

**METHODEN UND MODELLE
IM COACHING: NLP**

Was ist NLP?

Das Neuro-Linguistische Programmieren (NLP) wurde entwickelt, um die Geheimnisse erfolgreicher Kommunikation zu erforschen.

Die aus dem Amerikanischen stammende und recht akademisch anmutende Bezeichnung lässt sich folgendermaßen entschlüsseln:

N	→ Neuro	→ Gehirn	→ Wahrnehmen, Denken, Handeln
L	→ Linguistic	→ Sprache	→ bewusste Analyse, gezielte Wortwahl
P	→ Programming	→ Lernen	→ Ziele formulieren, Verhalten ändern

Als „psychologischer Werkzeugkoffer“ ist NLP jedoch nicht allein ein interessantes Kommunikationsmodell, sondern ebenso eine Art „Gebrauchsanweisung für Veränderungsprozesse“.

NLP beschreibt die wesentlichen Prozesse, wie Menschen

- sich selbst, andere und ihre Umwelt wahrnehmen,
- diese Informationen individuell verarbeiten,
- auf dieser Grundlage handeln,
- miteinander kommunizieren,
- lernen und sich verändern.

Das NLP wurde Anfang der 70er Jahre von den amerikanischen Wissenschaftlern Richard Bandler und John Grinder begründet. Sie entwickelten leicht verständliche Modelle der menschlichen Wahrnehmung und Informationsverarbeitung, die veranschaulichen, welche Faktoren unser individuelles Erleben steuern und wie wir unsere Erfahrungen selbst erschaffen. Mit Hilfe von Erkenntnissen der modernen Systemtheorie, Linguistik, Neuropsychologie und Psychologie entstand in den letzten Jahrzehnten eine Vielzahl pragmatisch ausgerichteter Handlungsmodelle und Methoden, deren Anwendung eine deutliche Verbesserung der Wahrnehmung, der zwischenmenschlichen Kommunikation sowie der persönlichen Entfaltung ermöglicht. NLP bietet sowohl dem Einzelnen als auch Gruppen und Organisationen effiziente und flexible Zugänge zu ziel- und lösungsorientierten Veränderungen.

Coaching-Werkzeuge des NLP

von Thomas Ruckerl

Pacing

Das amerikanische Wort „pace“ bedeutet Gangart oder Schritt. Ein Pacemaker ist ein Schrittmacher, der zum Beispiel beim Pferderennen in der ersten Runde mitfährt und die Pferde in den Gleichschritt bringt. Auch ein Herzschrittmacher ist ein Pacemaker. Wenn Menschen den gleichen Pace haben, bewegen sie sich im gleichen Tempo, im gleichen Rhythmus, im gleichen Schwingungsfeld. Sie sind im Rapport. Während der Kommunikation sind ihre Bewegungen synchronisiert, die Wesen harmonisieren miteinander. Die Tätigkeit des Pacing hat im NLP eine sehr komplexe Bedeutung. Sinngemäß geht es darum, sich auf die Gangart von anderen Menschen einzustellen und mit ihnen im Gleichschritt zu gehen.

Pacing wird unterschiedlich ins Deutsche übersetzt. Dabei werden verschiedene Aspekte dieser subtilen Tätigkeit betont: guten Kontakt herstellen, eine positive Verbindung schaffen, eine gemeinsame Schwingung erzeugen, sich in die Welt des anderen einfühlen, sich an den anderen angleichen. Einige NLP-Anwender bezeichnen Pacing auch als Spiegeln, weil sie es in erster Linie als gezieltes Einnehmen der gleichen Körperhaltung verstehen.

Die Untersuchungen von Richard Bandler und John Grinder haben gezeigt, dass erfolgreiche Therapeuten eine besondere Art der Kontaktaufnahme praktizieren. Zunächst pacen sie die aktuelle Welt des Klienten, bevor sie ihn dann aktiv und gezielt beeinflussen. Sie holen ihren Klienten dort ab, wo er sich gerade befindet und führen ihn dann in bessere, positivere Zustände. Pacing and Leading. Jeder gute Kommunikator versucht zunächst, das Vertrauen seines Gesprächspartners zu gewinnen. Pacing ist eine vertrauensbildende Maßnahme. Sobald ein harmonischer Kontakt geschaffen wurde, entsteht Rapport. Ein fähiger Kommunikator kann seinen Gesprächspartner bei gutem Rapport mühelos in ressourcenreiche Zustände führen. Falls der Rapport schwindet, gilt es besser zu pacen. Kreativität ist gefragt. Die Vielfalt der menschlichen Existenz bietet unzählige Möglichkeiten, um potentielle Ähnlichkeiten zu entdecken, zu verstärken und so natürlichen Zugang zur Welt des anderen zu gewinnen. Ein trainierter NLP-Anwender kann auf allen Kanälen pacen: Körperhaltung, Mimik und Gestik, Atemrhythmus, Augenbewegungen, Sprechweise, Stimmlage, Lachen, Kleidung, besondere Vorlieben oder Lebensstil. Dabei können alle WahrnehmungsfILTER eingesetzt werden. Auch psychische Aspekte der menschlichen Persönlichkeit, wie Glaubenssysteme, Überzeugungen, Einstellungen oder Werte können gepaced werden.

Pacing kann auf verschiedenen Ebenen stattfinden. Werden grundlegende Glaubenssätze erfolgreich gepaced, führt dies vermutlich zu stärkerem Rapport als das Spiegeln von Körperhaltungen. Deshalb spricht man von Pacing auf der Mikro-Ebene und Makro-Ebene. Die Mikro-Ebene bezieht sich auf kurzlebige Phänomene, die aus der Physiologie im Hier und Jetzt resultieren. Zur Makro-Ebene gehören kontinuierliche Merkmale, die charakteristisch für einen Menschen sind.

Unbewusstes Pacing geschieht ständig im täglichen Leben. Sobald Menschen einander sympathisch sind, pacen sie sich, indem sie ihr Verhalten in der Kommunikation aufeinander abstimmen. Dies sind vielschichtige und feinsinnige Prozesse, die meistens unbemerkt stattfinden. Auch unbewusstes Pacing verbessert die Interaktion. Es führt Menschen in gemeinsame Schwingungszustände und sorgt für gute Stimmung. Pacing wird auch durch soziale Rituale initiiert, wie zum Beispiel beim gegenseitigen Zutippen während des Konsums von alkoholischen Getränken. Hier bekräftigen die Trinkenden durch das synchronisierende Anstoßen ihren gemeinsamen Rapport. Gesellige Raucher ziehen gleichzeitig an ihrer Zigarette und machen synchrone Bewegungen zum Aschenbecher. Sehr deutlich kann man das Prinzip des Pacing bei Liebespaaren beobachten. Verliebte Paare wirken auf andere Menschen oft wie ein einziges Wesen, so harmonisch sind ihre Schwingungen miteinander synchronisiert.

Die Idee des Pacing ist auch ein Schlüssel zum Verständnis der Massenpsychologie. Bereits Sigmund Freud hat sich darüber Gedanken gemacht; vermutlich würde er kollektives Pacing als libidonöses Gruppenerlebnis verstehen. Bei Fußballspielen pacen sich die Schlachtenbummler auf vielen Ebenen, singende Fans schunkeln gemeinsam in einem homogenen Farbenmeer. Wenn Soldaten in die Schlacht gezogen sind, gingen sie im Gleichschritt und sangen gemeinsame Lieder. Alle trugen die gleiche Uniform, den gleichen Haarschnitt und ein gemeinsames Feindbild im Kopf. Pacing verbindet, egal ob es unbewusst stattfindet oder bewusst initiiert wird. Durch gezieltes Pacing kann ein fruchtbares Gesprächsklima geschaffen werden. Dabei gibt es unbegrenzte Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme. Ein konsequenter NLP-Anwender begibt sich zunächst respektvoll auf die aktuelle Schwingungsebene seines Gesprächspartners, um dann eine effektive Kommunikation zu führen. Dafür braucht er sensible Sinnesorgane und flexibles Ausdrucksvermögen. Er kann auf verschiedenen Kanälen Kontakt aufnehmen und dabei die Sprache des anderen sprechen, verbal und nonverbal. Bewusstes Pacing wird durch äußere Aktivität initiiert, wesentlich dabei ist jedoch der subtile innere Prozess des Gleichschwingens.

Leading

Leading bezeichnet das Führen von anderen Menschen. Im NLP wird Leading durch Pacing initiiert. Erst wenn eine gemeinsame Synchronisierung stattgefunden hat, kann ein Mensch den anderen überzeugend führen. Wer erfolgreich führen möchte, muss zuvor einen gemeinsamen Schwingungszustand herstellen. Musiker nennen es den Groove. Im NLP heißt es Rapport. Ein guter Rapport ist die Voraussetzung für müheloses und respektvolles Leading. Der Rapport ist ein magisches Band zwischen interagierenden Menschen. Es ist ein spontanes Phänomen. Geht der Rapport verloren, reißt auch das magische Band. Wenn der Führende dies nicht bemerkt und trotzdem versucht, weiter zu intervenieren, wird der andere ihm Widerstand entgegensetzen. Dafür sorgen die unbewussten Kräfte des Geführten, die für seine „persönliche Ökologie“ verantwortlich sind. Widerstand bedeutet mangelnde Flexibilität des Führenden. In solchen Situationen gilt es, durch einfühlsames Pacing wieder Rapport zu erzeugen. Wenn guter Rapport besteht, bilden die Kommunikationspartner eine Einheit. Der flexiblere Partner wird die Einheit führen. Deshalb braucht ein guter Coach möglichst hohe Flexibilität. Je weniger der Coach in das System des Klienten involviert ist, desto effektiver kann er führen. Um sinnvoll führen zu können, braucht man als Coach ein Ziel, oder zumindest eine Intuition für die Richtung des gemeinsamen Weges. Im NLP gibt es zur Zielbestimmung das PeneTRANCE-Modell. Hier kalibriert sich der Coach auf die Zielphysiologie des Klienten; sie dient ihm als sinnlicher Kompass, um den Klienten zielorientiert durch den gewünschten Veränderungsprozess zu führen.

Es gibt verschiedene Arten des Leading. Der direkte Weg ist der Appell. Ein Mensch gibt einen verbalen Impuls, dem der andere folgt. Der Impuls kann auch verdeckt gegeben werden, so dass ihn das Bewusstsein des anderen vielleicht gar nicht bemerkt. Prozess-Instruktionen sind subtile Appelle. Sie können konkret oder auch sehr vage im Sinne des Milton-Modelles gegeben werden. Mit ihrer Hilfe führt der Coach seinen Klienten durch den gewünschten Lernprozess. Eine weitere Methode, um ein Gespräch elegant zu führen, sind gezielte Fragen. Ein guter Coach verfügt über ein reiches Repertoire von konstruktiven und motivierenden Fragen. Ressourcevolle Fragen können auch ein exzellentes Pacing sein. Das Meta-Modell bietet eine komplexe Fragetechnik zur systematischen Gesprächsführung. Auch durch geschickten Einsatz von Ankern und Separatoren können innere Zustände gesteuert und Menschen souverän geführt werden.

Gewinner-Gewinner-Modell

Die Idee des Gewinner-Gewinner-Modells (Win-Win-Model) stammt aus dem Konflikt-Management. Ein Gewinner-Gewinner-Modell ist das optimale Ergebnis einer kooperativen Konflikt-Regelung. Es ist kein fauler Kompromiss und kein halbherziges Einlenken, sondern ein Musterbeispiel für eine gelungene Kommunikation. Dabei wird ein vorhandener Konflikt als kreative Herausforderung verstanden und gezielt bearbeitet, bis alle Beteiligten mit dem Ergebnis wirklich zufrieden sind. Auf intra-personeller Ebene entspricht es dem Verhandlungs-Modell des NLP. Dabei werden innere Konflikte so gelöst, dass alle betroffenen Teile ihre positiven Absichten auf ökologischen Wegen realisieren können.

„Was möchtest du, was möchte ich, was möchten wir erreichen? Welche Möglichkeiten wären denkbar, um unsere Ziele zu kombinieren? Wie könnte eine kreative Synthese unserer Ziele aussehen?“ Eine gelungene Konflikt-Lösung macht alle Beteiligten zu Gewinnern. Wenn die beteiligten Personen den Konflikt als gemeinsame Herausforderung verstehen, verlieren sie keine Energie durch destruktive Reibungsverluste. Stattdessen betrachten sie sich als demselben System zugehörig, als in einem Boot sitzend. Sie denken über die Grenzen ihres eigenen Realitätstunnels hinaus und sehen neben den eigenen Interessen auch die Interessen des anderen und die des Gesamtsystems. Ein ungelöster Konflikt kostet alle Beteiligten Energie. Aus dieser Einsicht entsteht das gemeinsame Interesse, eine Lösung zu erarbeiten, die beide Partner zu Gewinnern macht. Dabei ist das gemeinsame Erfolgserlebnis eine zusätzliche Belohnung und eine tragfähige Ressource für die Zukunft.

“Warum sollte der andere mir helfen, meine Ziele zu verwirklichen? Was kann ich ihm dafür bieten? Wie entstehen die attraktivsten Synergie-Effekte?“ Durch solche Fragen entsteht eine kooperative Basis. Wenn die Basis stimmt, fällt es leichter, den konfliktträchtigen Kontext als gemeinsames System zu verstehen. Methoden zur Vorgehensweise sind dabei zielorientiertes Fragen, ständiges Rapport-Überprüfen und erneutes Pacing, ehrliches Feedback nach den Regeln der Kunst, Brainstorming zur Entwicklung von benötigten Ressourcen, explizite Würdigung der positiven Absichten aller Beteiligten, konstruktive und ergebnisoffene Behandlung von Einwänden, Erkennen und Definition von gemeinsamen Meta-Zielen.

**Exkurs:
Business Coaching...wer braucht denn sowas?**

Dazu eine Meldung, die vor zwei Wochen den deutschen Blätterwald rauschen ließ:

FRUST IM JOB

70 Prozent machen nur Dienst nach Vorschrift

In den deutschen Unternehmen sind nur zwölf Prozent der Arbeitnehmer engagiert und mit ihrem Job zufrieden, 18 Prozent haben schon innerlich gekündigt. Das ist das Ergebnis einer repräsentativen Studie.

Potsdam - Durch das fehlende Engagement am Arbeitsplatz - etwa in Form hoher Fehlzeiten und niedriger Produktivität - entstehe Deutschland ein jährlicher gesamtwirtschaftlicher Schaden von 247 Milliarden bis 260 Milliarden Euro, heißt in der Studie der Unternehmensberatungsgesellschaft Gallup in Potsdam. Das entspricht in etwa dem Bundeshaushalt für 2004 (257,3 Milliarden Euro), der Ende November vom Bundestag verabschiedet wurde.

Im Jahr 2002 hatte der Anteil der Engagierten statt bei 12 noch bei 15 Prozent gelegen. "Der Abwärtstrend erklärt sich auch durch die allgemeine Wirtschaftslage", sagte der Geschäftsführer von Gallup Deutschland, Gerald Wood. Innerhalb Deutschlands seien Arbeitnehmer im Süden tendenziell motivierter als im Rest des Landes. In Bayern und Baden-Württemberg empfinden der Umfrage zufolge 14 Prozent der Mitarbeiter ihre Arbeit als befriedigend. In der Mitte und im Norden Deutschlands liegt der Anteil bei zwölf Prozent, in den ostdeutschen Bundesländern durchgängig bei zehn Prozent. "Führungskräfte im Süden sind möglicherweise geübter, ihre Mitarbeiter zu motivieren", sagte Wood.

70 Prozent der Deutschen machten dagegen nur "Dienst nach Vorschrift", 18 Prozent hätten bereits innerlich gekündigt. Schlechtes Management sei der wichtigste Grund für den Frust vieler Mitarbeiter. "Der Dialog zwischen Unternehmensführung und Arbeitskräften ist in Deutschland schlechter als etwa in den USA", sagte Wood. Langwierige Einstellungsverfahren und zu wenig Beförderungen seien weitere Ursachen für mangelnde Motivation.

Anders als in Deutschland ist die Situation in den USA: Dort gaben 30 Prozent der Arbeitnehmer an, eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Job zu haben. In der Spitzengruppe folgen Kanada (24 Prozent), Israel (20), Australien (18) und Großbritannien (17). Hinter Deutschland rangieren Japan (9 Prozent), Frankreich (6) und Singapur (4).

In Deutschland befragte Gallup im Juni und Juli 2003 insgesamt 2001 mindestens 18 Jahre alte Frauen und Männer. Gallup mit Hauptsitz in Washington hat weltweit 56 Niederlassungen.