

14 Nur etwas für Verkäufer? Nutzen und Stellenwert des NLP für modernes Coaching

Daniela Blickhan

14.1 Einführung	250
14.2 Die Wurzeln des NLP: Definitionen und Grundannahmen	251
14.3 Coaching mit NLP.....	256
14.4 Wie geht NLP-Coaching?	259
14.5 Die Zukunft des NLP.....	265
Literatur	266

14.1 Einführung

Kaum eine Coachingmethode polarisiert seit Jahrzehnten so stark wie das Neurolinguistische Programmieren, kurz NLP. Entwickelt im Kalifornien der 1970er-Jahre kam NLP Mitte der 1980er-Jahre nach Deutschland und begann einen bemerkenswerten Aufstieg unter den Coachingmethoden. In den 90er-Jahren gab es kaum eine Coaching- oder Trainerausbildung, die ohne NLP-Elemente auskam, teils explizit als solche benannt, teils implizit verwendet. Ausbildungsangebote gab es in großer Zahl und unterschiedlicher Qualität, und schon bald mehrten sich die kritischen Rufe nach Qualitätssicherung der Ausbildungen und wissenschaftlicher Fundierung der Methode.

In diesem Beitrag zeige ich, warum NLP eine wertvolle und wirksame Coachingmethode darstellt, und erkläre, dass NLP mehr als eine Toolbox ist. Kompetent und verantwortungsvoll angewendet, kann NLP eine Bereicherung jedes Coachingprozesses darstellen – unverantwortlich eingesetzt, kann sie (wie jede andere Coachingmethode auch) Schaden anrichten. Es wäre jedoch zu kurz gedacht, NLP mit all seinen Möglichkeiten aus der modernen Coachingwelt zu verbannen, nur weil einige Anwender:innen den Ruf dieser Methode beschädigt haben.

Ich selbst habe meine NLP-Ausbildung noch während meines Psychologiestudiums begonnen. Über 10 Jahre habe ich mich intensiv mit der Methode auseinandergesetzt und von den besten Trainer:innen der 1980er- und 1990er-Jahre gelernt.⁵² Ende der 1980er-Jahre habe ich den Deutschen Verband für Neuro-

⁵² Zum Beispiel Robert Dilts, Michael Grinder, Ed und Maryann Reese.

linguistisches Programmieren e. V. (DVNLP) mitbegründet, der sich heute zum mitgliederstärksten Berufsverband im Feld der angewandten Psychologie entwickelt und die Qualitätssicherung für Ausbildungen im deutschsprachigen Raum entscheidend geprägt hat. Ich habe selbst miterlebt, wie in den Hochzeiten des NLP einige »NLP-Cowboys« mit mangelhafter Ausbildung den Ruf der Methode nachhaltig beschädigt haben. Die Auswirkungen davon sind bis heute spürbar, und es gibt kaum eine sachliche Diskussion über NLP. Entweder man liebt und verteidigt es, oder man bezweifelt und kritisiert es: »[...] ist das nicht doch nur Manipulation?«

Seit 30 Jahren arbeite ich als Coach mit Methoden der lösungsorientierten Gesprächsführung, der Systemik, der positiven Psychologie – und des NLP. Mit NLP habe ich gelernt, Sprache feinfühlig und wirksam einzusetzen, genau hinzuhören und -zuschauen, Coachingprozesse effektiv zu führen und schätzen zu lernen, wie Klient:innen innerhalb kurzer Zeit erhebliche Veränderungen umsetzen konnten. Das Menschenbild des NLP, die Grundhaltung als Coach und die wirksamen Veränderungsstrategien prägen bis heute mein Coachingverständnis. NLP ist atheoretisch und fern der Wissenschaft entwickelt, ja, doch es lässt sich sehr gut mit modernen, wissenschaftlich fundierten Coachingmethoden verbinden. Das aufzuzeigen, NLP als wirksame Coachingmethode zu rehabilitieren und für die Zukunft zu sichern, ist mein Anliegen mit diesem Kapitel.

Um im Elefantengleichnis zu bleiben: Wenn der Elefant für die Blinden, die ihn betasten, sich von jeder Seite anders darstellt, als Baum, Seil oder ganz anders, so wäre er aus Sicht von NLP-Betrachter:innen vor allem spannend, lebendig und vielfältig – egal an wie vielen Stellen die Betrachter:innen tasten würde. Eine Stelle wäre genug, um ganz viele individuelle Eigenheiten zu entdecken, die es zu verstehen gilt. NLP-Betrachter:innen wären weniger an einer zoologischen Klassifikation interessiert als daran, ob der Elefant ein gutes Elefantenleben führt und, wenn nicht, wie man ihm dazu verhelfen kann. Wichtig wäre den NLP-Betrachter:innen ein ganz individuelles Eingehen auf diesen speziellen, einzigartigen Elefanten, mit dem man es hier zu tun hat, um ihn dann bestmöglich dabei zu unterstützen, seine Elefantenziele zu erreichen. Wissenschaftliche Erklärungsmodelle würden dem nachgeordnet, geht es doch primär darum, dem Elefanten zu ermöglichen, sich mit Freude und Kraft auf den Weg zu seinen Zielen zu machen.

14.2 Die Wurzeln des NLP: Definitionen und Grundannahmen

Die Methode NLP wurde Mitte der 1970er-Jahre in Kalifornien entwickelt. In ihrer ersten Veröffentlichung mit dem Titel *A structure of magic. A book about language and therapy* (Bandler a. Grinder 1975) beschreiben die Begründer des NLP, John

Grinder und Richard Bandler, wirksame Kommunikationsmuster erfolgreicher Psychotherapeut:innen ihrer Zeit. Sie analysierten dazu Tonbandaufzeichnungen und schriftliche Quellen von Fritz Perls, dem Begründer der Gestalttherapie; außerdem beobachteten sie Milton Erickson, den Begründer der modernen Hypnotherapie, sowie die Familientherapeutin Virginia Satir direkt bei der Arbeit mit ihren Klient:innen. Grinders und Benders Ziel war es, die Kommunikationsmuster zu entschlüsseln, mit denen erfolgreiche Therapeut:innen ihre Klient:innen zu Veränderungen motivieren konnten. Sie wollten diese Strategien unabhängig vom jeweiligem »philosophischen Hintergrund« der Methode für andere Menschen lehr- und lernbar machen. Im frühen NLP finden sich deshalb Techniken und Strategien wieder, die aus dem therapeutischen Handeln von Perls, Satir und Erickson abgeleitet worden sind und ihre Wurzeln in der Gestalt-, Familien- oder Hypnotherapie haben. Bandler und Grinder bezogen sich in der Entwicklung des NLP nicht auf einzelne psychotherapeutische Schulen, sondern auf die humanistische Psychologie im Sinne Maslows und Rogers und generell auf die Tradition des »*Human Potential Movement*« (Linder-Pelz 2010) und formulierten ihren Ansatz explizit atheoretisch: »NLP will keine Theorie sein. [...] Nicht die Wahrheit, sondern die Nützlichkeit stellt [...] den Maßstab für die Vorgehensweise im NLP dar« (Dilts, Grinder u. Bandler 1985, S. 12 u. 18, zit. nach Mohl 2000, S. 6). Die Entwickler wollten NLP nicht als wissenschaftlich fundierte Methodik in die Psychologie einführen, sondern als praxisbezogenen, pragmatischen Ansatz.

»NLP methodologies enable people to modify beliefs, feelings and behaviours that used to hold them back and assist them in taking on new ways of speaking, learning, deciding, feeling and acting« (Linder-Pelz 2010, S. 3).

Dieses pragmatische Vorgehen gewann Ende der 1970er-Jahre in Kalifornien rasch an Popularität, unter anderem durch die Unterstützung von Paul Watzlawick. Seit den 1980er-Jahren wurde NLP auch in Europa zunehmend bekannt, und bald schon wurde dort ein Verband⁵³ zur Zertifizierung der NLP-Ausbildungen gegründet. Der atheoretische Ansatz des NLP erschwerte den Dialog mit der wissenschaftlichen Psychologie, und bis heute überwiegen anwendungsorientierte Bücher. Autor:innen, die NLP aus wissenschaftlicher Sicht betrachten und beschreiben, gibt es nur sehr wenige.⁵⁴

Um NLP zu definieren, bietet Mohl verschiedene Möglichkeiten an (Mohl (2000):

- NLP ist eine *Kommunikationsmethode*, die dabei unterstützt, gute Beziehungen zu anderen Menschen aufzubauen. Weiterhin ist es eine Sammlung von *Lernstrategien*, um »unerwünschte Gefühlsreaktionen, unangemessene Ver-

53 Dieser Verband wurde als GANLP (German Association of NLP) gegründet und heißt seit 1998 DVNLP (Deutscher Verband für NLP).

54 Im deutschsprachigen Raum sind hier nur die Arbeiten von Alexa Mohl zu nennen (Mohl 2000, 2006), im englischen Sprachraum das Buch von Linder-Pelz (2010).

haltensweisen und problematische Überzeugungen« (ebd., S.7) zu verändern.

- Alternativ kann NLP als Oberbegriff verstanden werden, der die Vermittlung von Fähigkeiten in diesen beiden genannten Bereichen zusammenfasst. NLP wäre dann als *Kommunikationsmodell* zu definieren, einerseits für die »Kommunikation nach innen mit den Strukturen der eigenen Lebenspraxis« (ebd.) und andererseits für die Kommunikation nach außen, den gelingenden »Umgang mit den Strukturen und der Lebenspraxis von anderen Menschen« (ebd.).
- Eine dritte Möglichkeit, NLP zu beschreiben, ergibt sich aus der Erklärung der drei Bestandteile der *Bezeichnung* NLP:

»NLP befasst sich mit den Zusammenhängen von körperlichen Vorgängen (»Neuro«), Sprache (»linguistisches«) und inneren Verarbeitungsprozessen (»Programmieren«). Unsere Gedanken und Gefühle werden in unserer Sprache sichtbar. Es besteht eine dauernde Wechselwirkung [...] zwischen dem, was wir erleben, denken, fühlen und der Art und Weise, wie wir handeln. Keines dieser »Teile« existiert unabhängig von den anderen; alle sind eng miteinander vernetzt. Mit NLP kann man lernen, diese Zusammenhänge zu verstehen und zu nutzen« (Blickhan 1995, S. 16).

- Mohls vierte Antwort lautet schließlich: »NLP ist *Modeling*« (Mohl 2000, S. 8). Sie bezieht sich dabei auf die Entwicklung des NLP, für die Bandler und Grinder die Kommunikationsmuster erfolgreicher Therapeut:innen analysierten, um diese für Coachs und Therapeut:innen lehr- und lernbar zu machen. Dieser Prozess der systematischen Analyse und anschließenden Vermittlung wird im NLP *Modeling* genannt.

Diese unterschiedlichen Definitionen spiegeln den atheoretischen, eklektischen Ansatz des NLP wider. Im angewandten Feld von Training und Coaching fand NLP seit den 1980er-Jahren große Resonanz; von der wissenschaftlichen Psychologie wurde es dagegen kritisch beurteilt. Nur wenige Wissenschaftler:innen haben bisher versucht, diesen Graben zu überwinden, unter ihnen Paul Tosey und Jane Mathison von der University of Surrey in England. Sie betrachten NLP nicht als Theorie, sondern als »transdisciplinary set of principles« (transdisziplinäres Prinzipienset; Linder-Pelz 2010, S. 69).

Diese Prinzipien werden auch als *Grundannahmen des NLP* bezeichnet und bilden die Basis für das Menschenbild und das Verständnis der Veränderungsarbeit im Coaching. Sie sollen deshalb hier kurz vorgestellt werden (zit. nach ebd., S. 70).

- *Die Landkarte ist nicht die Landschaft.*
Wahrnehmung wird als aktiver Prozess verstanden, bei dem die Wirklichkeit subjektiv abgebildet wird. »Nicht die Dinge selbst beunruhigen uns, sondern unsere Vorstellungen und Meinungen von den Dingen.« Mit dieser Aussage, die dem griechischen Philosophen Epiktet zugeschrieben wird, lässt sich die Grundhaltung im NLP-Coaching zusammenfassen. Das Ziel im Coaching

ist, belastende Wahrnehmungen zu reflektieren und umzubewerten, sodass Klient:innen handlungsfähiger und flexibler werden. Diese konstruktivistische Haltung ist nicht exklusiv für das NLP reserviert, sondern findet sich auch in anderen Coachingansätzen, z.B. der systemischen Schule, die in der Tradition der humanistischen Psychologie zu Hause sind. Mohl nennt sie (zu Recht) »die wichtigste erkenntnistheoretische Grundannahme des NLP« (Mohl 2000, S. 15).

- *Der Mensch ist ein offenes System, das im Austausch mit der Umwelt steht.*
Diese Annahme begründet den hohen Stellenwert, der im NLP der präzisen Wahrnehmung von äußeren Reizen, der bewussten Reflexion der inneren Verarbeitung und der eigenen Reaktion zugeschrieben wird. Um bewusst und zielorientiert mit diesen Wechselwirkungen umzugehen, ist es entscheidend, Feedbackschleifen zu erkennen, das heißt Zusammenhänge zwischen äußeren Reizen und eigenen Handlungen bzw. eigenem Verhalten und Reaktionen anderer Menschen.

- *Je komplexer ein System wird, desto mehr Flexibilität ist notwendig.*
NLP betrachtet einerseits das Individuum als intrapersonales System mit interagierenden Prozessen der Informationsaufnahme, -verarbeitung und Reaktion und andererseits interpersonale Systeme, in denen Menschen miteinander kommunizieren, handeln und sich gegenseitig beeinflussen. Flexibilität gilt in beiden als Schlüsselkompetenz, denn dem flexibelsten Element eines Systems wird die größte Möglichkeit zugeschrieben, das System im Sinne der Zielerreichung zu beeinflussen.

- *Jedes Verhalten beruht auf einer positiven Absicht.*
Diese Grundannahme ist zentral für Coaching und Selbstmanagement. Sie bedeutet, dass jedes Verhalten auf eine subjektiv begründbare Ursache zurückzuführen ist. Diese Absicht ist den Handelnden nicht immer bewusst, und sie ist auch nicht immer im moralischen Sinne gut. Die Absicht ist vielmehr positiv im Sinne von lateinisch *positum*, gegeben, und lässt sich auf eine subjektive Motivation der Handelnden zurückführen. Die Bewertung des Verhaltens ist von der zugrunde liegenden Absicht unterscheidbar, und deshalb werden im NLP-Coaching Verhalten und Absicht getrennt betrachtet. Damit ist es leichter möglich, für bestehende (subjektiv positive) Absichten neue, konstruktivere Verhaltensweisen zu entwickeln, statt sich einseitig auf das Beenden der unerwünschten Verhaltensweisen zu fokussieren.

Die Grundannahme der positiven Absicht steht im direkten Zusammenhang mit der folgenden Grundannahme:

- *Jeder Mensch trifft die beste Wahl, die ihm oder ihr momentan zur Verfügung steht.*
Menschliches Handeln wird unter dem Grundprinzip der Selbstverantwortung betrachtet. Dieses Postulat der Wahlmöglichkeiten und Aktionsfreiheit wurde im NLP aus Fritz Perls' Gestalttherapie übernommen (Mohl 2006).

Menschen treffen aus ihrem aktuellen Verhaltensrepertoire die jeweils bestmögliche Wahl. Diese Bewertung als »beste Wahl« gilt jedoch immer nur relativ, also in Bezug auf das subjektiv zur Verfügung stehende Verhalten, und nicht absolut in Bezug auf alle theoretisch möglichen Verhaltensweisen. Für Coachingprozesse ist diese Thematik besonders relevant, wenn es um die Bewertung des eigenen Handelns und den Umgang mit Schuldgefühlen und Selbstvorwürfen geht.

- *Jeder Mensch trägt alle Ressourcen in sich, die er oder sie braucht, um zu lernen und sich zu entwickeln.*

Diese Annahme impliziert nicht, jeder Mensch könne prinzipiell alles erreichen; dies wäre weder realitätsangemessen, noch entspräche es der intendierten Bedeutung dieser Grundannahme. Sie betont vielmehr das Prinzip der Selbstaktualisierung, wie es in der humanistischen Psychologie und in der »Self-Determination Theory« (Deci a. Ryan 2000) beschrieben wird: Entwicklung besteht darin, dass Menschen aus sich selbst heraus handeln, sich entwickeln wollen und dabei fortlaufend bestrebt sind, ihre Erfahrungen in ein kohärentes Selbst- und Weltbild zu integrieren. Dieser natürliche Prozess der Selbstaktualisierung bildet die Grundlage der psychologischen Reifung. NLP geht davon aus, dass alle notwendigen Ressourcen für diesen Entwicklungsprozess im Menschen prinzipiell angelegt sind und aktiviert werden können.

Die letzten drei Grundannahmen beziehen sich auf gelingende Kommunikation:

- *Die Bedeutung der Kommunikation ist das Ergebnis, das sie erzielt.*

Diese Grundannahme verbindet das konstruktivistische Verständnis von Kommunikation mit dem Prinzip der Selbstverantwortung. Die Wirkung des Gesagten entscheidet nicht der Sender, sondern sie entsteht beim Empfänger. Damit liegt die Verantwortung für gelingende Verständigung beim Sender.

- *Es gibt in der Kommunikation keine Fehler, nur Feedback.*

Diese Grundannahme betont die Notwendigkeit, die Wirkungen eigenen Handelns selbstverantwortlich zu reflektieren, aus eigenen Erfahrungen zu lernen und Reaktionen aus der Umwelt als Feedback und prinzipiell als entwicklungsförderlich zu betrachten.

- *»Widerstand« bei den Geführten ist ein Hinweis auf die mangelnde Flexibilität der Kommunizierenden bzw. Führenden.*

In Ergänzung zum systemischen Verständnis menschlicher Kommunikation wird bei dieser Grundannahme die Notwendigkeit der Verhaltensflexibilität betont, wenn es um gelingende Kommunikation geht. Kommt die Botschaft beim Empfänger nicht richtig an, so liegt die Verantwortung dafür nicht bei ihm, sondern beim Sender. Dieser ist aufgefordert, neue Wege zu finden, um gelingende Kommunikation zu ermöglichen, speziell dann, wenn diese in einem professionellen bzw. Führungskontext stattfindet.

Diese Grundannahmen wurden im NLP seit 1975 sukzessive entwickelt und vorwiegend im Trainings- und Ausbildungskontext weitergegeben. Entsprechend dem atheoretischen, pragmatischen Prinzip der Entwicklung des NLP gibt es für sie keine eindeutige schriftliche Originalquelle – die frühen NLP-Veröffentlichungen bestanden vorwiegend aus Seminartranskripten –, sondern nur mehr oder weniger übereinstimmende Zitationen aus NLP-Trainings von Bandler, Grinder und Dilts.

14.3 Coaching mit NLP

NLP-Coaching ist grundsätzlich lösungsorientiert. Ausgangspunkt ist die Formulierung eines Zieles, das die Klient:innen erreichen möchten. Probleme bzw. Hindernisse werden nicht per se erforscht, sondern vor allem in Bezug darauf, wie sie die Zielerreichung beeinträchtigen. Der Schwerpunkt im Coaching liegt dann darin, persönliche Ressourcen zu identifizieren und zu aktivieren, die auf dem Weg der Zielerreichung unterstützen, und mögliche Hindernisse bei der Zielerreichung zu reflektieren und zu bearbeiten.

Coaching ist die individuelle Begleitung eines Menschen bei beruflichen oder persönlichen Reflexions- und Veränderungsprozessen. Dabei begegnen sich Coaches und Coachees (Klient:innen) in vertrauensvoller Atmosphäre, um das Anliegen der Coachees lösungs- und zielorientiert zu bearbeiten (DVNLP 2015, S. 4).

Ein Coachingprozess findet in einer Beziehung auf Augenhöhe statt. Anders als in Psychotherapie oder Medizin werden die Klient:innen im NLP als »Fachkräfte für den Inhalt« betrachtet, die Coaches sind »Fachkräfte für die Prozesssteuerung«. Coaches werden deshalb Inhalte bzw. Themen der Klient:innen nicht bewerten, auch nicht ihr angestrebtes Ziel oder die Ressourcen, die sie dafür nutzen wollen. Sie wird sie stattdessen dabei unterstützen, ihr Ziel möglichst günstig zu formulieren – z. B. positiv, konkret und messbar – und die notwendigen Ressourcen dafür zu identifizieren und zu aktivieren. Coaches unterstützen die Klient:innen also nicht durch Ratschläge oder Wissensvermittlung, denn das wäre Beratung bzw. Consulting. Ebenso wenig arbeiten sie mit ihnen wie im Counselling an der Bewältigung traumatischer Erfahrungen aus der Vergangenheit (Linder-Pelz 2010).

Das grundlegende NLP-Coaching-Modell für Veränderung umfasst drei Elemente: Zunächst wird der gegenwärtige Zustand oder Problemzustand (*»present state«* bzw. *»problem state«*) der Klient:innen analysiert, dann das Ziel, der gewünschte Zustand (*»desired state«*), benannt und detailliert beschrieben, und schließlich werden Ressourcen identifiziert und aktiviert, um das Ziel zu erreichen. Die Beschreibung beider »states« und der Ressourcen geschieht differenziert in Bezug auf Verhalten, Emotionen und Kognitionen:

»Present state is the internal (and external) picture, sounds, feelings, self-talk and behaviours the client is using to create their current, unwanted responses; *desired state* describes how the client wants to look, feel, sound and act when their outcomes are achieved, and *resources* refers to the neurological and linguistic potential the client has to alter their internal representations and external behaviours in order to achieve their outcome« (Linder-Pelz 2010, S. 18).

Die Coachingtechniken des NLP unterstützen die Klient:innen dabei, ihre gegenwärtigen Zustand zu reflektieren, ein Ziel zu formulieren und Ressourcen zu aktivieren, um dieses Ziel zu erreichen. Dabei liegt ein starker Fokus auf der Verknüpfung der im Coaching erzielten Veränderungen mit dem Alltag der Klient:innen. Gollwitzer (1999) hatte bereits die positiven Wirkungen sog. *Ausführungsintentionen* beschrieben; im NLP wird dieses bewusste mentale Vorbereiten eines neuen Verhaltens »*future pace*« genannt (Mohl 2006). Als Abschluss jeder Coachingsitzung soll es helfen, die erreichten Veränderungen zu stabilisieren, und die Anwendung im Alltag erleichtern.

Aus den bereits beschriebenen Grundannahmen des NLP lassen sich *Grundsätze der Veränderungsarbeit im Coaching* ableiten (Mohl 2000):

- *Orientierung an Zielen*: NLP-Coaching fokussiert primär auf positiv formulierte Ziele. Annäherungsziele fördern die Motivation und erhöhen die Selbstwirksamkeit (Ryan et al. 1996). Erst in einem weiteren Schritt werden bestehende Probleme bzw. mögliche Hindernisse auf dem Weg zum Ziel betrachtet. In der pragmatischen Sprache des NLP wird dieses Prinzip oft mit dem Satz umschrieben: »Ziele sind wichtiger als Probleme.«
- *Orientierung an Ressourcen*: Ressourcen »sind im NLP alles, was der Erreichung erwünschter Ziele dient. Ressourcen können äußerer oder innerer Natur sein« (Ötsch et al. 1997, S. 168). Ressourcen aus der Vergangenheit werden in Form von Erinnerungen aktiviert; ebenso können Ressourcen aus der gegenwärtigen Erfahrung stammen oder im Sinne motivierender Ziele aus der Zukunft. Ressourcen werden als innere Bilder, Gedanken oder Gefühle repräsentiert (ebd.). Ressourcen motivieren und unterstützen bei der Zielerreichung.
- *ökologische Sorgfalt*: Mit dem Begriff der Ökologie werden im NLP Auswirkungen von Veränderungen bezeichnet, sowohl positive als auch potenziell negative. Die Zielerreichung impliziert immer eine Veränderung der bestehenden Situation; die *äußere Ökologie* prüft dabei, wie gut die angestrebte Veränderung in die eigene Lebensumwelt passt, die *innere Ökologie*, wie gut die Veränderung mit der eigenen Persönlichkeit und den eigenen Werten harmonisiert (Blickhan 1995).
- *Erfolgsorientierung*: Mit diesem Prinzip benennt Mohl (2000) die Erhöhung der Verhaltensflexibilität bzw. Wahlfreiheit als wesentliches Kriterium für selbstbestimmtes, zielgerichtetes Handeln im Sinne der oben beschriebenen Grundannahmen. Es basiert auf der Grundannahme »Jeder Mensch trifft

die beste Wahl, die ihm momentan zur Verfügung steht» und findet sich bereits in der Gestalttherapie nach Perls, die das NLP wesentlich beeinflusst hat. NLP-Coachingstrategien zielen darauf ab, das Verhaltensrepertoire der Klient:innen im Sinne größerer Wahlfreiheit zu erweitern.

- **Prozessorientierung:** Das *Wie* ist wichtiger als das *Warum*; nicht die Ursachen und Begründungen eines Problems oder Zieles stehen im Vordergrund, sondern vielmehr der Prozess, der es ermöglicht, konstruktiver mit einem Problem umzugehen und ein Ziel effektiv zu erreichen. Mohl verweist in ihrem Grundlagenbuch *Der Zauberlehrling* für diesen Aspekt des NLP explizit auf dessen Wurzeln in der Gestalttherapie (Mohl 2006, S. 6). NLP arbeitet prozessorientiert, nicht inhaltsorientiert. Ebenso wie in der Gestaltarbeit geht es im NLP nicht um Inhalte, sondern um Strukturen (Formen) und Prozesse. Fritz Perls vertrat hier eine klare Meinung: Wenn wir unsere Zeit damit vergeuden, nach Ursachen zu suchen statt nach Strukturen, können wir ebenso gut jeden Gedanken an Therapie aufgeben.

»Das ist auch eine Grundüberzeugung im NLP: Die Art der Probleme, die Menschen haben, hat gewöhnlich nichts mit den Inhalten zu tun; sie haben etwas zu tun mit der Struktur, mit der Form, wie sie ihre Erfahrung organisieren« (ebd., S. 27).

NLP wurde von seinen Begründern nicht als theoretisches Modell entwickelt, sondern als Sammlung verschiedener Strategien für gelingende Kommunikation und erfolgreiche Veränderung im Sinne selbst gesetzter Ziele. Diese Tradition hat sich bis heute fortgesetzt; statt eine konsistente, übergeordnete Theorie des NLP zu formulieren, wurden anwendungsorientiert weitere Prozesse für gelingende Kommunikation und wirksame Veränderung entwickelt (z. B. von Dilts, Hallbom u. Smith 1991, Dilts 1993; James u. Woodsmall 1992). Im NLP-Coaching werden heute zahlreiche Strategien eingesetzt, um mit strukturell unterschiedlichen Arten von Problemzuständen (*»problem states«*) umzugehen – z. B. mit Konflikten, inneren Blockaden, belastenden Gefühlen oder mangelnden persönlichen Ressourcen – und Klienten dabei zu unterstützen, ihre Ziele zu formulieren und sich in Richtung ihrer Wunschzustände (*»desired states«*) zu bewegen. Diese Coaching-techniken werden im NLP als Muster, Prozesse, Formate oder Strategien benannt und zeichnen sich dadurch aus, dass sie prozessartig beschrieben werden und dadurch relativ leicht lehr- und lernbar sind.

Wenn auch diese pragmatische Ausrichtung des NLP und seine mangelnde theoretische Konsistenz von der wissenschaftlichen Psychologie kritisch betrachtet wird, so führte die ausgeprägte Anwendungsorientierung im Praxisfeld von Coaching und Training zu einer weiten Verbreitung der Ansätze des NLP. Bachmann, Runkel und Scholl (2010) nennen NLP explizit in ihrer Auflistung verbreiteter Coachingansätze. NLP-Methoden sind heute in Coachingausbildungen sehr häufig implizit oder explizit integriert.

»Over the past decade, NLP has become one of the preferred approaches in the massive coaching industry, particularly in the UK and Europe, but also in the USA, Australia, South Africa, South America, India, South East Asia and New Zealand« (Linder-Pelz 2010, S.4).

14.4 Wie geht NLP-Coaching?

Ebenso wie in anderen Coachingsausbildungen werden auch in einer NLP-Ausbildung verschiedene Kompetenzen vermittelt: Fachliches Wissen und methodisches Können – das Was – bilden das Fundament der Coachingarbeit. Soziale Kompetenzen – das Wie – sind entscheidend, um Veränderungen in einem tragfähigen, vertrauensvollen Beziehungsrahmen zusammen mit den Klient:innen zu erreichen. Braucht es noch mehr? Ja, für Coaching ist eine dritte Säule unabdingbar, die persönliche Kompetenz. Im NLP wird diese als »Kongruenz« bezeichnet und steht im Mittelpunkt der Ausbildung. Da Coaches selbst einen Wirkfaktor im Coaching darstellt, kommt ihr besondere Bedeutung zu.

14.4.1 Kongruenz

Kongruenz bedeutet »persönliche Stimmigkeit«. Im personenzentrierten Ansatz wird diese Qualität als »Echtheit« bezeichnet; das NLP baut darauf weiter auf und beschreibt konkrete Kriterien, woran sich diese Kongruenz im persönlichen Verhalten von Coaches wahrnehmen lässt. Damit bleibt das NLP seinem Grundsatz treu, dass therapeutische Strategien beschreibbar und damit lernbar sind. Man muss damit nicht geboren sein, sie lassen sich verstehen und entwickeln.

Kongruent ist eine Person dann, wenn alle verbalen und nonverbalen Äußerungen ihres Selbstausdrucks übereinstimmen, und keine einander widersprechenden Äußerungen auftreten (Mohl 2006, S.160f.). Kongruenz basiert auf präziser Selbstwahrnehmung und umfassender Selbstreflexion. Diese wird durch Coachingübungen im Rahmen der Ausbildungen entwickelt. In ihrer Rolle als Klient:innen bearbeiten dabei die Teilnehmenden eigene Themen; die Bereitschaft dazu wird nach Mohl von professionellen NLP-Coaches erwartet. Durch konstruktive Auseinandersetzung mit sich selbst und den eigenen Themen gewinnen sie außerdem ein umfassenderes Verständnis für die Situation von Klient:innen und können sich leichter auf diese einstellen; dies unterstützt die Coachingkompetenz der Coaches in Ausbildung.

14.4.2 Weitere grundlegende kommunikative Kompetenzen

Um NLP-Coachingtechniken wirksam und kompetent anwenden zu können, nennt Mohl neben der Kongruenz weitere grundlegende kommunikative Kompetenzen (ebd., S. 6):

- Trainieren der eigenen Wahrnehmungsfähigkeiten
- Aufbau einer tragfähigen Beziehung zum Klienten (*Rapport*)
- professionelles Nutzen von Fragetechniken und Methoden der kognitiven Umstrukturierung (*Reframing*)
- bewusster Einsatz von Sprache.

Linder-Pelz (2010, S. 6) ergänzt diese Auflistung um Fähigkeiten der Prozesssteuerung und um das Nutzen unterschiedlicher Wahrnehmungspositionen, Denkmuster und mentaler Strategien, um erwünschte Veränderungsprozesse in Bezug auf die subjektiven Zustände »*problem state*, »*desired state*, »*resource state*« zu unterstützen. Diese Coachingkompetenzen werden im Folgenden näher charakterisiert:

Training der eigenen Wahrnehmung

Da NLP-Coaching auf der Arbeit mit Zuständen basiert, besteht eine wesentliche Grundkompetenz darin, Muster im Verhalten, Denken und Fühlen der Klient:innen zu beschreiben und bei der Veränderung zu unterstützen. Ein Coach wird deshalb neben den verbalen stark auf die nonverbalen Kommunikationssignale des Gesprächspartners achten. Nicht nur Aussagen der Klient:innen sind im Beratungsprozess relevant, sondern auch die »Gesamtheit der nonverbalen Signale, von der Atmung über die Blickrichtung der Augen, die Durchblutung der Haut, den Muskeltonus bis hin zu feinsten Bewegungen« (Mohl 2006, S. 162).

Coaches trainieren ihre Fähigkeiten, individuelle nonverbale Muster der Klient:innen zu erkennen, die bei diesen bestimmte Zustände begleiten. Diese Fähigkeit wird im NLP »Kalibrieren« genannt und unterscheidet sich vom allgemeinen Deuten körpersprachlicher Signale dadurch, dass dem nonverbalen Ausdruck einer Person nicht von vornherein eine bestimmte, allgemeingültige Bedeutung zugeordnet wird, wie z. B.: »Verschränkte Arme bedeuten Abwehr.« Nonverbale Signale werden stattdessen als weitere Form der individuellen Kommunikation betrachtet, die sich von Mensch zu Mensch unterscheidet und deshalb im Einzelfall verstanden werden muss. Im NLP werden Klient:innen als Fachkräfte für den Inhalt betrachtet; Coaches sind daher aufgefordert, die »nonverbale Sprache« der Klient:innen zu lernen, um diese besser im Prozess begleiten zu können.

Aufbau einer tragfähigen Beziehung zu Klient:innen (*Rapport*)

NLP bedeutet, »getting rapport and joining their model of the world as a prelude to helping them find new choices in behavior« (Bandler, Grinder a. Andreas 1979, S. 79). *Rapport ist als empathische, authentische Beziehung zur Gesprächspartner:in zu ver-*

stehen, um diese mit ihren individuellen Gedanken, Gefühlen und Bewertungen zu verstehen und zu akzeptieren.

Diese Grundkompetenz von NLP-Coachs steht damit in der Tradition der *unbedingten Wertschätzung*, wie sie Carl Rogers in der klient:innenzentrierten Gesprächstherapie begründete (vgl. Kap. 13.3). Im Verhalten zeigt sich Rapport häufig im Angleichen der Körperhaltung, des Sprechtempos und der Mimik und Gestik. Dieser Prozess wurde im Feld der positiven Psychologie untersucht und bestätigt (Vacharkulksemsuk a. Fredrickson 2012). Rapport auf der Ebene der Einstellungen und Werte umfasst die oben beschriebene Akzeptanz und Wertschätzung der Klient:innen als Person, ihrer Überzeugungen und ihres persönlichen Weltbilds.

Das Besondere am NLP-Ansatz ist auch hier, dass »eine gute Beziehung« nicht nur als Bedingung für Coaching vorausgesetzt wird, sondern dass die Beziehung auf verbaler, non- und paraverbaler Ebene betrachtet, beschrieben und gestaltet wird. Die Schulung der Beobachtungsfähigkeit des Coachs legt die Grundlage für eine tragfähige, sensible und individuelle Beziehung im Coaching.

Fragetechniken und aktives Zuhören zur Prozesssteuerung

Fragen sind integrale Bestandteile jedes Coachingprozesses, und gezieltes und wirksames Fragen stellt eine der Schlüsselkompetenzen im Coaching dar. In der NLP-Coachingausbildung trainieren die Teilnehmenden systematisch Fragestrategien und verschiedene Formen des aktiven Zuhörens. Sie lernen, den Unterschied offener und geschlossener Fragen für die Informationsgewinnung zu verstehen, und üben verschiedene Abstufungen direkter und indirekter Fragen. »Haben Sie bereits ein Ziel?«, »An welchem Ziel möchten Sie heute arbeiten?« und »Ich frage mich, ob Sie das bereits als Ziel formulieren können«, sind Beispiele verschiedener Fragearten. Wenn das Verständnis der Teilnehmenden für den Nutzen offener, situationsgerechter Fragen gewachsen ist, schließen sich daran die verschiedenen Formen des aktiven Zuhörens an, das auf Rogers' (1961) Grundverständnis der positiven Beziehungsgestaltung basiert. Weisbach, Ehresmann u. Eber-Götz (1986, S. 6) beschreiben für den Ansatz des »Reflektierens« bereits mehrere Stufen: 1) Wiederholen, Umschreiben, 2) Zusammenfassen, 3) Klären, 4) Nachfragen, 5) Weiterführen. Aktives Zuhören lässt sich nach Blickhan ebenfalls in verschiedenen Stufen zunehmender Komplexität beschreiben (Blickhan 2007, S. 6):

- *Stufe 1:* Auf der Grundstufe geht es primär ums Zuhören, also darum, das Gegenüber aussprechen zu lassen, Blickkontakt zu halten und im Gespräch Pausen zuzulassen.
- *Stufe 2* umfasst das Quittieren bzw. Bestätigen des Gesagten. Dies kann verbal und nonverbal geschehen, beispielweise durch Nicken.
- Auf *Stufe 3* kommen direkte bzw. indirekte Nachfragen ins Spiel, um besser zu verstehen, was die Gesprächspartner:innen meinen.

- Stufe 4 umfasst das Spiegeln der Aussage des Gegenübers, also das klassische »Reflektieren« durch sinngemäßes Wiederholen dessen, was der andere gesagt hat (Verbalisieren, Umschreiben, Zusammenfassen).
- Auf Stufe 5 werden die Gefühle des Gegenübers in konstruktiver, unterstützender Weise verbalisiert. Dieses »reflecting of feelings« – im Deutschen bekannt als Verbalisierung emotionaler Erlebnisinhalte (VEE) – ist zentral in Rogers' Strategie der personenzentrierten Gesprächsführung.
- Auf Stufe 6 des aktiven Zuhörens werden Bedürfnisse und Motive des Gegenübers verbalisiert.

Bewusster Einsatz von Sprache

Im NLP wurde von Anfang an großer Wert auf den präzisen Gebrauch von Sprache gelegt. Zwei NLP-Sprachmodelle, das *Metamodell* und das *Milton-Modell*, beschreiben den professionellen Gebrauch von Sprache, zum einen für das Präzisieren der Information in der Kommunikation und zum anderen für das Unterstützen innerer Veränderungsprozesse bei den Klient:innen.

- Das *Metamodell* verdeutlicht den Zusammenhang zwischen der »Tiefenstruktur«, also dem, was Sprechende meinen bzw. ausdrücken wollen, und der »Oberflächenstruktur«, die sich in den verwendeten Worten ausdrückt. Erlebnisse, Gefühle und Gedanken können niemals vollständig und eindeutig in Worte gefasst werden; es kommt also in der Kommunikation zwangsläufig zu »Übersetzungsfehlern«, z. B. zu Auslassungen, Verzerrungen und Verallgemeinerungen. Aus der Analyse der Kommunikationsmuster erfolgreicher Therapeut:innen entwickelten Bandler und Grinder konkrete Fragestrategien, um diese »Übersetzungsfehler« zu beschreiben und aufzulösen (Bandler a. Grinder 1975). Diese Fragestrategien sind spezifisch für NLP-Coaching.
- Das zweite Sprachmodell im NLP, das *Milton-Modell*, beschreibt den bewusst vagen Gebrauch von Sprache, um den Klient:innen Raum für innere Prozesse zu öffnen. Diese Sprachmuster wurden aus den hypnotherapeutischen Techniken Milton Ericksons abgeleitet und werden im NLP deshalb als *Milton-Modell* bezeichnet (Bandler u. Grinder 2015, S. 6). Erickson verwendete beispielsweise bewusste Mehrdeutigkeiten, Ablenkungen und überraschende bzw. verwirrende Sprache, um problematische Muster bei den Klient:innen zu unterbrechen und Veränderungen in der inneren Verarbeitung zu unterstützen. NLP arbeitet nicht explizit mit hypnotischen Verfahren, nutzt aber spontan auftretende Trancezustände, die mit den *Milton-Mustern* unterstützt und vertieft werden können.

Unterstützen der kognitiven Umstrukturierung (Reframing)

Als weitere kommunikative Kernkompetenz nennt Mohl das Ermöglichen von Um- und Neubewertung belastender Erfahrungen. Dieses Prinzip ist aus verschiede-

denen Schulen der Psychotherapie bekannt und wird im Coaching weithin eingesetzt. Viktor Frankl beschrieb bereits in den 1930er-Jahren die Strategie der *paradoxen Intervention*, mit der der »Teufelskreis der Angst durchbrochen« werden soll (Mohl 2006, S. 198). Paul Watzlawick entwickelte die Technik weiter zur *Symptomverschreibung*, mit dem das problematische Symptom nicht weiter bekämpft, sondern bewusst herbeigeführt werden soll. Dies lässt Klient:innen erkennen, dass sie das Symptom aktiv beeinflussen können, und steigert ihre erlebte Selbstwirksamkeit. Auch Milton Erickson und Virginia Satir nutzten verschiedene Reframingstrategien, die als *Inhalts-, Bedeutungs- oder Kontextreframing* ins NLP integriert wurden (Mohl 2006, S. 6). Aus der kognitiven Verhaltenstherapie ist das Prinzip der *kognitiven Umstrukturierung* ebenfalls bekannt und bildet dort einen zentralen Bestandteil für die gezielte Umbewertung belastender Erfahrungen. Kurz gesagt, geht es dabei darum, den Bedeutungsrahmen zu verändern, um so zu einer veränderten, hilfreichen Bewertung einer belastenden Situation und der eigenen Handlungsfähigkeiten zu gelangen.

Im NLP-Coaching werden kurze »Spontanreframings« ebenso genutzt wie längere, strukturierte Prozesse der Umbewertung störender Verhaltensweisen beim »Sechs-Schritt-Reframing« (Blickhan u. Blickhan 2001, S. 6). In diesem Zusammenhang nennt Linder-Pelz (2010, S. 6) auch die Notwendigkeit, unterschiedliche Wahrnehmungspositionen zu nutzen, um Veränderungsprozesse bei Klient:innen zu unterstützen. Als *Wahrnehmungsposition* wird im NLP die Perspektive bezeichnet, aus der man eine Situation betrachtet; aus den eigenen Augen, aus denen eines oder einer Beteiligten oder einer neutralen Beobachter:in. Dieser *Perspektivenwechsel* stellt eine Form der kognitiven Umstrukturierung dar und ermöglicht es, Ziele auf ihre Ökologie hin zu prüfen, Probleme konstruktiv zu reflektieren und Lösungen leichter zu erkennen.

14.4.3 Wie lernt man NLP-Coaching?

Eine NLP-Coachingausbildung vermittelt neben den beschriebenen Grundfertigkeiten spezifische Coachingtechniken und -strategien, deren Inhalte stufenweise aufeinander aufbauen. Zunächst trainieren die Teilnehmenden ihre Wahrnehmung, um Reaktionen von Klient:innen präzise beobachten zu lernen. Sie üben ziel- und lösungsorientierte Gesprächsführung, spezifische Fragestrategien und aktives Zuhören. Ein weiterer Grundbaustein ist der Aufbau der eigenen Feedbackkompetenz. Auf dieser Basis wird als erste Coachingtechnik die Formulierung positiver, motivierender Ziele erlernt. Daran schließen sich Strategien zum Aktivieren persönlicher Ressourcen an, die Klient:innen dabei unterstützen, ihre Ziele zu erreichen. Weitere Coachingtechniken fokussieren auf den konstruktiven Umgang mit Problemen auf dem Weg zum Ziel bzw. auf die lösungsorientierte Verarbeitung belastender persönlicher Erfahrungen, die an der Zielerreichung hindern.

Die Teilnehmenden erwerben Kompetenzen für die professionelle Gestaltung der verschiedenen Phasen einer Coachingsitzung: Sie lernen, zu Beginn gezielt und lösungsorientiert Informationen zu sammeln und den Auftrag der jeweiligen Klient:innen zu klären, um dann eine individuell geeignete Intervention auszuwählen. Für die Durchführung der Interventionen trainieren sie ihre Prozesskompetenz und für den Abschluss der Intervention die notwendigen Strategien, um die Veränderung zu stabilisieren und mit den Klient:innen gemeinsam den Transfer des neuen Verhaltens in den Alltag vorzubereiten.

In einer NLP-Coachingausbildung bauen die Teilnehmenden ihre Kompetenzen schrittweise auf, indem sie nach einer kurzen theoretischen Einführung in das jeweilige Thema eine spezifische Coachingtechnik praktisch üben. Jede Dreiergruppe arbeitet *in wechselnden Rollen* als Coaches, Klient:innen und Beobachter:innen:

- Als *Coaches* üben die Teilnehmenden die jeweilige Coachingtechnik und erhalten Feedback zu ihrer Coachingkompetenz. Diese Rückmeldung erfolgt unmittelbar nach der Durchführung der Übung und spezifisch in Bezug auf vorher vereinbarte Kriterien. Dieses Vorgehen unterstützt das praxisorientierte Lernen.
- Als *Beobachter:innen* üben die Teilnehmenden, den Coachingprozess zu beobachten und zu reflektieren. Anschließend trainieren sie ihre Feedbackkompetenz, wenn sie ihre Beobachtungen zurückmelden.
- Als *Klient:innen* erfahren die Teilnehmenden schließlich die subjektive Wirkung der jeweiligen Coachingtechnik. Dies erleichtert ihnen das empathische Einfühlen in künftige Klient:innen in ihrer eigenen Praxis. Zudem erhalten die Teilnehmenden in der Rolle als Klient:innen Impulse für ihre persönliche Entwicklung.

Strukturierte Selbstreflexion ist in jeder Coachingausbildung zentral (Grant 2008), da das Ziel einer Coachingausbildung nicht nur das Erlernen von Coachingskills umfasst, sondern auch die emotionale und kognitive Weiterentwicklung der angehenden Coaches (Laske 2006). Die Erfahrungen aus den Kleingruppen werden daher im Plenum besprochen und im Lehrgespräch vertieft, bevor sich der nächste Inhalt anschließt. Bachmann, Runkel u. Scholl (2010) charakterisieren diese Form des Lernens als typisch für Coachingausbildungen. Die Gruppe dient als Resonanzraum für Feedback und Reflexion, und die beraterischen Kompetenzen werden dabei über soziales und emotionales Lernen im Rahmen von Verhaltenstrainings aufgebaut. Dies ermöglicht die *Herausbildung eines differenzierten Rollenkonzepts*. Dazu gehören z. B. (Bachmann, Runkel u. Scholl 2010, S. 214):

- »– Definition und Reflexion von persönlicher Identität und beraterischer Rolle [...]
- Herausbildung und Training von Kommunikationsfähigkeiten [...]
- Entwicklung von spezifischen Frage- bzw. Problembeschreibungs- und Lösungstechniken.«

Dass die Teilnehmenden jede Coachingtechnik nicht nur als Coaches üben, sondern auch als Klient:innen im Bearbeiten eigener Themen erleben können, gibt ihnen Impulse für die eigene persönliche Entwicklung, das Setzen eigener Ziele und das konstruktive Umgehen mit Problemen. Dies trägt zu ihrer Persönlichkeitsentwicklung bei und unterstützt sie beim Aufbau ihrer eigenen Rolle als Coaches.

14.5 Die Zukunft des NLP

Christopher Peterson, charismatischer Mitbegründer der modernen positiven Psychologie, äußerte die Hoffnung, dass die positive Psychologie »verschwinden möge«, indem sie nach einigen Jahren vollständig in die Psychologie integriert sein würde (Peterson 2006, S. 6). Wäre das auch ein würdiges Ziel für das NLP? Dieses hat wie kaum eine andere Methode der angewandten Psychologie innerhalb weniger Jahrzehnte eine beispiellose Verbreitung erlangt. Leider folgte diese Verbreitung auf dem Höhepunkt des »NLP-Hypes« oft mehr der Prämisse der Quantität als der Qualität; das hat den Ruf des NLP zweifelsfrei beschädigt. Es wäre allerdings zu kurz gedacht und wirklich bedauerlich, wenn eine Methode mit so großem Nutzen fürs Coaching deshalb nicht mehr genutzt würde. Vielleicht ist es jetzt an der Zeit, das Kunstwort »NLP« in die Geschichte eingehen zu lassen und die wertvollen Beobachtungskriterien, Veränderungsstrategien, Coachingformate und vor allem die Grundhaltung des NLP in ein modernes Coachingverständnis⁵⁵ zu integrieren?

Seit den »wilden Siebzigern in Kalifornien« hat sich auch Coaching enorm weiterentwickelt. Es ist erwachsen geworden und hat ein wissenschaftliches Fundament erworben. Die Anfänge des NLP liegen sozusagen in der Jugendzeit des Coachings, die Inhalte, Strategien und die Grundhaltung des NLP verdienen aber auch heute noch einen Platz im Coaching. Unzählige Studien zeigen, dass Coaching wirkt. NLP hilft Coaches dabei, diese Wirkung zu verstärken, indem sie ihre Klient:innen passgenau, individuell und wirkungsvoll unterstützen. Dann können sie dazu beitragen, dass ihr Coaching sich stetig weiterentwickelt und Klient:innen von der Lösungs- zur Wachstumsorientierung begleitet (Blickhan 2021).

⁵⁵ Diesen Weg beschreiten wir in unserem Institut, in dem wir seit mehr als 30 Jahren Coachingsausbildungen anbieten (verfügbar unter: <https://www.inntal-institut.de/> [21.12.2022]). Ich selbst wurde 2004 als erster Lehrcoach durch den DVNLP zertifiziert, denn erst seit diesem Jahr gab es eine NLP-Coachingausbildung. Vorher benutzte man die US-amerikanischen Bezeichnungen *Practitioner* und *Master Practitioner*. Wir werden die wertvollen NLP-Inhalte aus Überzeugung weiterhin in unseren Coachingsausbildungen anbieten, denn sie können jedes Coaching bereichern, egal an welcher Schule es sich orientiert. Wir werden die Bezeichnungen NLP, Practitioner, Master Practitioner aber aufgeben und nur noch als historisch benennen. Damit hat das NLP nach 50 Jahren seinen Platz im modernen Coaching gefunden: als Sammlung wirksamer Strategien auf Basis eines humanistischen Menschenbildes.

Literatur

- Bachmann, T., R. Runkel u. W. Scholl (2010): Ausbildung von Trainern, Coaches und Beraterinnen für Organisationen. In: U. P. Kanning, L. v. Rosenstiel u. H. Schuler (Hrsg.): *Jenseits des Elfenbeinturms. Psychologie als nützliche Wissenschaft*. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht), S. 210–222.
- Bandler, R. a. J. Grinder (1975): *The structure of magic. A book about language and therapy*. Palo Alto, Cal. (Science and Behavior Books).
- Bandler, R. u. J. Grinder (2015): *Muster der hypnotischen Techniken Milton H. Ericksons*. Paderborn (Junfermann), 5. Aufl.
- Bandler, R., J. Grinder a. S. Andreas (1979): *Frogs into princes. Neuro linguistic programming*. Moab, Utah (Real People Press).
- Blickhan, C. (2007): *Die sieben Gesprächsförderer. Miteinander reden lernen*. Paderborn (Junfermann), 2. Aufl.
- Blickhan, D. (1995): *Mit Kindern wachsen. NLP im Alltag*. Paderborn (Junfermann), 5. Aufl.
- Blickhan, D. (2021): *Positive Psychologie im Coaching. Anleitung für ein gelingendes Leben*. Paderborn (Junfermann).
- Blickhan, D. u. C. Blickhan (2001): *Denken, Fühlen, Leben. Vom bewußten Wahrnehmen zum kreativen Handeln mit NLP (Sonderausg.)*. Landsberg am Lech (MVG).
- Deci, E. L. a. R. M. Ryan (1985): *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York (Plenum).
- Deci, E. L. a. R. M. Ryan (2000): The »what« and »why« of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry* 11 (4): 227–268.
- Deutscher Verband für Neuro-Linguistisches Programmieren e. V. (DVNLP) (2015): *Perspektiven – Der offizielle Coaching-Guide des DVNLP*.
- Dilts, R. (1993): *Die Veränderung von Glaubenssystemen. NLP-Glaubensarbeit*. Paderborn (Junfermann).
- Dilts, R., J. Grinder u. R. Bandler (1985): *Strukturen subjektiver Erfahrung. Ihre Erforschung und Veränderung durch NLP*. Paderborn (Junfermann).
- Dilts, R., T. Hallbom u. S. Smith (1991): *Identität, Glaubenssysteme und Gesundheit. Höhere Ebenen der NLP-Veränderungsarbeit*. Paderborn (Junfermann).
- Erpenbeck, J. u. V. Heyse (2004): *Kompetenztraining. 64 Informations- und Trainingsprogramme*. Stuttgart (Schäffer-Poeschel).
- Gollwitzer, P. M. (1999): Implementation intentions. Strong effects of simple plans. *American Psychologist* 54 (7): 493.
- Grant, A. M. (2008): Personal life coaching for coaches-in-training enhances goal attainment, insight and learning. *Coaching* 1 (1): 54–70.
- James, T. u. W. Woodsmall (1992): *Time line. NLP-Konzepte zur Grundstruktur der Persönlichkeit*. Paderborn (Junfermann), 2. Aufl.
- Laske, O. E. (2006): From coach training to coach education: Teaching coaching within a comprehensively evidence based framework. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 4 (1): 45–57.
- Linder-Pelz, S. (2010): *NLP Coaching: An evidence-based approach for coaches, leaders and individuals*. London (Kogan Page).
- Mohl, A. (2000): *Die Wirklichkeit des NLP. Erkenntnistheoretische Grundlagen und ethische Schlussfolgerungen; nur die Liebe ermöglicht uns, diese Welt hervorzubringen*. Paderborn (Junfermann).
- Mohl, A. (2006): *Der große Zauberlehrling*. Paderborn (Junfermann).

- Ötsch, W., T. Stahl, I. Jochims u. L. Derks (1997): Das Wörterbuch des NLP. Das NLP-Enzyklopädie-Projekt. Paderborn (Junfermann).
- Peterson, C. (2006): A primer in positive psychology. New York (Oxford University Press).
- Rogers, C. R. (1961): On becoming a person. A therapist's view of psychotherapy. London (Constable).
- Ryan, R. M., K. M. Sheldon, T. Kasser a. E. L. Deci (1996): All goals are not created equal. An organismic perspective on the nature of goals and their regulation. In: P. M. Gollwitzer a. J. A. Bargh (eds.): The psychology of action. Linking cognition and motivation to behavior. New York (Guilford), pp. 7–26.
- Vacharkulksemsuk, T. a. B. L. Fredrickson (2012): Strangers in sync. Achieving embodied rapport through shared movements. *Journal of Experimental Social Psychology* 48 (1): 399–402.
- Weisbach, C., S. Ehresmann u. M. Eber-Götz (1986): Zuhören und Verstehen. Eine praktische Anleitung mit Übungen. Reinbek bei Hamburg (Rowohlt).