

## „NLP unterstützt die Führung“

Was brauchen Führungskräfte? Die Themen Sozialkompetenz, Selbstmanagement, Kommunikation und Mitarbeitermotivation stehen zweifelsohne oben auf der Liste. Der Erwerb dieser Kompetenzen gelingt nur, wenn sie verwendbare, alltags- und praxistaugliche Modelle zur Verfügung haben. Das Neuro-Linguistische Programmieren (NLP) beschäftigt

sich damit, wie man psychologische und biologische Prinzipien erfolgreich nutzt.

Ein Beispiel ist das Konzept der klassischen Konditionierung, bestens erforscht und bekannt, jedoch selten genutzt. Im NLP wird dieses Konzept „Ankern“ genannt. Es geht darum, eigene Reaktionen beziehungsweise Emotionen und Reaktionsmuster, Reizworte oder



**SEBASTIAN MAURITZ** ist Lehrtrainer und Lehrcoach sowie Vorstand des Deutschen Verbands für Neuro-Linguistisches Programmieren (DVNLP e.V.).

### PERSONALMAGAZIN WILL WISSEN

# Hilft NLP den Führung

JA,

## „NLP erzeugt eine Illusion“

Zunächst wäre zu klären, was NLP überhaupt ist. Im Kern des Ansatzes finden sich ein locker gestricktes Konzept aus Überzeugungen, eine diagnostische Methode sowie Interventionsstrategien zur vermeintlichen Beeinflussung anderer Menschen. Um diesen Kern herum rankt sich ein buntes Sammelurium an Techniken, die man sich kurzerhand ausgedacht oder irgendwo abgeschrieben hat. Der NLP-Kern bie-

tet keine Basis für effektive Interventionen. Die grundlegenden Thesen sind entweder banal wie zum Beispiel „Der Mensch nimmt seine Umwelt subjektiv wahr“, dogmatisch wie „Jedes Verhalten verfolgt eine gute Absicht“ oder schlicht falsch wie zum Beispiel die These „Jeder kann alles erreichen“.

Die Annahme, Menschen würden in ihrem Wahrnehmen und Denken primär visuelle, auditive oder kinästhe-

tische Informationen bevorzugen, ist durch nichts belegt. Wissenschaftliche Studien zeigen, dass die Blickrichtung in keinem Zusammenhang zu den Inhalten des Denkens steht und wiederholte Untersuchungen derselben Menschen zu unterschiedlichen Befunden kommen. Es ist daher auch nachweislich nicht hilfreich, in Gesprächen mit Kunden oder Mitarbeitern deren Typus zu spiegeln.

Methoden aus der Peripherie könnten bisweilen durchaus hilfreich sein, ha-

-personen zu erkennen und zu lernen, mit diesen umzugehen. Dies ist unter anderem die Basis für Empathie und gelungenes Selbstmanagement. Auf einer anderen Ebene geht es im NLP darum, mit den Grundlagen des Humanismus und Konstruktivismus ein Verständnis für das Verhalten von sich selbst und anderen zu entwickeln.

Wenn man sich im weiten Feld der Personalentwicklung umschaute, erkennt man, dass praktisch alle systemischen Ansätze wie unter anderem bei

Steve de Shazer, Kommunikationsschulen wie unter anderem Paul Watzlawick oder Trainingskonzepte auch Bausteine nutzen, die im NLP vorhanden sind. Als Beispiele sind hier Rapport, Reframing, Wertearbeit und Sinnespräferenzen zu nennen, die unverzichtbare Elemente seriöser Ausbildungen geworden sind. Im Wesentlichen gehen all diese auf die Arbeit der Menschen zurück, aus denen auch NLP entstanden ist, lediglich der Grad der Quellenamnesie ist unterschiedlich.

Kann NLP also Führungskräften helfen? Ich denke ja. Die hohe Übungsorientierung und der Praxisbezug ermöglichen die sofortige Umsetzung in den Arbeitsalltag. NLP ist dabei eine Unterstützung in der Kommunikation, Führung und im allgemeinen Umgang mit Menschen. Es fördert eine achtsam-wertschätzende Haltung und damit auch, Menschen in ihrer Individualität zu begegnen, die Unterschiede zu würdigen und anzuerkennen, dass jeder in seiner eigenen Welt lebt. ■



**MEINUNG.** Das Neuro-Linguistische Programmieren, kurz NLP, gilt als Methode, um über psychische Abläufe andere Menschen bewusst steuern zu können. Doch NLP ist umstritten. Zwei Experten zeigen, inwiefern NLP Führungskräften wirklich helfen kann – oder nicht.

ben mit NLP aber nichts zu tun. Dies gilt zum Beispiel für das Hinterfragen von grundlegenden Überzeugungen – eine Methode, die sicherlich seit Anbeginn der Psychotherapie existiert und heute wahrscheinlich von fast jedem Coach in irgendeiner Form praktiziert wird.

40 Jahre nach seiner Gründung lebt NLP heute allein davon, dass es in der Praxis nicht kritisch hinterfragt wird. NLP hilft Führungskräften nicht bei deren Arbeit, sondern schadet eher, weil

quasi-religiöse Dogmen und unwirksame Psychotricks den Blick auf eine fundierte Auseinandersetzung mit bestehenden Problemen verstellen. Vielleicht ist NLP auch deshalb so beliebt, weil es die Illusion erzeugt, man könne mit wenig Aufwand als allmächtiger Strippenzieher seine Umwelt beliebig manipulieren. Dies mag für manche Führungskraft ein verführerischer Gedanke sein. Aber wünschen wir uns tatsächlich solche Menschen in verantwortungsvollen Positionen? ■



**PROF. DR. UWE PETER KANNING** ist seit 2009 Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück.