

Das trainieren Top-Mangager

Coaching mit NLP

"Das wäre ja sensatione l!" "So leicht soll das gehen?" "So schnell soll das wirken?" "Wie funktioniert das?" Das sind die Aussagen und Fragen, wenn Führungskraft ersten Mal von den Möglichkeiten des Coachings mit Neuro-Linguistischen Programmlern (NLP) erfahren. Was wird den Managern versprochen, welche Hoffnungen werden geweckt? Was macht es ihnen so schwer, an die schnellen Erfolge des Coachings zu glauben? Was ist tatsächlich möglich mit NLP?

Das Kürzel NLP für die Bezeichnung "Neuro-Linguistic Programming" ist inzwischen ein Modewort geworden und für viele gar ein Zauberwort. Was bedeutet NLP? "Neuro" steht als Synonym für Sinnesorgane - also für unser Sehen, Hören, Fühlen, Riechen und Schmecken. "Linguistic" steht für unsere Sprache - also die Art und Weise, wie wir über unsere Sprache verraten, was in unserem Kopf so vor sich geht beim Denken. Und "Programming" steht für die Programme der sich immer wiederholenden Muster unseres Wahrnehmens, Denkens und Fühlens.

Was ist und wie entstand NLP?

Der Begriff NLP wurde vor 20 Jahren in Santa Cruz, Kalifornien, eingeführt. Kaum eine andere Disziplin kann eine so erfolgreiche, stürmische Ausbreitung aufweisen wie NLP im letzten Jahrzehnt. Es ist eine Kommunikationswissenschaft und liefert Denkmodelle und Fähigkeiten, mit sich und seiner Umwelt besser und menschlicher umzugehen. NLP entstand vor allem durch die Forscherneugier von Richard Bandler, John Grinder und Robert Dilts (Gründer der "NLP-University" in Santa Cruz). Die entscheidende Ausgangsfrage war: "Was machen die erfolgreichsten Kommunikatoren der Welt besser, als ihre vielen Kollegen?" Wieso wurden z.B. Klienten von Milton H. Erickson (Hypnose-Therapie),

Virginia Satir (Familien-Therapie), Fritz Perls (Gestalt-Therapie) oder Masche Feldenkrais (Feldenkrais-Körper-Arbeit) manchmal so schnell geheilt, während Patienten von anderen Therapeuten sich oft jahrelanger Analysen unterziehen mussten? Bandler, Grinder und Dilts versuchten herauszufinden: Was macht den kleinen, aber wesentlichen Unterschied in der Arbeit dieser erfolgreichen Therapeuten aus, der den riesigen Unterschied im Erfolg ihrer Arbeit begründet? Was ist das "Geheimnis" ihrer so wirkungsvollen Kommunikation mit ihren Mitmenschen und vor allem ihren Kunden?

Was die NLP-Begründer herausgefunden haben, ist ein kommunikationswissenschaftliches Denkmodell, das Erfolgsstrategien liefert für Menschen, die mit anderen Menschen arbeiten. NLP hat sich zuerst bei Therapeuten, Beratern und Trainern durchgesetzt, die auf der Suche nach effektiveren Methoden dessen enorme Wirksamkeit erkannten, danach bei Ärzten, Sozialberufen, Seelsorgern und Lehrern. Wegen seiner hohen Effektivität hat sich NLP in der Wirtschaft schnell im Training von Führungskräften und Verkäufern ausgebreitet und Eingang in Einzel- und Gruppencoaching gefunden.

Entscheidende Impulse für das NLP-Gedankengebäude lieferte vor allem Gregory Batesons systemanalytischer Ansatz. Die Vorstellung, dass alle Arbeit mit Menschen den Regeln systemischer Prozesse folgt, gehört heute zu den wesentlichen Grundannahmen moderner Managementlehren und des NLP-Denkmodells. Alle Teile beeinflussen sich gegenseitig in vielfacher Weise. Jede Veränderung erzeugt Lernprozesse im Gesamtsystem und sorgt für vielfältige Interaktionen und Rückkopplungen. Deshalb ist die NLP-Betrachtungsweise auch so gut geeignet, komplexe Strukturen in einer sich schnell verändernden Arbeitswelt auf chaotisch turbulenten Märkten zu erfassen.

Worum geht es beim Coaching mit NLP?

Zunächst geht es darum, sich selbst in einen guten Zustand zu versetzen und dadurch auch seine Mitmenschen (Kunden, Mitarbeiter, Partner...) in einen guten Zustand zu bringen. "NLP ist das, was Du tust, damit es Dir und anderen gut geht." So lautet die wohl kürzeste und einfachste Definition. Seit Anfang der 80er Jahre haben im deutschsprachigen Raum inzwischen mehrere tausend Menschen eine NLP-Ausbildung

abgeschlossen. Da NLP eine noch junge, offene Disziplin ist, erweitern sich die Erkenntnisse und Methoden auf immer mehr Anwendungsgebieten derzeit rapide. Davon profitiert die Wirtschaft auf vielfältige Art.

NLP-Coaching ist sehr liebevoll und elegant und dabei absolut diskret und angenehm. Wer mit NLP arbeitet, braucht nicht zu bangen vor erneut stundenlang zu erleidenden qualvollen Erinnerungen an früher erlittene Mißerfolge und Traumata, wie manchmal in einigen psychoanalytischen Therapieformen. Der hauptsächliche Unterschied von Coaching mit NLP zu alten Therapieformen besteht darin, dass es Menschen dazu anhält, nicht von etwas Unangenehmen weg, sondern auf etwas Angenehmes zuzugehen.

NLP führt zielgerichtet und zukunftsorientiert hin zu einem angenehmen, wünschenswerten Zielzustand (z.B. Erfolg, Gesundheit, Lösung...) und nicht weg von einem leidenden, schmerzhaften Zustand (z.B. Mißerfolg, Krankheit, Problem...).

Der Startpunkt ist zwar derselbe, aber die Blickrichtung ist um 180 Grad verschieden und der Erfolg deutlich höher. Wie wirksam ein solches Vorgehen ist, berichten auch alle bewährten Erfolgsmethoden. Sie beschreiben, dass erfolgreiche Menschen wissen, wohin sie wollen, während nicht erfolgreiche Menschen nur wissen, was sie nicht wollen, aber sich keine positiven Ziele und Visionen stattdessen gesetzt haben und



Dr. Mona Vogl

NLP-Master Trainerin, war bis Oktober 94 Mitglied im Vorstand der GANLP, München und ist Trainerin bei Stöger und Partner, Markt Schwaben.

"NLP ist eine Zusatzausbildung des Trainers"

- Frau Dr. Vogl, wenn ich als Manager auf der Suche nach einem N'LP-Coach bin, worauf muß ich bei meiner Auswahl achten?

Vogl: Das erste ist, dass derjenige nicht nur eine NLP-Ausbildung hat. Das ist zu wenig. Er sollte eine zusätzliche Qualifikation besitzen, z.B. Psychologie oder eine andere Sozialwissenschaft studiert haben oder eine andere grundlegende Ausbildung als Coach oder Supervisor haben. NLP ist eine Zusatzausbildung und ersetzt keine Basiskompetenz.

- Welche Ausbildungsstufe im NLP sollte er haben?

Vogl: Es gibt "Practitioner", dafür braucht man 1 Jahr, "Master", das dauert 2 Jahre und "Trainer", was ungefähr 4 Jahre dauert. Um ein guter Coach zu sein, sollte er auf jeden Fall seinen "Trainer" haben. Das stellt auch sicher, dass der Coach entsprechende wirkliche Praxiserfahrung hat.

- Gibt es ein Zertifikat, das ich einsehen kann als Führungskraft?

Vogl: Ja, er muß anerkannter NLP-Trainer der GANLP, German Association of NLP, sein. Ich schätze, dass etwa 90% der NLP-Trainer in Deutschland über die GANLP anerkannt sind. Von allen anderen sogenannten Zertifizierungen würde ich abraten.

- Wenn jemand über die GANLP zertifiziert ist, kann ich dann davon ausgehen, dass er ein guter Trainer ist, der "gutes" NLP macht? Man hört ja manchmal auch, dass NLP gefährlich sei.

Vogl: Das ist zumindest ein sehr solides NLP. Aber es ist hier genauso wie in anderen Berufsgruppen auch. Jeder Bäcker erhält eine vergleichbare Ausbildung, aber der eine Bäckermeister backt trotzdem bessere Brötchen als der andere. Wir stellen sicher, dass das Basis-Knowhow vorhanden ist. Wie kreativ der Einzelne arbeitet, ist nicht von uns beeinflussbar.

- Wie kann ich sicherstellen, dass ich von meinem Coach nicht manipuliert werde?

noch weniger die angenehmen Zustände kennen, die mit dem Erreichen ihrer Ziele verbunden sind. Genau hier setzt NLP den Hebel an.

Im Coaching klären Menschen mit Hilfe der NLP-Methoden ihre Ziele, entscheiden, wo sie hin möchten und welche inneren Zustände sie erleben wollen. Vergleichen sie dann diesen wünschenswerten, idealen Zielzustand (von mir WIZ genannt) mit ihrem gegenwärtigen, unbefriedigenden Zustand (von mir GUZ genannt), dann können sie leicht, schnell und sicher feststellen, was ihnen im Hier und Jetzt fehlt, um dort hinzugelangen und um sich so zu fühlen, wie sie dies möchten und wie es für alle Beteiligten gut ist (s. Abb. 1 - fehlt hier).

Die beste Lösung für alle suchen ...

Dieser ganzheitlich-ökologisch-respektvolle Ansatz ist ein entscheidendes Kriterium des Coachings mit NLP. Es geht nicht darum, nur kurzfristig einem Menschen zu helfen, sondern ihn zu einer dauerhaften Lösung zu führen, die auch seinem Umfeld - und damit dem gesamten System, dessen Teil er ist - so zu helfen, dass die Lebensumstände, die für den einzelnen Menschen (und jedes einzelne Teil des Systems) daraus resultieren, langfristig bestmöglich sind. Es sollen also immer alle Betroffenen davon profitieren. Mein Credo: "Respekt bedeutet: mich und andere respektieren".

NLP vergleicht den "Problem-Zustand (GUZ)" mit dem "Ziel-Zustand (WIZ)" und überlegt, welche Ressourcen der Mensch braucht, um von seinem jetzigen Zustand in seinen erwünschten zukünftigen Zustand zu gelangen.

Die Selbsthilfekräfte beleben ...

Zu den wichtigsten NLP-Grundannahmen gehört die Überzeugung: Jeder Mensch verfügt über alle Ressourcen, die er braucht, um seine Herausforderungen zu meistern und seine Ziele zu erreichen. Jeder ist selbst der beste Problemlöser für die Lernsituationen in seinem Leben. Diese Vorannahme des Coaches (Beraters/Trainers) erleichtert es dem hilfeschuchenden, "sich selbsterforschenden" Menschen erheblich, sowohl den Glauben an seine eigenen Fähigkeiten und Stärken als auch genau

diese benötigten Fähigkeiten und Fertigkeiten bei sich selbst zu entdecken, zu entwickeln und zu stärken. NLP stärkt das Vertrauen in die eigenen Möglichkeiten und zum eigenen Selbst.

Die Erfahrung lehrt: "Ein Problem lösen Sie am besten, indem Sie sich vom Problem lösen." Daher gilt für jede Aufgabe: zuerst raus aus der Sackgasse schlechter Gefühle! Von einer neutralen Beobachterposition aus, distanziert zu den eigenen Gefühlen - also praktisch von einer übergeordneten Metaebene aus -, analysiert der Veränderungswillige, was er braucht, um an sein Ziel zu gelangen (s. Abb. 2 - fehlt hier).

Aus der Distanz - aus einer veränderten (räumlichen, zeitlichen, wertemäßigen) Perspektive - werden Aspekte und Lösungswege sichtbar, die mitten im Problem nicht erkannt werden können. Mit zunehmendem Abstand wird der Lösungsraum deut-



Bert Feustel

NLP-MasterTrainer, ist Geschäftsführer und Mitglied im Vorstand der GANLP sowie Geschäftsführer des Trainingsinstituts Mind Systems in München.

"Business-NLP ist noch im Aufbau"

- Herr Feustel, worauf sollte eine Führungskraft am meisten achten, wenn sie sich einen NLP-Coach aussucht?

Feustel: Der Coach sollte zum einen NLP sehr gut kennen - also auf der Master- oder der Trainerstufe und er sollte sich sehr gut im Business-Bereich auskennen. Ich würde sehr darauf achten, in welchen Kontexten der Coach arbeitet. Zudem kommt es auf das Problem an. Coaching wird häufig mit Psychotherapie gleichgesetzt. Das ist aber nicht immer richtig.

- Wann suche ich einen Coach und wann einen Psychotherapeuten auf?

Feustel: Einen Psychotherapeuten konsultiere ich zum Beispiel bei Ängsten, Nervosität oder wenn ich Verhaltensauffälligkeiten habe. Coaching geht für mich etwas weiter als Psychotherapie. Hier gehtes um Verhaltensoptimierung oder auch Training, um besser zu werden. Coaching ist so etwas wie ein Privattraining.

- Ist das so etwas wie Selbstmanagement?

Feustel: Ja, das gehört genauso dazu, wie auch die Zielfindung. Es geht zum Beispiel auch darum, Finessen zu entwickeln, um kreativer zu werden, sein Gedächtnis zu stärken, flexibler zu werden oder seinen Ausdruck in der Kommunikation zu verbessern.

- Gibt die GANLP Hinweise, wer ein guter Coach ist?

Feustel: Wir haben bisher nur eine Therapeutenliste. Diese Leute haben alle zu ihrer NLP-Ausbildung ein sozialwissenschaftliches Studium oder andere psychotherapeutische Ausbildungen. Das NLP-Zertifikat allein sagt noch nicht unbedingt etwas über die Qualität des Coaches aus. Es sagt zwar aus, dass derjenige eine ziemlich lange Ausbildung gemacht hat, aber das heißt noch nicht, dass er es kann. Die Schulungsdauer und die Qualifikation der Ausbilder war in Ordnung. Aber ob der jetzt selbst besonders fähig ist, weiß man noch nicht.

lich größer. Bewußt sehen, hören und innovativ denken können Menschen am besten (vielleicht sogar nur dann?), wenn sie nicht in belastenden Gefühlen gefangen, sondern "gut drauf" sind. Deshalb lautet eine der NLP-Überzeugungen: "Menschen leisten in einem guten Zustand in kurzer Zeit viel mehr als in einem schlechten Zustand in viel Zeit!"

Menschen in gute Zustände führen ...

Wenn dem Veränderungswilligen klar ist, was er braucht, um an sein Ziel zu gelangen, besteht die Aufgabe des Coachs darin, den Betreffenden in genau diese ressourcervollen inneren Zustände zu führen und darin zu halten. Das erfordert zwar oft viel Phantasie und Kreativität, ist aber bei einiger Erfahrung und genauer Beobachtung des "sich selbst erforschenden Menschen" (Gecoachten) meist relativ leicht.

Wenn sich der gegenwärtig unbefriedigende Zustand (GUZ) z.B. durch Zweifel und Unsicherheit auszeichnet, der wünschenswerte, ideale Zielzustand (WIZ) dagegen durch Sicherheit und Selbstvertrauen, dann heißt es beispielsweise, den Gecoachten an eine Situation in seinem Leben zu erinnern, in der er sicher und voller Selbstvertrauen ist und z. B. selbstbewußt eine Entscheidung trifft, die sich später als richtig erweist.

Positive Erinnerungen mit allen 5 Sinnen speichern ...

Ist die Erinnerung an den angenehmen Zustand wieder in allen fünf Sinnesorganen präsent, d.h. sieht, hört, fühlt, riecht und schmeckt derjenige jetzt also wieder genau wie (schon einmal) in diesem erfolgreichen Zustand, dann speichert der Coach diesen Zustand im Unterbewußtsein und im Körper des betreuten Managers auf eine für diesen angenehme Art und Weise, z.B. durch einen bestimmten Ton, ein bestimmtes Bild oder eine Berührung an einer bestimmten Körperstelle. Er setzt damit sozusagen einen hörbaren, sichtbaren oder spürbaren "Anker".

Löst er - oder der Gecoachte selber - diesen Anker später durch Wiederholung erneut aus (berührt er also z.B. diese Stelle später wieder), erinnern sich der Körper und das Unterbewußtsein des Betreffenden an die gleiche Qualität von sichtbaren (visuellen), hörbaren (auditiven), gefühlsmäßigen (kinästhetischen), geruchlichen (olfaktorischen) und

geschmacklichen (gustatorischen) Eindrücken, die präsent waren in dem Moment, als der Anker gesetzt wurde. (Hier wird eine Weiterentwicklung des bekannten Reiz-Reaktions-Lernens genutzt.) Dabei ist allerdings zu beachten, dass die Bereitschaft da sein muß, dass der Anker wirken darf, sonst löst er höchstens Widerwillen oder Ärger aus. Bewußt gesetzte Anker wirken nach bisherigen Erkenntnissen (zum Glück) nicht gegen den Willen eines Menschen. (Daher kann sich jemand aber leider auch nicht durch einen äußeren Reiz in einen guten Zustand versetzen, solange er innerlich nicht wirklich dazu bereit ist. Ist er es jedoch, bewirkt der Anker blitzschnell wunderbare Zustandsänderungen.)

Je öfter ein bestimmter Reiz (Anker) mit einem bestimmten inneren Empfinden verbunden wird, und je intensiver die inneren Eindrücke in diesem Moment sind, umso stärker wirkt der Anker, z.B. die Berührung an dieser bestimmten Körperstelle. Am besten geeignet zum "Ankern" sind die Hände und die Vorderseiten der Oberschenkel, weil diese Stellen im Stehen, im Sitzen und im Liegen jederzeit unauffällig berührt werden können - und das Gehirn damit im geeigneten Moment stimuliert wird, die angenehmen Empfindungen wieder zu erinnern und im Körper spürbar werden zu lassen.

Auf diese leichte und spielerische Art ("physische Eselsbrücke") ist es möglich, verschiedene gute Zustände (mit wertvollen Ressourcen) zu speichern und auf Abruf blitzschnell parat zu haben, sobald die Bereitschaft dazu vorhanden ist. Zum Beispiel kann jemand dadurch

- die Sicherheit und Geborgenheit der häuslichen Kuschelecke,
- das Selbstbewußtsein beim Auftreten unter Freunden oder im Verein,
- den Spaß und die Kraft bei seinem Lieblingssport (Tiefschneefahren o.ä.),
- die entspannte Kreativität während seines Urlaubs

in Zukunft auch beim Problemlösen während der Arbeit am Schreibtisch im Büro, in einer wichtigen Konferenz oder im Verkaufsgespräch beim Kunden nutzen.

Mit Hilfe eines erfahrenen NLP-Coaches ist dies eine einfache und angenehme Aufgabe. Wenn erst einmal analysiert ist, welche Fähigkeiten benötigt werden, und die Erinnerungen an diese Zustände mit allen Sinnesorganen wahrgenommen und geankert worden sind, dann ist es leicht, diese Zustände wieder zu aktivieren und diesmal in Zusammenhang zu bringen mit der zu bewältigenden Situation.

Absolute Diskretion ...

Das Besondere an NLP ist dabei die Möglichkeit absoluter Diskretion. Ist der Coach fähig, die kleinsten körpersprachlichen Signale seines Kunden exakt wahrzunehmen, so hat er die (für jeden Menschen) individuellen, typischen Signale für dessen Erreichen seines Zielzustandes oder für dessen Verweilen im Problemzustand genau gespeichert (in der Fachsprache: "die physiologischen Muster kalibriert").

Der Coach kann jetzt aufgrund seiner trainierten Aufmerksamkeit genau beobachten, inwieweit die momentan aktivierten Ressourcen seines Kunden ausreichend sind, um diesen in seinen von ihm selbst erwünschten Zielzustand zu führen und dort zu halten. Dies ist unabhängig vom Schwierigkeitsgrad der vorgestellten Aufgaben. Es läßt sich z.B. am Atemrhythmus, an Veränderungen der Hautfarbe, der Pupillen oder Gesichtsmimik und weiterer unbewußter körpersprachlicher Signale erkennen. Die Physiologie verrät es deutlich. Auch der Klang der Stimme und die Art der Sprache vermitteln sehr exakt, wie weit sich der Gecoachte von seinem ursprünglichen Problemzustand entfernt hat und wie nahe er seinem erwünschten Zielzustand bereits gekommen ist.

Dabei ist es oftmals noch nicht einmal nötig, dass er über die Ausgangssituation inhaltlich seinem Betreuer viel mitteilt. Auf diese Weise ist unter bestimmten Voraussetzungen manchmal sogar in einer Gruppe ein diskretes Einzelcoaching möglich, bei dem in der Gruppe niemand zu erfahren braucht, welche Situation der "sich selbst Erforschende" gerade bearbeitet und positiv verändert. Die Unterschiede im Erscheinungsbild des Betreffenden zu Beginn und am Ende sind meist eindeutig und überzeugend.

Manchmal ist es sogar ganz bewußt günstiger, wenn der Coach nicht allzu viel weiß über die zu verändernden dramatischen Erfahrungen oder Erlebnisse seines Kunden, da er so seine neutrale und mitfühlende Beobachterfunktion leichter behalten kann. Außerdem verhindert es, dass der zu Coachende stundenlang immer mehr und tiefere Details seiner Problemsituation beschreibt und sich dabei immer tiefer in unangenehme Gefühle hineinredet und -fühlt. Denn auf diese Art und Weise verliert er nicht nur sehr viel Zeit, die ihm ja auch viel Geld kostet, sondern er schaufelt sich praktisch selbst sein Ressourcen-Grab, indem er sich in die Ursachen seiner Probleme und in deren Entstehungsgeschichte hineingräbt (s. Abb.3 - fehlt hier).

Selbst dann, wenn ein Mensch weiß, weshalb er beispielsweise bei einer bestimmten Reaktion seines Vorgesetzten oder eines Kunden "aus der Haut fahren möchte", ist leider dadurch dieses Verhalten nicht automatisch aufgelöst, wie die Psychoanalytiker zu Zeiten Sigmund Freuds glaubten und manche Gesprächstherapeuten heute noch zu glauben scheinen. Deutlich wird dies an einem Beispiel: Angenommen, Sie hätten entdeckt, dass Ihr spontanes "aus der Haut fahren" (oder ein ähnlich unerwünschtes Verhalten) im Zusammenhang steht mit einem prägenden Erlebnis als Kind im Alter von 3 Jahren, also eine früh erlernte Reaktion auf ein bestimmtes Verhalten Ihres Vaters oder Ihrer Mutter darstellt, können Sie deshalb einfach davon loslassen? Noch lange nicht! Was nützt es Ihnen schon, wenn Sie wissen, wieso Sie so reagieren, solange Sie kein besseres Verhalten stattdessen beherrschen?

Natürlich sucht der Coach nach der Bedeutung eines Verhaltens oder Körpersymptoms und nach dessen positiver Absicht, und natürlich ist diese meist am besten in dem Zusammenhang (unter den Umständen) zu erkennen, in dem es entstanden ist. Hier arbeitet NLP mindestens genauso gründlich und präzise wie jede gute Verhaltenstherapie, doch erspart NLP den Menschen, unangenehme Erfahrungen immer wieder erneut zu durchleben und dabei zu leiden. NLP geht von der Erfahrung aus: Menschen verändern ihr Verhalten nur, wenn sie ein besseres Verhalten haben.

Besser heißt in einem solchen Fall, dass es die Vorteile des bisherigen Verhaltens oder Symptoms beinhaltet, aber nicht dessen unangenehme

Konsequenzen. Ansonsten wäre es nur ein anderes Verhalten und würde früher oder später dazu führen, dass der Mensch in sein gewohntes, unangenehmes Verhalten oder Körpersymptom zurückfällt (s. Abb. 4 - fehlt hier).

Warum halten Menschen oft am Leid fest?

Sekundär-(=Folge)Gewinne aus einem Problemverhalten oder einer Krankheit sind oft die Ursachen dafür, dass Menschen - unbewußt daran festhalten, obwohl sie vom Verstand her sich doch so gerne davon trennen würden. Ein einfaches Beispiel:

Ein junger Mitarbeiter, der bisher sein ganzes Leben überwiegend zu Hause verbracht hat, wird aufgrund von häufigen infektiösen- oder Erkältungskrankheiten vom Arzt zur Abhärtung mehrfach ans Meer geschickt. Durch eine vollständige Genesung von seinen Erkältungskrankheiten würde er den Vorteil - zur Kur ans Meer fahren zu dürfen - wieder einbüßen. Vom Verstand her möchte er daher also gesund sein. Sein Unterbewußtsein bekommt aber sehr schnell mit, dass es damit auf einen entscheidenden Vorteil an Lebensqualität verzichtet. Daher hält dieser unbewußte Teil an der Krankheit fest, um immer wieder den Vorteil haben zu können, gelegentlich zusätzlichen, bezahlten Urlaub am Meer machen zu dürfen. Das ist nur ein Beispiel für tausende ähnlicher "irrationaler", unbewußter Gründe für das "Weiterleiden" im Privaten wie im Geschäftlichen. Für alle anderen Menschen mögen die Gründe für das Festhalten am Gewohnten unlogisch sein, doch hier gilt die Lebensweisheit: "Menschen handeln überwiegend gefühlorientiert und unbewußt" und "Gefühle basieren nicht auf einer allgemeingültigen Logik, sondern auf sehr spezifischen, individuellen Überzeugungen."

Die positive Absicht suchen ...

Eine der entscheidenden Aufgaben in NLP-orientiertem Coaching ist es daher, sowohl die positive Absicht eines zu verändernden Symptoms oder Verhaltens zu verstehen, als auch sich alle direkten und indirekten - meist unbewußten - Vorteile klar zu machen, die dem Betreffenden ermöglichen, auf seine Mitmenschen und seine Umwelt Einfluß zu nehmen. Die Erfahrung lehrt: Durch sich selbst blockierendes Verhalten oder

schmerzhafte körperliche Zustände möchten Menschen häufig sich selbst oder Mitmenschen schützen, z.B. vor Überforderung, Überlastung oder kritischer Auseinandersetzung. Oft übernehmen Menschen schon im Babyalter bestimmte Gefühls- und Verhaltensmuster der Eltern, um dazuzugehören, anderen zu helfen oder zu gefallen.

Damit jedoch der erwünschte Zielzustand leicht und sicher erreicht wird und auch aufrecht erhalten werden kann, ist es erforderlich, dass der betreffende Mensch in seinem Zielzustand über geeignete Möglichkeiten verfügt, alle wichtigen Vorteile seines bisherigen Verhaltens aufrecht zu erhalten und seine positive Absicht zu schützen und zu sichern. Dies stellt oft die eigentliche Herausforderung im Coaching dar.

Ist Coaching eine schnell wirkende Wundertherapie?

Wenn im Zusammenhang mit dem Einsatz der hochwirksamen und effektiven NLP-Methoden von Kurzzeit-Therapie die Rede ist, dann deshalb, weil mit NLP tatsächlich Beklemmungen, Blockaden, Angstzustände, Schuldgefühle, chronische Leiden, Süchte, Phobien, Allergien und ähnliches innerhalb von ein oder zwei Beratungstreffen stark verbessert und manchmal auch vollständig, dauerhaft beseitigt werden können.

Das klingt und ist tatsächlich erstaunlich. Vielen Menschen fällt es noch schwer, an die Effizienz und Effektivität guter Coaching-Methoden zu glauben. Das ist nicht verwunderlich, wenn man bedenkt, wie viele tausend Stunden sie auf allen möglichen Symposien und Seminaren, bei Beratern, Ärzten und Therapeuten bisher verbracht haben, wie viele zigtausende von Mark sie bereits in ihre Leiden investiert haben, und wie oft ihre Hoffnungen bisher enttäuscht worden sind. "Wenn ich doch nur einfach loslassen und mich ändern könnte!" So lautet eine häufige Aussage. Coaching mit NLP liefert wirkungsvolle Methoden, wie sich Menschen aus gegenwärtig unbefriedigenden Zuständen (GUZ) in ihre wünschenswerten, idealen Zielzustände (WIZ) hineinbewegen können, noch dazu oftmals erstaunlich schnell, einfach und auf angenehmelegante Art. Doch ist NLP deshalb ein Allheilmittel? Darauf kann es nur eine ehrliche Antwort geben:

- NLP ist ein sehr effektives, sehr liebevolles Verfahren, mit dem viele Dinge unter bestimmten Umständen wunderbar zu bearbeiten sind,
- NLP ist eine sehr exakte Schulung respektvoller Aufmerksamkeit sich selbst und seinen Mitmenschen gegenüber,
- NLP arbeitet mit großer Aufmerksamkeit am bewußten Gewahrwerden innerer Zustände und Prozesse, und:
- NLP liefert einen sehr guten und vielleicht den schnellsten Zugang zum Bewußtsein und Unterbewußtsein der Mitmenschen.
- Doch jedes Modell hat seine Grenzen.

Auch das beste psychologische Coaching macht niemals die anderen Wissenschaften und Methoden überflüssig, dies gilt umgekehrt genauso. NLP ersetzt andere Wissenschaften und Methoden nicht, es bereichert sie alle mit einem wirkungsvollen Instrumentarium.

Vielfalt und Integration

Führungskräfte brauchen Methoden- und Meinungs-Vielfalt. NLP sucht diese und wendet sich entschieden gegen einseitige Argumentation, denn jeder neue Blickwinkel kann wertvolle zusätzliche Ressourcen aufzeigen. NLP fragt nicht wissenschaftstheoretisch "Wer hat Recht?", sondern praxisbezogen-pragmatisch "Was hilft in der jeweiligen Situation am besten?"

Die wichtigste Grundannahme des NLP liefert die Voraussetzung für Toleranz und gegenseitigen Respekt: "Jeder Mensch hat eine Landkarte (Vorstellung) der Welt" und für die Landkarte jedes einzelnen Menschen gibt es eine (aus dessen Sichtweise meist logisch erscheinende) Begründung. Da kein Mensch "die Welt" kennt, weil sie viel zu komplex ist, als dass ein einzelner Teil das Ganze überblicken oder gar verstehen könnte, beschreibt jeder in seiner Vorstellung der Welt also nur seine eigene Landkarte - ganz bestimmte Aspekte

Woran erkennt man einen guten NLP-Trainer?

- Sie haben einen breiten Erfahrungshintergrund in der Psychologie, sind sicher und souverän.
- Sie haben konkrete Erfahrungen bei der Umsetzung von NLP (Coaching, Therapie, Firmen-Projekte etc) und nicht nur selbst eine NLP-Fortbildung besucht (oder schlimmer: angelesenes Wissen).
- Wenn sie Business-NLP anbieten, kennen sie sich wirklich in der in der Wirtschaft aus und arbeiten nicht nur auf therapeutischem Hintergrund. Sie haben konkrete Erfahrung im Managementtraining.
- Sie können auch noch andere psychologisch-therapeutische Methoden, nicht nur NLP; insbesondere die Trainer, die auch Therapie/ Coaching anbieten.
- Sie sind keine Gurus, sondern sehen NLP realistisch, offen und unverkrampft.
- Sie machen NLP nicht erst seit gestern, sondern sind in der Methode auch gedanklich zuhause. Sie vermitteln nicht nur ein paar Techniken und Tricks.
- Sie gefallen sich nicht Rolle des "Zaubermeisters", sondern können NLP brauchbar sowie mit guter Didaktik weitergeben, denn die Teilnehmer wollen es ja auch lernen. ***Dipl.-Psych. Martina Schmidt-Tanger***

von seiner eigenen Realität. Da jeder Mensch von seinen Denkannehmungen ausgehend, für seine Zwecke eine für ihn geeignete Landkarte entwickelt hat, kann sich niemals die Frage stellen: "Welche Landkarte ist die



Thies Stahl

ist Dipl.-Psychologe mit Ausbildung in Gestalt-, Familien-, Hypnotherapie sowie Gesprächspsychotherapie. Er begann seine NLP-Ausbildung 1981 und ist Autor zahlreicher NLP-Büchern.

"Die Grenzen zwischen Führung, Beratung und Therapie sind fließend" "

- *Herr Stahl, welchen Gewinn hat eine Führungskraft davon, wenn sie sich mit NLP "coachen" läßt?*

Stahl: Aus meiner Sicht ist Coaching das gleiche wie Psychotherapie, da es um Veränderungsarbeit geht. Alles was man aus einer psychotherapeutischen Situation gewinnen kann, kann man auch mit einem Coaching erreichen. Man ist kongruenter im Verkauf, im Führen, man ist überzeugender in der Art, wie man führt oder wie man mit sich selbst umgeht.

- Was heißt "kongruent mit sich selbst umgehen"?

Stahl: Das heißt, dass man das, was man tut, 100°öig tut, also nach außen überzeugend ist. Man hat keine inneren Einwände oder Konflikte, die sich im Verhalten nach außen als Inkongruenzen, Reibungsverluste oder als "gebremster Schaum" zeigen.

- Kann es nicht auch sein, dass man keine inneren Konflikte hat und dennoch nicht so gut ist beim Verkaufen, beim führen oder beim Motivieren?

Stahl: Doch. Man kann in einem NLP-Training und genauso in einem Coaching eine Menge neu lernen und üben, zum Beispiel anders wahrzunehmen oder präziser und effektiver zu kommunizieren. Nach meiner Erfahrung werden die großen Veränderungen weniger durch einen Zuwachs an Skills erreicht, d.h. durch Fähigkeiten, Fertigkeiten, Strategien und Techniken, sondern durch eine Klärung der eigenen inneren Situation, durch ein inneres Neuorganisieren, durch die Auflösung von inneren Konflikten und Blockaden und durch die Herstellung ökologischer Veränderungsansätze.

- Wie muß man sich das vorstellen? Ist das eine Art Bewußtwerdung oder Ursachenforschung?

Richtige?" Denn sowohl die Antwort "Keine" ist richtig, weil keine Landkarte "die Welt" präsentiert, als auch "Jede" ist richtig, weil jede Landkarte einen bestimmten Ausschnitt oder Aspekt der Welt darstellt.

Das Akzeptieren und Verinnerlichen dieser Aussage führt zu erheblich mehr Toleranz unter den Menschen und zu einem wesentlich humaneren und verständnisvollen Umgehen miteinander. Wer die NLP-Grundannahmen akzeptiert hat, wird nicht mehr fragen, ob der andere Recht hat oder ob seine Landkarte stimmt, sondern ausschließlich danach fragen, ob der andere für das Erreichen seiner Ziele die geeignete Karte besitzt, die geeigneten Strategien und Glaubenssätze einsetzt und seine Ressourcen richtig nutzt.

Wer hingegen daran glaubt, dass es eine richtige Lösung gäbe (mit besonderer Betonung auf eine!), der geht vermutlich unbewußt davon aus, dass seine Lösung die richtige sei. Die logische Konsequenz ist, dass alle anderen Meinungen nicht richtig seien. Die unabwendbare Folge davon ist, dass dieser Mensch mit all seinen Mitmenschen in Konflikten lebt. Oft ist diese unbewußte Grundannahme, es gäbe eine richtige Lösung, die einzige wirkliche Ursache für vielerlei zwischenmenschliche Konflikte in Beruf (Führungskraft-Mitarbeiter, Kollegin-Kollege, Verkäufer-Kunde) und Privatleben!

Respekt und Toleranz

Wer die hilfreichen, erweiternden Grundannahmen des NLP nutzt, um sich aus dieser einengenden, dogmatischen Glaubenswelt zu befreien, der tritt ein in eine liebevolle, verständnisvolle, respektvolle, rücksichtsvolle, vertrauensvolle Welt des Miteinander, wozu das Coaching mit NLP einen wesentlichen Beitrag liefert. Doch zurück zur Frage: "Wie schnell funktioniert eine Veränderungsarbeit im Coaching mit Hilfe von NLP-Interventionen?"

Ist die Ausgangssituation verstanden und das Ziel eindeutig definiert, der Zielzustand mit allen fünf Sinnesorganen wahrgenommen und sind die erforderlichen Ressourcen geankert, so einem bisherigen inneren Zustand und das Erreichen eines neuen besseren Zustandes binnen Sekunden (neues Denken) oder Minuten (neues Fühlen) vonstatten gehen.

Damit dieser neue Zustand oder dieses neue Verhalten allerdings stabil aufrechterhalten werden kann, ist es erforderlich, die oben geschilderten positiven Nebeneffekte des bisherigen Verhaltens zu berücksichtigen. Menschen, die sich Selbst gegenüber sehr offen sind und mit ihrem Bewußtsein und ihrem Körper bewußt und selbstkritisch umgehen, sind dazu manchmal erstaunlich schnell in der Lage. Aber nicht immer klappt dieser Schritt so leicht und schnell, wie das wohl jeder gerne hätte. Zum Glück ist zum schrittweisen Verbessern der eigenen Lebensumstände keine Perfektion nötig. In der Regel sollten sich Befinden und Handlungsmöglichkeiten des Gecoachten nach zwei bis drei Terminen deutlich verbessern.

Behindernde Konflikte lösen

Manchmal reicht es nicht aus, Zielzustände zu stabilisieren und Ressourcen zu ankern etc. In diesem Fall sind meist Konflikte in den Zielen oder Wertesystemen des betreffenden Menschen vorhanden. Selbst wenn Menschen

- wissen, wie sie gerne sein möchten,
- glauben, dass dies möglich ist,
- wissen, wie sie das erreichen, und
- daran glauben, dass sie es können,

kann es sein, dass sie diese Situation nicht ohne weiteres realisieren können, da sie z.B. glauben, dass

- es ihnen nicht vergönnt sei,
- sie es nicht wert seien oder
- sie es nicht verdient hätten.

Meist sind frühe Kindheitserfahrungen in Form von oft gutgemeinten Elternbotschaften die Ursache dafür, wie etwa: "Nimm dich nicht so wichtig!", "Stell dich nicht immer in den Vordergrund!", "Gib nicht so an!"

"Wenn du dich so groß machst, fällst du auf die Nase!" und ähnliche Aussagen, die häufig dazu führen, dass Bescheidenheit und Selbstbewußtsein später miteinander auf fatale Art und Weise verwechselt werden.

Manche Menschen sehnen sich danach, erfolgreich zu sein, d.h. ihre Ziele zu erreichen, können dies aber aus irgendeinem Grund nicht vollständig schaffen. Hier liegen die Ursachen oft in einem Konflikt verschiedener innerer Wertesysteme. Wenn beispielsweise die Eltern dieses Menschen in seiner Kindheit sehr negativ über besonders erfolgreiche Menschen geredet haben, nach dem Motto: "Der hat sich seinen Wohlstand und Reichtum nur zusammengestohlen", "Um so reich zu werden, muß man andere über's Ohr hauen und betrügen" oder ähnliches, dann sind im Unterbewußtsein dieses Menschen der Begriff "Erfolg" und der Zustand "erfolgreich sein" mit einem negativen Wert belegt.

Einerseits sehnt sich dieser Mensch danach, seine Ziele zu erreichen, andererseits hat er Angst davor, erfolgreich zu sein, denn dies würde bedeuten, dass er ein "schlechter" Mensch wäre, und zwar im Wertesystem der Person, die für ihn entscheidend und prägend war - wie z.B. Vater oder Mutter. Davor hat der Betreffende unbewußt so viel Respekt, dass er unbewußt irgendwie immer wieder verhindert, seine Ziele zu erreichen. Er quält sich daher immer mehr, wird immer frustrierter und resigniert letztendlich.

Persönlichkeitsanteile versöhnen und integrieren

An diesem entscheidenden Punkt kann NLP mit seinen Methoden eine sehr effektive Hilfe anbieten. Das Klären von inneren Konflikten, das Kommunizieren einzelner Teile der Persönlichkeit miteinander, das Betrachten von gewissen - bisher einseitig gesehenen - Annahmen aus verschiedenen Perspektiven, Zeiträumen oder durch die Augen von verschiedenen Personen erweitert den Lösungsraum für jegliche Art von Problem ganz erheblich.

Menschen, die einen solchen inneren Konflikt mit Hilfe Ihres Coaches aufgebröselt haben - oftmals in nur ein, zwei Stunden -, können anschließend ungeahnte Energien und Kräfte freimachen, die sie jahrelang

dadurch blockiert hatten, dass sie sie oft gegen sich selbst oder gegen ihre wahren Ziele und Bedürfnisse eingesetzt hatten. Coaching mit NLP stellt in diesen Fällen eine wichtige Methode zur Verbesserung der Lebensqualität dar.

99 % sind "Verstehen", 1 % ist "Intervention"

Doch so schnell und so wirksam die Methoden auch sind, so wichtig bleibt die gründliche Arbeit des Coaches: das genaue Hineinversetzen in die Landkarte des einzelnen Menschen, in sein Verständnis von sich und der Welt, in seine Glaubenssätze und Wertesysteme, in seine Fähigkeiten und Strategien, in seine Verhaltensweisen in ganz bestimmten Situationen. Für dieses Hineinversetzen liefern die Körpersprache (Haltung, Mimik, Gestik, Blick, gesamte Physiologie), die Stimme und die Sprache (Linguistik) die entscheidenden Schlüssel zum Verständnis des anderen. So konzentriert sich die Arbeit des Coaches, der mit NLP seinen Mitmenschen hilft, zu 99% auf Beobachten und Verstehen und nur zu 1 % auf Eingreifen (intervenieren) und Verändern.

Wenn berichtet wird über NLP-Coaching - von Menschen, die begeistert sind - dann wird in der Regel nur über dieses eine Prozent der Interventionsmethoden berichtet. Die meist intensive und gründliche Suche nach dem entscheidenden Punkt an den behindernden Glaubenssätzen, Symptomen oder Verhaltensweisen bleibt dabei oft unerwähnt. Das ist zwar die spannende und kreative Phase des gesamten Geschehens, (die auch die Qualifikation, Erfahrung und damit den Wert/Preis des Coaches ausmacht,) aber durchaus nicht die sensationelle, und deshalb wird hierüber auch relativ selten berichtet.

Da jedoch jede Beratung und jedes Arbeiten mit NLP in gute Zustände hineinführt, die Verbindung zu eigenen inneren Ressourcen herstellt, den Kontakt zur eigenen Quelle der inneren Lebensenergie, Lebensfreude oder Weisheit und Intuition darstellt, bringt auch jedes Beschäftigen mit NLP ein Stück Lebensqualität und positive Veränderung im Leben mit sich. Insofern ist auch die in wenigen Fällen länger dauernde Suche nach dem entscheidenden Hebel zum positiven Verändern der eigenen Lebensumstände eine für die Gesamtpersönlichkeit wichtige und nützliche Zeit.

Positive Nebeneffekte

Manchmal werden beim Angehen eines bestimmten Ziels gleichzeitig oft unbeabsichtigt viele andere positive Nebeneffekte freigesetzt und viele kleine Ziele miterreicht. So konnte beispielsweise eine Managerin nach einer einstündigen Beschäftigung mit ihren unerklärlichen Schuldgefühlen gegenüber ihrer Tochter hinterher berichten, dass ihr Verhältnis zu ihrem Ehepartner deutlich und dauerhaft besser geworden ist. Das war ein unbeabsichtigter Nebeneffekt des neu gelernten Rollenverhaltens und Verständnisses zwischen Mann und Frau, das während des Coachingprozesses in ihr stattgefunden hat. Auch ihr Ehepartner bestätigte die auf vielen Gebieten tiefgreifende Verbesserung der Partnerschaft.

--

Rudolf A. Schnappauf ist Inhaber von RAS Training und Beratung in Hünfelden bei Limburg und hält seit 1975 firmenintern Seminare und Workshops zu den Themen Führung, Verkauf, Kommunikation, Persönlichkeitsentwicklung u.ä. Er ist Fachbuchautor, NLP-Master-Practitioner (NLP-University in Kalifornien) und arbeitet seit 1987 mit NLP-Methoden.