

# Kommunikation mit

Neurolinguistisches Programmieren



# Tiefgang

Begeisterung und Euphorie einerseits, Kritik und Abwehr andererseits: NLP polarisiert, wo immer es diskutiert wird und Anwendung findet. Ist NLP nun eine sinnvolle Weiterbildung für Führungskräfte oder nicht? managerSeminare hat nachgefragt, was man denn nun eigentlich lernt, wenn man sich auf die Trainingsmethode mit dem komplizierten Namen Neurolinguistisches Programmieren einlässt.

**M**it NLP kann man das Rauchen aufhören, mit NLP kann man abnehmen, NLP ist eine sinnvolle Weiterbildung für Therapeuten, und mit NLP können Führungskräfte ihre Kommunikation verbessern. Komische Aufzählung, nicht wahr? „Stimmt aber alles“, sagt Thies Stahl, einer der bekanntesten NLP-Trainer Deutschlands. Die vielfältigen Anwendungsgebiete mögen NLP zu weiter Verbreitung verholfen haben, sind aber auch ein Grund dafür, dass viele Unternehmen direkt abwinken, wenn das Wort NLP fällt. Wenn eine Methode für alles zu gebrauchen ist, dann kann sie nicht zielgerichtet sein, so die Meinung.

Das Allheilmittel NLP, die Zauberkraft des NLP, die Schatzkammer für den Erfolg, die Wunderwaffe für den Verkauf – Umschreibungen, die einfach skeptisch machen müssen. Dann auch noch der Begriff – Programmieren, das hört sich nach Manipulation und Gehirnwäsche an. Fast automatisch wird die Schublade aufgemacht: Teufelszeug, das muss mit Scientology zu tun haben, weiß Thies Stahl von den Assoziationen mancher Führungskräfte zu berichten.

## Kritik en masse

Einige Trainer, die NLP-Techniken anwenden, sind aus dieser Erfahrung längst klug geworden. Zum Beispiel Stephan Erich Teuber, Inhaber der Beratungsfirma Loquenz in Tübingen: „Wenn ich ein Projektmanagement-Seminar abhalte

und dabei NLP-Methoden verwende, sage ich das oft gar nicht erst.“ Erstens interessiere es viele Teilnehmer ohnehin nicht, welche Methode zum Einsatz kommt – Hauptsache, es wirkt –, zweitens zettelte man bei den Teilnehmern, die bereits von NLP gehört haben, doch nur eine nicht endenwollende Diskussion an. Denn auch das erschwert den Durchblick: NLP ist sowohl Trainingsmethode, zum Beispiel in Projektmanagement-Seminaren oder Seminaren mit Titeln wie „Effektiver Führen mit NLP“, als auch Trainingsinhalt – nämlich in Trainings, die auf das Beherrschen der Methode abzielen. Also in den Practitioner-, Master- und Trainerausbildungen.

Schnelle Hilfe bei der Beschäftigung mit NLP verspricht auch nicht die zahllos vorhandene NLP-Literatur. „Weitgehend redundante Werke der dritten bis fünften Generation“, mokiert sich Jürgen W. O. Harrer von Dialog Consult in

# So wird NLP gelehrt

Einen Standard-Aufbau in der Art, welche Themen und Techniken in welcher Reihenfolge in NLP-Seminaren und -Ausbildungen behandelt werden, gibt es nicht. So fangen die einen Trainer mit der Zielklarheit an, die anderen vielleicht mit dem Herstellen von Rapport. Eingefleischt hat sich allerdings die Art und Weise, wie gelehrt wird. Nach Auskunft von Stephahn Teuber handelt es sich dabei um ein fünfteiliges Vorgehen:

1. Der Trainer führt in eine neue Technik ein, erklärt den Hintergrund und verknüpft den neuen Lehrinhalt mit bereits Bekanntem.

2. Die neue Technik wird von dem Trainer anhand eines Teilnehmers demonstriert.

3. Die Demonstration wird erklärt, noch offene Fragen beantwortet.

4. Die Teilnehmer üben die Technik, in der Regel in Kleingruppen.

5. Im Plenum werden die in der Übung gemachten Erfahrungen reflektiert, Fragen beantwortet, Anwendungsbereiche diskutiert etc.

So wird während der Seminartage, also an den Ausbildungswochenenden, versucht, Theorie und Praxis miteinander zu verbinden, die Teilnehmer mit den Techniken vertraut und das Modell des

NLP begreifbar zu machen. Der eigentliche Transfer findet jedoch zwischen den Ausbildungsblöcken statt. Zusätzlich zum Seminar sind die Teilnehmer nämlich angehalten, sich zu Übungsgruppen zusammenzufinden, um gemeinsam Techniken zu trainieren und sich über ihre Erfahrungen auszutauschen. Dabei können sich die Teilnehmer in unterschiedlichen Positionen üben: Mal die Person sein, die die Übung bzw. Technik am eigenen Leib erfährt, mal die Person sein, die die Technik anwendet und die Kommunikation führt, und mal die Person sein, die unvoreingenommen beobachtet.

nbu ■



Foto: ZEFA

Stuttgart, ausgebildeter NLP-Practitioner. Welches Buch auswählen? Selbst Einsteigerlektüre gibt es zuhauf. Und sogar manchem gestandenen NLP-Lehrtrainer, nach dem Deutschen Verband für Neurolinguistischen Programmieren (DVNLP) die höchste Stufe der Ausgebildeten, fällt es schwer, eine für den Laien verständliche Definition von NLP zu geben. Anglizismen, der Computersprache entlehnte

Worte, Therapeutenvokabular etc. erschweren das Verständnis und den Zugang zu der Sammlung von Techniken.

## Benchmarking im Verhaltensbereich

Dabei ist NLP genau das, eine Sammlung. Auf Grund seines Entstehens und seiner Entwicklung kann es auch gar nichts anderes sein. NLP ist keine abstrakte Theorie, sondern aus der Beobachtung von

erfolgreichen Menschen entstanden. Wie junge Menschen sich Meister suchen, um von ihnen zu lernen, machten sich in den siebziger Jahren der Mathematiker Richard Bandler und der Linguist John Grinder – gemeinsam mit einigen anderen – daran, erfolgreiche Kommunikatoren kennen zu lernen und das Geheimnis ihrer Wirksamkeit zu entdecken. Ihr Forschungsinteresse galt zunächst den Therapeuten Fritz

Perls, Milton Erickson und Virginia Satir. Sie fanden heraus, dass es unabhängig vom fachlichen Hintergrund verbale und nonverbale Verhaltensweisen gibt, mit denen diese ihren Gesprächspartnern Vertrauen und Sicherheit signalisierten und sie motivierten, Veränderungen vorzunehmen.



Ihre Art von den erfolgreichen Kommunikatoren zu lernen, nannten Bandler und Grinder „Modellieren“. Sie beobachteten, analysierten und befragten ihre Lehrmeister, beschrieben deren Verhaltensweisen, Einstellungen und Wahrnehmungen, erprobten sie und machten es so möglich, dass sich auch andere Menschen diese Fertigkeiten aneignen konnten. Es ist jedoch nicht bei Bandler und Grinder geblieben: In der Folgezeit haben noch viele andere daran gearbeitet, NLP um weitere Techniken zu ergänzen. Sogar postum wurden Leute modelliert – Walt Disney ist ein Beispiel dafür.

„Es gibt so viel NLP wie es Leute gibt, die es anwenden und trainieren“, hat der Quickborner Lehrtrainer Thies Stahl als Insider kein Problem mit der offenen Disziplin. Für Führungskräfte, die sich mit dem Gedanken herumschlagen, NLP zu erlernen, stellt die Offenheit sehr wohl ein Problem dar. Schließlich ist die Frage berechtigt, was man denn nun eigentlich genau lernt, wenn man sich auf NLP einlässt bzw. was „gutes“ und „richtiges“ NLP ist.

#### Die wichtigsten NLP-Fähigkeiten

Die wichtigsten Inhalte sind die fünf Basisfähigkeiten Training der Sinneswahrnehmung, Erhöhung der Flexibilität, Ent-

„Nur wer sich selbst steuern kann, kann auch andere Menschen führen.“

*Stephan Erich Teuber,  
NLP-Lehrtrainer, Tübingen*

wickeln der Rapportfähigkeit, Entwickeln von klaren Zielvorstellungen sowie die Veränderung von Glaubenssätzen. Das zumindest geht aus den Richtlinien des DVNLP für das Curriculum der mindestens 18-tägigen Practitioner-Ausbildung hervor. Jenseits der Fachworte soll das heißen: NLP vermittelt einerseits die Fähigkeit, zu anderen Menschen willentlich und bewusst gute Beziehungen herzustellen. Dies versucht NLP über ein verbessertes Verständnis von Kommunikationsprozessen und einer geschärften Wahrnehmung zu erreichen – hier finden sich die beiden Worte Neuro (Wahrnehmung über die Sinne) und Linguistisch (verbale und nonverbale Sprache) aus dem schwer verständlichen Namen der Methode wieder. Andererseits vermittelt NLP aber auch eine Vielzahl von verschiedenen Lernstrategien, mit denen unerwünschte Gefühlsreaktionen, unangemessene Verhaltensweisen und problematische Überzeugungen verändert werden können. Das ist dann der Bereich des so genannten Programmierens.



„Ohne Ziel ist NLP nichts.“

*Alix von Uhde, NLP-Lehrtrainerin,  
Düsseldorf*

Um zu verstehen, was NLP im Bereich der Kommunikation zu vermitteln versucht, muss man wissen, dass NLP – ähnlich wie der Konstruktivismus – davon ausgeht, dass die Wahrnehmung der Wirklichkeit nicht mit der Wirklichkeit identisch ist. In NLP-Sprache heißt das: Die Landkarte ist nicht die Landschaft. Jeder Mensch hat ein eigenes Modell der Welt, sieht nur einen ganz persönlichen Ausschnitt, den er durch seine fünf Sinne Sehen, Hören, Schmecken, Riechen, Fühlen wahrnimmt. Diese sensorischen Inputs verarbeitet der Mensch, verknüpft sie mit bereits vorhandenem Wissen oder Erfahrungen, ordnet sie ein, weist ihnen Bedeutung zu. Das geschieht nicht zuletzt auch durch die Sprache, non-verbal wie verbal.

#### Besser kommunizieren mit NLP

So erschaffen Menschen sich ihr Modell von der Welt, verkürzen die Wirklichkeit sozusagen durch Sprache. Wer sagt „Unser Chef ist der Beste“, tilgt einen Teil der Wirklichkeit, konkretisiert werden muss die Aussage durch die Frage „verglichen mit wem?“, erläutert die Berliner NLP-Lehrtrainerin Gabriele Müller Erkenntnisse

aus dem Meta-Modell der Sprache, einem Versuch, Sprache zu beschreiben. Ein anderes Beispiel sind Verallgemeinerungen wie „das ist immer so“, „ich kann gar nichts“, bei denen nachgefragt werden kann „wirklich nichts? Wer sagt das?“ Derartige Fragetechniken helfen, Gründe für Missverständnisse bewusst zu machen, erläutert die Geschäftsführerin des Instituts für Organisationsberatung und Supervision (IOS).

Auch die eigene Kommunikation kann so überprüft werden. Denn NLP geht davon aus, dass die Verantwortung für die Kommunikation beim Sprecher liegt. „Es kommt nicht darauf an, was Sie gemeint haben, sondern darauf, was der andere verstanden hat“, erläutert NLP-Lehrtrainer Ralf Hungerland aus Leverkusen die Grundannahme. „Es kann also sein, dass der andere Sie nicht versteht, weil Sie in der Kommunikation von Ihrer Landkarte ausgehen, die der andere jedoch gar nicht kennen kann.“

Um die Landkarte des Gegenübers bestmöglich zu erkunden und damit auch Verstehen wahrscheinlicher zu machen, nehmen erfolgreiche Kommunikatoren einfach alles, was ihnen an Kommunikation und Verhalten entgegengebracht wird, auf und nutzen es. Dafür müssen die Sinne geschärft werden, wie die Düsseldorfer Lehrtrainerin Alix von Uhde erklärt. Ein Beispiel aus ihrer Praxis: Sie bittet einen Teilnehmer zuerst an einen Mitarbeiter zu denken, den er achtet, dann an einen, den er nicht mag. Dabei beobachten ihn die übrigen Teilnehmer genau. Wie verändert sich seine Atmung, wie seine Gesichtsfarbe, seine Körperbewegungen etc.? Anschließend befragt von Uhde den Teilnehmer zu seinen Mitarbeitern: Welcher ist größer? Der Teilnehmer antwortet nicht mit Worten, sondern denkt nur an den entsprechenden Kollegen. Bei den Beobachtern zeigt sich jetzt: Wer präzise wahrnehmen kann, kann die Antwort an der Veränderung des Äußeren des Teilnehmers ablesen.

#### Über die Kunst, Menschen wahrzunehmen

Je geübter Menschen in der Wahrnehmung sind, umso eher sind sie nach Ansicht der NLP'ler fähig, sich auf andere einzustellen. Zum Beispiel geben nach Ansicht der NLP'ler die Augenbewegungsmuster Aufschluss darüber, über welche Sinneskanäle das Gegenüber gerade wahrnimmt: auditiv, visuell, kinästhetisch. So wird sich der NLP-Geschulte durch geschickte Wortwahl auf die Wahrnehmungsebene seines Gegenübers begeben, z.B. einen Menschen, der momentan eher visuell wahrnimmt, mit einer

Formulierung wie „Stellen Sie sich vor“ ansprechen, bei einem eher auditiven Typen stattdessen „Wie hört sich das für Sie an“ o.ä. wählen.

Was schwierig klingt – Alix von Uhde berichtet, dass sie zwei Jahre gebraucht hat, um Veränderungen in der Gesichtsfarbe beobachten zu können – wenden die meisten Menschen ansatzweise oft schon unbewusst an. „So wie Kinder wissen, wann der geeignete Zeitpunkt gekommen ist, den Vater um mehr Taschengeld zu bitten, sehen Sie auch oftmals Ihrem Kollegen an, wann er ansprechbar ist oder sein Nein-Gesicht aufhat,“ zieht die gebürtige Amerikanerin den Bezug zum Alltag. Die Kunst, Menschen wahrzunehmen, heißt im NLP Kalibrieren. „Es bezeichnet die Fähigkeit, den Zustand eines Menschen, ja sogar seine inneren Prozesse an subtilen äußerlichen Signalen zu erkennen“, erläutert Stephan Teuber von Loquenz. Kalibrieren ist eine der Basis-Techniken des NLP und Voraussetzung für Spiegeln und Rapport, so zwei weitere Fachworte aus dem NLP-Jargon.

#### Gute Beziehung zum Gegenüber aufbauen

Rapport sehen NLP'ler als wesentliche Voraussetzung an, um mit anderen Menschen überhaupt erfolgreich kommunizieren zu können. Rapport heißt so viel wie einen guten Kontakt zu seinem Gegenüber zu haben. Er gilt dann als erreicht, wenn der Gesprächspartner das Gefühl hat, verstanden und wertgeschätzt zu werden. Und dies zeigt sich wieder verbal wie nonverbal. „Beobachten Sie Menschen im Restaurant“, rät Alix von Uhde. Da sitzt vielleicht ein Paar mit nahezu identischer Körperhaltung, beide lachen, beide haben einen Arm auf den Tisch abgelegt, sie unterhalten sich angeregt. Am Nebentisch hingegen sitzen sich die Partner mit größerem Abstand gegenüber, einer blickt umher, lehnt sich zurück, während der andere verzweifelt die Aufmerksamkeit auf sich zu lenken versucht. Es braucht keine NLP-Kenntnisse, um zu wissen, welches Paar Rapport hat, also die Fähigkeit und den Willen aufeinander einzugehen. Die Angleichung der Körpersprache, aber auch der Wortwahl, des Sprechtempos, der Lautstärke ergibt sich bei guten Gesprächen bzw. bei Menschen, die sich verstehen, wie von selbst.

NLP geht aber weitergehend davon aus, dass sich fehlender Rapport künstlich herstellen lässt. Dazu passt man sich seinem Gesprächspartner absichtlich und bewusst an, wie Gabriele Müller aus Berlin erklärt. Diese Technik heißt Spiegeln und geschieht sowohl nonverbal durch das Nachahmen der Körpersprache als auch verbal, z.B. durch gleiche Wortwahl, durch die Wieder-

holung von Sätzen, durch die Vermeidung des Wörtchens „aber“ etc. Ziel des Prozederes des Angleichens ist es, zum Führen überzuleiten. Wenn es durch das Spiegeln gelungen ist, die Welt des anderen zu betreten, ist nach Ansicht der NLP'ler der Zeitpunkt gekommen, den anderen in eine bestimmte Richtung zu führen, ihm Vorschläge zu machen oder ihm ein Anliegen vorzutragen.



„NLP geht davon aus, dass jeder alle Ressourcen in sich hat, um ein erfolgreiches Leben zu führen.“

Ralf Hungerland, NLP-Lehrtrainer,  
Leverkusen

Inwieweit die Technik des Spiegeln im Seminar geübt wird, ist von Trainer zu Trainer unterschiedlich. Während Gabriele Müller nichts gegen die gestellten Situationen hat, verzichtet Alix von Uhde auf ein Einüben. Ihrer Ansicht nach basiert Rapport auf der inneren Einstellung von Respekt für den anderen. „Ist der Wille vorhanden, den anderen zu verstehen, wenden Menschen ganz automatisch die Techniken an, die NLP zur Herstellung von Rapport empfiehlt,“ erläutert die Lehrtrainerin, die bis Anfang des Jahres im Vorstand des DVNLP für Ausbildung und Zertifizierung zuständig war.

#### Sich selbst steuern über klare Ziele

Neben der Verbesserung der Kommunikation hält NLP zahlreiche Techniken zur Selbststeuerung bereit. „Nur wer sich selbst steuern kann, kann auch andere Menschen führen,“ betont Stephan Teuber die Relevanz dieser Techniken für Führungskräfte. Dazu zählt u.a. die Zielklarheit. Im NLP konzentriert man sich nämlich nicht auf die Probleme und ihre vermeintlichen Ursachen, sondern auf das Ziel.

„Ziele im NLP sind so genannte wohlgeformte Ziele“, erklärt Gabriele Müller. Das heißt: Sie sind positiv formuliert, enthalten keine Negationen wie „Ich möchte nicht mehr so viel arbeiten“ oder Vergleiche wie „Ich möchte gelassener sein.“ Sie sind auf einen genauen Kontext bezogen, enthalten also keine vagen Wünsche wie „Ich möchte glücklich sein“. Zudem müssen sie ein genaues, sinnlich konkretes Kriterium für ihre Erfüllung enthalten: Was muss ich sehen, hören, fühlen, um zu wissen, dass mein Ziel erreicht ist? Das Ziel muss aus eigener Kraft erreichbar und zudem ökologisch sein, d.h. auf die Auswirkungen auf Mensch und System achten. Und es muss ein fester Termin gesetzt werden, wann das Ziel erreicht sein soll.

„Ich möchte mit meinen Mitarbeitern besser kommunizieren“ ist daher – wie Alix von Uhde erklärt – kein wohlgeformtes Ziel. Die Kenntnis des Meta-Modells der Sprache sowie der Fragetechniken hilft aber auch hier weiter: Mit welchem Mitarbeiter? Wann? Und wie merken Sie, dass Sie besser kommunizieren? Etc. Wohlgeformt könnte das Ziel nach Aussage von Alix von Uhde so aussehen: „Ich möchte mich bei dem Zielvereinbarungsgespräch nächste Woche Mittwoch mit meinem Mitarbeiter Schulze so einigen, dass er schon nickt, bevor ich zu Ende geredet habe.“ Die Ziellarbeit ist das A und O bei NLP-Ausbildungen. „Ohne Ziel ist NLP nichts“, betont Alix von Uhde. Daher arbeiten die Teilnehmer während der NLP-Ausbildung immer an ihren eigenen Zielen. Das können kleine Ziele sein, wie eben ein bestimmtes Gespräch mit einem Mitarbeiter erfolgreich zu führen, aber auch längerfristige wie den nächsten Karriereschritt zu planen.

#### An die eigenen Ressourcen glauben

Alles, was der Erreichung gewünschter Ziele dient, bezeichnet NLP als Ressourcen. Gemeint sind sowohl äußere Ressourcen, z.B. andere Menschen oder finanzielle Mittel, als auch innere Ressourcen, also das, was eine Person an Eigenschaften, Stärken, Fähigkeiten, Neigungen und Talenten mitbringt. „NLP geht davon aus, dass jede Person alle Ressourcen in sich hat, um ein befriedigendes und erfolgreiches Leben zu führen“, erläutert Ralf Hungerland eine seiner Ansichten nach kraftvolle Überzeugung, die bestimmte Ergebnisse erst ermöglicht. So lenkt NLP den Fokus auf das Potenzial von Menschen: Positive Entwicklungsmöglichkeiten sind in jedem vorhanden, stehen allerdings in bestimmten Situationen nicht automatisch oder selbstverständlich zur Verfügung.

# Business oder Classical?

Anfangs sorgten Richard Bandler und John Grinder mit ihren modellierten Fähigkeiten vor allem im therapeutischen Kontext für Aufsehen. Inzwischen ist NLP jedoch auch im Wirtschaftskontext nicht mehr wegzudenken. Einige Ausbildungsinstitute sind daher dazu übergegangen, ihre Practitioner-Ausbildungen, auf den Business-Bereich zuzuschneiden. Wie Hans Rebhan, Sprecher der Aus- und Fortbildungskommission im Deutschen Verband NLP, erklärt, handelt es sich bei den so genannten Business Practitioner-Kursen in der Regel um ganz normale Practitioner-Ausbildungen, die ebenfalls die Mindeststandards erfüllen, aber eben ein besonderes Schwergewicht im Business-Bereich besitzen. Auch mit einem Business-Kurs kann daher das DVNLP-Zertifikat erworben werden.

„Unsere Business-Kurse zeichnen sich dadurch aus, dass einige nur für die Psychotherapie relevanten Ausbildungsinhalte – zum Beispiel Sucht- und Allergiematiken – weggelassen werden“, erläutert Gabriele Müller vom Institut für Organisationsberatung und Supervision in Berlin. Stattdessen würden Themen wie der Umgang mit Konflikten oder Verhandlungen ausführlicher trainiert. Auch Anwendungsbeispiele sowie die verwendete Sprache stammt aus dem Business-Bereich. Schließlich ist es verständlich, wenn sich Führungskräfte durch Worte wie Klient oder Therapeut nicht angesprochen fühlen.

Nicht-ressourcenvolle Situationen – so genannte stuck states oder in Normaldeutsch Probleme – sollen daher im NLP in ressourcenvolle Situationen verwandelt werden. Dabei ist es den NLP’lern egal, warum und wie ein Problem zu Stande gekommen ist, infolge dessen wird nur wenig Zeit darauf verwendet. Denn schließlich geht es bei den Änderungstechniken darum, sich von dem Problem zu befreien. Die bekanntesten Techniken sind dabei Reframing und Ankern. Beim Reframing geht es darum, einem Ereignis, einem Problem einen neuen Rahmen (englisch frame, daher das Wort Reframing), eine neue Bedeutung zu geben, wie Gabriele Müller erläutert. „Ein Ereignis wird umgedeutet, indem wir die Wirkung verändern, die bestimmte Wahrnehmungen auf uns ausüben, um uns so neue Handlungsmöglichkeiten zu erschließen.“ So könne z.B. der schwierige Kunde

Andere Trainer hingegen finden den Zuschnitt auf den Wirtschaftskontext unnötig. Ralf Hungerland empfindet zum Beispiel gerade das Zusammentreffen höchst unterschiedlicher Teilnehmer und daher höchst unterschiedlicher Landkarten der Welt fruchtbar. Auch Thies Stahl sieht den Transfer in den Wirtschaftsbereich als Sache der Teilnehmer an. Ein Verzicht z.B. auf Phobietechniken sei schade, weil ja auch Führungskräfte oftmals mit Phobien zu kämpfen hätten, z.B. Angst vor Gruppen zu reden, Angst vor dem Computer etc.

Ob sich Führungskräfte daher für einen Business-Practitioner oder einen klassischen Practitioner entscheiden, müssen sie mit sich selbst ausmachen und am besten im ausführlichen Gespräch mit dem Trainer klären. Schließlich kommt es nicht zuletzt darauf an, ob die Chemie zwischen Trainer und Teilnehmer stimmt, und die Lernziele des Teilnehmers mit den Ausbildungsinhalten übereinstimmen. *nbu* ■



„Wir können die Wirkung verändern, die Wahrnehmungen auf uns ausüben.“

*Gabriele Müller, NLP-Lehrtrainerin, Berlin*

# Tipps zur Trainerwahl

- Werfen Sie die Buschtrommel an: Fragen Sie herum, wer bereits Erfahrungen mit einem NLP-Trainingsinstitut gemacht hat.
- Besuchen Sie zum Beispiel den jährlich stattfindenden NLP-Kongress. Dort können Sie sich informieren, was man mit NLP machen kann und was nicht. Zudem lernt man die Szene und die Trainer kennen.
- Lassen Sie sich von einem in Frage kommenden NLP-Anbieter Referenzen nennen, möglichst Adressen von Unternehmen oder Einzelpersonen, die in einer Ihnen vergleichbaren Situation sind. Befragen Sie diese nach ihren Erfahrungen mit NLP und dem NLP-Trainer.



„Es gibt so viel NLP wie es Leute gibt, die es anwenden und trainieren.“

Thies Stahl, NLP-Lehrtrainer,  
Quickborn

- Informieren Sie sich über den Hintergrund des Trainers. Welches Studium hat er absolviert, in welchen anderen Trainingsmethoden und -verfahren ist er ausgebildet? Ein NLP-Trainer sollte über einen akademischen Grad verfügen, über den Tellerrand des NLP hinausgeblickt haben und möglichst breit gebildet sein. Hilfreich ist auch, wenn der Trainer einen ähnlichen beruflichen Background hat wie Sie selbst. Zumindest sollte ein

wirtschaftsorientierter NLP-Trainer selbst Erfahrungen in der Wirtschaft gesammelt haben.

- Informieren Sie sich über den NLP-Hintergrund des Trainers. Wie viel NLP-Erfahrung bringt der Trainer mit? Welche NLP-Ausbildungen hat er absolviert? Wieviel Praxiserfahrung bringt er mit? Wie lange ist er bereits auf dem Markt? Nach den Richtlinien des Deutschen Verbandes für Neurolinguistisches Programmieren darf nur der so genannte NLP-Lehrtrainer, der alle Ausbildungsstufen vom Practitioner über den Master bis zum Trainer und mindestens 500 Stunden Unterrichtserfahrung mitbringt, andere in der Methode ausbilden. Informieren Sie sich deshalb, ob die Ausbildung vom DVNLP anerkannt ist. Einzelne Seminare, die lediglich NLP-Techniken anwenden, können natürlich auch von qualifizierten NLP-Masters bzw. NLP-Trainern durchgeführt werden. Die Datenbank

www.dvnlp.de gibt Auskunft über die absolvierten Ausbildungen einzelner Trainer – zumindest der Verbandsmitglieder.

- Formulieren Sie Ihr eigenes Trainingsziel und klären Sie dies im Vorgespräch mit dem Trainer. Achten Sie darauf, ob die Chemie zwischen Ihnen und dem Trainer stimmt. Sprechen Sie mit mindestens zwei oder drei Trainern, um vergleichen zu können.

- Vergleichen Sie Preise: Die absoluten Kosten sind nämlich oftmals gar nicht miteinander vergleichbar, da die Ausbildungen unterschiedlich lang sind. Das reicht von der Minstdauer von 18 Tagen bis hin zu 27 Tagen. Rechnen Sie daher aus, wieviel Sie der Tag durchschnittlich kostet. Die Spanne liegt hier nach Auskunft von Alix von Uhde zwischen 170 und 270 Mark pro Tag, 240 Mark muss ihrer Ansicht nach als realistisch angesehen werden. nbu ■

nicht länger als Dummkopf, sondern als Herausforderung begriffen werden.

Beim Reframing kommt der Sprache wieder besondere Bedeutung zu. Ist eine Führungskraft der Überzeugung, dass z.B. sein Mitarbeiter zu stur sei, gilt es Situationen zu finden, in denen Sturheit nützlich sein kann, z.B. beim Verhandeln mit einem Kunden, der den Preis

ins Bodenlose drücken will. So ist es nach Ansicht der NLP'ler möglich, dass die Führungskraft ein positives Gefühl für die abgelehnte Eigenschaft entwickelt. Das gilt ebenso bei Vergleichen wie „ich bin zu genau“, bei denen sich Situationen finden lassen, in denen Genauigkeit vor Pragmatismus siegt, weswegen die Verallgemeinerung zurückgenommen werden kann. Dahinter steckt nicht zuletzt auch eine der Grundannahmen im NLP: Hinter jedem Verhalten steckt eine positive Absicht.

## Sich an Gutes erinnern

Auch Anker helfen dabei, sich selbst oder andere in ressourcenvolle Situationen zu bringen. Anker sind äußere Reize, z.B. Musik oder Gerüche, aber auch Worte, Gesten etc., die einen inneren Zustand auslösen. Das kennt jeder: Man hört ein bestimmtes Lied und kann sich ganz genau in die Situation zurückversetzen, in der das Lied

besondere Bedeutung hatte. Im NLP werden Anker analysiert, um Problemen auf die Spur zu kommen. Dabei konzentriert man sich wiederum auf die sinnlichen Aspekte: Was genau löst eine schlechte Stimmung aus? Was genau sehe oder höre ich, wenn ich dieses Gefühl bekomme? Viele Änderungstechniken des NLP zielen darauf ab, Anker, die unerwünschte Reaktionen hervorrufen (z.B. immer, wenn jemand laut mit mir redet, werde ich ärgerlich), in ihrer Wirkung abzuschwächen oder zu löschen.

Andererseits können Anker aber auch bewusst gesetzt werden, um sich in einen positiven Zustand zu versetzen. Die Verfahren der Erfolgstrainer Jürgen Höller und Emile Ratelband sind gute Beispiele dafür: Durch Ausrufe wie „Yahoo“ oder „Tschakka“ wollen sie das gute Gefühl oder einen guten Gedanken, die Teilnehmer während ihrer Performances haben sollen, verankern. Ist der Teilnehmer wieder allein im Alltag, muss er nur „Tschakka“ oder „Yahoo“ rufen, und das Gefühl im Seminar ist wiederhergestellt. So zumindest der Gedanke dahinter.

Nicht zuletzt die Änderungstechniken haben NLP in der Öffentlichkeit so viel Kritik eingebracht. Durch die populären Anwender wie die Erfolgstrainer setzt sich das Bild fest, dass es sich bei NLP um nichts weiter als eine naive Optimierungstrategie handelt. Der Mensch beliebig veränderbar? Hier ein Schraubchen festgedreht, dort ein Zahnrad ausgetauscht und schon ist aus Otto Müller Supermann geworden, so die Kritik. Doch es gibt natürlich jenseits des „NLP light“ der Gurus andere Möglichkeiten, wie sich Führungskräfte dem Thema NLP nähern und einen profunderen Einblick in die Methode bekommen können.

#### NLP in kurzen Seminaren testen

Eine gute Möglichkeit, NLP auszuprobieren, sind Schnupperseminare und Workshops zu Themen wie Mitarbeiterführung und Kommunikation, die mit NLP-Techniken arbeiten. „Apetizer“, nennt Andreas Buhr von ABConsulting in Düsseldorf seine ein- bis dreitägigen Kurse, die Aha-Effekte bewirken, die Techniken aber nicht wirklich vermitteln. „Türöffner“ sind sie für NLP-Lehrtrainer Thies Stahl, weiß er doch, dass sich Führungskräfte nach dem Besuch solcher kurzen Seminare oft entscheiden, eine richtige NLP-Ausbildung dranzuhängen.

Denn auch das müssen sich Führungskräfte klarmachen: Eine Practitioner-Ausbildung, also die erste Stufe der ursprünglich für Therapeuten gedachten Zusatzausbildung, dauert laut den Richtlinien des Deutschen Verbandes für NLP mindestens 18 Tage, oft jedoch noch länger. In der Regel sind es daher Selbstzahler, die sich zu solchen Kursen entschließen. Firmeninterne Practitioner-Ausbildungen, wie sie kürzlich Alix von Uhde in einem Beratungsunternehmen durchgeführt hat, sind immer noch ausgespro-

chen selten. Und werden es nicht nur wegen der Zeit, sondern wegen dem Selbsterfahrungsanteil vermutlich auch bleiben: Wer redet schon gern darüber, dass er Angst vor unangenehmen Mitarbeitergesprächen hat, wenn der Kollege daneben sitzt.

„Was Führungskräfte mit einer NLP-Ausbildung erreichen wollen, müssen sie sich genau klarmachen“, rät Stephan Teuber. Ihnen pauschal zu Practitioner-Ausbildungen zu raten, davon hält der Tübinger Lehrtrainer überhaupt nichts. Denn allen Versuchen zum Trotz, NLP im Wirtschaftskontext eine größere Verbreitung zu verschaffen, ist es Teuber wichtig zu betonen, dass es sich bei Practitioner-Ausbildungen um keine Themenkurse handelt. Gelehrt wird nicht Kommunikation oder Führung, sondern die Methode NLP. Ein Unterschied, der nicht selten zu Enttäuschungen führt. So hat auch Thies Stahl schon oft erlebt, dass Führungskräfte die Practitioner-Ausbildungen nicht zu Ende führen. „NLP zu erlernen, ist harte Arbeit“, gibt der Quickborner Experte zu bedenken. Dazu gehören nicht nur die vielen Ausbildungswochenenden, sondern parallel zum Seminarbesuch auch das Arbeiten in Übungsgruppen. „Führungskräfte müssen sich da schon ganz schön durchbeißen“, weiß Stahl. Und das schaffen sie nicht, wenn ihre Motivation, sich mit NLP zu beschäftigen, die ist, die Thies Stahl am häufigsten beobachtet: sich gegen NLP zu immunisieren. *Nicole Bußmann* ■