



## Zauberwort NLP

### Wundermittel? Modeerscheinung? Psychokram? Oder was?

*Der Autor dieses Beitrages, Dipl.-Hdl. **Rudolf A. Schnappauf**, ist Inhaber und Geschäftsführer von **RAS Training und Beratung**, Hünfelden bei Limburg, Management-Trainer, Berater und Buchautor. Er hält seit 1975 firmeninterne Trainings und Workshops im In- und Ausland. Als Trainer, Personalentwickler, Seminarveranstalter und Coach für Führungskräfte verfügt er über eine solide und breite Kenntnis der klassischen wie modernen pädagogischen Lehr- und Unterrichtsmethoden sowie vielfältige Erfahrungen in neueren Therapieformen der humanistischen Psychologie. Er hat selbst eine mehrjährige Ausbildung in NLP absolviert, u. a. bei den Entwicklern des NLP Richard Bandler, John Grinder, Robert Dilts sowie Gundl Kutschera, Thies Stahl und vielen ihrer Schüler in USA und Europa.*

*In diesem Beitrag versucht er, das äußerst komplexe Thema NLP auf seine Möglichkeiten und Grenzen hin zu durchleuchten und damit etwas transparenter zu machen. Besonderen Wert legt er dabei auf die ethischen Anforderungen an Trainer und Berater, die NLP beruflich und privat bewusst einsetzen.*

### Neuro-Linguistisches Programmieren – was ist das?

Diese einfache Frage stellt nicht nur Sie als interessierte Leser, sondern auch oft Fachleute und NLP-Trainer vor Schwierigkeiten. Woran liegt das? NLP stellt ein offenes, dynamisches und lernfähiges System dar. Über NLP gibt es wahrscheinlich genauso viele Definitionen wie Autoren. Die kürzeste und einfachste Definition, die ich kenne, stammt von Dr. Gundl Kutschera. Sie lautet:

- a) für Jedermann: „NLP ist das, was du tust, wenn es dir gut geht.“
- b) für Therapeuten, Trainer und Berater: „NLP ist das, was du tust, damit es deinen Klienten gut geht.“

In dieser simpel klingenden Definition ist wohl alles enthalten. Jeder Versuch einer ausführlicheren Definition beschreibt den Begriff NLP zwar wissenschaftlich exakter, ist dafür aber auch wieder schwerer verständlich.

Der Begriff NLP besteht aus drei Worten: **Neuro** steht für nervliche oder sensorische Wahrnehmungen, **Linguistik** für Sprachformen und Sprachmuster und **Programme** für Denk- und Verhaltensgewohnheiten, über die sich innere Einstellungen in praktischem Handeln niederschlagen. NLP ist prinzipiell erstmal nichts Neues, sondern basiert auf der Analyse sehr erfolgreicher Personen und Methoden. Da NLP aber ununterbrochen weiterentdeckt und entwickelt wird, muss jede Beschreibung seiner Möglichkeiten eine Momentaufnahme bleiben.

Die zunehmende Anzahl qualifizierter Trainer, Berater und Therapeuten, die ihr Methoden-Know-how durch NLP erweitern, bereichert den riesigen Erfahrungsschatz und die



vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten beständig. Deshalb ist NLP 2009 mehr und anders als NLP 2010 oder früher.

Doch was ist nun NLP? Eine Technik? Eine Methode? Eine Weltanschauung? Oder alles zusammen? NLP ist vor allem ein sehr wertvolles Methoden-Repertoire, das auf ganz bestimmten weltanschaulichen, ethisch-moralischen Grundsätzen aufbaut. Diese Werte sind das eigentlich Kennzeichnende an NLP, denn ohne sie geriete NLP in die Gefahr, lediglich eine hochwirksame Technik zur Verbesserung der menschlichen Kommunikation zu sein. Das wäre zwar auch schon eine ganze Menge und vom Prinzip her auch gar nicht schlecht, aber jede technische Neuerung lässt sich sowohl zum Nutzen und Wohle der Menschen als auch zu ihrer Manipulation einsetzen. Auch letzteres ist per se nichts schlechtes, denn jegliche Art von Beeinflussung eines anderen Menschen stellt ja Manipulation dar.

So gesehen manipuliert ein Beichtvater oder Therapeut seinen jeweiligen Gesprächspartner genauso, wie ein Trainer oder Berater, eine Führungskraft oder ein Verkäufer. Die Frage ist lediglich: Will er seinen Partner dazu bringen, dass er besser in ein bestimmtes System hineinpasst, also mehr leistet und besser "funktioniert" für irgendwelche Ziele, Werte und Anforderungen (z.B. die des Vorgesetzten, der Firma, der Gesellschaft, der Kirche) oder hilft er seinem Gesprächspartner, dass sich dieser über **seine eigenen Ziele** klarer wird und Möglichkeiten findet, sie zu realisieren zu seinem eigenen Nutzen und zum Wohle aller Beteiligten und Betroffenen?

Und genau an dieser Stelle sind wir mitten im grundlegenden Wertesystem der NLP angelangt. NLP ist ein Instrumentarium, das den **Menschen hilft, besser und leichter mit sich, den Mitmenschen und der Welt zurechtzukommen.**

Auch NLP hat eine Reihe von Grundannahmen (*s. Ende des Artikels*). Die völlige Integration dieser Werte ins tägliche Leben setzt **hohe moralische Ansprüche**. Die meisten dieser Werte erweitern das persönliche Gesichtsfeld jedes einzelnen Menschen ganz entscheidend. Da sie außerdem sehr unspezifisch und offen sind, geben sie genügend Spielraum für unbegrenzte Wachstums- und Entfaltungsmöglichkeiten der Persönlichkeit. Das allumfassende Wertesystem macht NLP zu einer wirklich ganzheitlichen Methode. Dafür sorgt vor allem die besondere Beachtung der Ökologie (Umfeld) und der daraus resultierende **respektvolle Umgang mit den Mitmenschen und der Umwelt**. Jede einzelne Maßnahme muss nicht nur der betreffenden Person helfen, sondern auch ökologisch vertretbar sein, d.h. ihre Auswirkungen auf alle anderen Menschen und Lebewesen müssen berücksichtigt werden. **Nur wenn sie für alle Personen und für das Gesamtsystem gut ist, ist eine Maßnahme geeignet, der betreffenden Person langfristig Nutzen zu bringen.**

Wer NLP anwendet, stellt sich vor allem einer **großen Verantwortung**. Er muss lernen – oder besser bereits gelernt haben – **den anderen Menschen uneingeschränkt zu akzeptieren und zu respektieren**, so wie dieser ist, mit all seinen Eigenschaften. Das heißt, er muss gelernt haben, ihn zu **lieben**.

Das erscheint sehr schwer und ist es in der Tat auch. Allerdings nur so lange, bis jemand das Wertesystem von NLP voll und ganz akzeptiert und integriert hat. Denn, wer erkennt, dass **hinter jedem Verhalten eine Fähigkeit steckt**, kann Menschen nur noch bewundern.



Wer verstanden hat, dass alles was geschieht eine **positive Absicht** hat, kann kein Symptom, kein Verhalten, keine Fähigkeit oder kein Glaubenssystem eines anderen Menschen mehr negativ sehen. Alles was geschieht ist immer in jedem Augenblick, so wie es ist, für diesen Menschen nützlich. Denn er kann aus seinem körperlichen Symptom oder seinem "Missgeschick" lernen, es als Herausforderung zu betrachten und sein Leben zu bereichern, um heil zu werden. So wird jede Krankheit und jedes „unerwünschte Ereignis“ zu einem lehrreichen Geschenk für ihn, zu einem Wink zur Besinnung und Umkehr.

Hier liegt ein Berührungspunkt von NLP mit Philosophien, Religionen und esoterischen Weltanschauungen, der manchmal zu Missverständnissen führt. Bei manchen Mensch löst diese tiefgreifende Erkenntnis und Einsicht Begeisterung aus, bei anderen führt sie vielleicht gerade deshalb zu Ablehnung. Ein Grund für die Skepsis vieler Menschen gegenüber NLP mag in dem Zusammentreffen verschiedener Werte und Glaubenssysteme liegen.

Wenn ein Mensch in den Grundannahmen der NLP intuitiv tiefgreifende Wahrheiten entdeckt, unterliegt er der Gefahr, diese dogmatisch verbreiten zu wollen. Hier unterscheidet sich der NLP-Schüler in nichts von Anhängern jeder anderen Methode. Und genau hier setzt der riesengroße Anspruch an die NLP-Praktizierenden ein.

NLP verlangt, dass der Trainer, Berater, Therapeut oder Coach sich während der Analyse von seinem Wertesystem vollständig löst und sich voll und ganz auf das Wertesystem seines Partners einlässt. Das heißt, es geht in erster Linie darum, den **Mitmenschen zu verstehen**.

Die meisten Methoden der NLP sind in erster Linie **Kommunikations-Methoden**, die das Verstehen des Mitmenschen erleichtern und fördern sollen. Wenn NLP richtig angewendet wird, besteht jede "Hilfe" (Therapie) zu 99% aus Beobachten (analysieren und verstehen) und nur zu 1% aus Ändern (intervenieren, um Handlungsspielraum zu erweitern).

Eine verantwortungsvolle Intervention setzt voraus, dass ich weiß, **wie mein Partner denkt, fühlt und handelt, was seine Ziele und Werte sind, und was er sich davon verspricht**. Wenn ich ihm wirklich helfen will, lebendiger, reicher, heil und ganzheitlich zu werden, muss ich ihn mit all seinen Werten, Fähigkeiten und Verhaltensweisen kennen und **verstehen**. Erst dann kann ich die richtigen Fragen stellen, damit mein Partner **neue zusätzliche Handlungsalternativen** für sich und sein Leben entdeckt. Erst dann kann ich ihn mit NLP-Methoden befähigen, für sich selbst die richtigen Entscheidungen zu treffen, zu denen er verstandesmäßig, gefühlsmäßig und intuitiv bedingungslos JA sagen kann, und die ihm Erfüllung und Seelenfrieden bringen können und zugleich dem Gesamtsystem zum Wohl dienen.

Dazu muss ein NLP-Trainer/-Coach seinem Partner helfen, sich erst einmal über seine **Situation** und vor allen Dingen über seine **Ziele klar zu werden**. Dies hat NLP mit vielen anderen Therapieformen gemeinsam. Der Unterschied liegt insbesondere in den Methoden. Hier ist auch der enge Berührungspunkt mit Führung, Beratung und Verkauf. Auch im Verkauf, der auf langfristiges Vertrauen zum Kunden baut, geht es darum, zunächst die Ist-Situation des Kunden zu analysieren, dann ihn seine Zielvorstellungen entwickeln zu lassen und anschließend ihm Wege aufzuzeigen, wie er seine Ziele leichter erreichen kann – und zwar mit Hilfe der Dienstleistungen und Produkte, die der Verkäufer anbieten kann.



Es geht also darum, welche Wünsche, Interessen und Bedürfnisse der Kunde hat und wie sie am besten befriedigt werden können.

In der Führung geht es darum, herauszufinden, welche Eignung, Neigung und Motivation der Mitarbeiter hat und mit welchen Aufgaben und Anforderungen er diese am besten entfalten kann. (Ich bin mir im klaren darüber, dass hier ideale Vorstellungen von Führung und Verkauf beschrieben werden, die bisher noch nicht in allen Unternehmen zum praktizierten Alltag gehören.)

Wegen der hier geschilderten Ähnlichkeit von NLP, Verkauf und Führung bietet es sich natürlich an, die Methoden der NLP auch in Führung und Verkauf einzusetzen. Dies ist auch bis zu einem gewissen Maße sinnvoll und möglich. Die konsequente Anwendung von NLP in der Geschäftswelt sprengt jedoch das gegenwärtig noch vorherrschende Wirtschafts-Paradigma. Denn jeder Führungsverantwortliche und jeder Verkäufer will ja bisher nicht nur die Ziele seiner Mitarbeiter bzw. Kunden, sondern gleichzeitig auch – und manchmal leider vor allen Dingen – seine eigenen Ziele und die seines Unternehmens erreichen. Und hier liegt die momentane Herausforderung.

Die bedingungslose Anwendung von NLP erfordert zunächst ein völliges Lösen von eigenen Vorstellungen, Werten und Zielen und ein absolutes **Eingehen auf den Partner**. Dazu hat die NLP ein neuartiges und bisher nie gekanntes Instrumentarium entwickelt. NLP geht, wie viele humanistische Methoden, davon aus, dass jeder tief in seinem Innersten intuitiv genau weiß, was für ihn das Beste ist. **NLP respektiert also jeden Menschen** als erwachsene Person, die weiß, was sie braucht und will. Der NLP-Trainer ist nicht der Erzieher oder Oberlehrer, der für seinen Klienten Entscheidungen trifft und ihm Werte aufdrückt, für die er im Moment vielleicht nicht "reif" ist.

NLP will jedem Menschen zur Entfaltung seiner Persönlichkeit verhelfen.

Ganzheitlich betrachtet, dient NLP damit dem Wirtschaftssystem und der Gesellschaft natürlich am besten. Denn jedes einzelne Unternehmen, die Wirtschaft und Gesellschaft insgesamt bestehen natürlich aus individuellen Persönlichkeiten. Je mehr diese ihr Potenzial und ihre Fähigkeiten ausschöpfen, desto reichhaltiger wird auch das Potenzial der Unternehmen oder Organisationen, in denen diese Persönlichkeiten wirken.

Wer wirklich anfängt ganzheitlich zu denken, kann seine Skepsis gegenüber NLP schnell fallen lassen. Seine gesunde Vorsicht gegenüber denjenigen, die mit NLP-Methoden arbeiten, kann er hingegen ruhig beibehalten. Auch wenn die Veränderung (Intervention) nur 1% der NLP-Arbeit ausmacht, so sind doch ihre **Methoden sehr powervoll und wirksam**. Und mit fantastischen Instrumenten lässt sich natürlich auch fantastisch viel erreichen.

Die grundsätzliche Frage heißt daher immer: **Wozu wird NLP benutzt?** Da im NLP nicht nur mit dem bewussten Wachverstand gearbeitet wird, sondern auch sehr intensiv mit dem Unterbewusstsein und dem Unbewussten, kann mit NLP auch sehr viel mehr erreicht werden, als mit herkömmlichen Methoden. Damit lässt sich **NLP wunderbar für Heilung und persönliches Wachstum** verwenden, gleichzeitig aber auch zur Manipulation von Menschen. NLP unterliegt den gleichen Gefahren, wie jede moderne Wissenschaft. Alle Erfindungen und Entwicklungen der Menschheit lassen sich gleichzeitig nutzbringend und gefährdend für den



## Coaching, Berufs- und Karriereberatung, Systemische Aufstellungen, Seminare zu persönlicher und kommunikativer Kompetenz

Menschen einsetzen. Z. B. hat die Erfindung des Rades dem Menschen ermöglicht, Waren schnell und leicht zu transportieren.

Durch die Räder der Fahrzeuge wurden aber auch viele Menschen und andere Lebewesen getötet. Ein zweites Beispiel: Atomenergie könnte in Fusions-Reaktoren die Menschheit von allen Energiesorgen endgültig befreien, in Fissions-Reaktoren jedoch das Ende der Menschheit bedeuten.

Die beiden Vergleichsbeispiele stammen aus der materiellen Welt, NLP ist ein geistiges oder mentales Programm, das der **Bewusstseins-Entwicklung der Menschheit dienen** kann. Ob die Menschheit mit diesem powervollen Instrumentarium Nutzen oder Schaden stiftet, hängt hauptsächlich davon ab, **in welchem Geist** die Anwender es einsetzen. Deshalb stellt dieses Instrumentarium einen so **hohen ethischen Anspruch** an seine Benutzer. Das ist der Grund, weshalb alle, die NLP anwenden, über eine **mehnjährige Ausbildung und Erfahrung** verfügen sollten.

### Was macht NLP? Was kann NLP?

NLP bringt die Menschen in Kontakt mit sich selbst, mit ihrer inneren Quelle.

Wer NLP beherrscht, sollte in der Lage sein, in den unterschiedlichsten Situationen seines Lebens alle seine erforderlichen Ressourcen voll zu nutzen. **NLP hilft Lebensenergien zu wecken und zu entfalten, befähigt zum Leben** – nicht nur zum Überleben.

NLP erschließt dem einzelnen die Quelle seiner **Kraft und Lebensfreude** und hilft ihm, den ständigen Kontakt mit ihr zu pflegen. NLP hält ein hervorragendes Instrumentarium parat, um **von der Fremdbestimmung zur Selbstbestimmung** zu gelangen. **NLP verhilft** den Menschen dazu, **authentisch zu werden und sich kongruent zu verhalten**.

Darin liegt der Schlüssel zu einer starken und erfolgreichen, weil überzeugenden Persönlichkeit. Vielleicht fragt sich jetzt mancher Leser: Um eine starke Persönlichkeit zu werden, braucht man NLP? Nicht unbedingt, aber NLP kann immens viel dazu beitragen und schnell dabei helfen. Woher kommt das?

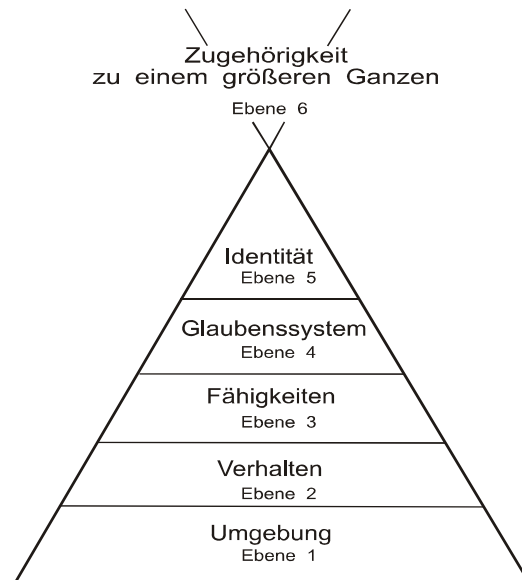
NLP kann mehr als frühere Systeme und andere Wissenschaften. **NLP liefert Möglichkeiten, wie jemand den Zustand, den er gerne hat, öfter, schneller, leichter erreicht und länger aufrecht erhält.** Die meisten Verhaltenstrainings-Maßnahmen zielten, wie schon ihr Name sagt, auf das Verhalten der Menschen. Viele Unternehmen geben sehr viel Geld aus für Verhaltenstrainings, obwohl diese oft nur sehr wenig Veränderungen herbeiführen können. Doch die Verantwortlichen wissen genau: Die teuerste Weiterbildung ist gar keine Weiterbildung. In den letzten 3 Jahrzehnten wurden sehr viele Management-by-Techniken unterrichtet, leider ohne weitreichende Erfolge. Das lag jedoch weniger an den Inhalten und Zielen dieser Ideen, sondern vielmehr an den ineffektiven Methoden. Ich will hier nicht meine Trainerkollegen und mich verurteilen. Wir haben in den letzten Jahrzehnten das Beste vermittelt, was bekannt und auf dem Markt verfügbar war. Die beschränkte Wirksamkeit kognitiver Lehrmethoden und Verhaltenstrainings war sowohl den Auftraggebern als auch den Trainern bekannt.



Die fieberhafte Suche nach effektiveren Unterrichtsmethoden führte schließlich in den 80er Jahren zur Entdeckung der NLP für den Bereich des Führungs- und Verkaufstrainings. Dabei scheint selbst vielen Trainern nicht bewusst zu sein, worin der große Leistungsunterschied zwischen herkömmlichen Verfahren und NLP liegt.

Zur Verdeutlichung sollen die "**Logischen Ebenen**" dienen, wie sie Robert Dilts in Anlehnung an Gregory Bateson darstellt (s. *Abbildung*).

Die unterste Ebene "Umgebung" umfasst bestimmtes Verhalten in einer bestimmten Situation, zu einem bestimmten Zeitpunkt, an einem bestimmten Ort mit bestimmten Menschen. Ein bestimmtes Verhalten kann in unterschiedlichem Kontext (Gesamtzusammenhang/Rahmenbedingungen) unterschiedlichste Ausprägungsformen aufweisen. Deshalb ist die unterste Ebene auch die vielfältigste.



Fügt ein Mensch auf seiner zweiten Ebene ein neues Verhalten hinzu, erhält er damit gleichzeitig eine Vielzahl potenzieller Ausprägungsmöglichkeiten dieses Verhaltens in unterschiedlichen Umgebungen (Ebene 1). Unterschiedliche Verhaltensweisen (Ebene 2) setzen jeweils eine bestimmte Fähigkeit voraus (Ebene 3). Eine Fähigkeit, z.B. Selbstvertrauen, ermöglicht sehr viele unterschiedliche Verhaltensweisen und diese jeweils wieder sehr viele unterschiedliche Ausprägungsgrade eines bestimmten Verhaltens in einer bestimmten Situation. Viele Trainer haben daher in den 70er Jahren begonnen, Wert auf die Entwicklung von Fähigkeiten zu legen, weil sie damit eine höhere – sprich weitreichendere – Ebene ansprechen konnten.

In den letzten Jahren ist im Zuge der Entwicklung der NLP jedoch klar geworden, dass darüber eine noch viel mächtigere Ebene, nämlich die der Werte, Normen und Glaubenssätze, liegt. Was ein Mensch glaubt, bestimmt was er denkt und wahrnimmt. Was er denkt und wahrnimmt, bestimmt was er fühlt. Seine Gefühle bestimmen sein Handeln. Sein Handeln bestimmt sein Schicksal. Deshalb sind Werte, Normen und Glaubenssysteme das entscheidende Kriterium für menschliches Handeln.

Jedes „Ich kann nicht“, „Ich bin zu arm, groß, klein, alt, ungebildet ...“ stellt ein begrenzendes, einengendes Glaubenssystem dar. Werte und Glaubenssysteme sind etwas so Grundsätzliches, dass sie von Menschen nur äußerst selten in Frage gestellt werden. Nehmen Menschen Dinge wahr, die ihren Grundannahmen/Glaubenssätzen/Überzeugungsmustern widersprechen, so verdrängen oder verzerren sie diese so lange, bis sie in ihr Weltbild passen. Psychologen sprechen hier von „kognitiver Dissonanz“. Auch unternehmen Menschen unbewusst alles, um ihre Werte- und Glaubenssysteme (Paradigmen) zu bestätigen und aufrecht zu erhalten. Das führt unter anderem zu den bekannten „selbsterfüllenden Prophezeiungen“.



## Coaching, Berufs- und Karriereberatung, Systemische Aufstellungen, Seminare zu persönlicher und kommunikativer Kompetenz

Nach Dilts hat dies damit zu tun, dass Verhalten den Menschen verstandesmäßig zugänglich ist, weil es vom Großhirn gesteuert wird. Fähigkeiten hingegen wurzeln im Zwischenhirn und Grundüberzeugungen sowie Glaubenssätze sollen tief im Stammhirn gespeichert sein. Dies ist der Grund, weshalb sie **durch logische Argumente nicht beeinflusst werden können**.

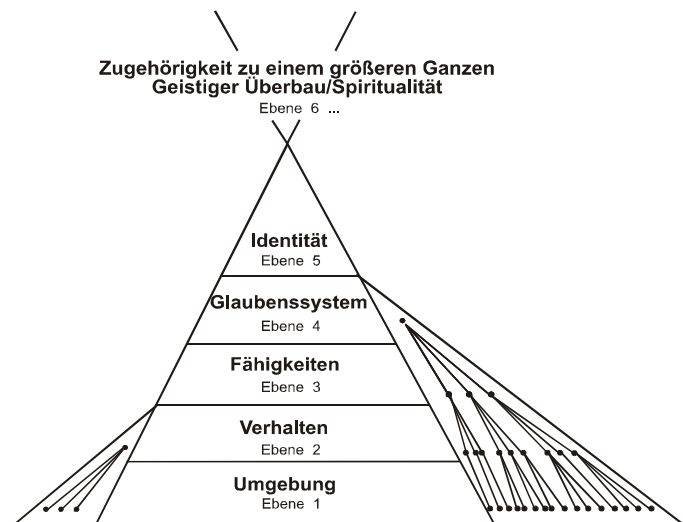
Dilts zitiert ein kennzeichnendes Beispiel dafür:

Ein Patient hatte die Wahnvorstellung, eine Leiche zu sein, und nahm deshalb keine Nahrung mehr zu sich. Sein Therapeut fragte ihn: „*Bluten Leichen?*“ Antwort: „*Nein, sie sind blutleer.*“ Der Therapeut begeistert: „*Dann kann ich Dir beweisen, dass Du keine Leiche bist.*“ Er sticht den Patienten in den Finger, aus dem auch gleich ein Tropfen Blut quillt. Die Reaktion des Patienten mit erstauntem Gesicht: „*Oh, Leichen bluten doch!*“

**Mit Logik ist gegen Überzeugungen nicht anzukommen.** Jeder Verkäufer kann bestätigen, dass er emotionale Vorbehalte nicht durch rationale Argumente ausräumen kann. Mit der Aussage "Ich kann Dir beweisen, dass Du keine Leiche bist", bedrohte der Therapeut eine Grundannahme (Belief) seines Klienten existentiell, wogegen sich dieser unbewusst mit allen Mitteln wehren musste.

Wird ein begrenzender Glaubenssatz (Ebene 4) erweitert, ergibt das für den betreffenden Menschen die Chance, viele neue Fähigkeiten (Ebene 3) zu entwickeln, von denen jede wieder viele neue Verhaltensweisen ermöglicht (Ebene 2), in vielen unterschiedlichen Umgebungen und Situationen (Ebene 1) (s. *Abbildung*).

Trainer und Berater, die auf der Ebene der unbewussten Glaubenssätze erweiternde Veränderungen herbeiführen, arbeiten deshalb hundertmal effektiver als Trainer, die nur auf der Verhaltensebene wirken.



Es ist das Verdienst der NLP, leicht erlernbare und hochwirksame Methoden zum Ändern von Glaubenssätzen entwickelt zu haben. Die Tatsache, dass diese Verfahren auch noch sehr schnell wirken, hat der NLP den Zusatz "Kurzzeit-Therapie" eingebracht.

### Wie hilft NLP, das Peter-Prinzip zu vermeiden?

Prof. Peter hat in unnachahmlich charmanter und ironischer Art und Weise in seinem Bestseller "Das Peter-Prinzip" nachgewiesen, dass in großen Organisationen Menschen jeweils so lange befördert werden, bis sie die Stufe ihrer Inkompetenz erreicht haben. Das heißt, Fachleute werden aufgrund ihrer Kenntnisse und Fertigkeiten, die sich in bestimmten erfolgreichen Verhaltensweisen niederschlagen, so lange befördert, bis sie mit Aufgaben konfrontiert werden, die andere Verhaltensweisen und Fähigkeiten fordern, für die diese Personen nicht genügend vorbereitet sind.



Was Peter nicht beschreibt, ist der Grund, weshalb das Peter-Prinzip zwar auf sehr viele Menschen zutrifft, aber einige Menschen neue Aufgaben und Herausforderungen offensichtlich immer wieder erfolgreich bewältigen.

Hier liefert NLP einen neuen Ansatz, den Prof. Peter damals noch nicht kannte. Diese Erklärung begründet gleichzeitig auch, weshalb die Verhaltenstrainings der letzten Jahrzehnte nicht den gewünschten Erfolg gebracht haben und weshalb NLP-orientierte Trainingsmaßnahmen einen wesentlich besseren Erfolg ermöglichen.

Hat jemand in seinem beruflichen Aufgabenfeld besonders erfolgreiche Verhaltensweisen entwickelt, so erscheint er prädestiniert zur Übernahme größerer Verantwortung und wird befördert, d.h. er erhält neue Aufgaben. Diese neuen Aufgaben erfordern in der Regel irgendwann neue Verhaltensweisen und sehr oft auch neue zusätzliche Fähigkeiten. Und genau hier liegt das Problem für die meisten Menschen. Viele übernehmen nämlich ihre gewohnten, bisher erfolgreichen Verhaltensweisen und Fähigkeiten in die neue Aufgabe und erledigen aufgrund ihrer Erfahrung die neuen Aufgaben in derselben gewohnten Art und Weise, wie die bisherigen.

Damit müssen sie irgendwann an die Grenze ihrer Möglichkeiten stoßen, d.h. sie erreichen, in Peters Sinn gesprochen, die Stufe ihrer Inkompetenz. Wenn sie über keine bessere Methodik oder Strategie verfügen, müssen sie den langen, mühevollen Weg gehen, durch Versuch und Irrtum vielleicht tausende von verschiedenen neuen Verhaltensweisen auszuprobieren, um möglicherweise besser geeignete zu finden. Dass dieser Weg sehr schnell zu Frustration und Misserfolg führt, ist verständlich.

An dieser Stelle hilft NLP auf völlig andere Art und Weise. Erfahrene NLPler versetzen die Person, der sie helfen, zurück in eine **Situation voller Erfolg**. Das geschieht manchmal ganz real, meistens genügt jedoch ein mentales Hineinversetzen. Dann analysieren die NLPler nicht die Verhaltensweisen dieser Person, sondern ihre **inneren Zustände** im Augenblick des Erfolgs. Dabei werden unbewusste innere Haltungen, Einstellungen, Werte, Muster und Glaubenssätze **bewusst** gemacht. Durch die Erinnerung an den Erfolg kommt die betreffende Person in einen bestimmten angenehmen Zustand, in dem sie auf all ihre Ressourcen und Fähigkeiten in sehr kreativer Art und Weise zugreifen kann.

Durch sehr exakte Beobachtung der feinsten körpersprachlichen Reaktionen kann der Berater seinem Kunden helfen, Schritt für Schritt zu erkennen, **wie** er sich in diesen guten Zustand hineinversetzt. Das geschieht auf sehr unterschiedliche Art und Weise durch eine individuelle Reihenfolge von inneren Bildern, Stimmen und Gefühlen. Die einzelnen Phasen dauern in der Regel nur Millisekunden und laufen zumeist vollkommen unbewusst ab. Diese Abfolgen von internen Verarbeitungsprozessen heißen in der NLP-Fachsprache "**Strategien**".

Ist einem Menschen seine Strategie bekannt, mit der er sich innerlich in den Zustand von Erfolg, Kreativität oder Entscheidungsfähigkeit versetzt, so kann er die einzelnen Schritte bewusst nachvollziehen und sich ganz **bewusst selbst in den "guten Zustand" versetzen**, in dem ihm all seine Möglichkeiten und Fähigkeiten zur Verfügung stehen, **um erneut erfolgreich, kreativ, entscheidungs- oder lernfähig zu sein**.





Wichtig ist hierbei besonders, dass innere Zustände offensichtlich unabhängig sind von den jeweiligen Inhalten. **Es kommt nur auf die jeweils spezifischen visuellen, auditiven und gefühlsmäßigen "Untereigenschaften" des subjektiven Erlebens an.** Das heißt, bestimmte Farbe, Form, Größe oder Helligkeit der Bilder, bestimmte Melodie und Lautstärke der Klänge, bestimmter Geruch und Geschmack, bestimmte Temperatur, Körperstelle und Bewegung der Gefühle, bestimmter Ort, an dem die inneren Eindrücke auftauchen, etc. sind wesentlich für spezifische Zustände.

Kennt ein Mensch seine spezifischen inneren Verarbeitungsweisen für angenehme Situationen, so kann er neue oder unangenehme Inhalte **willentlich** mental auf die gleiche Art und Weise bearbeiten wie die angenehmen Inhalte. Auf diese Art und Weise bleibt die Person im Besitz all ihrer Ressourcen und hat damit unendlich **viele Wahlmöglichkeiten.**

Das erklärt genau, weshalb mit NLP-Hilfe das Peter-Prinzip vermieden werden kann. Man übernimmt nicht, wie bisher, erfolgreiche Verhaltensweisen (Ebene 2) in die neue Aufgabe, sondern **überträgt innere Zustände** (Sicherheit, Selbstvertrauen, Gewissheit, innere Ruhe, Begeisterung etc.) **aus erfolgreich gemeisterten Lebenssituationen auf die neue Aufgabe.** Das heißt, NLP hilft, ein komplexes Erfolgssystem von Werten, Einstellungen, Glaubenssystemen zu transferieren (Ebene 4).

Kennt ein Mensch genau seinen inneren Zustand, in dem er erfolgreich ist, verfügt er damit über ein inneres Erfahrungsmuster für seinen Zielzustand. Diese Referenzerfahrung bietet ihm ein sicheres inneres Mess- und Vergleichsinstrument, an dem er sich orientieren kann. Es hilft ihm, seine **ideale Zielvorstellung** für jede Aufgabe zu entwickeln und **vom Zielzustand aus äußerst flexibel Fähigkeiten und Verhaltensweisen zu finden**, die ihn zu diesem Ziel bringen.

Klassische Verhaltenstrainings sind keineswegs nutzlos. Sie sind in der Lage, ganz bestimmte Verhaltensweisen zu lehren, zu üben und zu trainieren. Das große Problem aller Verhaltenstrainings bisher liegt im Transfer, d.h. im Umsetzen des Gelernten in die tägliche Praxis. Auch noch so gute Rollenspiele und Fallstudien sind eben nicht vergleichbar mit der Komplexität der täglichen Anforderungen in der Berufspraxis. Ein ganz bestimmtes Verhalten kann in einem Rollenspiel genau richtig sein. Da aber in der Realität weder der Gesprächspartner, noch die Aufgabe, noch das Ziel, noch die Bedingungen völlig identisch sind mit der Situation im Rollenspiel, hilft das dort erlernte Verhalten nicht, die neue Situation vollständig zu meistern.

Teilnehmer an bisherigen Weiterbildungsmaßnahmen mussten daher Muster und Prinzipien, die bestimmten Verhaltensweisen zugrunde liegen, selbst herausfinden, und ihr im Seminar erlerntes neues Verhalten personen- und situationsspezifisch adaptieren. Hierbei waren sie weitgehend auf sich gestellt. Mit Hilfe von NLP erhalten sie jetzt ein **wertvolles Instrumentarium**, das ihnen die für sie richtigen (= hilfreichen) Entscheidungen hierbei nicht nur erleichtert, sondern garantiert.



## Fazit

NLP arbeitet im Unterschied zu den bekannten Psychotherapien nicht problemorientiert, sondern **ziel- und lösungsorientiert**. Damit wird kein erneutes Durchleiden unangenehmer innerer Situationen und Erinnerungen notwendig. NLP enthält eines der **sanftesten und liebevollsten** derzeit bekannten Methodenspektum. NLP arbeitet sehr viel mit inneren Einstellungen, Denk- und Verarbeitungsprozessen und lässt sich **ideal in Seminaren, Trainings und Coachings** einsetzen, weil **absolute Diskretion** über die Inhalte **möglich** ist. Die Teilnehmer brauchen nicht zu offenbaren, was sie innerlich erleben oder bearbeiten. Der Trainer beobachtet nur die feinen Veränderungen der körpersprachlichen Reaktionen. Kann er genau beobachten, sieht er, ob sich der innere Zustand einer Person positiv oder negativ verändert.

Beeinflusst werden nicht die Inhalte des Erlebten, sondern nur die **Art und Weise des Erlebens**. Werden die richtigen Kriterien gefunden, **reichen marginale Veränderungen, um große Wirkungen zu erzielen**. Oft geschieht dies so **schnell und einfach**, dass die Betroffenen selbst kaum glauben können, dass dies "schon alles gewesen sei". Doch erscheinen uns nicht alle weltbewegenden Erfindungen heute einfach? Mit NLP lässt sich zweifellos viel bewegen. **NLP verfeinert, vertieft und erweitert das Methoden-Repertoire** jedes Trainers, Beraters, Coaches, Therapeuten und natürlich jeder Führungskraft, jedes Verkäufers und jedes verantwortungsvollen Menschen ideal.

Eine Illusion möchte ich noch ausräumen. Die Wirkung von NLP lässt häufig den Begriff "Kurzzeit-Therapie" gerechtfertigt erscheinen. Das darf jedoch nicht den Eindruck erwecken, dass das Erlernen von NLP genau so schnell und einfach ginge. Es macht zwar sehr viel Spaß, leicht und spielerisch zu lernen, und bringt sehr wahrscheinlich auch eine enorme Persönlichkeits- und Bewusstseins-Erweiterung für viele Lernende. Wer jedoch verantwortungsbewusst führen, trainieren, beraten oder therapieren möchte, der sollte nicht der Begeisterung der ersten fantastischen Trainingserfahrungen mit NLP erliegen und versuchen, diese sofort an seine Seminar-Teilnehmer (Mitarbeiter, Kunden, Partner...) weiterzugeben. Er sollte vielmehr eine **gründliche, mehrjährige Ausbildung absolvieren** und dabei seine **Wahrnehmungsfähigkeiten sorgfältig trainieren**.

Die unendliche Vielzahl von Mensch zu Mensch individuell unterschiedlicher Verarbeitungsweisen der Eindrücke dieser Welt macht eine **solide wissenschaftliche Ausbildung** nicht nur interessant, sondern auch erforderlich. Jeder der sich persönlich und beruflich mit NLP befasst, sollte sich daher nicht blauäugigen Versprechungen hingeben, dass er in einem 2- bis 3-wöchigen Seminar alles Erforderliche erlernen könnte, um mit NLP verantwortungsbewusst umgehen zu können.

Achtung und Respekt vor den Mitmenschen erfordern, dass nicht **an** Menschen gearbeitet wird, sondern **für sie und mit ihnen**. Und das sollte nur derjenige tun, der **in Kontakt mit seiner Quelle seine Ressourcen jederzeit voll und ganz aktivieren kann und selbst aus einem exzellenten Zustand heraus geeignete Fähigkeiten und Verhaltensweisen entwickeln kann, die seinen Kunden helfen, ihr Leben in einer in ihrem Sinne besseren Art und Weise zu gestalten**.



Mir ist bewusst, dass dieser Artikel – genau wie jeder andere über NLP – ein Paradoxon darstellt. NLP zeichnet sich gerade durch ganzheitliche Methoden aus, die erfahren und **erlebt** werden müssen. Wer darüber spricht oder schreibt, kann jedoch über das Medium Sprache nur den rationalen Teil erfassen und sich an den Verstand des Hörers oder Lesers wenden. Deshalb kann wohl jeder Ansatz, NLP zu beschreiben, niemals auch nur einen Eindruck der Erfahrungen widerspiegeln, die das persönliche Erleben von NLP am eigenen Körper auszeichnet.

Ich wünsche allen Lesern viele persönlichkeitsbildende und bewusstseinsweiternde Erlebnisse und Erfahrungen mit NLP, dann ist auch ihr Erfolg sicher.

## Einige NLP-Grundannahmen

Das Universum ist freundlich.

Alles, was geschieht, ist für etwas gut.

Jedes Verhalten und jedes Körpersymptom hat eine positive Absicht.

Jeder Mensch hat alles in sich. In Verbindung zu seiner "Quelle" (höchster Wert) hat er alle Ressourcen (Energien, Kräfte), um alle seine Ziele sicher zu erreichen.

In jedem Menschen existieren Lösungen für alle Herausforderungen.

Seine Intuition zeigt ihm immer den für ihn richtigen Weg.

In einem guten Zustand (= mit einem guten Gefühl) erreichen Menschen in kurzer Zeit viel mehr, als in einem schlechten Zustand in viel Zeit.

Ein Mensch gibt etwas (z.B. ein bestimmtes Verhalten) erst auf, wenn er etwas Besseres gefunden hat.

In neuem Verhalten müssen die positiven Aspekte des alten enthalten sein, sonst ist es nicht besser.

Schwierigkeiten sind Chancen zum Lernen, Wachsen, Reifen und Ganzwerden.

Es gibt keine Probleme, nur Herausforderungen.

Herausforderungen machen Spaß.

Es gibt keine Misserfolge, nur Erfahrungen.

Wer neugierig ist, spielt. Spielend lernen Menschen am besten.

Jeder Mensch kann wählen; es gibt in allen Lebenssituationen immer mindestens drei Alternativen.

Jeder tut in jeder Situation das Beste, was er kann.

Nur wer sich respektiert (liebt), kann andere respektieren.

Vertrauen zu anderen erwächst aus Vertrauen zu sich selbst.

Selbstvertrauen entfaltet sich aus Gottvertrauen.

Deshalb ist es so wichtig, in Kontakt mit der eigenen Quelle zu bleiben. (NLP hilft, dieses Ziel zu erreichen).



*Wichtiger Hinweis:*

Diese Auflistung enthält nur einige wichtige Axiome und positive Glaubenssätze. Sie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die Reihenfolge der Werte stellt keine Rangfolge dar. Auswahl und Formulierung stellen die subjektive Erkenntnis des Autors (zum Zeitpunkt der Veröffentlichung) dar. Es gibt keine festgeschriebenen Regeln und Werte. Es kommt auf den Geist an und auf die positive Absicht, nicht auf die Worte.

Sie erreichen den Autor

per eMail unter: [Schnappauf@RAS-Training.de](mailto:Schnappauf@RAS-Training.de),

im Internet unter: [www.RAS-Training.de](http://www.RAS-Training.de) und  
[www.Wasser-hilft.de](http://www.Wasser-hilft.de)

telefonisch unter **06438 - 5400**

Auf den Homepages erhalten Sie viele **kostenfreie Fachartikel** zum herunterladen,  
[www.ras-training.de/neu/publikationen/download.htm](http://www.ras-training.de/neu/publikationen/download.htm)

die monatlichen **RAS-News**,

[www.ras-training.de/neu/themen/gemeinsame\\_seiten/newsletter/newsletter.htm](http://www.ras-training.de/neu/themen/gemeinsame_seiten/newsletter/newsletter.htm)

Fachliteratur zu NLP und verwandten Themen

[www.ras-training.de/neu/publikationen/coaching\\_buecher.htm](http://www.ras-training.de/neu/publikationen/coaching_buecher.htm)

CDs mit NLP-Methoden

[www.ras-training.de/neu/publikationen/start\\_cd\\_mc.htm](http://www.ras-training.de/neu/publikationen/start_cd_mc.htm)

sowie Wochenend-Intensiv-Kurse mit NLP-Methoden für Kenner und Köenner

[www.ras-training.de/resourcing/kompetenz/kurse/anmelden.htm](http://www.ras-training.de/resourcing/kompetenz/kurse/anmelden.htm)

den Blog: <http://respekt-achtung-und-selbstvertrauen.blogspot.com>

Da NLP ein systemisches Weltbild besitzt, dürften Sie auch diese Webseiten interessieren:

[www.Systemaufstellungen24.de](http://www.Systemaufstellungen24.de)

und

[www.System-Aufstellung.info](http://www.System-Aufstellung.info)