

## Ist NLP eine Form der Manipulation?

Wer sich mit NLP beschäftigt, sieht sich schnell mit dem Vorwurf der Manipulation konfrontiert. Kritische Stimmen werfen NLP vor, es sei egoistisch, manipulativ und unethisch, denn es stelle persönliche Interessen in den Vordergrund.

Wertneutral betrachtet ist jede Handlung und Kommunikation „Manipulation“. Das ist ja der Grund, etwas zu tun oder zu sagen: mit jemandem in Kontakt zu treten, etwas beim anderen zu veranlassen. Vielmehr stellt sich die Frage, auf wessen Kosten etwas getan wird. Wer sein Gegenüber täuscht, agiert zu dessen Lasten. Wenn Nutzen, Vor- und Nachteile für den Kommunikationspartner nicht beachtet werden, ist jede Aktion negativ manipulierend. NLP dagegen will sogenannte Win-win-Situationen schaffen: bewusste Einflussnahme, hilfreiche Handlungen im Sinne einer gelungenen Kommunikation zu beiderseitigem Nutzen.

## Die 15 Grundannahmen im NLP

Die sogenannten Grundannahmen beschreiben grundlegende und nützliche Theorien, wie hervorragende Kommunikation funktionieren kann.

### **1. Menschen sind einzigartig und erleben die Welt auf unterschiedliche Art und Weise**

Menschen unterscheiden sich, jeder ist für sich genommen einmalig. Allerdings neigen Menschen dazu, sich selbst als Maßstab zu sehen, von ihrer eigenen Welt auszugehen.

## Beispiel für voreingenommenes Handeln



Herr Meier, ein technikbegeisterter Verkäufer denkt, seine Kunden wollten so beraten werden, wie er selbst es schätzt. Kunden, für die Emotionen eine Rolle spielen, kann er allerdings durch seine Beratung nur schwer gewinnen.

Die Einzigartigkeit des anderen zu akzeptieren heißt, seinen Wert anzuerkennen, ihm und seiner Individualität Respekt entgegenzubringen. Es gilt, Unterschiedlichkeit zuzulassen, zu würdigen und „anders sein“ nicht mit „besser“ oder „schlechter“ zu bewerten. Zudem bedeutet es auch, dass jeder Mensch seine Umgebung anders aufnimmt und aus den vielen Reizen nach eigenen Kriterien auswählt. Das Resultat sind individuelle Bilder, Prioritäten und Schlussfolgerungen, die respektvoll nebeneinander stehen können.

## 2. Geist, Körper und Umwelt bilden ein System, das sich wechselseitig beeinflusst

Die geistige Einstellung des Menschen beeinflusst sein psychisches und physisches Wohlbefinden, sein Verhalten wirkt auf sein Denken. Variiert man in diesem System einen Teil, ändert sich das ganze System vergleichbar einem Mobile.

## Beispiel für die Wechselwirkung



Ein Mensch, der beginnt, sich intensiv mit dem Umweltschutz auseinander zu setzen, nimmt in seiner Umgebung andere Dinge wahr als zuvor. Ihm fallen z. B. bauliche Maßnahmen an Flüssen auf. Seine Gedanken und Emotionen spiegeln sich dann in seinem unzufriedenen Gesichtsausdruck und seiner Haltung (Einfluss auf den Körper) und er engagiert sich künftig in einer entsprechenden Bürgerbewegung (Einfluss auf die Umwelt).

### 3. Jedes Verhalten ist Kommunikation

Jedes Verhalten enthält Botschaften an das Gegenüber – gleichgültig, ob es sich um sichtbare Bewegungen, Gesprochenes, Körperhaltungen oder um „Nicht-Verhalten“ wie z. B. Schweigen handelt. Die Handlungsweise einer Person ist der einzige sichtbare, hörbare und erlebbare Hinweis auf die neurologischen, innerlich ablaufenden Verarbeitungsprozesse. Fähigkeiten und Werte eines Menschen sind nicht direkt wahrnehmbar, sondern nur durch seine spezifischen Handlungen erkennbar und erfahrbar. Alles andere ist Vermutung, Wertung und Interpretation.

### 4. Die Bedeutung der Kommunikation ergibt sich aus der Reaktion, die sie hervorruft

Hier geht es um eine entscheidende Frage, nämlich: Wer ist der Verursacher guter, gelungener oder schlechter Kommunikation – der Sender einer Nachricht oder derjenige, der eine Nachricht aufnimmt? „Das hast Du falsch verstanden“ und „Ich habe mich ungenau ausgedrückt“ spiegeln als Aussagen die beiden gegensätzlichen Pole wieder. Treten in der Kommunikation z. B. unerwünschte Reaktionen auf, bringt es wenig, dem Empfänger die Schuld zuzuweisen. Vielmehr muss der Sender Aussagen und Formulierungen so übermitteln, dass der Adressat sie in seinem Sinne versteht.

Wichtig ist der Empfänger, nicht der Sender. Es geht nicht um die Absicht des Letzteren, nicht darum, was er sagen will, sondern darum, was beim Gesprächspartner ankommt, was dieser verstehen kann und will. Der Sender muss Verantwortung für seine Kommunikation übernehmen.

## 5. Menschen orientieren sich an geistigen Landkarten

Eine Landkarte ist nie die tatsächliche Landschaft, ebenso wie die Speisekarte nicht das Essen ist oder die Partitur nicht die Musik. Sie ist ein Abbild der Wirklichkeit, ein Modell der Wirklichkeit. Die Landkarte zeigt dem Benutzer, wo er sich befindet, welche Gebiete wo liegen und wie weit es z. B. bis zum Ziel ist. Dies gilt nicht nur für Straßenkarten, sondern auch für das Zurechtfinden in der Welt allgemein.

In geistigen Landkarten und Modellen werden die Sinneseindrücke gespeichert. Sie sind nicht die reale Welt, ermöglichen aber, sich darin zurechtzufinden. Jeder verfügt über andere geistige Landkarten, die nicht besser oder schlechter sind als die anderer Personen. Menschen haben z. B. sogenannte Wahrnehmungspräferenzen, d. h., sie benutzen ihre Sinnesorgane und bewerten die Reize verschieden (s. [Seite 24 ff.](#)). Diese Unterschiede sind oft der Grund für Konflikte und Missverständnisse. Der erste Schritt zur Verständigung und zur erfolgreichen Kommunikation ist, die Landkarte des Gegenübers kennenzulernen und zu verstehen (s. [Seite 55 ff.](#))  
Verschiedene Landkarten zeigen sich in der Sprache: Wörter werden unterschiedlich benutzt bzw. mit anderen Inhalten verknüpft.

Die Brauchbarkeit geistiger Landkarten richtet sich danach, für welchen Zweck sie benutzt werden. Menschen richten bewusst oder unbewusst ihr individuelles Handeln nach diesen Landkarten aus. Sie können die Realität nicht verändern, wohl aber ihr geistiges Abbild: Maßstäbe, Bewertungen, der

Einsatz verschiedener Karten für verschiedene Ziele – gelingt es dem Anwender, hier zu variieren, steigt der Nutzen der Karten. Das Potenzial der Landkarten steckt in den nicht genutzten, individuellen Wahlmöglichkeiten.

### Beispiel für Veränderungen an geistigen Landschaften



Herr Keller hat deutliches Übergewicht. Schon als Kind haben ihn seine Eltern mit Süßigkeiten getröstet. Immer wenn er unter Druck gerät, greift er zur Schokolade – seine geistige Landkarte zeigt diesen Weg aus Stresssituationen. Gelingt es ihm, seine Landkarte so zu verändern, dass sie andere Wege zeigt, kann er sich viele Kalorien sparen.

## 6. Es ist besser, Wahlmöglichkeiten zu haben, als keine zu haben

Egal, ob es sich um die Wahl aus einem großen Warenangebot oder zwischen verschiedenen Reaktionsmöglichkeiten handelt: Es ist gut, wenn man die Wahl hat. Mit NLP-Methoden sollen neue Spielräume und Alternativen geschaffen werden. Eine echte Wahl besteht aber erst bei mindestens drei unterschiedlichen Möglichkeiten:

- Steht nur ein Weg zur Verfügung, bedeutet dies einen Zwang, ein Muss.
- Zwei Möglichkeiten sind zwar besser als ein Zwang, aber es entsteht ein Dilemma: die Entscheidung für etwas oder dagegen, ein Entweder-Oder.
- Erst ab drei und mehr Alternativen besteht eine wirkliche Wahl, eine freie Entscheidung.

## Beispiel für Wahlmöglichkeiten



Herr Keller schafft sich Handlungsalternativen: Außer auf Schokolade setzt er in Stresssituationen nun auch auf Entspannungsübungen oder Bewegung. Von Fall zu Fall kann er neu entscheiden.

## 7. Menschen treffen die beste Wahl aus dem, was ihnen momentan zur Verfügung steht

Jeder Mensch hat seinen persönlichen Lebensweg. Dabei hat er gelernt, was er tun kann und wie er aktuell bestmöglich vorgeht. Das, was den größten Nutzen stiftet, kommt zur Anwendung. Bewertet der Mensch den Nutzen als nicht ausreichend oder stößt er auf Probleme, muss er neue, bessere und für die Aufgabe geeignetere Handlungsalternativen erarbeiten.

## 8. Jedes Verhalten ergibt Sinn

Das heißt, Menschen funktionieren in ihrer individuellen Welt und Landkarte stets richtig. Vielleicht erschließt sich einem Betrachter der Sinn nicht immer, aber aus der Sicht des Handelnden ist er vorhanden.

## 9. Jedem Verhalten liegt eine positive Absicht zugrunde

Diese NLP-Grundannahme stößt oft auf Skepsis. Wie kann ein Verhalten positiv sein, das für andere Menschen negative Auswirkungen hat, z. B., wenn eine Mitarbeiterin ihre Kollegin absichtlich nicht informiert? Diese Grundannahme trennt das Verhalten einer Person von ihrer Absicht. D. h., vor dem Hintergrund der individuellen Landkarte des Handelnden ist

das Verhalten richtig und nutzbringend. Den – oft unbewussten – Nutzen, der hinter einem unproduktiven Verhalten steht, bezeichnet man als Sekundärgewinn.

### Beispiel für einen Sekundärgewinn



Ein Schüler, der den Unterricht stört, will vordergründig die unbeliebte Lehrerin ärgern, tatsächlich aber vor seinen Schulkameraden besonders „cool“ wirken und von ihnen anerkannt werden.

Es gilt, die positive Absicht und den Sekundärgewinn hinter einem Verhalten zu erkennen. Dadurch eröffnen sich Möglichkeiten, wie diese auf einfachere, positivere Weise erreicht werden können. Das ist der Ansatz, um aus negativem oder zerstörerischem Verhalten und unproduktiven Beziehungen Veränderungen herbeizuführen.

## 10. Jedes Verhalten ist in einem bestimmten Kontext nützlich

Ein Verhalten wird in einer bestimmten Situation gelernt und angewendet. Dann ist es angemessen und hilfreich. Häufig werden Verhaltensweisen allerdings auf andere Zusammenhänge, Orte und Zeiten übertragen, in denen sie nicht mehr angemessen sind und zu negativen Konsequenzen führen. Ziel ist es, in jedem Kontext die dazu angemessene, passende Handlung auszuführen.

### Beispiel für die Abhängigkeit vom Kontext



Ein Angriff kann in einigen Situationen sinnvoll sein, etwa wenn Gefahr für Leib und Leben droht. In anderen Fällen kann er eine Straftat darstellen.

## 11. Menschen besitzen alle Ressourcen, die sie für Veränderungen brauchen

Jeder besitzt eine Vielzahl an Fähigkeiten und Ressourcen, die er nicht voll ausschöpft. Kern dieser sehr positiven Annahme ist, dass Menschen lernen, wachsen und ihre Potenziale voll nutzen können.

### Beispiel für Ressourcen



Beate ist eine gute Schülerin. Nur im Fach Deutsch gibt es Schwierigkeiten, da die Rechtschreibung nicht passt. Beate bevorzugt beim Lernen den Wahrnehmungskanal „Ohr“. Sie spricht sich die Sätze im Geist vor, lässt sich von dem Klang leiten und schreibt einige Wörter so, wie sie sie hört. Ein Rechtschreibtraining setzt bei ihr bei der Entwicklung der anderen, weniger häufig eingesetzten Sinnesorgane an. Sie lernt, sich Bilder und Formen vorzustellen, Bewegungen, Schwungübungen zum Worttraining zu verwenden.

## 12. Alles was der Mensch kann, ist erlernbar

NLP geht davon aus, dass alles, was jemals ein Mensch gelernt und exzellent beherrscht hat, auch jeder andere lernen kann. Exzellentes Verhalten kann sozusagen von anderen abgeschaut, nachempfunden werden. Motivation, Dynamik, Entscheidungsfähigkeit, Kreativität, Selbstvertrauen und andere Fähigkeiten sind erlernbar. Die ersten Schritte im NLP basieren auf dieser Grundannahme. Es geht darum, von einem Modell zu lernen und im Verlauf des Lernvorgangs die gleichen neurologischen Prozesse zu durchlaufen, die gleichen geistigen Landkarten zu benutzen wie das Modell. Erfolg und Exzellenz haben eine Struktur – und diese ist erlernbar.



### 13. Es gibt kein Versagen, nur Feedback

Ein Fehler ist eine Rückmeldung, er benennt die Abweichung vom gewünschten Ziel. Wenn Menschen ihn als Chance begreifen, verändert sich die Perspektive. Aus diesem Blickwinkel sind Fehler die Grundlage für Lösungen. Denn sie definieren den Grad der weiteren Nachbesserungen, zeigen den Weg zum Ziel auf.

#### Checkliste: Wie aus Fehlern Chancen werden

##### Fragen, die Sie sich stellen sollten

Was wurde bis jetzt erreicht?

Was kann ich daraus lernen?

Was klappt schon gut?

Was gibt es noch zu tun?

Was kann ich anstelle der bisherigen Lösung tun?

Welche Spielräume sind noch vorhanden?

Welche Alternativen auf dem Weg zum Ziel gibt es?

Wofür ist der jetzige Zustand eine Chance?

### 14. Wenn das, was du tust, nicht funktioniert, tue etwas anderes

Diese Grundannahme gilt natürlich nur dann, wenn jemand Wahlmöglichkeiten hat. Viele Menschen wenden bei Problemen weiter ihr bisheriges Verhalten an und verstärken es sogar, sie werden z. B. in einem Gespräch noch lauter, wenn Verständnisschwierigkeiten bestehen. Meist bringt ein sol-

ches Vorgehen wenig. Flexibilität – also etwas ganz anderes tun – bringt häufig die Lösung. Die persönliche Entwicklungschance liegt darin, eben jene zusätzlichen Spielräume zu schaffen.

Diese Sichtweise führt heraus aus dem Schuldprinzip: Nicht der andere ist schuld an meiner Situation. Ich erwarte nicht, dass sich meine Umwelt ändert, damit etwas Positives geschieht. Ich übernehme selbst die Verantwortung und verändere mein Verhalten.

### Beispiel für Handlungsalternativen



Das Verhalten einer Mitarbeiterin bereitet dem Abteilungsleiter Thomas Hoch Kopfschmerzen. Anweisungen, die er seiner Meinung nach klar formuliert hat, hält diese Kraft nicht ein. Häufig denkt Hoch, „Das habe ich ihr schon hundert Mal erklärt“ – doch hundert Mal gleich und so erzielt er immer gleiche Ergebnisse. Die Lösung des Problems liegt in der Veränderung seines eigenen Verhaltens. Er kann z. B. die Anleitung jemand anderem übertragen, Abläufe verändern oder die Kollegin auf eine entsprechende Fortbildung schicken.

Der flexible Umgang mit Handlungsalternativen gilt auch für die NLP-Grundannahmen selbst: Hilft eine Annahme in der vorliegenden Situation nicht mehr weiter, ist es sinnvoll, etwas anderes, Nützlicheres anzunehmen. NLP-Grundannahmen sind nicht die Wahrheit, sondern müssen durch persönliche Erfahrungen und die eigenen Sinne überprüft werden.

## 15. Das flexibelste Element in einem System kontrolliert das System

Flexibel sein heißt, über zahlreiche Wahlmöglichkeiten zu verfügen. Diejenige Person, die die höchste Flexibilität be-

weist, die neue Vorschläge einbringt, ist am ehesten in der Lage, einen festgefahrenen, lähmenden Zustand zu beenden. Je mehr Handlungsalternativen jemand parat hat, desto einfacher wird er die gewünschte Reaktion beim Kommunikationspartner erlangen.

### Beispiel für Lösungsvorschlag durch Flexibilität



In einem Meeting hat sich eine Diskussion festgefahren, keiner der Teilnehmer ist bereit, nachzugeben. Eine Person aus der Runde ergreift die Chance, neue Denkweisen, Methoden oder Veränderungen vorzuschlagen. Das kann eine kurze, kreative Pause sein, die Veränderung der Sitzpositionen, das Hinzuziehen eines Moderators o. Ä. Dieser Kollege erweist sich als das flexibelste Element der Gruppe und ermöglicht durch seine Vorschläge, die Situation zu entwirren. Damit beeinflusst er das System maßgeblich.

## So funktioniert unsere Wahrnehmung laut NLP

Theorien darüber, wie der Mensch denkt, gibt es viele. NLP nimmt an, dass er dafür innerlich die Sinne nutzt, d. h., wenn wir denken oder uns erinnern, sehen wir Bilder, hören Klänge, riechen und schmecken und spüren Berührungen. Das bedeutet, dass alle mentalen Prozesse mit sinnlichen Elementen erfahrbar und gestaltbar sind. Vorbedingung ist, dass Inhalte über die Sinne aufgenommen, verarbeitet und dadurch zu sogenannten Repräsentationssystemen werden: Die Repräsentation im Gehirn dessen, was wir über die Sinne wahrgenommen haben, bildet die Grundlage des Denkens.