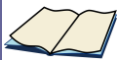


NLP - Neurolinguistisches Programmieren



Lexikon: [Kurzbeschreibung](#) | [ausführliche Darstellung](#) | [Literatur](#) | [Internet-Links](#) | [Experten](#)



So geht's: [Praxisbeispiel](#) | [Leitfaden](#)

Kurzbeschreibung

NLP ist ein handlungsorientierter und ökologischer Kommunikationsansatz. NLP sensibilisiert pragmatisch für Chancen und Grenzen menschlicher Wahrnehmung, menschlicher Kommunikation und persönlichen Wachstums und vermittelt klar strukturiert effektive Methoden und Techniken aus der professionellen Kommunikation (Beratung, Therapie). Verantwortlich eingesetzt, bietet NLP vielfältige Chancen, die Kommunikation in und zwischen Menschen zielgerichtet zu verbessern und kreativ zu gestalten.

NLP findet vielfältige ANWENDUNGSFELDER

- im ALLTAG: Beratung, Gesundheit, Lebensplanung, Therapie...
- in der WEITERBILDUNG: Persönlichkeits-, Kommunikations- und Team-Trainings, Training sozialer Kompetenzen, Trainercoaching, etc. und
- in der WIRTSCHAFT: Kundenbetreuung und Verkauf, Managementberatung und -coaching, Mitarbeiterführung und Mitarbeitergespräche, Prozessbegleitung und Konfliktmanagement....

Ausführliche Darstellung

Der BEGRIFF NLP steht für "Neurolinguistisches Programmieren". Sinngemäß will man damit auf den Zusammenhang hinweisen zwischen der

- Neurologischen Verarbeitung von inneren und äußeren Wahrnehmungen,
- der überwiegend sprachlichen (Linguistischen) Repräsentation und Verarbeitung von Erfahrungen zu
- Programmen (inneren und geäußerten), die das menschliche Verhalten (Denken, Einstellungen, Fühlen, Handeln) strukturieren und steuern.

HERKUNFT: NLP wurde in den 70er Jahren in den USA zunächst von Richard Bandler und John Grinder entwickelt. Ihre Ausgangsfragen waren:

- *Was ist gesunde und gute Kommunikation?*
- *Wie kommt es, dass wir in manchen Situationen beweglich und reich an Möglichkeiten sind und in anderen Situationen hilflos und unbeweglich?*
- *Ist es möglich, effektive (therapeutische) Kommunikation so lehr- und lernbar zu machen wie ein Handwerk?* (vgl. Kutschera1994: 59f)

Durch die genaue Beobachtung anerkannter Meister (Master Modeling) der therapeutischen Kommunikation, Virginia Satir (Familientherapie), Fritz Perls (Gestalttherapie) und Milton Erikson (Hypnotherapie) suchten Bandler und Grinder nach Gemeinsamkeiten effektiver Veränderungsprozesse. Sie fanden heraus, dass sich die Struktur der Kommunikation an den Stellen glich, an denen Veränderungsprozesse eingeleitet wurden - trotz unterschiedlicher Inhalte, Probleme und therapeutischer Schulen.

Seit den 80er Jahren gewinnt NLP zunehmend auch im deutschsprachigen Raum an Bedeutung. In den USA etablierte sich NLP rasch in der pädagogischen und psychologischen (Fach)Diskussion wie in der Öffentlichkeit. In der deutschsprachigen Öffentlichkeit wird NLP eher mit Therapie assoziiert; seine Bedeutung in der wissenschaftlichen Fachdiskussion ist eher marginal. Dennoch wird NLP in der Öffentlichkeit emotional geladen und polarisierend diskutiert. Häufig scheint es, als würde durch „NLP“ eher eine Auseinandersetzung um Glaubensfragen oder um die „richtige“ Überzeugung entfacht als eine unvoreingenommene, sachliche und kritische Auseinandersetzung mit dem, was NLP tatsächlich leistet und leisten kann.

NLP vertritt ein beinahe radikal-konstruktivistisches Welt- und ein ausgesprochen positives Menschenbild mit humanistischem Hintergrund. Dies kommt in den Vorannahmen des NLP zum Ausdruck:

- *Wir haben alles, was wir brauchen, schon in uns.*
- *Jedes Verhalten hat für die jeweilige Person eine positive Absicht.*
- *Jede(r) tut das Beste, das sie/er im Moment tun kann!*
- *Wir geben ein Verhalten oder Gefühl erst auf, wenn wir etwas Besseres gefunden haben.* (vgl. Kutschera 1994: 62 f)
- *Wir Menschen kennen die wahre Welt nicht. Wir entwickeln auf der Grundlage unserer begrenzten Erfahrungen "Landkarten", Modelle von der Welt. Manche dieser Landkarten eignen sich besser, andere weniger gut, um in der Welt zurecht zu kommen.*
Mit den Worten von Albert Einstein: *"Die Theorie bestimmt, was wir beobachten"*

Deshalb wird im NLP großer Wert auf die Wahrnehmung gelegt, auf das Sensibilisieren für feinste Regungen (z.B. feiner Veränderungen in der Mimik, Gestik, Haltung, der Hautfarbe, von Blickrichtung und -kontakt, Sprechgeschwindigkeit, Tonlage, et cetera). NLP unterscheidet Erfahrung systematisch nach ihrer Herkunft, nach Sinneskanälen und Sinnesqualitäten. Diese Unterschiede finden sich auch im sprachlichen Ausdruck wieder. Geschulte Zuhörer erfahren von ihrem Gegenüber nicht nur, welche Sinnesqualitäten ihre Erfahrungen haben. Sie erfahren auch, welche Erfahrungen verallgemeinert, getilgt oder verzerrt verarbeitet und kommuniziert werden.

Wozu nutzt diese Information? Bereits kleinste Veränderungen der Perspektive zu den Dingen und/oder der Interpretation des Erlebten beeinflussen die Situationsdefinition, das Verhalten, Strategien, die Gefühle, innere Überzeugungen, wahrgenommene Rollen sowie das Menschen- und Weltbild des Einzelnen. Anhand dieser Dimensionen (Situation, Verhalten, Weltbild), den logischen Ebenen von Dilts, können Herausforderungen und Probleme systematisch analysiert und entsprechend ihrer Gewichtung durch geeignete Interventionen bearbeitet werden. Die wohl bekanntesten sind das Ankern und das Reframing (siehe Literatur).

NLP hebt sich von vielen klassischen Therapierichtungen durch seine pragmatische Perspektive auf Probleme und Ziele ab. Grundsätzlich gilt:

- Ziele sind wichtiger als Probleme!
- Es ist wichtiger, zu wissen, wie ein Problem gelöst werden kann als wodurch es entstanden ist oder wer die Schuld daran trägt!
- Es gibt keinen Misserfolg, sondern nur Rückmeldungen, dass mein Weg zum Ziel nicht der richtige ist!
- Je mehr alternative Lösungswege ich zu meinem Ziel finde, desto größer sind meine Erfolgchancen! (vgl. O'Connor/Seymour 1995)

NLP-Anwender finden sich in der Rolle des Beraters/Coachs/Prozessbegleiters/Trainers. In diesen Rollen agieren sie als Entwicklungs-Helfer und sind verantwortlich für den (Lern- und/oder Veränderungs-)Prozess. Wesentliche Elemente sind die







- Analyse: Hilfe bei der Problemeingrenzung und präzisen Zielbeschreibung (inklusive Nutzen und Nebenfolgen)
- Intervention: Personen- und situationsorientierte Unterstützung bei der Zielerreichung durch den gezielten Einsatz geeigneter Methoden, Techniken und Übungen

Im Vorwort des ersten in Deutschland erschienenen NLP-Buches beschreibt Virginia Satir die Gründer respektvoll als Zauberlehrlinge, weil es ihnen gelungen sei, die Struktur effektiver therapeutischer Interventionen offenzulegen. Goethe hat uns eine alternative Interpretation von "Zauberlehrling" hinterlassen. Die Konsequenz aus diesen beiden Verständnissen sollte sein, dass (künftige) Anwender die als effektiv eingeschätzten Techniken gründlich erlernen und verantwortungsvoll anwenden.

GRENZEN/KRITIK:











- NLP ist in erster Linie ein Instrument beziehungsweise eine Einstellung in Kommunikationsabläufen und für personales Lernen. Strukturelle soziale und kulturelle Schwierigkeiten sind durch NLP nur sehr begrenzt lösbar.
- Beinahe jeder kann/darf NLP lernen. Die Professionalisierungsgrenzen sind unscharf.
- Die Techniken von NLP sind in der Regel klar und übersichtlich aufgebaut und gelten als sehr effektiv. Da im deutschen Sprachraum kaum systematische Forschungsergebnisse über die tatsächlichen Chancen, Leistungen und Grenzen des NLP vorliegen, sind Argumentationen auf der Grundlage persönlicher Überzeugungen und Vorurteile naheliegend.

Literatur

-  *Krusche, Helmut (1994²): Der Frosch auf der Butter. NLP – die Grundlagen des Neuro-Linguistischen Programmierens. Düsseldorf u.a.: Econ:*
➔ *Eine gut lesbare und gut gegliederte Einführung in das NLP - vor allem für Neueinsteiger* *Einführung/
Grundlagen*
-  *Ulsamer, Berthold (1996⁵): Exzellente Kommunikation mit NLP. Offenbach: Gabal:*
➔ *Eine praxisorientierte und praxisnahe Einführung, die Grundlagen des NLP leicht verständlich und anschaulich vorstellt und zu ersten Schritten der Veränderung einlädt/auffordert.* *Einführung/
praxisnah*
-  *O' Connor, Joseph; Seymour, John (1995⁵): Neurolinguistisches Programmieren: Gelungene Kommunikation und persönliche Entfaltung. Freiburg: VAK:*
➔ *Eine systematische und differenzierte Darstellung des NLP. Den Verfassern gelingt in ihrem Werk ein gelungener Querschnitt durch die Bandbreite des NLP. Diese umfangreiche Einführung hat Kompendiumscharakter. Sie ist gut lesbar, auch wegen zahlreicher Beispiele und Erläuterungen. Diese differenzierte Einführung eignet sich sowohl für Neu-Interessierte wie für Erfahrene.* *Grundlagen/
Kompendium*
-  *Ulsamer, Berthold (1994): NLP in Seminaren: Lernen erfolgreich gestalten. Offenbach: Gabal:*
➔ *Diese praxisorientierte Publikation zeigt, wie Seminare durch den Einsatz grundlegender NLP-Haltungen und Techniken gezielt verbessert werden können. Kernthemen, die das Buch quer zur Gliederung durchziehen, sind Ziel- und Teilnehmerorientierung, das Trainerverhalten im Seminar und vor allem die innere Einstellung und Haltung des Trainers zum Lernen mit Erwachsenen.* *Anwendung für
Trainer-Entwicklung
und Training*
-  *Cleveland, Bernhard F. (1992): Das Lernen lehren: Erfolgreiche NLP-Unterrichtstechniken. Freiburg im Breisgau: VAK:*
➔ *In diesem Buch werden grundlegende NLP-Kenntnisse anschaulich erklärt und konsequent auf die (schulische) Lehre übertragen. Das Ergebnis ist eine reiche Sammlung an Ideen und Anregungen zur Selbstreflexion von Lehrern, eine konsequente NLP-Perspektive auf die Schüler und deren Lernen und (!) eine Fülle von Übungen und konkreten Anregungen für Lehrer und für deren Unterrichtspraxis. Angesichts begrenzter schulischer Möglichkeiten lässt sich nur ein Teil dieser Anregungen und Übungen zum Lernen und zur Persönlichkeitsentwicklung von Schülern anwenden. Geringfügig modifiziert, eignen sich die meisten auch für die Persönlichkeitsentwicklung Erwachsener.* *Übungsband
zu Unterricht und
Lehrerbildung*
-  *Kutschera, Gundl (1994): Tanz zwischen Bewusst-sein & Unbewusst-sein. NLP Arbeits- und Übungsbuch. Paderborn: Junfermann:*
➔ *Ein gut strukturiertes Methoden- bzw. Übungs-Handbuch, in dem das NLP systematisch und mit "ganzheitlichem" Anspruch verortet wird. Die Verfasserin legt Wert auf eine theoretische und spirituelle Einbettung - ein Drittel der Publikation. Dieses Drittel ist auch für Neueinsteiger sehr* *Methodensammlung
für Fortgeschrittene
(theoretisch
eingebettet)*

interessant. Darin sind vor allem die "theoretischen Grundlagen" und die Bezüge zum Lernen weiterführend. Auf den darauffolgenden 350 Seiten werden vielfältige Interventionen/Übungen sehr gut gegliedert und anschaulich vorgestellt. Aufgrund der in der Öffentlichkeit viel beschworenen oder befürchteten Wirkungen und Nebenwirkungen des NLP sollten diese Übungen von ausgebildeten NLPern angewendet und durchgeführt werden.

Internet-Links

- | | | |
|---|--|---|
|  | <p>Neuro-Linguistisches Programmieren : General Information Server
 http://www.nlp.de
 ➔ Allgemeine Informationen zu NLP, deutsche Seite</p> | <p>Allgemeines</p> |
|  | <p>nlp.at - der österreichische nlp-server
 http://www.nlp.at
 ➔ Allgemeine Informationen zu NLP, österreichische Seite</p> | <p>Allgemeines</p> |
|  | <p>MultiMind-online
 http://www.multimind.de
 ➔ Die Online-Zeitschrift berichtet kompetent und informativ über die neuen Entwicklungen und Trends aus dem Bereich des NLP.</p> | <p>Allgemeines/
aktuelle Diskussion</p> |
|  | <p>NLP Portal
 http://www.nlpportal.org
 ➔ „größte deutschsprachige“ NLP-Wissens und Trainerdatenbank</p> | <p>Allgemeines/
Trainerdatenbank</p> |
|  | <p>Deutscher Verband für Neuro-Linguistisches Programmieren e. V.
 http://www.dvnlp.de/
 ➔ In den letzten Jahren sind die Ausbildungsinstitute für NLP wie Pilze aus dem Boden geschossen. Es ist daher schwierig, einen Überblick über gute Institute zu erhalten. Zu den ersten NLP-Ausbildern im deutschsprachigen Raum gehörten Gundl Kutschera und Thies Stahl. Der Verfasser hat seine Ausbildungen bei Gundl Kutschera und bei den Coburger Seminaren gemacht. Aber es gibt viele andere gute Institute und Lehrtrainer. Mittlerweile scheint es, dass sich in Deutschland die Anerkennung durch den DVNLP als Qualitätskriterium herauskristallisiert hat. Dieser arbeitet in seiner Ausbildungskommission stetig daran, die Qualität und Aktualität des NLP in der Ausbildung sicherzustellen. Daher empfiehlt es sich, zunächst mit vom DVNLP anerkannten Lehrtrainern vor Ort Kontakt aufzunehmen.</p> | <p>Dachverband/
Deutschland</p> |
|  | <p>Dr. Gundl Kutschera - nlp-Resonanz - Kommunikations - Training GmbH
 https://www.kutschera.org/</p> | <p>Unternehmen</p> |
|  | <p>Thies Stahl Seminare
 http://www.thiesstahl.de/</p> | <p>Unternehmen</p> |
|  | <p>Coburger NLP Seminare - ZIFF
 http://www.coburger-nlp-seminare.de/
 Institut von Ingrid Ellner und Hans Rebhan</p> | <p>Unternehmen</p> |
|  | <p>Kommunikationstraining Simmerl
 http://www.simmerl.de/</p> | <p>Unternehmen</p> |
|  | <p>comweit, communication management & weiterbildung
 http://www.comweit.com</p> | <p>Unternehmen</p> |

Experten

- Dr. Gundl Kutschera, (NLP-Resonanz), eine der ersten Ausbilderinnen im deutschsprachigen Raum, Generalistin
- Ingrid Ellner und Hans Rebhan, (Coburger Seminare), Ausbildung, Business-Training, Paar- und Sexualtherapie
- Dr. Bertold Ulsamer (www.ulsamer.com), Aufstellungsarbeit, Familientherapie, Training und Beratung

- Claudia und Werner Simmerl, (Kommunikationstraining Simmerl), Ausbildung, Kommunikations- und Business-Training
 - Dr. Walter Schoger (comweit), nachhaltige Lern- und Veränderungsprozesse: Kommunikation, Führung und Weiterbildung
-

Praxisbeispiel

Aufgrund der Vielschichtigkeit und der vielfältigen Einsatzmöglichkeiten des NLP kann ein Praxisbeispiel lediglich als eine beliebige Form der Konkretisierung verstanden werden.

Herr X ist Kundenberater. Er beschreibt seinen Umgang mit Kunden insgesamt als sachlich und interessiert. Im Umgang mit einzelnen Kunden, vor allem solchen, die langatmig kritisieren und solchen, die ihm wegen Kleinigkeiten viel Zeit rauben, beobachtet er bei sich einen "harschen Ton" und Verärgerung. Einzelne Kunden haben dies auch wahrgenommen und sich beschwert.

NLP ist pragmatisch und zielorientiert. Daraus folgt beispielsweise für die Arbeit mit Einzelnen, dass in der Analysephase, gleich nach Erfassen des Problems bzw. der Schwierigkeit, herausgearbeitet wird, was genau stattdessen erreicht werden soll. Damit die gewünschten Ziele auch motivierend für Veränderungen wirken, müssen sie im NLP Kriterien der Wohlgeformtheit erfüllen.

Leitfaden

KRITERIEN FÜR EINEN WOHLGEFORMTEN ZIELSATZ

Die Zielerreichung muss

- möglichst präzise und positiv formuliert sein, darf also keine Verneinungen enthalten: Nicht: *Ich rege mich nicht auf!* Sondern: *Ich bleibe gelassen!*
- in eigener Kontrolle liegen: Falsch wäre: *Mein Kunde soll mich/mir künftig* Stattdessen: *Ich kommuniziere - auch in Krisensituationen - aufmerksam, sachlich und gelassen.* Und:
- möglichst prozessorientiert in der Gegenwart formuliert sein: Also nicht: *(Irgendwann) In (der) Zukunft werde ich* Sondern: *Ich bin ..., ich reagiere ...,*

Lösungsbeispiel: *Wenn ein Kunde sich aufgeregt über den Service beschwert, höre ich ihm genau zu, gehe verständnisvoll auf ihn ein und bleibe sachlich und gelassen.*

DURCHFÜHRUNG

Bei der präzisen Klärung des angestrebten Zieles können die folgenden Fragen hilfreich sein, die idealerweise durch eine(n) PartnerIn gestellt werden:

1. Die Frage nach dem gewünschten Ziel:
 - *Was genau wünschst Du Dir?*
 - ➔ Die Antwort ist ein positiv formuliertes, möglichst konkretes Ziel.
2. Die Frage nach den Anzeichen für die Zielerreichung:
 - *Woran wirst Du erkennen, dass Du das Ziel erreicht hast?*
 - ➔ Zulässige Antworten auf diese Fragen sind konkret beschriebene Gefühle, Verhaltensweisen, Gedanken, Haltungen oder Einstellungen. Hilfreich ist, wenn die Ziel-Sucher aufgefordert werden, zu beschreiben bzw. zu demonstrieren, wie sie aussehen, wie sie sich verhalten und wie sie sich fühlen, wenn sie das Ziel erreicht haben bzw. so leben wie die Zielperson. (*Wie fühlst Du Dich, wenn Du so lebst?*)
Manchmal hilft es auch, sich eine typische Szene, Geräusche, eine Geste oder Bewegung zu merken, als Symbol (Anker) für die Zielerreichung.
3. Fragen nach dem Kontext:
 - *Wann möchtest Du dieses Ziel erreichen?*
 - *Wo, in welchen Lebensfeldern und Kontexten möchtest Du es erreichen?*
 - *Mit wem möchtest Du dieses Ziel erreichen? Wen tangiert dieses Ziel noch?*

- ➔ Die Antworten auf diese Fragen sollten so realistisch und konkret wie möglich sein. Aufgabe der Helfer ist hier, zu überprüfen, ob die gewünschten Zielkontexte realistisch sind und ob das formulierte Ziel in eigener Kontrolle liegt.

4. Frage nach den Lebensumständen:

- *Welche Vorteile ergeben sich durch diese Änderung?*
 - *Welche Nachteile bringt sie mit sich?*
 - *Welchen Nutzen hat das derzeitige Verhalten?*
 - *Wie kann dieser Nutzen in das Zielbild integriert werden?*
- ➔ Diese Fragestellung sensibilisiert für die Vor- und Nachteile des alten wie des neuen Verhaltens, zeigt den Nutzen und den Preis des alten und des neuen Verhaltens auf. Dadurch werden kostbare Impulse für feine Zielkorrekturen sichtbar.

Oft genügt es, das Ziel präzise und anziehend zu formulieren, um Veränderungen einzuleiten. Wird die Diskrepanz zwischen dem Soll (dem Zielsatz beziehungsweise Zielbild) und dem Sein (dem gegenwärtigen Erleben, Verhalten, ...) als zu groß erlebt oder tauchen Schwierigkeiten und Anforderungen auf, die nicht aus eigener Kraft bewältigbar scheinen, setzt die fachkundige Begleitung des NLP-Praktikers ein. Durch eine präzise Zielformulierung wird deutlich, welche Entwicklungsaufgaben und -schritte erforderlich sind und wo Unterstützung sinnvoll ist. Die Durchführung von NLP-Interventionen sollte aber dem ausgebildeten Anwender überlassen bleiben.

Tipps

NLP wird heiß und polarisiert diskutiert. Zu oft wird deshalb in Schwarz-Weiß-Kategorien argumentiert. Gerade deshalb sollten Sie sich kritisch informieren. Dann haben Sie die Chance zu entdecken, was für Sie am NLP neu, interessant, erstrebenswert oder zu kritisieren ist. Soviel ist sicher: Sie werden überrascht sein. Je nach ihrem Vorwissen werden Sie Bekanntes wiederfinden, oft in neuer Konstellation. Und Sie werden Neues entdecken.

26.10.2001 - Walter Schoger



[Keynote ausdrucken](#)

[\[zurück zur Übersicht\]](#)