

Handelsblatt 1997

Rubrik: Karriere-Wissen

Widersprüchliche Erfahrungen mit Neuro-Linguistischem Programmieren in der Weiterbildung. Neue Kraft aus Vorbildern schöpfen.

Neuro-Linguistisches Programmieren ist ein therapeutisches Konzept, das zunehmend im Managementtraining eingesetzt wird. Die Kommunikationsmethode zielt auf erfolgreiche, motivierte und kreative Mitarbeiter. Die Begründer des Neuro-Linguistischen Programmierens (NLP), Richard Bandler, John Grinder, Robert Dilts, Leslie

Cameron-Bandler und Judith DeLozier, sind heute selbst nicht mehr mit der Bezeichnung ihrer Kommunikationsmethode zufrieden. Aber der Name setzte sich in einem Zeitalter, in dem selbst Computer mit neuronalen Netzwerken arbeiten, schnell durch. Manch einer verwechselte diese therapeutische Richtung mit einer neuen Programmiersprache, und damit lag er gar nicht so weit entfernt von einer der wesentlichen Grundannahmen des NLP.

Menschliches Verhalten, meinen die Theoretiker, ist gelernt - also in gewisser Hinsicht programmiert. Wer sein Verhalten ändern möchte, muß sich von seinem automatisierten inneren Programm befreien und sich umprogrammieren - vorrangig auf neuronaler Ebene, was der erste Teil des Namens verdeutlicht. Die linguistische Komponente bezieht sich darauf, daß sich Denk- und Verhaltensmuster durch Sprache darstellen und deswegen auch mittels Sprache beeinflussen lassen.

NLP bezeichnet eine Sammlung verschiedener therapeutischer Interventionsmuster, die die Begründer nicht neu erfunden haben. Ihre Leistung bestand darin, sehr erfolgreiche Kommunikatoren zu beobachten und deren Verhalten in kleinen Schritten zu systematisieren, um diese Fähigkeiten anderen Menschen zu erschließen.

Seit Anfang der 80er Jahre wird NLP nicht mehr nur im therapeutischen Kontext angewendet, sondern immer häufiger in der betrieblichen Weiterbildung und im Managementtraining. Dabei haben einige Firmen mit den NLP-Techniken ihre Effizienz steigern können, andere sind buchstäblich auf die Nase gefallen und möchten von NLP nichts mehr wissen.

Diese unterschiedlichen Erfahrungen liegen nicht an der Methode selbst, sondern an der Art, wie sie an ein Unternehmen herangetragen wird, und daran, in welchen Bereichen sie Anwendung findet. NLP verfügt über Methoden, die richtig angewendet sehr effektiv sein können.

Die Methode ist sehr konkret und zeigt Menschen auch die Grenzen ihrer Entwicklungsfähigkeit auf. Es kann mit NLP nicht jeder Einstein, Chopin oder Disney werden, auch wenn das die Gründerväter und -mütter in den Anfängen propagierten. "Normale" Sterbliche können sich aber die Fähigkeiten der Genies in einem gewissen Maße aneignen, um so ihren Alltag ein bißchen genialer zu bewältigen.

Der große Unterschied von NLP zu anderen psychotherapeutischen Techniken ist, daß NLP so wenig wie möglich inhaltlich arbeitet. Das bedeutet, daß ein Klient seinem Therapeuten in den meisten Fällen keine Inhalte über seine Probleme erzählt. Der Therapeut erkennt aufgrund der Körpersprache, ob der Klient in einer guten oder schlechten Verfassung ist. Möchte er an seinem Problem arbeiten, dann versucht der Therapeut, ihn vorher in eine möglichst kreative und positive Stimmung zu bringen, in der er leichter und ergebnisreicher nachdenken kann.

Eingeleitet wird dieser innere Prozeß durch gezielte Fragen und Aufgaben. Es besteht nicht die Gefahr, daß der Therapeut Ratschläge aus eigener Erfahrung gibt oder in das Problem hineingezogen wird. Der Berater leitet also einen inneren, kreativen Prozeß ein, ohne eine inhaltliche Richtung vorzugeben. Er

weiß nicht, was richtig ist, sondern begleitet den Klienten auf dem für ihn richtigen Weg.

Menschen reagieren auf das, was sie von der Welt wahrnehmen, und nicht auf die Welt selbst - das ist eine wesentliche Grundannahme im NLP. Im Klartext: Die meisten unserer Probleme sind hausgemacht. Unser Verhalten in Problemsituationen kann entschärfend oder entzündend wirken. So gibt es "objektiv" keinen Streß im Job, sondern wir empfinden und interpretieren bestimmte Situationen als stressig. Deswegen können auch nur wir alleine etwas dagegen tun und nicht die Vorgesetzten, Kollegen oder Kunden. Eine weitere Grundannahme ist, daß die Bedeutung einer Äußerung sich nicht erst anhand der ausgelösten Reaktion beurteilen läßt. Nicht das, was wir mit unseren Worten beabsichtigen, ist maßgebend, sondern wie das Gesagte beim Gegenüber ankommt.

Die Voraussetzung für jede Einflußnahme ist im NLP der sogenannte Rapport. Genauso, wie man einen Computer erst dann programmieren kann, wenn man seine "Programmiersprache" spricht, kann man erst dann Einfluß auf einen Menschen nehmen, wenn man verbal und nonverbal dessen Sprache spricht. Der Begriff Rapport stammt aus der klinischen Hypnotherapie. Er steht für das intensive Aufeinanderbezogensein von Hypnotiseur und Klient.

Der Rapport zeigt sich nach außen hin in einer verbalen und körpersprachlichen Synchronisation. Besteht ein "guter Draht" zum Gegenüber, ist ein gleiches verbales und nonverbales Ausdrucksverhalten zu beobachten. Lacht beispielsweise immer nur ein Gesprächspartner, so ist der Rapport nicht hergestellt. Ebenso ist er nicht vorhanden, wenn einer der beiden Partner eine größere Veränderung in der Körperhaltung zeigt (etwa durch Veränderung der Sitzposition) und der andere nicht im geringsten den Anlaß verspürt, auch seine Haltung zu verändern.

"Rapport ist ein Geschenk", sagt Thies Stahl, NLP-Therapeut und Ausbilder in Hamburg und meint damit, daß sich der Rapport nicht bewußt "herstellen" läßt, wie viele unseriösen NLPler behaupten. Entsteht die verbale und körpersprachliche Synchronisation, so ist die Beziehung ausbaufähig und eine Einflußnahme möglich. Bewußt den anderen zu imitieren, um ihn beeinflussen zu können, funktioniert nicht. "Imitiere einfach nur das nonverbale und verbale Verhalten des Gegenübers, bis er bereit ist, dir nonverbal zu folgen, und du kannst ihm alles verkaufen", ist eine Annahme, die einfach nicht stimmt, aber nichtsdestotrotz in der Busineß-Welt weit verbreitet ist.

"Hier gibt es - wie in allen frei zugänglichen Wissensgebieten auch - viele Scharlatane oder sich selbst überschätzende Anbieter, die wenige Techniken des NLP zur eigenen Selbstdarstellung nutzen und vor allem beeindruckend wollen", warnt Heidrun Strikker, Leiterin der Personalentwicklung beim Bertelsmann Buch Club. Für sie steht NLP für "neue Erfahrungen mit sich selbst und mit anderen Menschen, für Selbstverantwortung im Miteinander und für ein ganzheitliches Konzept des Verstehens kommunikativer Prozesse". NLP-Wissen unterstützt ihrer Meinung nach Menschen darin, Perspektiven zu erweitern und konstruktive Ergänzungen des eigenen Verhaltensrepertoires zu erlangen - und zwar innerhalb der eigenen Werte und Zielsetzungen.

"NLP hat faszinierende Einsichten in die Muster und Abläufe unserer Wahrnehmung und unserer Sprache gebracht", ergänzt Heidrun Strikker. "Für meine berufliche Arbeit sind diese Einsichten von großer Bedeutung, denn ihr Enträtseln im Rahmen von Konfliktsituationen und das Wissen um besseren Umgang miteinander hilft Mitarbeitern und Führungskräften unmittelbar weiter. *Dr. Susanne Motamedi*
