübers an. Das bildet die Ausgangsstellung für das folgende *Pacing*, bei dem man sich dem Verhalten des Gegenübers angleicht. Das kann zum Beispiel indirekt passieren, indem ein Verhalten des Gegenübers übernommen wird, denn Vertrauen entsteht durch Ähnlichkeit.

Dabei ist es wichtig, auf viele Faktoren zu achten. Dazu zählen Körperbewegung, Sprache, Stimmungen, ja sogar Meinungen und Überzeugungen, zum Beispiel in der Körpersprache: Wenn der Gesprächspartner den Kopf neigt, neigt man ihn ebenfalls. Wechselt der Gesprächspartner seine Sitzposition, kann der eigene Sitz noch ungefähr zwei Atemzügen geändert werden. Das *Pacing* sollte über einen längeren Zeitraum geschehen, da nur so die Beziehungsebene entsteht, die Rapport genannt wird.

Wenn sich Sympathie entwickelt hat, kann zur letzten Stufe, dem *Leading* übergegangen werden. Da sich beide Gesprächspartner nun aneinander angepasst haben, kann damit begonnen werden, durch verbale und nonverbale Signale kleine Richtungsänderungen zu initiieren. Denn wenn der Rapport erfolgreich hergestellt wurde, ist es einfacher, Vorschläge und Ideen vorzubringen.

Fazit & Ausblick

Jeder Mensch nimmt Informationen nach einem spezifischen Repräsentationssystem auf und kommuniziert auch so mit seiner Umwelt. Das Wissen um diese Eigenheiten des menschlichen Verhaltens kann somit genutzt werden, um das Gegenüber besser zu verstehen oder ihm etwas besser verständlich zu machen.

Mittels des Perspektivenwechsels kann ein komplexer Sachverhalt vollständiger abgebildet werden. Die Einnahme unterschiedlicher Positionen hilft dabei. Durch das Zustandekommen eines Rapports und der bewussten oder unbewussten Nutzung dieser Technik und der Adaption an das Gegenüber ist es möglich, die Beziehung zu einer Person zu verbessern und somit auch Vertrauen zu schaffen. Durch die Herstellung einer Vertrauensbasis ist es ein Leichtes, die notwendigen Informationen und Requirements, die für das Gelingen des Projektes notwendig sind, zu ermitteln.

Wer sich gerne intensiver mit NLP auseinandersetzen möchte, findet dazu zahlreiche Kurse und Seminare, die teilweise sogar kostenlos angeboten werden. Die Firma Landsiedel beispielsweise hat sich auf dieses Thema spezialisiert und bietet kostenlose Abendseminare an [LAN16].

Dabei sind die Techniken, die erlernt werden können, nicht nur auf die Berufswelt beschränkt. Auch im privaten Umfeld finden sich zahlreiche Anwendungsbeispiele. Mit Perspektivenwechsel lässt sich schnell herausfinden, warum der Nachwuchs im Teenageralter immer wieder rebelliert. Wenn man versteht, mit welchem Repräsentationssystem der Partner Information verarbeitet, kann Missverständnissen vorgebeugt werden. Probieren Sie es aus! ■

Literatur & Links

[Tom15] Dr. J. Tomas, C. Lindner, I. Voigt, S. Mauritz, T. Pech, Denkweisen, der offizielle NLP Guide, 2015; siehe: <http://www.dvnlp.de>.

[Tho16] C. Thomas, A. Georgieva, nlp for requirements engineers part 1, 2016; siehe: <http://re-magazine.ireb.org/issues/2016-1-seeking-new-perspectives/nlp-for-requirements-engineers-part-1/>.

[Wal16] W. Walker, Wahrnehmungspositionen, 2016; siehe: [http://www.nlp-berlin-brandenburg.de/wp-content/documents/Das%20Konzept%20der%20Wahrnehmungspositionen%20\(von%20Wolfgang%20Walker\).pdf](http://www.nlp-berlin-brandenburg.de/wp-content/documents/Das%20Konzept%20der%20Wahrnehmungspositionen%20(von%20Wolfgang%20Walker).pdf)

[Oet97] Walter Ötsch, Thies Stahl, Das Wörterbuch des NLP: das NLP-Enzyklopädie-Projekt, Junfermann Verlag GmbH, 1997.

[LAN16] <http://www.landsiedel.com/php/abendseminar-anmeldung.php>.