

Sonderdruck aus dem Seminar Führer

NLP - Ein Weg zu Erfolg und innerer Harmonie

von Ursula Lauterbach

Neuro-Linguistisches-Programmieren, kurz NLP, ist in aller Munde. Doch was ist NLP? Die neueste Verkaufstechnik? Oder ein modernes Instrument, Mitarbeiter zu führen und zu motivieren? Oder eine effektive Kurzzeittherapie der Psychologen? Die NLP-Expertin Ursula Lauterbach geht im folgenden Artikel auf diese Fragen ein und stellt fest: jede der 3 Aussagen ist richtig.

NLP ist eine umfangreiche Schatzkiste mit einem vielfältigen Inhalt. Es umfaßt effiziente Kommunikationsstrategien, mit denen man:

- eine positive Gesprächsatmosphäre aufbauen,
- Konflikte lösen,
- Menschen führen und
- Verhalten positiv verändern kann.

Aber NLP befaßt sich nicht nur mit der Kommunikation nach außen, sondern auch mit dem inneren Dialog. So ist es zudem ein Weg, die eigenen Fähigkeiten zu erweitern und noch ungenutzte Potentiale kennen- und anwenden zu lernen. Und wer in diese Kiste greift, findet deshalb auch mal eine Schatzkarte, die einem die Richtung weist oder einen Rohdiamanten, den man zum Funkeln und Strahlen bringen kann.

Kommunikation ist Macht. Mit der Art, wie wir mit unseren Mitmenschen kommunizieren, nehmen wir Einfluß. Wir können sie als Freunde und Partner gewinnen. Wir können gern gesehene Berater unserer Kunden werden, unsere Mitarbeiter erfolgreich führen und motivieren, zum Wohl des Unternehmens, des Mitarbeiters und uns selbst. Die Art und Weise der Kommunikation in Wort und Schrift prägt auch maßgeblich das Image eines Unternehmens - weit mehr, als es das optische Erscheinungsbild vermag.

Ein weiterer, ebenso wichtiger Aspekt ist die Kommunikation nach innen, die Kommunikation mit sich selbst. Wie gehen Sie mit sich um? Kritisieren Sie sich häufig und hadern Sie mit Ihren Fehlern und Schwächen? Nehmen Sie sich

dadurch selbst manchmal den Mut? Oder motivieren Sie sich positiv? Sind Sie sich Ihrer Stärken und Fähigkeiten bewußt - und steigern Sie dadurch Ihr Selbstwertgefühl?

Back to the roots: Woher NLP kommt

Vor etwa 20 Jahren fiel den beiden Amerikanern Michael Grinder und Richard Bandler auf, daß es unter den Psychotherapeuten einige Koryphäen gab, deren Erfolge Furore machten. Sie gingen der Frage "Was machen diese Menschen anders als andere?" nach und beobachteten die Therapeuten Fritz Perls, Virginia Satir und Milton Erickson bei ihrer Arbeit. Grinder und Bandler strukturierten die daraus gewonnenen Erkenntnisse und lehrten sie unter dem Namen NLP (Neuro-Linguistisches Programmieren).

Dahinter verbirgt sich folgendes: Wir nehmen über die Nerven und das Gehirn (Neuro) die Welt um uns wahr. Diese Wahrnehmung artikulieren wir und teilen sie über unsere Sprache mit (Linguistik). Welche Aspekte der Wirklichkeit wir aufnehmen und wie wir diese interpretieren, hängt von inneren Programmen ab. Diese Programme werden geprägt durch Erziehung, persönliches Umfeld, Veranlagung, Charakter und Erlebnisse.

Dazu ein Beispiel: Sie sehen einen Schäferhund. Ihre Augen nehmen das Bild auf und melden es Ihrem Gehirn. Nehmen wir einmal an, Sie sind mit einem Hund aufgewachsen und lieben Hunde. Sie sind also - was Hunde angeht - positiv pro-

grammiert. Dann sagen Sie vielleicht: "Das ist ein besonders schöner Hund". Wurden Sie aber als Kind von einem Hund gebissen, sind Sie ganz anders geprägt und würden möglicherweise denken: "Hoffentlich ist das Biest angeleint".

Die Art der Wahrnehmung und die inneren Programme offenbaren sich in Sprache und Verhalten. Die Sprache gibt zudem Hinweise auf die Sinneskanäle, die benutzt und bevorzugt werden, um eine Situation oder ein Ereignis aufzunehmen und zu verarbeiten.

Stellen Sie sich vor, Sie wären gestern zu einem Abendessen mit sehr vielen Gästen eingeladen gewesen. Heute würden Sie sich mit Bekannten über diesen Abend unterhalten. Sie sagen: "Das Essen war sehr schön angerichtet, da habe ich richtig Appetit bekommen. Auch die Farben der Dekoration waren harmonisch aufeinander abgestimmt." Einer Ihrer Bekannten, der ebenfalls eingeladen war, äußert sich daraufhin: "Ich habe mich sehr wohl gefühlt, es herrschte eine offene Atmosphäre und ich hatte überhaupt keine Probleme mit dem langen Sitzen, weil die Stühle so bequem waren." Ein anderer meint dazu: "Ah! Dieser Duft, als das Essen hereingetragen wurde, da hat nur etwas das Parfüm meiner Sitznachbarin gestört." Eine andere Stimme entgegnet: "Das mag ja alles sein, aber mich hat es geärgert, daß kein vernünftiges Gespräch möglich war - die Musik war viel zu laut!"

Jeder lebt in seiner subjektiven Welt

Alle sprechen über den gleichen Abend und doch sind die Aussagen sehr verschieden. Jeder der Gäste bevorzugt aufgrund seiner inneren Programme einen bestimmten Sinneskanal. Untersuchungen haben gezeigt, daß in unserem Kulturkreis "Sehen" der "Lieblingskanal" ist. Neben diesem visuellen Typ, gibt es den auditiven Menschen, der sich vorwiegend über den Gehörsinn orientiert; den kinästhetischen Typ, für den sein Gefühl den Ausschlag

gibt und schließlich die beiden sel-
teneren Gruppen, die den Ge-
ruchs- bzw. den Geschmackssinn
(olfaktorisch und gustorisch) bevor-
zugen.

Selbstverständlich hat der visuell
geprägte Mensch auch Gefühle und
nimmt Geräusche und Gerüche
ebenso wahr, wie er auch schmek-
ken kann. Es handelt sich um Präfe-
renzen - und nicht um Aus-
schließlichkeiten. Die zuvor er-
wähnten Therapeuten verstanden
es hervorragend, sich auf den bevor-
zugten Sinneskanal ihres Klienten
einzustellen und damit dessen sub-
jektive Weltsicht anzuerkennen.

Welchen Nutzen bringt dieses
"Sich-auf-den-anderen-einstellen"?
Führt nicht schon das Wissen, daß
jeder Mensch unterschiedlich
geprägt ist, zu gegenseitiger Tole-
ranz und Akzeptanz? In der Praxis
bedeutet dies u.a. dazu,

- dem Kunden mehr Fragen zu stellen,
- die Hintergründe für einen Konflikt zu erleuchten,
- aktiv zuzuhören,
- zum eigenen Weltbild zu stehen und das der anderen als gleichwertig anzusehen,
- den eigenen Horizont zu erweitern, indem man den Standpunkt des anderen einnimmt und
- Ratschläge sehr einfühlsam und bewußt zu geben.

Warum ist dies wichtig? Stellen Sie sich vor, Sie gehen zum Arzt und er schreibt Ihnen ein Rezept aus, bevor er mit Ihnen gesprochen und Sie untersucht hat. Vertrauen Sie ihm? Nehmen Sie seine Ratschläge an? Nein?

Sie möchten, daß er Sie anhört, Sie über Ihre Beschwerden befragt und Sie untersucht - und erst dann eine Diagnose stellt? Sie möchten, daß er Sie wahrnimmt? Genau das ist eine wichtige, wenn nicht sogar die entscheidende Voraussetzung, um erfolgreich zu führen und zu verkaufen. Der Mitarbeiter fühlt sich anerkannt und motiviert, der Kunde ernstgenommen und in "professionellen Händen".

Indem Sie eine gleiche "Wellenlänge" zwischen Ihnen und Ihrem Gesprächspartner schaffen, legen Sie

den Grundstein zu einer erfolgrei-
chen und effizienten Kommunika-
tion. Benutzen Sie Wörter, die dem Sinneskanal entsprechen, den Ihr Gesprächspartner präferiert. So sprechen Sie die gleiche Sprache und die Gefahr des Aneinander-
vorbei-redens reduziert sich.

Rapport: Die gleiche Sprache sprechen

Ein Verkäufer kommt zum Kunden und stellt ihm ein neues Gerät vor: "Schauen Sie einmal: dieses außer-
gewöhnliche Design! Sehen Sie hier, wie der X-Schalter geformt ist... Stellen Sie sich vor, wie Sie mit diesem Gerät...". Der Kunde antwortet: "Das kann ich nicht nachempfinden... Ich habe nicht das Gefühl, daß dieses Gerät tatsächlich eine Neuerung auf dem Markt darstellt".

Während der Verkäufer den visuellen Kanal anspricht, nimmt der potentielle Kunde die Informationen gefühlsmäßig auf. Ohne NLP-Kenntnisse wird der Verkäufer nur schwerlich verstehen, warum der Kunde seine Begeisterung für das neue Gerät nicht teilt; schließlich hat er es doch anschaulich erklärt!

Aneinander vorbei reden auch der Mitarbeiter, der meint: "Dieser Vorgang liegt mir wie ein Stein im Magen" und der Vorgesetzte, der darauf antwortet: "Ich sehe da kein Problem...".

Die Kunst, Mißverständnisse zu vermeiden und eine positive Gesprächsatmosphäre zu schaffen, besteht darin, bewußt zuzuhören, die gesendeten Wörter dem entsprechenden Sinneskanal zuzuordnen und mit Wörtern dieses Kanals zurückzusenden. So könnte der Vorgesetzte im letzten Beispiel Gleichklang schaffen, indem er antwortet: "Sie fühlen sich sehr unbehaglich in dieser Angelegenheit".

Andere Beispiele kongruent verlaufender Kommunikation: "Also das kann ich mir über-

haupt nicht vorstellen". Antwort: "Sehen Sie, der Mechanismus funktioniert folgendermaßen..." - "Bei mir schrillen alle Alarmglocken..." Antwort: "Das klingt, als würden Sie Schwierigkeiten erwarten".

Je nach Situation und innerem Erleben werden die Kanäle gewechselt. So kann der Mitarbeiter, dem ein Vorgang "wie ein Stein im Magen liegt" sich nach der Aussprache mit seinem Chef äußern: "Jetzt sehe ich endlich klar..." Um zu verdeutlichen, welche Wörter zu welchem Sinneskanal gehören, sind in Abb. 1 sprachliche Wendungen und Ausdrücke ihrem entsprechenden Kanal zugeordnet.

In den Augen des anderen lesen

Neben der Sprache können Sie auch an den Augenbewegungen Ihres Gegenübers erkennen, welchen Sinneskanal er im Moment benutzt. Beobachten Sie sich einmal selbst: In welche Richtung bewegen sich Ihre Augen, wenn Sie sich jetzt fragen: Welche Farbe haben die Bezüge meiner Autositze? - Und wohin blicken Sie, wenn Sie jetzt noch einmal nachfühlen, wie es war, als Ihre erste Liebe auseinander ging? - Haben Sie einen Unterschied bemerkt? Um diesen Vorgang weiter zu erhellen, wenden wir uns im nächsten Beispiel einem Rechtshänder zu (beim Linkshänder ist es umgekehrt).

Der Rechtshänder erinnert sich visuell, also über Bilder, indem er nach links oben schaut. Wenn er sich zukünftige Ereignisse vorstellt,



also visuell konstruiert, dann blickt er nach rechts oben. Erinnert er sich an Klänge und Geräusche (auditiver Kanal), wandern die Augen waagrecht nach links. Konstruiert er Töne (Wie würde es klingen, wenn...), so schaut er waagrecht nach rechts. Wer nach rechts unten blickt, befindet sich auf der Gefühlsebene, wer nach links unten schaut, ist in einen inneren Dialog vertieft (siehe Abb. 2).

Diese Augenbewegung können sehr kurz sein. Sind Aussagen oder Erinnerungen Ihrem Gesprächspartner leicht zugänglich, so werden Sie kaum Augenbewegungen beobachten können, in der Regel wird Sie Ihr Gegenüber dabei ruhig anblicken.

Aber nicht nur über die Sprache, die sich an den Sinneskanälen orientiert, läßt sich Rapport herstellen, sondern auch über die Körpersprache. Greifen Sie dazu auf Ihre eigenen Erfahrungen zurück: Wann fühlen Sie sich in Gesellschaft anderer am wohlsten? Wenn Ihre Gesprächspartner Ihnen in irgendeiner Form ähnlich sind? Oder wenn sie ganz anders auftreten: Viel lauter (oder leiser) als Sie sprechen, Ihre Hand bei der Begrüßung (zu?) fest drücken, heftig gestikulieren, während Sie lieber ruhig argumentieren...

Oder Sie gehen im dunkelblauen Kostüm oder Anzug zu einer Party. kaum haben Sie sich unter die Gäste gemischt, bemerken Sie, daß alle anderen sehr leger und bunt gekleidet sind - fühlen Sie sich wohl? Dann gibt es Abendessen. Für Sie ist es selbstverständlich dabei bestimmte Spielregeln einzuhalten. Ihr Tischnachbar hält dagegen von Tischmanieren nicht viel. Wie geht es Ihnen damit? Sie sehen: Ohne zu sprechen, kann aufgrund äußerer Gegebenheiten Distanz entstehen.

Wenn wir uns und unsere Werte im anderen erkennen, wenn er uns ähnlich ist, fühlen wir uns wohl, sicher und bestätigt. Dies zeigt sich auch in der Körpersprache, wie Bandler und Grinder beobachtet haben. Menschen, bei denen der Rapport stimmt, nehmen eine gleiche oder ähnliche Körperhaltung ein, sie "spiegeln" einander. Dies geschieht oft unbewußt, kann

Abb. 1: Sprachliche Hinweise auf den Sinneskanal

Visueller Bereich:

sehen, übersehen, ausmalen, einsehen, anschaulich, aufzeigen, nachsehen, ins Auge fassen, scheinbar, Vorschau, durch die rosarote Brille sehen, das sieht düster/rosig aus, das sind trübe/schöne Aussichten, der Schatten eines Zweifels, ein Bild davon machen, beobachten, in Augenschein nehmen, das ist mir zu verschwommen, schwarz sehen, etwas einsehen, das ist Ansichtssache, sich etwas vorstellen können, blicken, Bild, Vision, usw.

Auditiver Bereich:

erklären, erläutern, überhören, betonen, ankündigen, läuten hören, das ist mir zu Ohren gekommen, da schrillen die Alarmglocken, das klingt überzeugend, das kann ich nicht mehr hören, das gibt ein Donnerwetter, klatschen, Geräusch, Ton, im Gleichklang sein, herausplatzen, usw.

Kinästhetischer Bereich

ich habe das Gefühl, begreiflich machen, begreifst du das, da gibt es nichts zu rütteln, das liegt mir im Magen, das ist spannend, das ist ja nicht zu fassen, etwas im Griff haben, Hand und Fuß haben, den Boden unter den Füßen verlieren, auf den Arm genommen fühlen, freie Hand lassen, Wind von einer Sache bekommen, die Finger verbrennen, sich Luft machen, anlehnen, in Kenntnis setzen, mit Fingerspitzengefühl, usw.

Der gustorische Bereich:

Die Sache schmeckt mir nicht, das hat einen üblen Beigeschmack, ich bin auf den Geschmack gekommen, das ist bitter, etwas versüßen, die Suppe versalzen, den Mund wässrig machen, einen Vorgeschmack bekommen, usw.

Der olfaktorische Bereich:

Den kann ich nicht riechen, das stinkt zum Himmel, die Lunte riechen, den richtigen Riecher haben, das duftet, usw.

Abb. 2: Augenbewegungsmuster (bei Rechtshänder)

Augenbewegungsmuster

Augen links oben:
visuell erinnert



Augen rechts oben:
visuell konstruiert

Augen waagrecht links:
auditiv erinnert



Augen waagrecht rechts:
auditiv konstruiert

Augen links unten:
innerer Dialog



Augen rechts unten:
kinästhetischer Zugang

aber auch gezielt eingesetzt werden, um dem Gesprächspartner zu signalisieren: "Ich bin Dir ähnlich, ich verstehe Dich. Du kannst Dich also sicher und angenommen fühlen."

So kann z.B. ein Verkäufer die Körperhaltung des Kunden spiegeln (pacen), um das Gespräch in einer positiven und angenehmen Atmosphäre zu führen. Der Kunde erkennt sich wieder und ist offen für die Vorschläge und Anliegen des Verkäufers. Nimmt der Kunde zu Beginn des Gesprächs eine verschlossene Körperhaltung ein, wird der NLP-geschulte Verkäufer diese respektvoll pacen. Wenn Rapport hergestellt ist, verändert der Verkäufer seine Körperhaltung, z.B. indem er die verschränkten Arme öffnet. Der Kunde wird dann unbeeinträchtigt diese Veränderung nachvollziehen und sich ebenfalls öffnen. Diesen Vorgang nennt man *lead* (führen).

Reframing: Die anderen Seiten erkennen

Ein weiterer Griff in die NLP-Kiste fördert Reframing *zutage*. Reframing bedeutet, Ereignissen einen neuen Rahmen zu geben. Jedes Problem läßt sich von verschiedenen Seiten betrachten. Durch einen veränderten Standpunkt werden in bisher ärgerlichen oder frustrierenden Vorkommnissen auch nützliche und positive Aspekte sichtbar. Krisen werden zu Chancen.

So können Sie z.B. sagen: "Diese NLP-Techniken sind zu schwierig, um sie täglich anzuwenden." Oder zu dem Schluß kommen: "Es ist spannend, NLP zu lernen und es kann Spaß machen, jeden Tag eine der Techniken anzuwenden". So, wie Sie die Wirkung eines Bildes mit dem Rahmen verstärken oder schwächen können, eröffnen Sie sich selbst oder auch Ihrem Gesprächspartner durch Reframing neue Sichtweisen.

Für viele Menschen bedeutet es Versagen oder Mißerfolg, wenn ein Vorhaben nicht nach einigen Versuchen glückt. War es auch für Thomas A. Edison ein Versagen, als er nach tausenden Versuchen die Glühbirne noch nicht erfunden

hatte? Keineswegs. Danach befragt, antwortete er: "Ich hatte keinen einzigen Mißerfolg. Ich habe nur immer wieder neue Möglichkeiten entdeckt, die elektrische Glühbirne nicht zu erfinden". Oder nehmen Sie die Geschichte eines Generales, der auf seinen Rückzug in einer Schlacht angesprochen wurde: "Oh nein, wir ziehen uns nicht zurück - wir rücken nur woanders vor".

In einem schwierigen Mitarbeitergespräch können Sie die Chance sehen, Ihre Führungsqualitäten unter Beweis zu stellen. Eine verschobene Besprechung oder ein geplatzter Kundentermin kann auch eine günstige Gelegenheit sein, eine bisher aufgeschobene Arbeit endlich in Angriff zu nehmen.

NLP - die Schatzkiste für exzellente Kommunikation

Ist das alles über NLP? Es ist nur ein Bruchteil davon. Ein Ausschnitt aus dem Teil, der für die Kommunikation im Verkauf und in der Führung übernommen wurde. NLP führt dazu, bewußt zu kommunizieren. Aber ist NLP nur eine Anzahl verschiedener Techniken? Für mich ist es mehr. Denn hinter der Technik muß die Persönlichkeit des Anwenders stehen. Die tolerante und respektierende Einstellung dem Gesprächspartner gegenüber. Eine Technik, die nur des schnellen Erfolgs wegen angewandt wird, ist auf Dauer nicht erfolgreich. Denn Menschen haben ein Gespür, eine innere Antenne für den Gesprächspartner. So nützen die besten Verkaufstechniken nur wenig, wenn sie den Kunden nicht als Partner, sondern als Mittel zum Zweck sehen.

Im Coaching eröffnet NLP ein weites Spektrum der Möglichkeiten, um Menschen zu helfen, ihre noch brachliegenden Fähigkeiten nutzbar zu machen und innere Potentiale zu erwecken. Sowohl in Führung und Verkauf, als auch im Coaching spielen das "Ankern" von positiven Erlebnissen und Gefühlen sowie Ziele definieren und vorweg "erleben" eine große Rolle. Diese Aspekte sind jedoch einer weiteren Folge vorbehalten.

NLP

**Kommunikationstrainings
Mentaltrainings
Intensiv-Coaching
mit Ursula Lauterbach**

Fordern Sie nähere Unterlagen an: