

MANIPULATION UND



MORAL

Foto: Trifonenko Ivan/Fotolia

Kommunikationskompetente Menschen sind erfolgreicher. Im Coaching-Angebot sticht das Neuro-Linguistische Programmieren (NLP) als nicht unumstrittene Methode hervor. Entscheidend ist die ethische Haltung.

Text: Heike Hausensteiner

Journalisten lernen in Anfängerseminaren, dass sie in ihren Berichten die Leser, Zuschauer oder Zuhörer dort abholen sollten, wo diese stehen. Verkäufer machen das mit ihren Kunden genauso – oder noch raffinierter. Wenn sich die Kunden mit einem Produkt zu Hause wiederfinden, das sie anfangs gar nicht kaufen wollten. Auch wird es schon so manchem Angeklagten gelungen sein, sich vor Gericht geschickt argumentierend aus der Affäre zu ziehen, um freigesprochen zu werden. Ein Dialog lässt sich offenbar geschickt in eine bestimmte Richtung drehen.

Jede Kommunikation will bei einem Gegenüber etwas bewirken. Selbst wenn nur Informationen weitergegeben werden. Es geht also immer um Beeinflussung. Sei es im Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, zwischen Politiker und Wähler, zwischen Lehrer und Schüler oder zwischen Eltern und Kinder. Aber worin liegt der Unterschied zwischen Führen, Lehren, Erziehen, Überzeugen und Manipulieren?

„Die Demarkationslinie besteht aus zwei Aspekten“, erläutert Johannes Steyrer vom Interdisziplinären Institut für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management der Wirtschaftsuniversität Wien. „Merkt das Gegenüber, dass es beeinflusst wird?“ Und: „Steht die Beeinflussung im Widerspruch zu den ureigenen Interessen des Beeinflussten?“ Wenn etwa eine Führungskraft mit Mitarbeitern Ziele vereinbart, ist klar, was von ihnen erwartet wird. Zudem liegt es in ihrem Interesse, Ziele zu erreichen, um den Arbeitsplatz zu sichern bzw. um ein Gehalt zu beziehen. Allerdings, so Steyrer: „Wenn ein Versicherungsmakler, um mit Ihnen in Kontakt zu kommen, einen Polzzen-Check verspricht, um Ihnen dann eine Pensionsvorsorge zu verkaufen, die Sie sich nicht leisten können, handelt es sich um Manipulation.“

Entscheidend ist in der zwischenmenschlichen Kommunikation, Nähe und Sympathie zu erzeugen. „Im Wesentlichen geht es dabei um die Wahrnehmung von Ähnlichkeiten in den Werten, in den Einstellungen, im sozialen und beruflichen Background etc. Erfahrungen, die ein Gegenüber gerade macht, mit diesem Gegenüber zu teilen, das ist es, was erfolg- >



> reiche Kommunikation ausmacht“, betont der Management-Experte und Psychotherapeut Steyrer.

Es geht um das „Spiegeln“ des anderen. Das steht vielleicht im Widerspruch zum „Diktat der Authentizität“. Aber würden wir wirklich immer und überall sagen, wie uns gerade innerlich zumute ist, würden wir ständig von einem Fettnäpfchen ins andere treten. Wir können bestenfalls „selektiv“ authentisch sein. Das, was wir sagen, soll möglichst ehrlich und echt sein, aber nicht alles, was wir sagen wollen, kann bzw. darf gesagt werden.

Anstatt eine Person zu „spiegeln“, könne man natürlich auch von „Empathie“ sprechen, so Steyrer. „In die Mokassins des anderen zu schlüpfen, wie es die Ureinwohner Nordamerikas bezeichnen, darin liegt der Hebel für erfolgreiche Kommunikation. Es gibt dazu mittlerweile sehr viele empirische Belege, die

das Phänomen psychologisches Mimikry (=Nachahmung, Anpassung, Anm.) untersuchen, die diesen Erfolgsfaktor eindrucksvoll belegen.“

Grund genug für Peter Schütz, dass er die Methode des „Neuro-Linguistischen Programmierens“, kurz NLP, in den 1980er Jahren mit einigen Kollegen aus dem angloamerikanischen Raum nach Österreich importierte und adaptierte. Mit hehren Zielen. Zur Persönlichkeitsentwicklung und als Kommunikationstraining wurden bereits bekannte Elemente der Psychologie aus den 1960er und 1970er Jahren, etwa aus der Gestalt- oder der Hypnotherapie, kombiniert mit sprachwissenschaftlichen Erkenntnissen und dem Konzept des Modellierens.

Wenn man NLP gut kann, lassen sich verschiedene Ziele erreichen. Wie bei Tiefeninterviews oder bei verdeckter Recherche gehe es darum: „Worauf will

ich hinaus, wo will ich den anderen hinkriegen?“ Die ethische Grenze sei eine Frage der Haltung. „Was mache ich mit dem, was ich kann? Wie sehr wassere ich nach? Geht es darum, Leben zu retten? Nur weil jemand einen Waffenpass hat, darf man auch nicht auf jeden schießen, der einem über den Weg läuft“, liefert Peter Schütz einen seiner drastischen Vergleiche. Oder: „NLP ist wie Jiu Jitsu. Ein Kontaktsport. Man muss mit Menschen arbeiten und nicht nur intellektuell das Konzept verstehen.“

An sich sei die Methode „zutiefst demokratie- und menschenrechtsorientiert, das heißt systemisch ökologisch. Wie weit ist das, was du möchtest, im System des anderen? Und das ist mit dogmatischen Parteien und überhaupt mit Wahlkämpfen nur schwer kompatibel“, erklärt Schütz. „Wenn Parteien zu uns kommen und möchten, dass wir ihre Leute schulen, sage ich: Gerne. Aber

> einzugreifen. Man muss hier sehr vorsichtig sein.“ In Peter Schütz' Ausbildungszentrum wird daher nach dem Motto geschult: „Was möchtest du und was ist der Teil des anderen?“ Dann werde sehr rasch klar, was möglich ist und was nicht. Etwa zerrüttete oder noch nicht existente Beziehungen innerhalb einer Familie oder zwischen Mann und Frau können nicht erzwungen werden. „Wirklich übel“, so Schütz, „ist dieses manipulativ technische NLP. Das wird vielfach in sektoiden NLP-Gruppen vermittelt – unter großem Marketing-Geplärre. Das ist das Drama des NLP. Je mehr Marketing, desto weniger Kompetenz ist vorhanden.“ Eine Grundregel, die in vielen anderen Branchen wohl genauso gilt.

Die kurzen Angebote seien aufgrund ihrer Größe mit bis zu 150 Teilnehmern nicht in der Lage, auch nur annähernd Haltung zu vermitteln. Genauso wenig wie Fernstudien in NLP. Das sind „scheinbare Scheine“ für Peter Schütz. „Die meisten NLP-Hütten sind leider kurzfristig aufgestellt, mit Elementen aus der Verhaltenstherapie. Was zählt, ist schnelles Geld.“ Circa zehn Prozent der NLP-Anbieter seien seriös, der große Rest „Pfuscher, Sekten oder Minderbemittelte“. Das beginne schon beim fehlenden Auswahlgespräch der Teilnehmer durch Therapeuten – aus Angst, dass dann viele nicht kommen und nicht zahlen.

Imageprobleme bei NLP

„Es gibt eine Doppelmühle, in der wir stecken. Das ist nicht angenehm“, sagt Schütz. Er ist auch Vorstand im Österreichischen Trainingszentrum für NLP und Neuro-Linguistische Psychotherapie und um den guten Ruf von NLP bemüht. Nicht nur Schnellsiedekurse knabbern am Image der Methode und am gemeinsamen Geldkuchen. Sondern es gilt auch, um Anerkennung durch die traditionellen Psychotherapieschulen zu kämpfen. Viele Therapeuten mit NLP-Ausbildung lassen letztlich die Finger von der Methode. Wissenschaftliche Publikationen existieren aufgrund des hohen Aufwandes bei der seriösen Arbeit in Kleingruppen kaum.

Und dann ist da noch die medial immer wieder hergestellte Nähe des NLP zur FPÖ. Peter Schütz kann und will das so nicht bestätigen. Laut einer ehemaligen Ministersprecherin hingegen sei



es ein „Must“ für FPÖ-Politiker, sich in Sachen NLP schulen zu lassen. „Sie haben diese Methode gelernt und benützt – nur eben mit Menschenverachtung“, meint auch eine Wiener Psychotherapeutin.

Was kann nun NLP, was andere Methoden nicht können? „Wer hat Sie bezahlt für diese Fangfrage?“, antwortet darauf Peter Schütz. In wechselseitigem Einvernehmen wolle man sich nicht gegenseitig anpinkeln. Nach längerem Nachdenken jedoch erklärt er: „Was wir sehr gut können, ist der Umgang mit Traumata, Phobien, psychosomatischen Störungen und Depressionen. Was wir schlecht können, und zwar genauso schlecht wie die anderen Schulen, ist der Umgang mit Psychosen oder Schizophrenien.“

Emil Hierhold ist mit dem von ihm gegründeten „HPS-Training“ in Österreich der Doyen der Präsentationstechnik. Er hat festgestellt, dass er in den Präsentationstrainings unbewusst eine ganze Reihe von NLP-Techniken bzw. Erkenntnissen einsetzt. Es sei ein Bündel höchst unterschiedlicher Werkzeuge, die durch ein Band zusammenge-

halten werden: „Sie funktionieren.“ Die einfachen, in der täglichen Kommunikation gut verwendbaren Techniken, zum Beispiel zur Rapport-Förderung, wie „Mirroring“ (Spiegelung, Nachahmung, Anm.), würden von guten Kommunikatoren, Beratern oder Verkäufern ohnehin verwendet. Wirklich gut, allgemein anwendbar und daher potenziell gefährlich sei die empfohlene Mehrkanal-Ansprache. Also die bewusste Ansprache visueller, auditiver und kinästhetischer Typen durch die entsprechenden Wörter und Metaphern. „Der NLP-Werkzeugkasten enthält viel Brauchbares, das meiste davon ist kompliziert anzuwenden, aber nützlich in der Hand zum Beispiel des Psychotherapeuten oder jedes Kommunikators“, resümiert Hierhold.

„Jeder, der Kommunikationstechniken bewusst und authentisch anwenden kann, ist anderen, die dies nicht können, kommunikativ überlegen. Natürlich bedeutet das Einflussstärke und Macht“, bringt es Eugen Ferraris auf den Punkt. Er ist Trainer, Berater und Coach und appelliert, dass das bewusste Einsetzen der eigenen kommunikativen Stärke



Foto: Corbis

immer mit hohem moralischen Anspruch an die eigene Person verbunden sein sollte. „So wie der Erwachsene immer für den Kommunikationsprozess mit Kindern verantwortlich ist, so hat diese Verantwortung in der Interaktion zwischen Erwachsenen der kommunikativ Bessere.“

Argumenten von Personen, die einem sehr sympathisch sind, steht man positiver, wohlwollender, weniger kritisch gegenüber, von ihnen lässt man sich gerne überzeugen. Vorsicht sei daher angebracht, insbesondere bei logisch scheinenden und auf der Hand liegenden Lösungsangeboten bei komplexem Sachverhalt, rät der Experte. „Wenn wir versuchen, Menschen bewusst zu beeinflussen, nutzen wir auch die Emotionalität dieser Menschen. Ihre Angst, Verwirrtheit, Mitleid, Sympathie, Liebe, Hoffnung, Freude etc., um das zu erreichen, was wir wollen.“

Andererseits übernehmen kommunikationskompetente Menschen mit hoher moralischer Integrität „die Verantwortung in der Interaktion, schaffen Klarheit, Motivation und Zufriedenheit und unterstützen andere in deren persönlichem Wachstum. Belohnt werden solche Menschen häufig mit beruflichem wie privatem Erfolg und dem Gefühl sozial Positives geleistet zu haben“, so Ferraris. „In meinen Coachings und Trainings erlebe ich, dass gerade dieser Sozialaspekt ein wesentlicher Faktor für nachhaltige persönliche Zufriedenheit ist.“ ┘

www.trainingquality.at

www.icpnlp.at

www.nlpzentrum.at/zp

**Lebensfreude ist unbezahlbar.
Aber durch Ihre Spende möglich.**

WIENER HILFSWERK



© Wiener Hilfswerk, Daniela Natscher

Bitte spenden Sie für unsere Einrichtungen
für Menschen mit Behinderung. **Danke.**



Spendenkonto lautend auf „Wiener Hilfswerk“ bei Erste Bank | IBAN: AT582011128442907831 / BIC: GIBAAATWWXXX
www.wiener.hilfswerk.at

Wir danken dem Verlag für die Unterstützung durch Schaltung dieses Gratisinserates.