

## managerSeminare 10/1998

# Bunter Methoden-Mix

### Neuro-Linguistisches-Programmieren

**Man beobachte die besten Therapeuten, kopiere von ihnen die wirksamsten Interventionsmuster, prüfe diese auf ihre Alltagstauglichkeit und mache sie für jedermann verfügbar. Dieser konsequente Pragmatismus gepaart mit einem geschickten Marketing verhalf NLP im Management-Training zu durchschlagender Popularität - und ist immer wieder Anlaß für heftige Kritik. Denn der reine Umgang mit einigen NLP-Methoden macht aus einer Führungskraft noch keinen genialen Kommunikator. NLP ist eben doch ein wenig mehr.**

Seinen Namen verdankt das Neuro-Linguistische-Programmieren oder kurz NLP wohl eher dem kalifornischen Wein und einer fortgeschrittenen Stunde, als sachlichen Überlegungen, bekannten einmal Richard Bandier und John Grinder, die gemeinsam mit Robert Dilts, Leslie Cameron-Bandler und Judith DeLozier als Begründer des NLP gelten.

Der Name setzte sich dennoch durch und faßte im Computer-Zeitalter schnell Fuß. Manch einer verwechselte diese therapeutische Richtung sogar mit einer neuen Programmiersprache und lag damit gar nicht mal so falsch, zumindest was eine der Grundannahmen des NLP betrifft: Menschliches Verhalten ist "programmiert". Eine neue Formulierung war gefunden für die alte Hypothese, daß Menschen ihr Verhalten erlernen. Möchte man ein Verhalten verändern, so die These, muß man sich von einem automatisierten inneren Programm befreien, sich sozusagen umprogrammieren. Und zwar auf neuronaler Ebene, was der erste Teil des Begriffs NLP zu verdeutlichen versucht. "Linguistisch" bezieht sich in diesem Zusammenhang darauf, daß sich Denk- und Verhaltensmuster mittels Sprache offenbaren und deswegen auch durch Sprache beeinflusst werden können.

NLP bezeichnet eine Sammlung verschiedener therapeutischer Interventionsmuster, die die Begründer jedoch nicht neu erfunden haben. Ihre Leistung bestand vielmehr darin, erfolgreiche Therapeuten zu beobachten und ihr Verhalten zu systematisieren, um es allen Beratern zugänglich zu machen. Intensiv beschäftigten sich Bandler & Co. mit dem Gestalttherapeuten Fritz Perls, dem Hypnotherapeuten Milton H. Erickson und der Familientherapeutin Virginia Satir.

### Alles hat NLP beeinflusst - zur Entwicklung

Seit seiner Entstehung in den siebziger Jahren wurden die grundlegenden Techniken des NLP konstant erweitert und verfeinert. "Alles ist NLP", sagen deswegen manche Mitglieder der NLP-Gemeinde selbstbewußt, werden damit aber der Entwicklungsgeschichte therapeutischer Richtungen in keinsten Weise gerecht. "Alles hat NLP beeinflusst", wäre die richtigere Formulierung.

Seit Anfang der achtziger Jahre wird NLP nicht mehr ausschließlich im therapeutischen Kontext angewendet, sondern auch in der betrieblichen Weiterbildung. Dabei haben einige Firmen mit NLP-Techniken ihre Effizienz steigern können, andere sind auf die Nase gefallen. Diese unterschiedlichen Erfahrungen liegen weniger an der Methode selbst, sondern eher an der Art und Weise, wie und in welchen Bereichen sie Anwendung findet. Versucht sich ein Laie in NLP, entsteht mehr Schaden als Nutzen. Und genau da liegt das Problem. NLP kann jeder lernen, unabhängig davon, welche Vorbildung

er hat. Geworben wird mit Slogans wie "Lernen Sie NLP und lassen Sie die Konkurrenz hinter sich!", "Nie mehr unglücklich mit NLP" oder "Der Erfolg hat drei Buchstaben". Bereits in Wochenendseminaren wird daher mancherorts oberflächliches Know-how vermittelt.

Dabei werden diese unklaren Versprechungen der Methode in keinsten Weise gerecht. Im Unterschied zu anderen psychotherapeutischen Techniken arbeitet NLP so wenig wie möglich inhaltlich. Das heißt: Der Klient bespricht sein Problem nicht mit dem Berater. Der Therapeut erkennt lediglich aufgrund der Körpersprache - im NLP-Jargon "Physiologie" genannt -, ob der Klient in einer guten oder schlechten Verfassung ist. Möchte er an seinem Problem arbeiten, versucht der Therapeut, ihn in eine möglichst kreative und positive Stimmung zu bringen, in der er leichter und ergebnisreicher nachdenken kann. Der Berater leitet diesen inneren Prozeß durch gezielte Fragen und Aufgabenstellungen. Durch diese Vorgehensweise wird vermieden, daß der Therapeut in das Problem des Klienten hineingezogen wird oder selbst Ratschläge gibt. Unabhängig von der Meinung des Therapeuten, so die Annahme von NLP, kann der Patient die beste Lösung für sich herausfinden und neue Ideen entwickeln. Der Therapeut leitet also den Prozeß an, ohne eine inhaltliche Richtung vorzugeben.

### **Rapport nutzen**

Die Voraussetzung für jede Einflußnahme durch NLP ist der Rapport. Die Annahme: Wie ein Computer, der erst programmierbar ist, wenn man die "Programmiersprache" kennt, kann der Therapeut erst Einfluß nehmen, wenn er verbal und nonverbal die "Sprache" seines Gegenübers spricht. Der Begriff Rapport stammt aus der klinischen Hypnotherapie und bezeichnet das intensive Aufeinanderbezogensein von Hypnotiseur und Gegenüber. Bevor ein Berater also mit Veränderungstechniken beginnt, baut er eine Vertrauensbasis zu seinem Klienten auf, die sich nach außen in einer verbalen und körpersprachlichen Synchronisation zeigt. Besteht ein "guter Draht" zum anderen, kann man gleiches verbales und nonverbales Ausdrucksverhalten beobachten. Lacht indes z.B. in einem Gespräch immer nur einer, ist der Rapport nicht hergestellt.

"Rapport ist ein Geschenk", sagt Thies Stahl, anerkannter NLP-Therapeut und Ausbilder in Hamburg, und drückt damit aus, daß der Rapport nicht bewußt "hergestellt" werden kann wie viele NLPler behaupten. Den anderen lediglich zu imitieren, um ihn beeinflussen zu können, funktioniert nur als Show-Effekt.

### **Die fünf Sinne einbeziehen**

Die NLP-Techniken machen sich die fünf Sinne eines Menschen zunutze: Sehen, hören, riechen, fühlen, schmecken. Die Theorie geht davon aus, daß ein Mensch alle fünf Sinne nutzt, um sich in der Welt zu orientieren und um Probleme zu lösen. Die unterschiedlich ausgeprägte Fähigkeit, mit den Sinnen wahrzunehmen, entscheidet schließlich maßgeblich darüber, auf welchem Weg ein Mensch sein Ziel erreicht. Die Konzentration auf ein Sinnessystem kann beispielsweise als WahrnehmungsfILTER wirken, der dem Klienten naheliegende Lösungsmöglichkeiten für sein Problem vorenthält. Kann ein Therapeut die Fähigkeit seines Klienten in den vernachlässigten Systemen verbessern und damit dessen Wahrnehmungsstrategien erweitern, eröffnen sich neue Möglichkeiten, mit Problemen umzugehen.

### **Mit Meta-Programmen arbeiten**

Eine weitere therapeutische Möglichkeit ist die Arbeit mit den sogenannten Meta-Programmen. Diese Programme zeigen, wie ein Mensch Entscheidungen trifft. Beispiel: Sieht sich ein Berater einer Person gegenüber, die ihren Arbeitgeber wechseln möchte, damit sie mit bestimmten Schwierigkeiten nicht mehr konfrontiert wird, ist das führende Meta-Programm: "Weg-von-x". Eine hilfreiche Intervention im Sinne von NLP wäre es nun, den Klienten nach seiner Zielvorstellung zu fragen. Wie soll sein neuer

Arbeitsplatz aussehen? Auf welche Faktoren legt er Wert? Neben dem "Weg-von"-Programm baut der Klient parallel ein "Hin-zu"-Programm auf, das ihm mehr über seine Wünsche verrät und eine Entscheidung tragfähiger werden läßt.

## **Glaubenssätze formulieren**

Außer mit Meta-Programmen arbeitet NLP mit sogenannten Glaubenssätzen, die nichts mit einer religiösen Orientierung zu tun haben. Glaubenssätze geben Auskunft darüber, was ein Mensch im Leben für wahr hält. Glaubenssätze sind Teile des Modells von der Welt und charakterisieren die Möglichkeiten und Grenzen, in denen sich ein Mensch bewegt. Ist beispielsweise eine Frau der Ansicht "Alle Männer sind schlecht" und verspürt gleichzeitig den Wunsch, einen Partner zu finden, ist die Arbeit auf der Verhaltensebene müßig. Damit sich die Frau wieder aufgeschlossen dem anderen Geschlecht nähern kann, ist die Arbeit mit ihrem Glaubenssatz vordergründig. Erst, wenn sich ihre Einstellung ändert, kann sich auch ihr Verhalten verändern (siehe Abb. S. 89).

## **Sprachmuster erkennen**

Arbeitet ein Berater auf der inhaltlichen Ebene mit seinen Klienten, achtet er genau auf Formulierungen. Neben dem Erkennen der Wahrnehmungsstrategien (5-Sinne) konzentriert er sich darauf, ob ein Satz alle relevanten Informationen enthält - im NLP-Jargon: ob der Satz "wohlgeformt" ist. Fehlen Informationen, fragt er nach, bis er alles Relevante kennt. Das kann in manchen Fällen penetrant wirken, hat aber den Effekt, daß der Klient selbst mehr Klarheit über sein Verhalten im Problemkontext gewinnt.

## **Die neurolinguistische Denkweise**

Wie jede therapeutische Schule beruht auch NLP auf einer Reihe von Grundannahmen. Diese definieren die ethische Basis für die Zusammenarbeit zwischen Klient und Therapeut/Trainer. Die im Beitrag beschriebenen Methoden und Interventionsstrategien sollen im Sinne dieser NLP-Philosophie eingesetzt werden.

**"Menschen reagieren auf das, was sie von der Welt wahrnehmen, nicht auf die Welt selbst."**

Jeder Mensch nimmt die Welt anders wahr. Aufgrund dieser Wahrnehmungen wählt er ein bestimmtes Verhalten. Würde er anders wahrnehmen, könnte er sich anders verhalten. NLP versucht, die Wahrnehmungsmöglichkeiten zu erweitern und damit mehr Flexibilität in das Verhalten zu bringen.

**"Geist und Körper gehören zusammen - sie beeinflussen sich gegenseitig."**

Alles, was gedanklich passiert, hat eine Reaktion im Körper. Jeder unterscheidbare

**"Das Ziel ist höchstmögliche Flexibilität im Verhalten."**

In einem System ist dasjenige Element das führende, das über eine höhere Flexibilität verfügt als die anderen. Deswegen ist es NLP-Ziel, Verhalten nicht mehr unkontrollierbar und automatisch ablaufen zu lassen, sondern eine Wahlfreiheit im Verhalten zu bewirken. Wenn also ein Verhalten nicht funktioniert, wird ein anderes ausprobiert.

**"Menschen funktionieren perfekt." NLP hat keine "Störungsphilosophie".**

Jeder Mensch funktioniert perfekt, auf seine eigene Art und Weise ist sein Verhalten logisch und stimmig. Es beruht auf Erfahrungen, die ihn dazu gebracht haben, in dieser oder jener Form zu handeln. Wichtig ist, herauszufinden, wie man selbst funktioniert, um gezielt auf Veränderungen hinwirken zu können.

**"Hinter jedem Verhalten steckt eine positive Absicht."**

Jedes Verhalten im Leben eines Menschen erfüllt eine positive Funktion, auch wenn es in einem

Bewußtseinszustand wird an minimalen Veränderungen der körperlichen Ausdrucksweise sichtbar (Physiologie). Aus diesem Grund ist es möglich, als Therapeut hilfreich zu sein, ohne zu wissen, welches Problem der Klient gerade zu lösen versucht.

**"Die Bedeutung einer Äußerung läßt sich erst an der Reaktion, die man erhält, beurteilen."**

Kommunikation hat genausowenig mit der Absicht des Kommunizierenden zu tun wie mit der Wahl der Worte. Kommunikation bedeutet, eine bestimmte Reaktion im anderen hervorzurufen. Zwar ist es verständlich, jemanden verändern zu wollen, nach Ansicht der NLPler ist man jedoch nur erfolgreich, wenn man die eigene Kommunikation flexibel variiert.

Ein Beispiel: Der Klient sagt: "In unserem Team nimmt mich keiner als Führungskraft ernst." Der Therapeut fragt nach Zusatzinformationen: Wer genau nimmt ihn nicht ernst? Woher weiß das der Klient? Ist es eine Vermutung? (NLP-Jargon: Gedankenlesen) Wie äußert sich das "Nicht-ernstnehmen"? Wie möchte der Klient stattdessen behandelt werden? Was tut er selbst dafür, um "ernst genommen" zu werden? Gibt es Situationen, in denen er sich "ernst genommen" fühlt? Gibt es jemanden im Team, der ihn "ernst nimmt"?

Der Berater kann zudem seine Sprache an hypnotische Muster anlehnen. Er drückt sich hierbei im Gegensatz zum penetranten Fragen bewußt unpräzise aus, um tranceähnliche Zustände beim Klienten herbeizuführen. In dieser Form von Hypnose kann er mit dem Unbewußten des Klienten konferieren. Der Klient bleibt jedoch idealerweise nur so lange im hypnotischen Zustand, wie er selbst die Auffassung vertritt, daß ihm die Anregungen des Therapeuten helfen. Trance-Zustände empfinden Klienten in der Regel entspannend: Sie bemerken, welche anstrengende Arbeit sie gleichzeitig verrichten, träumen sozusagen über ihr Problem und finden quasi nebenbei tragfähige Lösungen.

## **Ökologische Lösungen Suchen**

Bei der therapeutischen Einflußnahme durch NLP muß sichergestellt sein, daß die gefundene Lösung für den Klienten "ökologisch" ist. Das meint, daß ein Veränderungsprozeß keine negativen Konsequenzen haben sollte: Wenn jemand lernt, sich gegenüber seinem

--

## **Der Glaube versetzt Berge**

Wird ein belastender Glaubenssatz ("Ich kann das nicht!") erweitert, ergibt das für den betreffenden Menschen die Chance, viele neue Fähigkeiten zu entwickeln, von denen jede wieder viele neue Verhaltensweisen in unterschiedlichsten Situationen ermöglicht. Das Modell der Logischen Ebenen von NLP-Entwickler Robert Dilts gilt als Begründung dafür, warum Verhaltenstraining allein so selten vom erhofften Erfolg gekrönt ist: Langfristige Verhaltensänderung stellt sich nur ein, wenn sie mit den Einstellungen harmoniert.

bestimmten Kontext schädliche Auswirkungen haben kann. Kein Mensch erwirbt eine Verhaltensweise, die grundsätzlich negativ für ihn ist, sondern verfolgt mit seinem Verhalten immer eine positive Absicht. So gibt es stets mindestens eine Situation, für die ein bestimmtes Verhalten sinnvoll ist.

**"Jeder Mensch verfügt über alle Ressourcen, die er braucht."**

Jeder Mensch verfügt über das, was er braucht, um sich in einer bestimmten Art und Weise zu verändern. Diese Kräfte können nicht von außen kommen, sondern müssen dem Betroffenen oftmals lediglich wieder zugänglich gemacht werden.

*smo*

--

Chef besser durchzusetzen, darf das neu erworbene Verhalten nicht den Arbeitsplatz kosten. Man betrachtet also nicht die isolierten Verhaltensweisen, sondern beschäftigt sich in Anlehnung an den systemischen Gedanken mit dem Ganzen. NLP-Anwender verpflichten sich daher, nur ökologische Einflußnahmen zu vollziehen. Die in unseriösen Seminaren gepriesene Fähigkeit des "jedem-alles-verkaufen-zu-können", wenn man nur NLP lerne, ist für die Kunden und damit auch für den Verkäufer langfristig höchst unökologisch.

Für Managementtrainer kann es durchaus hilfreich sein, mit NLP-Techniken vertraut zu sein. So können NLP-Kenntnisse den Umgang mit "schwierigen" Seminarteilnehmern erleichtern. Beschäftigt sich der Trainer mit der Frage, welche positive Wirkung sich der Störer von seinem Verhalten erhofft, gewinnt er neue Kräfte, um auf ihn zuzugehen. So reagiert der Trainer unter Umständen gelassener und entwickelt mehr Ideen, um den "schwierigen" Kandidaten zurück ins Boot zu holen.

In einigen Fällen kann es auch interessant sein, Seminarteilnehmer direkt mit NLP-Techniken vertraut zu machen. Hier sollte sich der Trainer jedoch kritisch fragen, ob die vermittelte Technik von den Seminaristen in der konkreten Situation sinnvoll angewendet werden kann. Voraussetzung für den effektiven Einsatz ist schließlich die Fähigkeit, reflektiert beobachten und eigene Verhaltensmuster kritisch wahrnehmen zu können.

Dies gilt nicht zuletzt auch für alle Berater, die NLP einsetzen wollen. Neben enormer Konzentrationsfähigkeit erfordert NLP geschulte Beobachtungsfähigkeiten sowie verbales und nonverbales Einfühlungsvermögen. Dazu ist längst nicht jeder in der Lage. Keines der üblichen NLP-Zertifikate bescheinigt jedoch diese Fähigkeiten, die zum täglichen Handwerkszeug eines jeden Therapeuten gehören. Inzwischen arbeiten die Verbände jedoch intensiv an neuen Bestimmungen. *Dr. Susanne Motamedi*

---