

Wieviel NLP brauchen Manager?

aus "wirtschaft & weiterbildung" - 09 September 2002

***NLP-Ausbildung.** Immer mehr NLP-Ausbildungsinstitute bieten einen "Business-Practitioner" an. Die Unterscheidung zum "klassischen" Practitioner ist dabei nicht immer eindeutig. Umstritten ist besonders, wie viel Selbsterfahrung Managern zugemutet werden kann und was ein guter Business-Kurs an Transferhilfen bieten muss. Von Martin Pichler*

Ob ein Seminar ein Erfolg wird oder nicht, entscheidet sich oft gleich in den ersten Stunden. Die Führungsmannschaft eines hessischen Maschinenbauers erlebte zum Thema "Seminareröffnung" vor einigen Jahren einen echten Fehlstart. Die Manager sollten sich an den Händen halten und einen "Kraftkreis" bilden, um die Energie der Gruppe zu spüren. Für die Mehrheit der Seminarteilnehmer war das ein zu großer Sprung in eine ihnen unbekannt Welt: Sie reisten nach dem Mittagessen ab. Da der Seminarleiter sich als NLP-Trainer vorgestellt hatte, war bei diesem Unternehmen ab sofort die Methode des "Neurolinguistischen Programmierens" (NLP) für alle Zeiten verpönt.

"Sehr schade", findet Gabriele Müller, NLP-Lehrtrainerin und Inhaberin des Instituts für Organisationsentwicklung und Supervision IOS in Berlin. "NLP hat für sie nichts mit Händchenhalten und Kraftkreisen zu tun. Es ist eine sehr nützliche Methode, Kommunikationskompetenz und Sozialkompetenz gleichermaßen zu entwickeln." Auch von vielen gestandenen Managern wird NLP als sinnvoll beschrieben. "Ich bekomme die Rückmeldung, dass nach meiner NLP-Ausbildung meine Fähigkeit deutlich gestiegen sei, auf einzelne Menschen einzugehen", sagt um Beispiel Thilo Weiermann, Geschäftsführer des Markisenherstellers Weinor GmbH in Köln. "Wenn im Unternehmen ein Problem auftritt, reden wir darüber, wie wir es lösen können. Die Schuldfrage, die früher wichtig war, spielt keine Rolle mehr."

Offenbar ist der hessische Maschinenbauer "nur" an den falschen Trainer geraten. Das allerdings könne einem bei allen Trainingsrichtungen passieren, erklärt der Wiener Psychotherapeut und Mitbegründer des Österreichischen Trainingszentrums für NLP Magister Peter Schütz. "NLP setzte von Anfang an auf eine bunte Vielfalt. Eine kritische Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Strömungen unterblieb deshalb." Der Wiener Szenekenner beschreibt verschiedene Richtungen anhand von vier "Extrem-Typen":

1. Die "Power-Gurus". Sie setzen auf intensive Großgruppen-Erlebnisse und eine kurzfristige Stärkung des Selbstbewusstseins.
2. Die "Esoteriker". Sie glauben, dass alles "irgendwie" zusammenhängt. Was sie nicht verstehen, lösen sie in einer Vielzahl von Erklärungsansätzen auf. Es fehlt der Bezug zu einem rationalen, detailorientierten Denkstil.
3. Die "Dogmatiker". Sie bieten eine Vision an, wie man "richtig" zu leben hat - zum Beispiel was Gesundheit und Ökologie angeht. Manche finden hier Sicherheit in der Gruppe. In den USA sind die Dogmatiker stark an der "political correctness" orientiert.
4. Die "wissenschaftlich Professionellen". Sie nutzen die Erkenntnis, dass unterschiedliche Menschen nach unterschiedlichen Spielregeln leben. Es kommt ihnen auf Rationalität und Effizienz an. Sie halten einen engen Kontakt zu Psychologie, Medizin und der Wirtschaft. Sie fördern eine

Erhöhung der Handlungskompetenz, was mit einer Stärkung der Persönlichkeitsentwicklung Hand in Hand geht.

Sonderangebot für Manager?

"Wenn nun Unternehmen an einen Esoteriker geraten, für den Händchenhalten und Bäume-Uarmen zum selbstverständlichen Repertoire gehört, hat das nichts mit NLP zu tun", betont Schütz. "NLP im Business ist etwas anderes". Nur was genau - darüber gibt es unterschiedliche Meinungen. Ein Kennzeichen des NLP ist eine dreistufige Ausbildung, die in Practitioner-, Master- und Trainer-Kurse gegliedert ist. Zum Practitioner, der ersten Stufe auf dem Weg zum Profi, wird man üblicherweise, wenn man an mehreren Wochenenden insgesamt 18 Seminar-Tage absolviert hat. Während dieser Zeit wird ein Curriculum mit Abschlussprüfung durchgearbeitet, das der Deutsche Verband für Neuro-Linguistisches Programmieren (DVNLP), Berlin, zur Sicherung von Mindeststandards zwingend vorschreibt. Wird die Vorgabe nicht erfüllt, darf das Ausbildungsinstitut keine DVNLP-Zertifikate an seine Teilnehmer aushändigen.

Klaus Grochowiak, Chef der "Creative NLP Academy" (CNLPA) in Wiesbaden, fordert, dass es neben diesem klassischen Ausbildungsstrang auch einen davon unabhängigen Business-Strang geben müsse. Er macht darauf aufmerksam, dass das NLP ursprünglich als Weiterbildung für Therapeuten entwickelt worden sei. Die Gründer, Richard Bandler und John Grinder, wollten Know-how weitergeben, das sie durch die Beobachtung der besten Therapeuten der damaligen Zeit (Virginia Satir, Familientherapie; Milton Erickson, Hypnosetherapie; Fritz Perls, Gestalttherapie) zusammengetragen hatten. Für Leute aus der Wirtschaft macht laut Grochowiak eine "normale" NLP-Ausbildung nur Sinn, wenn sie später Therapeut werden wollten, oder an einer vertieften Selbsterfahrung interessiert seien. Wenn es um Selbsterfahrung gehe, sei aber oft ein Einzel-Coaching effektiver. Für Unternehmen, die den Wunsch haben, dass ihre Mitarbeiter von den businessrelevanten Werkzeugen des NLPs profitieren, bietet Grochowiak, der in den letzten 15 Jahren 6.000 NLP'ler ausgebildet hat, seit drei Jahren selbstentwickelte Business-Practitioner-, -Master und -Trainerkurse an. "Typische therapeutische Interventionen unterrichten wir erst garnicht", sagt Grochowiak, dessen Business-Practitioner trotz des reduzierten Stoffs immer noch 18 Tage dauert, weil "intensiver geübt wird". Die Zertifikate für seine Teilnehmer bekommt er allerdings "nur" von einem wesentlich kleinerem NLP-Verband.

NLP-Techniken in eingedampfter Form weiterzugeben, stößt auf Ablehnung bei den Hütern der klassischen Lehre. Thies Stahl, Quickborn, der Mann der das NLP im Jahr 1981 nach Deutschland brachte und heute noch als die unumstrittene Nummer eins der Szene gilt, mahnt: "Auch Manager sollten das volle NLP beherrschen lernen, bevor sie Varianten davon in ihrem Arbeitsumfeld einsetzen." Nur wer die Grundstruktur komplett verstanden habe, könne NLP auch in anderen Kontexten anwenden. Stahl, der sich selbst als "Purist" bezeichnet, betont: "Ich lege meine Ausbildungskurse bewusst so an, dass derjenige, der nur Techniken lernen will, nicht den Nerv hat, bei mir zu bleiben." Auch eine Vermischung der Ausbildungsgruppen von helfenden Berufen bis zum Controller hält Stahl auf Grund ihrer "Multiperspektivität" für sehr transferfördernd.

"Ich fände es ganz fatal, wenn NLP dem Ruf nach einer abgespeckten Version folgen würde", ergänzt Martina Schmidt-Tanger, Inhaberin des Institutes "NLP Professional" in Bochum. Die Gefahr sei groß, in die "Werkzeugecke mit den Quickfix-Lösungen" gedrängt zu werden. "NLP setzt eine menschenorientierte Geisteshaltung voraus und ist erst in zweiter Linie eine Toolbox - auch wenn die Leute oft nur wegen der Werkzeuge kommen."

Die meisten deutschen Ausbildungsinstitute bieten der Wirtschaft den "klassischen" Practitioner an - in erster Linie wohl wegen des DVNLP-Zertifikats, zum anderen, weil sie sich die Meinung der "Puristen" zu eigen machen. Sie ergänzen die Ausbildung allerdings um allerlei businessbezogene Transferhilfen,

um den Unternehmen, die Teilnehmer entsenden, Praxisbezug zu signalisieren. Oft findet auch eine inhaltliche Aufrüstung statt. Beliebt ist es zum Beispiel, das NLP wie bei Loquenz in Tübingen oder beim IOS in Berlin um den "lösungsorientierten" Ansatz von Steve de Shazer zu erweitern. Je nach Kompetenz eines Anbieters gibt es von der Organisationsaufstellung bis zum Outdoortraining viele zusätzliche Ergänzungen.

Transfer erleichtern

Eine der wichtigsten Voraussetzungen, damit der Businessstransfer klappt, besteht für Gabriele Stöger, Stöger & Partner, Markt Schwaben, darin, dass alle Teilnehmer eines bestimmten Kurses einheitlich aus dem Geschäftsleben kommen. Durch ähnliche Interessen kämen die Teilnehmer leichter ins Gespräch und könnten sich in Arbeitsgruppen bei ihren Umsetzungsproblemen besser helfen. "Die Anbieter haben eine hohe Verantwortung, die richtigen Teilnehmer zusammenzustellen, indem sie in Vorgesprächen die Erwartungen der Interessenten abfragen und klarmachen, was an Inhalten geboten wird", betont Stöger. Für Werner Simmerl, Nürnberg, ist es wichtig, dass die NLP-Fachsprache eingedeutscht wird. "Wir reden nicht über Phobien, sondern über einschränkende Bedenken", lautet sein Beispiel. Ähnlich wie mehrere seiner Kollegen nimmt Simmerl auch Rücksicht auf den übervollen Terminkalender seiner Manager-Kunden. Die Practitioner-Ausbildung ist bei ihm so in Module aufgeteilt, dass jeder frei entscheiden kann, wann er nach dem Einführungskurs wie weiter macht. Manager Managern international ausgerichteter Firmen macht "heinze + alwart" in Hamburg ein besonderes Angebot: Der DVNLP-zertifizierte NLP-Practitioner heiß heiß dort "NLP Plus Kommunikationsberater". Der Kurs ist angelehnt an das Berufsbild des amerikanischen "Communication consultant", der Veränderungsprozesse moderiert, und wird ab sofort auch in englischer Sprache abgehalten. "Viele Führungskräfte wollten unbedingt diese Kombination, weil das der Turbolader für ihre Karriere ist", sagt Susanne Alwart.

Klaus Grochowiak fordert als unverzichtbares Kriterium, dass die Business-NLP-Ausbilder eine mehrjährige Berufserfahrung als Führungskraft haben sollten. Dieser Vorschlag dürfte ähnlich radikal sein, wie das Konzept seines Business-Practitioners, denn diese Forderung erfüllten nur wenige Ausbilder, vermutet Grochowiak. Mit Thies Stahl ist er sich aber immerhin einig, was die Entwicklung der Nachfrage nach NLP-Ausbildungen angeht. "Der Markt steigt kontinuierlich an", erklären Stahl und Grochowiak. Anlass zum Optimismus gibt auch eine Umfrage, die der DVNLP im Sommer unter seinen Mitgliedern durchführte. 64 Prozent waren der Überzeugung, dass die Nachfrage nach businessorientierten Practitioner-Ausbildungen "stark" ansteigen wird. Nur 28 Prozent sagen "bleibt gleich" und nur acht Prozent glaubten sie nähme ab. *Martin Pichler*

aus "wirtschaft & weiterbildung" - 09 September 2002, Seite 26-28