

Neurolinguistisches Programmieren

# Die vielen Gesichter des NLP



Im deutschsprachigen Raum gibt es das Neurolinguistische Programmieren (NLP) seit nahezu einem Vierteljahrhundert. Dennoch ist die Methodensammlung alles andere als ein alter Hut. *managerSeminare* sprach mit Dr. Gundl Kutschera und Thies Stahl, zwei Urgesteinen in der Anwendung der Methodik, über Gegenwart und Zukunft von NLP.



Foto: Digital Vision

*Mit Verabschiedung seines neues Curriculums zum „Coach DVNLP“ Ende vergangenen Jahres rechnete der Deutsche Verband für Neurolinguistisches Programmieren (DVNLP) mit einem neuen Ansturm auf NLP. Wie sehen Sie die Nachfragesituation nach NLP im Business-Kontext? Wächst die NLP-Gemeinde noch?*

**Thies Stahl:** Bei einigen großen Firmen ist der NLP-Practitioner bzw. Master bereits Eingangsvoraussetzung, um im Personalbereich arbeiten zu können. Dementsprechend ist die Nachfrage nach NLP-Kompetenz im Business-Bereich in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen. Das gilt sowohl für bedarfspezifische Anfragen durch Personal- und Organisationsentwickler als auch für das Interesse vieler Trainer und Coaches, eine umfassende NLP-Ausbildung zu absolvieren, um die entsprechende Kompetenz selbst bereitstellen zu können. Dieser Trend wird sich auf Grund des wachsenden Coachingmarktes fortsetzen. Denn auch in diesem Anwendungsbereich ist NLP nach wie vor die wichtigste Methode für prozessorientierte Kurzzeitinterventionen.

**Dr. Gundl Kutschera:** Die Interessenten an den Ausbildungen bei kutscheracommunication kommen nach wie vor aus allen beruflichen Bereichen. Doch auch wir merken: Der Anteil der Personen aus dem Umfeld der Wirtschaft steigt, besonders in der Coaching-Ausbildung. ►

In die Practitioner-, Master- und Trainerkurse kommen die Teilnehmer vor allem, weil sie etwas für sich selbst tun wollen. Hier stehen die Themen Work-Life-Balance, Burn-out, Druck, Stress, sowie generell Gesundheit im Fokus, und dies umso mehr, je mehr in den Berufen überdurchschnittliches Engagement erwartet wird. In beiden Bereichen jedoch – der klassischen NLP-Ausbildung und bei den Coaching-Ausbildungen – wollen die Teilnehmer ihre Selbst- und Sozialkompetenz optimieren, um die eigenen beruflichen und privaten Ziele eleganter und effizienter und vor allem mit mehr Leichtigkeit und Spaß zu erreichen.

*Lassen sich denn Verschiebungen im Markt ausmachen – etwa in der Art, dass sich im Laufe der Jahre die Interessenten an NLP verändert haben?*

**Thies Stahl:** Bei den Interessenten scheint eine Art Generationswechsel stattzufinden. Die neuen Teilnehmer verschwenden weniger Energie in dem Versuch, eine eindeutige oder gar missionarische Position für oder gegen das NLP einzunehmen. Sie lernen offener und unvoreingenommener – und sind aufgeschlossener NLP, aber auch anderen Methoden gegenüber wie der Systemischen Struktur- und Organisationsaufstellung, die ich mit NLP kombiniere.

*Aus Ihrer Antwort entnehme ich: „Das“ NLP gibt es nicht, vielmehr kombiniert jeder Anwender es ein wenig anders und entwickelt es weiter. Was ist NLP für Sie?*

**Thies Stahl:** Nach wie vor ist es für mich *die* Methode, um in kürzester Zeit beste Ergebnisse zu erzielen. NLP steht zum einen für eine technisch anspruchsvolle, aktiv-verantwortliche Prozessgestaltung unter größtmöglichem Verzicht auf inhaltlich-deutende Einmischungen. Zum anderen steht es für einen technisch-verfeinerten, sensitiven Umgang mit der Ökologie des „behandelten“ Systems. Das heißt: Es stellt dem Berater viele Möglichkeiten zur Verfügung, um zu überprüfen, ob sich die angestrebten Veränderungen gut in das Lebens- und Beziehunggefüge des Klienten einpassen.

Alle in meinen Ausbildungen vermittelten NLP-Interventionen sind so angelegt, dass die Hoheit über die Inhalte beim Klienten bleibt. Auf Grund ihrer extrem hohen Prozessorientiertheit ist eine ethische Anwendung bei dieser Methode sozusagen voreingestellt. Kennt der Berater den Inhalt der inneren Arbeit des Klienten nicht, kann er diesen auch nicht in die eine oder andere Richtung manipulieren. So kann er den Klienten durch Prozesse führen, in dem dieser z.B. ein vom Bewusstsein nicht gewolltes Verhaltensmuster X verändert, wobei der Berater weder wissen muss, worum es sich dabei gehandelt hat, noch welches das neue Verhalten ist. Dieser maximale Schutz der Inhalte des Klienten gilt übrigens auch für die Systemische Strukturaufstellungsarbeit, was beide Verfahren meiner Ansicht nach so kompatibel macht.

**Dr. Gundl Kutschera:** Wir lehren seit 1981 europaweit NLP. Der größte Teil dieser Arbeit ist in Büchern, Artikeln sowie

## Die NLP-Urgesteine



Dr. Gundl Kutschera ist Soziologin, Psychotherapeutin und Supervisorin. Während ihres 16-jährigen Aufenthalts in Amerika hat sie die NLP-Anfänge mit John Grinder und Richard Bandler miterlebt. Kutschera gilt als eine der ersten NLP-Lehrtrainer in Europa. Sie leitet das Institut kutscheracommunication mit Sitz in Österreich und Deutschland und hat seit 1981 Tausende von Menschen in NLP ausgebildet. Sie gehört dem Gründungsvorstand des DVNLP an und betreibt, besonders im Partnerschafts-, Jugend- und Businessbereich, auch Forschungsprojekte. U.a. ist sie Autorin des Buches „Tanz zwischen Bewußt-sein und Unbewußt-sein. NLP-Arbeits-Übungsbuch.“ (Junfermann 2002, ISBN 3-87387-041-X, 25,50 EUR) Kontakt: [www.kutscheracommunication.com](http://www.kutscheracommunication.com)



Thies Stahl ist Psychologe. 1980 übersetzte er das erste NLP-Buch der Begründer Richard Bandler und John Grinder. Auch er gilt als einer der ersten NLP-Lehrtrainer in Europa. 1994 wurde er in den Vorstand der GANLP (German Association of NLP) gewählt, 1996 war er Mitglied der Gründungsvorstände von DVNLP und der DG-NLPt (Deutsche Gesellschaft für Neurolinguistische Psychotherapie). Mit seinem Institut Thies Stahl Seminare leitet er NLP-Ausbildungsseminare, arbeitet als Coach und Psychotherapeut und ist außerdem als Berater und Moderator tätig. Er ist u.a. Autor des Buches „Triffst du 'nen Frosch unterwegs...“ (Junfermann 1995, ISBN 3-87387-284-6, 22,50 EUR) und Co-Autor des Buches „Das Wörterbuch des NLP“ (Junfermann 2003, ISBN 3-87387-336-2, 22,50 EUR). Kontakt: [www.thiesstahl.de](http://www.thiesstahl.de)

in Forschungsergebnissen mit der Universität Linz und Wien zusammengefasst. Aus diesen Studien und der langjährigen Erfahrung entstand unser NLP-Resonanz-Modell. Dieses hat sich zum Ziel gesetzt, die NLP-Werkzeuge zu verwenden, um Resonanz in uns und mit anderen herzustellen. In diesem Rahmen lebt jeder Beteiligte das eigene Potenzial und ist gleichzeitig mit anderen in Kontakt. Um diesen Resonanz-Zustand zu erreichen, lernen die Teilnehmer unserer Ausbildungen nicht nur die NLP-Techniken, sondern setzen sich auch mit ihrem persönlichen ethischen Rahmen auseinander. In NLP-Sprache ist das der innere Zustand, die Werte und Gefühle, die für jedes Verhalten verantwortlich sind.

Darüber hinaus haben wir das Fünf-Rollen-Modell entwickelt, mit Hilfe dessen die Teilnehmer ihre soziale Kompetenz weiterentwickeln können. Diese fünf Rollen sind: „Individuum: Platz für mich“, „die Mann/Frau-Rolle“, „Balance von Geben und Nehmen“, „Spielen und ausgelassen sein“ sowie „Umfeld: Kontakte mit Freunden und Verwandten“. Unsere Hypothese ist: Wird eine Rolle nicht gelebt, haben die Beteiligten das Gefühl, es fehle etwas. Werden die fünf Rollen jedoch bewusst erlebt und gestaltet, so wächst die Flexibilität, sie adäquat anzuwenden. Zum Beispiel ist es im beruflichen Umfeld wesentlich, von einem Meeting mit gleichrangigen Führungskräften umschalten zu können auf die Rolle der Führungskraft, die klare Anweisungen gibt.

*Welche Methoden aus dem NLP halten Sie persönlich für das Training im Business-Kontext für am wichtigsten?*

**Thies Stahl:** Zum einen natürlich alle bewährten klassischen NLP-Veränderungstechniken für das Coaching als Spezialform beraterischer Interaktionen. Dann auch die NLP-Systeminterventionen, z.B. für die Moderation von Verhandlungen und Konflikten und für die Begleitung von Teambuildingprozessen. Hier sind die auf Virginia Satir zurückgehenden Techniken „Reanchoring Couples“ und „Reframing Couples“ zu nennen, das von John Grinder entwickelte „Schlichtungs-Modell“ und meine „Schule des Wünschens“. Letzteres stellt ein Grundvorgehen für alle Kontexte dar, in denen es um „Du-Zieldefinitionen“ (Wünsche, Bitten, Weisungen, Delegationen etc.) geht.

Wichtig sind zudem die Techniken für effektives Selbst-Management, zur Stress-, Burn-Out- und Somatisierungs-Prophylaxe sowie für die Verarbeitung intensiver Veränderungen. Diese Techniken beinhalten im Wesentlichen die Klärung hinderlicher Glaubenssätze, die Erhöhung

der Kongruenz durch Einbeziehung bewusster und unbewusster Einwände sowie die Bearbeitung von inneren Konflikten.

Für den Business-Kontext sind auch die von mir entwickelten Techniken interessant, die von Führungskräften oder Prozessbegleitern unaufdringlich und unerkannt eingesetzt werden können. Dazu zählt z.B. das „Sinnes-Coaching“: Hierbei werden unbewusst gewählte, metaphorische Problembezeichnungen des Gegenübers („Ich sehe den Wald von lauter Bäumen nicht“) durch gezielte Kunstvolles Missverstehen („Sie können sich keinen Reim auf all das machen?“) so transformiert, dass der Gesprächspartner ohne inhaltliche Einmischungen zu neuen Ideen kommt. Und die S.I.R.-Techniken (Turning Shit Into Roses): Mit deren Hilfe kann der Kommunikator nach einer versehentlichen oder unproduktiven inhaltlichen Einmischung seinerseits den Rapport zu seinem Gegenüber wiederherstellen. Dafür adressiert der Kommunikator die unbewusst-nonverbal gezeigten Einwände seines Gesprächspartners unaufdringlich so, dass der Gesprächspartner die Folgen der „Einmischung“ für seine eigenen kreativen Prozesse nutzen kann. Beide Vorgehensweisen können in allen professionellen Kommunikationssituationen eingesetzt werden, sie brauchen für ihre Wirksamkeit nicht das offizielle „Amt“ des Coaches oder Beraters.

**Dr. Gundl Kutschera:** Ich halte unsere NLP-Resonanz-Methode für genau die richtige Antwort auf Probleme im Business-Bereich. NLP liefert klare handfeste Möglichkeiten, die helfen, Sinn im Leben und im Tun zu erleben. NLP-Resonanz kann zum Beispiel lehren, was als Begriff „Flow“ von Mihaly Csikszentmihalyi geprägt wurde. Zu den wichtigsten Methoden zählt das Modellieren der



persönlichen Bestleistung sowie die Vorannahme: Wir haben alles in uns, nur oft am falschen Platz. Im NLP gibt es viele effektive Möglichkeiten, Ressourcen dorthin zu übertragen, wo sie benötigt werden. Das Konzept der logischen Ebenen ist sehr wichtig, denn damit können Vorgehensweisen erkannt und Diagnosen erstellt werden, ohne auf inhaltliche Einzelheiten einzugehen. Dies ermöglicht ein tieferes Erkennen der eigenen Persönlichkeit und das Lösen innerer Blockaden. NLP bietet ganz neue Konfliktlösungsstrategien, indem Struktur und Verhalten voneinander getrennt werden. Das bedeutet, man kann mit NLP die versteckten, entscheidenden Anteile der Kommunikation erkennen, also jene tatsächlich gemeinten Absichten. Wichtig ist zudem die Definition, was gute Kommunikation ist, und die Betrachtung von Kommunikation als lehr- und lernbares Handwerk.

*Herr Stahl hat eben die „unerkannt anzuwendenden Techniken“ erwähnt. Sicher ein Aspekt, der NLP den Vorwurf der Manipulation einbrachte und immer noch einbringt. Nach wie vor gibt es ja Kritik an NLP und viel Misstrauen der Methodensammlung gegenüber. Was ist aus Ihrer Sicht das größte Dilemma, in dem sich NLP befindet?*

**Thies Stahl:** Kritik an NLP ist als Kritik an einzelnen seiner Vertreter sicher oft berechtigt. In globaler Form ist sie wohl eher Ausdruck einer von vielen professionellen Kommunikatoren getroffenen Entscheidung, keine Verantwortung für eine aktive Gestaltung von Veränderungsprozessen zu übernehmen – mit verschiedenen Begründungen je nach methodischer Grundausrichtung. Außerdem korreliert die Intensität der Kritik hoch mit dem Grad der Uninformiertheit der Kritiker: Sie wissen meist nicht, dass NLP-Anwender „direktiv in Bezug auf den Prozess“ vorgehen können, aber gleichzeitig „abstinent in Bezug auf den Inhalt“ bleiben.

**Dr. Gundl Kutschera:** Wir wissen, es gibt gute und schlechte Tischler, und es gibt gute und schlechte NLP-Practitioner. Das kann also nicht die Kritik sein. Es stimmt natürlich: NLP liefert effektive Werkzeuge und diese kann jeder für alles gebrauchen. Ein Hammer ist nur ein Hammer. Erst der Mensch, der den Hammer in die Hand nimmt, bestimmt, wofür er ihn einsetzt. Berechtigte Kritik ist meiner Ansicht nach, dass erstens oft der ethische Rahmen fehlt, innerhalb dessen NLP gelehrt und gelernt wird. Und zweitens die Übungen zwar gelehrt und gelernt werden, aber der Prozess, der damit in Gang gesetzt wird, oft ins Hintertreffen gerät. Es wird dann nicht mehr ein Veränderungsprozess initiiert und begleitet, sondern es werden einzelne Interventionen angewendet, ohne auf das Gesamte zu achten.

Mit dem bereits erwähnten Coach-Curriculum hat der Verband eine neue Vertiefung der NLP-Ausbildungen geschaffen. Weitere sind seiner Ansicht nach denkbar, z.B. in Richtung Mediation und Supervision. Was denken Sie, in welche Richtung wird sich NLP in den nächsten Jahren entscheidend entwickeln?

**Thies Stahl:** Meine Erfahrung mit sechs Coaching-Ausbildungsgängen in Zusammenarbeit mit Martina Schmidt-Tanger und vier Mediations-Ausbildungsgängen in Zusammenarbeit mit Anita von Hertel sprechen für solche spezifischen Curricula. Allerdings sollten die Teilnehmer mit einer möglichst breiten Basis-Kompetenz in diese Ausbildungen gehen – im NLP und auch in anderen Verfahren. Die Ausbildungsgänge sollten integrativ-eklektisch sein, sich also nicht nur auf eine Methode stützen. Es ist jedoch klar, dass NLP, neben verschiedenen systemischen Ansätzen, eine der Hauptmethoden guter Coaching-Ausbildungen bleiben wird. Das neue Coaching-Ausbildungsinstitut von Martina Schmidt-Tanger und mir arbeitet in diese eklektische Richtung. Und der gerade erst von uns gegründete Coachingverband ([www.ProC-Association.de](http://www.ProC-Association.de)) ist das Forum für methodenoffene und integrativ arbeitende professionelle Coaches mit hohen Qualitätsstandards.

**Dr. Gundl Kutschera:** Meine Schwerpunkte liegen in absehbarer Zeit auf anderen Themen. Zum Beispiel auf der Freilegung ungelebter Potenziale. Ergebnisse der Gehirnforschung zeigen, dass wir mit unserem rationalen Bewusstsein nur 40 Bits in einer Sekunde erfassen können, während das Unterbewusstsein in der gleichen Zeit 11 Millionen Bits erfasst. Unsere Erfahrung und Überzeugung ist, dass jene die Zukunft leichter erfolgreich meistern wer-

den, die einen bewussten Zugang zu diesen nicht genutzten Teilen im Gehirn haben. Ein wesentlicher Forschungsschwerpunkt von Kutschera-communication besteht daher darin, neue Lehr- und Lernmöglichkeiten zu entwickeln, durch die die Trainees noch leichter Zugang zu ihrer Kreativität und Intuition finden können. Sie werden, neben anderem, zu ihren inneren Kraftquellen geführt. Dabei stehen wir sicher erst am Beginn. Gemeinsam mit der Gehirnforschung finden wir ja erst Schritt für Schritt eine Gebrauchsanweisung für unser Gehirn. Unsere Verantwortung kann es nur sein, die Richtung zu bestimmen, in die wir die ungeheuren Kapazitäten nutzen. Das heißt: Die Sinnsuche ist genauso wichtig wie die Werkzeuge selbst – was sich in unseren Ausbildungen widerspiegelt.

*Sinnsuche? Wie kann NLP da helfen?*

**Dr. Gundl Kutschera:** Zurzeit fehlt ja eine umfassende Vorstellung darüber, wie ein glücklicher und ganzheitlicher Mensch, der in Beziehung mit seinem Umfeld lebt, aussieht. Alte Vorstellungen und Rollenbilder für Mitarbeiter, Führungspersonen, Männer und Frauen lösen sich auf, neue müssen gefunden werden. Dies kann als Problem oder als Chance gesehen werden. Wir fragen daher: Wie sind die neuen Führungskräfte, Ärzte, Väter etc.? Zudem fragen wir: Was ist Eigenverantwortung? Im Businessbereich sind beispielsweise bis zu den höchsten Führungskräften hinauf Anerkennung und Zusage die höchsten Werte. Das heißt: Die Führungskräfte tun alles, um anerkannt zu sein, und sind dadurch sehr von anderen abhängig. Eigenverantwortliche Entscheidungen sind so nicht möglich. Mit NLP-Resonanz erforschen wir daher alle Kriterien, die für Eigenverantwortung und Selbstbewusstsein wesentlich sind. Eine andere Frage, die uns beschäftigt, ist die nach der Lebensqualität: 20 Prozent der Erdbevölkerung verbrauchen 80 Prozent der Ressourcen. Wir sind aufgerufen, zu lernen, mit dieser Fülle umzugehen, zu lernen, was wir für unsere Lebensqualität brauchen und was nicht. Die wesentlichen Dinge im Leben kosten nichts. Beispielsweise können Liebe, Freude nirgendwo gekauft werden. Wir fragen daher: Was heißt es, innere und äußere Fülle zu leben? In diesem Sinne kann NLP helfen, dringende gesellschaftspolitische Fragen zu beantworten.

*Frau Kutschera, Herr Stahl, ich danke Ihnen beiden für das Gespräch.*

Nicole Bußmann ■