

# Der Weg zum Erfolg

Es sind immer wieder dieselben Fragen, die nie an Aktualität verlieren: Wer ist erfolgreich? Warum sind manche erfolgreicher als andere? Welcher Weg führt zum Erfolg? Eine Trainingsmethode, die in den siebziger Jahren in den USA entwickelt wurde, gibt eine neue Antwort: Das Neuro-Linguistische Programmieren.

**D**er Zungenbrecher, im folgenden mit NLP abgekürzt, steht für ein Modell menschlicher Kommunikation, das 1979 von zwei Amerikanern, Richard Bandler und John Grinder, entwickelt wurde. Der Ausgangspunkt für Bandler und Grinder, die ursprünglich aus den Bereichen der Mathematik und Linguistik kamen, bevor sie sich der gestalttherapeutischen Arbeit widmeten, war die Frage, warum manche Therapeuten so außergewöhnlich erfolgreich arbeiten. Nach dem Prinzip des Master-Modelling (= man analysiert besonders erfolgreiche Menschen und stellt das Master-Modell als Vorbild für andere auf) beobachteten sie systematisch besonders erfolgreiche Therapeuten ihrer Zeit. Aus den hieraus gewonnenen Erkenntnissen über die Zusammenhänge zwischen sinnlichen (neuro) Wahrnehmungen, Sprache (linguistisch) und inneren

Denk-Programmen erarbeiteten sie das NLP-System. Was für den therapeutischen Bereich gedacht war, hat sich inzwischen auf alle erdenklichen Gebiete ausgebreitet: Manager, Verkäufer, Werbefachleute, Politiker und viele andere werden auf NLP trainiert.

## RAPPORT, DER GUTE KONTAKT

Ein Ausgangspunkt für NLP-Training ist die Erkenntnis, daß jeder Mensch seine Umwelt völlig verschieden erlebt, daß jeder aus der Wirklichkeit nur bestimmte Teile herausfiltert. Je nach der Art der selektiven Wahrnehmung unterscheidet man drei Typen:

- der visuelle Typ, für den das Sehen am wichtigsten ist,
- der auditive Typ, der eher auf Geräusche achtet,
- der kinästhetische Typ, der eher dazu neigt, taktile Eindrücke und Gefühle in den Vordergrund zu stellen.

Wer welcher Typ ist, zeigen sprachliche („Ich habe das Gefühl . . .“; „Aber schauen Sie doch . . .“) und nicht-sprachliche (z.B. Augenbewegung) Zugangshinweise. Das NLP-Training hilft, diese Hinweise zu erkennen und zu analysieren, denn mit ihrer Hilfe gewinnt man nicht nur eine bessere Einsicht in die eigene Persönlichkeit, sondern schafft auch die Grundvoraussetzung für die Herstellung eines guten Kontaktes mit dem Gegenüber, für den Rapport, wie es in der NLP-Terminologie heißt.

## PACING UND LEADING

Wer gelernt hat, sein Gegenüber gut zu beobachten, kann sich im Sprachstil und in der Körpersprache auf ihn einstellen. Im

## ZUM WEITERLESEN

Deutschsprachige NLP-Literatur

- Connirae und Steve Andreas: „Gewußt wie“; Junfermann, Paderborn 1988.
- Richard Bandler: „Veränderung des subjektiven Erlebens“ – Fortgeschrittene Methoden des NLP; Junfermann, Paderborn 1987.
- Richard Bandler/John Grinder: „Neue Wege der Kurzzeittherapie“; Junfermann, Paderborn 1985.  
„Reframing. Ein ökologischer Ansatz in der Psychotherapie (NLP)“; Junfermann, Paderborn 1985.  
„Therapie in Trance“; Klett-Cotta, Stuttgart 1984.
- Vera Birkenbihl/Claus Blickhan/Bertold Ulsamer: „NLP. Einstieg in die Neuro-Linguistische Programmierung“; Gabal, Speyer 1987.
- Daniela und Claus Blickhan: „Denken, Fühlen, Leben“; MVG Verlag, München 1989.
- Leslie Cameron-Bandler: „Wieder Zusammenfinden. NLP – neue Wege der Paartherapie“; Junfermann, Paderborn 1985.
- Robert Dilts/Richard Bandler/John Grinder: „Strukturen subjektiver Erfahrung. Ihre Erforschung und Veränderung durch NLP“; Junfermann, Paderborn 1985.
- David Gordon: „Therapeutische Metaphern“; Junfermann, Paderborn 1985.
- John Grinder/Richard Bandler: „Kommunikation und Veränderung“, Die Struktur der Magie 2; Junfermann, Paderborn 1982.
- John Grinder/Richard Bandler/Virginia Satir: „Mit Familien reden“; Pfeiffer, München 1978.
- Thies Stahl: „Triffst du einen Frosch unterwegs“; Junfermann, Paderborn.

Jeder lebt in einem eigenen Bezugssystem. Die mangelnde Kenntnis der Wahrnehmungsart des Mitmenschen führt zu Schwierigkeiten und Mißverständnissen:

**Mitarbeiter:** „Ich habe das Gefühl, die Kampagne wird kein Erfolg.“

**Chef:** „Aber schauen Sie mal her. Wir haben uns alle offensichtlichen Probleme überlegt und gesehen, daß die Aktion glänzende Aussicht auf Erfolg hat.“

**Mitarbeiter:** „Nein, ich spür‘, daß dabei noch etwas fehlt.“

**Chef:** „Also für mich sieht das ganz anders aus. Es ist ganz klar, daß das klappen wird. Sie sehen mal wieder schwarz.“

Quelle: Claus Blickhan, Dr. Bertold Ulsamer: NLP, Kürzel für verschärfte Wahrnehmungen; Congress & Seminar, Heft 11/1985.

NLP heißt das Pacing, also mit dem Anderen im gleichen Schritt gehen. Je besser dieser Gleichschritt funktioniert, umso fruchtbarer wird der Kontakt zwischen zwei Menschen funktionieren.

In unmittelbarem Zusammenhang mit Pacing steht Leading: Man geht nicht mehr nur neben dem Anderen einher, sondern ist ihm voraus, gibt ihm die Richtung vor.

## KRÄFTE MOBILISIEREN

Neben der Schulung der Wahrnehmung und der Fähigkeiten, einen guten Kontakt mit seinem Gegenüber aufzubauen, geht es im NLP um die optimale Nutzung eigener

Fazit:

Wir können festhalten: NLP kann sowohl äußerst positiv eingesetzt werden, und zwar sowohl für sich selbst, als auch für bessere Kommunikation mit anderen. Es kann allerdings auch manipulativ mißbraucht werden, wobei man sich darüber klar sein muß, daß die Grenze zwischen Motivation und Manipulation zwangsläufig eine nebelige sein muß! Wie oft behauptet jemand, er täte dies oder jenes nur „zum Besten“ dessen, den er in Wirklichkeit nach allen Regeln der Kunst manipuliert? Also: Man kann sich mit NLP selber helfen, man kann bessere Kontakte zu anderen herstellen lernen (insbesondere lernt man sich und andere weit besser zu beobachten!), und man kann mit NLP anderen helfen (wenn diese dies wirklich wünschen!).

Quelle: Vera Birkenbihl/Claus Blickhan/Bertold Ulsamer: „NLP Einstieg in die Neurolinguistische Programmierung“; Speyer 1987, S. 61.

Ressourcen, um die Mobilisierung ungeahnter Kräfte und Fähigkeiten. Während in vielen Persönlichkeitstrainings vermeintliche Fehlverhalten korrigiert werden sollen, geht es im NLP nicht um richtig oder falsch. Es sollen vielmehr Blockaden abgebaut und Wege aufgezeigt werden, mit Schwierigkeiten fertig zu werden. Dazu gehört der Prozeß des Reframing: Probleme, die einem Betroffenen zu schaffen machen, werden in einem anderen Zusammenhang gesehen. Schwächen werden in Stärken umgedeutet.

## NLP IM MANAGEMENT-TRAINING

Der kurze Überblick über einige Grundprinzipien des NLP vermittelt zumindest eine



Dr. Brigitte Gross, Trainerin und Lehrbeauftragte für NLP



Mag. Peter Schütz, Leiter des Instituts NLP Consulting

Ahnung davon, wie NLP im Management-Training eingesetzt werden kann: Die Schulung der Wahrnehmung ist die essentielle Voraussetzung für die Kommunikation mit den Mitarbeitern und für die Fähigkeit zum Führen. Genauso wichtig sind aber die Möglichkeiten, durch NLP das eigene Potential optimal auszuschöpfen, eigene Energien und Kräfte freizusetzen und zu entwickeln.

Im Mittelpunkt jeden NLP-Trainings steht dabei das gewünschte Ziel. Der Problemanalyse oder der Ergründung der Ursachen für eine negativ empfundene Situation wird eher wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Ist das Ziel des Trainings einmal formuliert, werden alle Kräfte mobilisiert, um dieses Ziel zu erreichen. Das zielorientierte Arbeiten im NLP-Training beinhaltet jedoch auch intensive Überlegungen zur Definition des Zieles. Die Zielvorstellungen des einzelnen werden überprüft, ob sie zur Ökologie des Menschen insgesamt passen und sich mit seinem Umfeld vereinbaren lassen. Nur dann kann dem zielorientierten Arbeiten im NLP der entsprechende Erfolg beschieden sein.

## NLP IN ÖSTERREICH

Seit Jahren gibt es NLP auch in Österreich: Das Österreichische Trainingszentrum für NLP wurde gegründet, um Interessierten Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten in NLP anzubieten bzw. um Praktizierenden einen Erfahrungsaustausch zu ermöglichen. Dr. Helmut Jelem, Mag. Peter Schütz, Dr. Siegrid Sommer und Dr. Brigitte Gross haben in enger Zusammenarbeit mit amerikanischen und europäischen Trainingszentren ein umfangreiches Programm für die NLP-Ausbildung erarbeitet. Die Angebote reichen von NLP-Einführungsseminaren über Intensiv- und Auswahlseminare bis zur NLP-Trainer-Ausbildung, für die immerhin

eine durchschnittliche Ausbildungszeit von sieben Jahren angesetzt ist (siehe meeting-Seminar kalender zu den offenen Seminaren).

Speziell für das NLP-Management-Training gibt es in Wien das Institut NLP Consulting. Institutsleiter Mag. Peter Schütz, der als Managementtrainer und Organisationsberater in England und in den USA NLP kennenlernte, bietet hier maßgeschneiderte firmeninterne Trainingsseminare an. Kreativitäts- und Entscheidungsfindung, Präsentations- und Vortragstechnik, zielorientierte Verhandlungs- und Gesprächsführung, Interviewtechnik und Konfliktmanagement sind die Seminarthemen, die auf der Basis von NLP konzipiert sind. Für das höhere Management gibt es zusätzlich Workshops über NLP, Denkstrategien und Kreativität.

NLP wird auch eingesetzt, wenn es um die Konzeption neuartiger Team- und Organisationsentwicklungsabläufe geht. „NLP ermöglicht Teams, Kommunikationsmißstände auszuräumen und sich auf die wesentlichen Dinge zu konzentrieren,“ erklärt Mag. Schütz die Vorteile von NLP für die Unternehmensführung. Zur Sicherung eines möglichst hohen Qualitätsstandards ist NLP in Österreich für die Managementausbildung übrigens markenrechtlich geschützt und wird nur durch das Institut NLP Consulting angeboten.

Eine diesbezügliche Beschränkung scheint durchaus angebracht, denn immerhin haben NLP-Techniken eine außerordentlich starke Wirkung, sodaß sie auch mißbraucht und zur Manipulation eingesetzt werden könnten. Die zentrale Ausbildung österreichischer NLP-Trainer durch das Österreichische Trainingszentrum sichert, daß zumindest hier NLP von Trainern gelehrt wird, die über ein hohes Maß an persönlicher Reife, Erfahrung und Kompetenz verfügen.

Dr. Margit Kaluza-Baumruker