

Joseph O'Connor  
John Seymour

The top portion of the cover features a photograph of a beach with a blue sky and ocean. Three pennants are stuck in the sand. The leftmost pennant is black with white letters '10'. The middle pennant is black with white letters '11'. The rightmost pennant is white with black letters '12'.

# Neurolinguistisches Programmieren: Gelungene Kommunikation und persönliche Entfaltung



Das NLP-Standardwerk  
20. Auflage

Joseph O'Connor / John Seymour

*Neurolinguistisches Programmieren:  
Gelungene Kommunikation und persönliche Entfaltung*



**Joseph O'Connor**  
**John Seymour**

**Neurolinguistisches Programmieren:  
Gelungene Kommunikation  
und persönliche Entfaltung**

Geleitwort von Robert Dilts  
Vorwort von John Grinder



VAK Verlags GmbH  
Kirchzarten bei Freiburg

Titel der englischen Originalausgabe:

*Introducing Neuro-Linguistic Programming.*

*Psychological skills for understanding and influencing people*

© Joseph O'Connor und John Seymour, 1990

Die 1. Auflage erschien 1990 bei: Mandala, London

Die überarbeitete und erweiterte 2. Auflage erschien 1993 bei:

The Aquarian Press, Imprint of HarperCollinsPublishers, London

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

VAK Verlags GmbH

Eschbachstraße 5

79199 Kirchzarten

Deutschland

Das gesamte Verlagsprogramm mit Leseproben finden Sie im Internet unter:

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

Stand 2013

© VAK Verlags GmbH, Kirchzarten bei Freiburg 1992

(Die Auflagen 1–3 erschienen bis 1994 mit ISBN 3-924077-20-7;

nach Überarbeitung durch die Autoren erschienen die Auflagen 4–19 bis 2009 mit ISBN 978-3-924077-66-2.)

Übersetzung: Gabriele Dolke

Lektorat: Norbert Gehlen

Umschlag: Hugo Waschkowski

Satz: Karl-Heinz Mundinger, VAK

Druck und Bindung: Media-Print GmbH, Paderborn

Printed in Germany

ISBN 978-3-86731-070-3 (Paperback)

ISBN 978-3-95484-122-6 (ePub)

ISBN 978-3-95484-123-3 (Kindle)

ISBN 978-3-95484-124-0 (PDF)

# Inhalt

Vorwort zur deutschen Ausgabe, von Bernd Isert .....	12
Geleitwort von Robert Dilts .....	14
Vorwort von John Grinder .....	15
Einleitung .....	17

## Kapitel 1

Stellt den Kontext und die Grundgedanken des NLP dar: Wie wir von unserer gegenwärtigen Realität dorthin gelangen, wohin wir kommen wollen; Ziele; Kommunikation; wie wir Rapport herstellen; wie wir unser individuelles Verständnis der Welt entwickeln.

Was ist Neurolinguistisches Programmieren? .....	23
Santa Cruz (Kalifornien), 1972 .....	25
Santa Cruz, 1976 .....	26
Landkarten und Filter .....	27
Lernen, Verlernen und Wiedererlernen .....	31
Ein Drei-Minuten-Seminar in NLP .....	34
Ergebnisse und Ziele .....	36
Gegenwärtiger Zustand und erwünschter Zustand .....	42
Kommunikation .....	43
Rapport .....	47
Mitgehen und Führen [ <i>Pacing und Leading</i> ] .....	51

## Kapitel 2

Handelt davon, wie wir unsere Sinne innerlich nutzen, um zu denken; wie Sprache und Gedanken zusammenhängen und wie wir erkennen können, wie andere Menschen denken.

Die Pforten der Wahrnehmung .....	57
Die Repräsentationssysteme .....	58
Die Bevorzugung eines Repräsentationssystems .....	63
Die Sprache und die Repräsentationssysteme .....	65
Die Prädikate .....	66

Das Leitsystem .....	68
Synästhesie, Überlappung und Übersetzung .....	70
Die Zugangshinweise der Augen .....	72
Andere Zugangshinweise .....	78
Die Submodalitäten .....	80

### Kapitel 3

Hier geht es um unsere unterschiedlichen mentalen Zustände und wie sie hervorgerufen werden; wie wir Reize oder Anker anwenden können, um gezielt Zugang zu unseren ressourcenreichen mentalen Zuständen zu bekommen.

Physiologische Zustände und emotionale Freiheit .....	91
Elizitieren .....	94
Kalibrieren .....	96
Ankern .....	98
Ressourcen ankern .....	102
Anker verketten .....	108
Anker kollabieren .....	109
Die Deutung der persönlichen Geschichte verändern .....	112
Vorstellungen von der Zukunft entwickeln [ <i>Future Pacing</i> ] ..	115
Neue Verhaltensweisen generieren .....	117

### Kapitel 4

Dreht sich um das Denken in Systemen statt in einfachen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen. Einige Konzepte von Robert Dilts werden vorgestellt: wie Umwelt, Verhalten, Fähigkeiten, Glaubenssätze und Identität zusammenspielen.

Schleifen und Systeme .....	119
Das Modell der Lernschleifen .....	124
Von „Versagen“ zu Feedback .....	126
Die verschiedenen Ebenen des Lernens .....	128
Die unterschiedlichen Beschreibungen der Realität .....	131
Die drei Wahrnehmungspositionen .....	132
Robert Dilts' einheitliche Feldtheorie des NLP .....	134
Glaubenssätze und Einstellungen [ <i>Beliefs</i> ] .....	141

## Kapitel 5

Beschreibt, wie Sprache unserer Erfahrung Grenzen setzt und wie wir über diese Beschränkungen hinwegkommen; die Muster des Meta-Modells als Impuls, Schlüsselfragen zu stellen und zu klären, was Menschen sagen.

Worte und ihre Bedeutungen .....	147
Sprechen heißt laut denken .....	150
Die Bedeutung der Wörter verstehen – das Meta-Modell ....	151
Alles gesagt? – Die Tiefenstruktur der Sprache .....	152
Unspezifische Substantive .....	154
Unspezifische Verben .....	156
Vergleiche .....	156
Bewertungen .....	157
Nominalisierungen .....	158
Modaloperatoren der Möglichkeit .....	160
Modaloperatoren der Notwendigkeit .....	162
Universalquantoren .....	163
Komplexe Äquivalenz .....	167
Vorannahmen .....	167
Ursache-Wirkungs-Muster .....	168
Gedankenlesen .....	171

## Kapitel 6

Wie man Sprache „kunstvoll vage“ einsetzt, sodass sie mit den Erfahrungen anderer Menschen in Einklang ist und ihnen den Zugang zu ihren unbewussten Ressourcen ermöglicht – dies wird im sogenannten Milton-Modell beschrieben, benannt nach dem Hypnotherapeuten Milton Erickson. Es folgen hier Abschnitte über Metaphern, über die Veränderung der Bedeutung von Erfahrungen und über die subjektive Wahrnehmung der Zeit.

Uptime und Downtime .....	179
Das Milton-Modell .....	182
Pacing und Leading .....	184
Die Suche nach der Bedeutung .....	186
Ablenken und Nutzbarmachen des Bewusstseins .....	187



Linke und rechte Gehirnhälfte .....	189
Zugang zum Unbewussten und seinen Ressourcen .....	192
Metaphern .....	194
Der Prinz und der Zauberer .....	200
Reframing oder die Transformation von Bedeutung .....	202
Kontext-Reframing .....	206
Inhalts-Reframing .....	207
Absicht und Verhalten .....	208
Reframing in sechs Schritten [ <i>Six-Step-Reframing</i> ] .....	210
Zeitlinien [ <i>Time Lines</i> ] .....	214
In-Zeit und Durch-Zeit [ <i>In Time and Through Time</i> ] .....	219
Zeit und Sprache .....	221

## Kapitel 7

Untersucht weitere NLP-Muster – darunter Konflikt, innere Ausrichtung [*Alignment*], Werte und Flexibilität – im geschäftlichen Kontext. Wie man Meetings effektiver gestaltet und wie man in schwierigen Situationen Einigung erzielt.

Konflikt und Kongruenz .....	223
So identifizieren Sie Ihr Kongruenzsignal .....	224
So identifizieren Sie Ihr Inkongruenzsignal .....	225
Werte und Kriterien .....	226
Die Kriterienhierarchie .....	229
Hinauf- und hinabsteigen .....	231
Meta-Programme .....	234
Verkaufen heißt Kunden zufriedenstellen .....	246
Den Dingen einen Rahmen (= Bedeutung) geben .....	248
Konferenzen, Sitzungen, Besprechungen .....	250
Verhandlungen .....	256

## Kapitel 8

Widmet sich der Anwendung des NLP in Therapie und persönlicher Veränderungsarbeit und beschreibt drei klassische NLP-Techniken: den Swish, die Phobie-Technik und die Lösung innerer Konflikte.

Psychotherapie .....	263
Veränderung erster Ordnung .....	265
Die Phobie-Technik .....	266
Das Swish-Muster .....	271
Veränderung zweiter Ordnung .....	274
Innere Konflikte .....	274

## Kapitel 9

Beleuchtet unsere Denkstrategien; mit praktischen Beispielen: NLP-Rechtschreibstrategie, Strategie für musikalisches Gedächtnis und Kreativitätsstrategie (modelliert nach Walt Disney)

Lernen als Modellieren .....	279
Wie das NLP-Modelling begann .....	280
Modellieren – das Herzstück des NLP .....	282
Glaubenssätze modellieren .....	284
Physiologie modellieren .....	286
Strategien modellieren .....	287
Ein Erfolgsrezept .....	289
Eine Musikstrategie .....	292
Eine Gedächtnisstrategie .....	294
Eine Rechtschreibstrategie .....	298
Eine Kreativitätsstrategie .....	302
Weitere Aspekte des Modellierens .....	307
NLP, Modelling und <i>Accelerated Learning</i> .....	313
Benutzeranleitung .....	315

## Nachwort

Kurze spekulative Betrachtung darüber, wie NLP die Veränderungen in unserer Kultur reflektiert; wie der Veränderungsprozess in der inneren Welt der Gedanken die zunehmende Geschwindigkeit der Veränderungen in der äußeren Welt spiegelt. .... 317

**Anhang**

Investieren Sie in sich selbst .....	323
Informationsquellen zu NLP im deutschsprachigen Raum .....	327
Leitfaden zur NLP-Literatur .....	328
Fachwörterverzeichnis .....	342
Stichwortverzeichnis .....	354
Über die Autoren .....	358

*Gewidmet allen pragmatischen Idealisten  
und dem Geist der Neugier*

## Vorwort zur deutschen Ausgabe

Wenn wir erkennen, dass konstruktives Kommunizieren die Essenz jeder Entwicklung ist, entsteht ein Bedürfnis, eben jene Essenz besser kennenzulernen und sie für unser Leben zu nutzen. Dies ist die Intention des NLP, dessen zahlreiche Wegbereiter im Laufe der Jahre all die wertvollen Erkenntnisse und Modelle herausgearbeitet haben, die in diesem Buch erstmals zusammenfassend dargestellt wurden und werden.

Die Modelle des NLP sind von höchst praktischer Bedeutung, zeigen sie doch neue Wege zur Gestaltung erfolgreicher Prozesse in Bereichen wie Coaching, Persönlichkeitsentwicklung, Pädagogik, Therapie, aber auch Management, Führung oder Verkauf – um nur einige zu nennen.

Kommunikation basiert auf den ursprünglichen Fähigkeiten des Wahrnehmens und des Sichausdrückens. Beide sind subjektiv, persönlich, einmalig. Damit beginnt die Sozialisierung: ein inneres Abbilden, Nachvollziehen und Vergleichen von wahrgenommenen Strukturen, auf der Suche nach dem Gültigen, Funktionierenden oder Verbindenden. Und ebenso wie unser Denken und unser Handeln von dem beeinflusst werden, was wir wahrnehmen, wirken wir damit auch auf alles zurück, womit wir in Beziehung stehen. Unser Denken und Handeln manifestieren sich darin, dass unsere Welt so ist, wie sie uns erscheint – womit wir zugleich deren Schöpfer sind. In besonderem Maße gilt dies sicherlich für Kommunikatoren und für Begleiter von Veränderungen jeder Art.

Ganzheitliches NLP spiegelt dieses systemische Verständnis von Kommunikation wider, befreit sich vom Wahrheitsanspruch, stellt Beziehungsmuster und subjektive Erfahrung in den Vordergrund und zeigt uns unsere Ressourcen und Wahlmöglichkeiten. Dazu gehört, unsere Wahrnehmung und unsere Sprache zu verfeinern wie auch unsere innere Erfahrungswelt zu strukturieren und zu erweitern. All dies entwickelt sich über den fruchtbaren Austausch mit anderen und mit uns selbst – und ist zugleich dessen Nährboden: Wege zum Ich, Wege zum Du, Wege zum Wir.

Immer wieder geht es um Authentizität, Synergie und intuitive Offenheit in der Kommunikation; diese Faktoren machen ihre langfristige Wirksamkeit aus – im Umgang mit uns selbst, mit anderen oder auch mit unserem Planeten. Eine Prozess, in dem alle Beteiligten gewinnen können.

Ich wünsche Ihnen, dass Sie sich die in diesem Buch beschriebenen „Entwicklungstools“ in diesem Sinne zu eigen machen, sodass Ihre Kommunikation zu einer fruchtbaren Entdeckungsreise wird. Ganz persönlich oder ganz professionell.

*Bernd Isert,*  
Metaforum international

## Geleitwort

Es ist immer eine Freude, zu sehen, wie seröse Vertreter des NLP ihr Talent einsetzen. In diesem Fall haben Joseph O'Connor und John Seymour es ausgezeichnet verstanden, grundlegende Prinzipien und Instrumente des NLP in leicht zugänglicher Form darzustellen. Das Buch ist in einem erzählenden und humorvollen Stil geschrieben und spiegelt dennoch den Reichtum und den hohen Anspruch der vorgestellten Thematik. So entspricht es Albert Einsteins berühmtem Ausspruch: „Man sollte alles so einfach wie möglich machen, aber nicht einfacher.“

Noch wichtiger ist, dass dieses Buch eine Einführung und einen Überblick des NLP bietet, die derzeit *up to date* sind. Es umfasst einerseits die jüngsten Entwicklungen auf diesem Gebiet und bespricht andererseits gleichermaßen die wichtigsten Grundlagen des NLP. Gratulation an zwei Autoren, die dem NLP den Boden bereiten für das kommende Jahrzehnt!

*Robert B. Dilts*

(Dezember 1989)

# Vorwort

*Vernünftige Menschen passen sich an die Welt an.  
Unvernünftige Menschen passen die Welt an sich an.  
Deswegen hängt aller Fortschritt von unvernünftigen  
Menschen ab.*

GEORGE BERNARD SHAW

Wenn Geschichte aufgeschrieben wird, so hat das sehr viel gemeinsam mit dem Loblied des Anbieters der neuesten Wunderkur, mit dem Understatement eines Diplomaten und dem Plädoyer eines Verteidigers. Wie könnte es auch anders sein? Die mündlichen Überlieferungen von Menschen in unberührten Kulturen sind sowohl eine Erleichterung als auch eine Herausforderung: eine Erleichterung wegen der Regelmäßigkeit ihrer Liedstruktur, aber auch eine Herausforderung für die Sänger, die Zeugen des Chaos, das ja schließlich in das Versmaß ihrer gesungenen Chronik eingepasst werden musste. Kein Zweifel, nach einer gewissen Zeit befällt sie ein gesegnetes Vergessen und sie singen mit äußerster Überzeugung.

Gregory Bateson warnt uns vor dem tödlichen Dreieck aus Technologie, vor der Neigung unserer Spezies, natürliche und lebendige Zusammenhänge durch künstliche zu ersetzen, und dem Planen allein auf der Ebene des Bewusstseins, ohne das Gegengewicht unbewusster Prozesse. Tom Malloy korrigiert (in seinem brillanten Roman *The Curtain of Dawn*) den „Versprecher“ von Charles Darwin, der sagte: *survival of the fittest* [Überleben der Stärksten], wo er richtiger hätte sagen sollen: *survival of the fitters* [Überleben der geschickten Techniker].



Diese zwei Männer, J. O'Connor und J. Seymour, haben sich auf den Weg gemacht, aus einem unerhörten Abenteuer eine zusammenhängende Geschichte zu machen. Der Dschungel, durch den Richard Bandler und ich auf unseren NLP-Entdeckungsreisen wanderten, war bizarr und voller Wunder. Diese feinen Herren mit besten Absichten zeigen Ihnen nun Einblicke in einen englischen Rosengarten, ordentlich geschnitten und sauber. Sowohl der Dschungel als auch der Rosengarten haben jeweils ihre eigenen, besonderen Reize ...

Die Geschichte, die Sie hier lesen werden, hat nie stattgefunden, aber sie erscheint plausibel, selbst für mich.

*John Grinder*

(Dezember 1989)

*Wie der schöpferische Komponist sind manche Menschen talentierter zum Leben als andere. Sie haben Einfluss auf jene, die um sie sind, aber der Erkenntnisprozess endet dort, denn es gibt keine Möglichkeit, mit Fachausdrücken zu beschreiben, was sie da tun; der größte Teil davon liegt außerhalb des Bewusstseins. Irgendwann in der Zukunft, wenn die Kultur auf umfassendere Weise erforscht ist, wird es etwas Ähnliches geben wie Partituren in der Musik, die erlernt werden können, differenziert für die verschiedenen Persönlichkeitstypen von Mann oder Frau in unterschiedlichen Berufen oder Beziehungen, Zeiten, Lebensräumen, für Arbeit und Spiel.*

*Wir sehen heute Menschen, die erfolgreich und glücklich sind und die in Berufsfeldern arbeiten, die lohnenswert und produktiv sind. Welches sind die grundlegenden Faktoren, die Verhaltensmuster, die das Leben dieser Menschen von dem Leben derer unterscheiden, die weniger vom Glück begünstigt sind? Was wir brauchen, ist ein Schlüssel dazu, das Leben ein bisschen weniger dem Zufall zu überlassen und mehr Freude daran zu haben.*

*Edward T. Hall*

in: *The Silent Language* (Greenwich/Connecticut 1961)

# Einleitung

Dieses Buch ist eine Einführung und Anleitung für das *Neurolinguistische Programmieren* oder NLP. NLP ist die Kunst und Wissenschaft von persönlicher Vervollkommnung, von erfolgreicher Kommunikation und Höchstleistungen, die entstand, indem untersucht wurde, wie Spitzenleute in unterschiedlichen Bereichen ihre außergewöhnlichen Ergebnisse erzielen. Diese Kommunikationsfertigkeiten kann jedermann lernen, um die eigene Wirksamkeit, persönlich wie beruflich, zu verbessern.

Das Buch beschreibt zahlreiche Modelle von Vervollkommnung, die NLP-Anwender in den Bereichen Kommunikation, Wirtschaft, Schule und Erziehung sowie Therapie entwickelt haben. Der Ansatz ist praktisch und praktikabel, er bringt Ergebnisse und hat weltweit in vielen Fachdisziplinen zunehmenden Einfluss.

NLP wächst immer weiter und entwickelt immer neue Ideen. Wir, die Autoren, sind uns bewusst, dass im Gegensatz dazu Bücher abgeschlossen und statisch sind. Jedes Buch ist mit seinen Aussagen bezogen auf die Zeit, in der es geschrieben wurde. Das ist wie bei einem „Schnappschuss“ mit einer Fotokamera. Dass ein Mensch morgen anders ist, das ist jedoch kein Grund dafür, heute *kein* Foto zu machen.

Betrachten Sie dieses Buch als eine erste Stufe, die es Ihnen ermöglicht, ein neues Gebiet zu betreten und zu erforschen und die aufregende Reise des Lebens fortzusetzen. Es spiegelt das persönliche Verständnis wider, das die Autoren von NLP haben, und ist keine definitive oder offizielle Version. Solch eine Version wird es aufgrund

der Eigenart des NLP niemals geben. Dies ist eine Einführung und wir haben aus vielen Möglichkeiten ausgewählt, was wir hineinnehmen und was wir auslassen wollten. Das Ergebnis ist *eine* von vielen möglichen Arten, die Inhalte darzustellen.

NLP ist ein Modell davon, wie Individuen ihre einzigartigen Lebenserfahrungen strukturieren. Es ist nur *eine* Möglichkeit, die fantastische Komplexität menschlichen Denkens und menschlicher Kommunikation zu betrachten und zu organisieren. Wir hoffen, dass diese Beschreibung des NLP durch die Tatsache, dass zwei Autoren schreiben, eine Tiefe erreicht, die einem Autor allein nicht möglich wäre. Tiefe wird dadurch wahrgenommen, dass man *beide* Augen auf ein Objekt richtet. Die Welt ist flach, wenn sie nur mit einem Auge allein betrachtet wird.

NLP steht für eine Geisteshaltung und eine Art und Weise, in der Welt zu sein, die nicht angemessen in einem Buch weitergegeben werden kann – wenngleich man eine gewisse Ahnung davon bekommt, indem man zwischen den Zeilen liest. Die Freude an einem wunderbaren Musikstück entsteht, wenn man es *hört*, und nicht dadurch, dass man sich die Partitur anschaut.

NLP ist praktisch und praktikabel. Es ist eine Zusammenstellung von Modellen, Fertigkeiten und Techniken für effizientes Denken und Handeln in der Welt. Zweck des NLP ist es, nützlich zu sein, die Wahlmöglichkeiten zu erweitern und die Qualität des Lebens zu verbessern. Die wichtigsten Fragen, die Sie sich bei all dem stellen können, was Sie in diesem Buch finden, lauten:

- Ist es nützlich?
- Funktioniert es?

Finden Sie heraus, was nützlich und wirksam ist, indem Sie es ausprobieren. Wichtiger noch: Finden Sie heraus, wo es *nicht* wirkt, und dann verändern Sie es, bis es wirkt. Das ist der Geist des NLP.

Unser Ziel beim Schreiben dieses Buches ist, einen Wunsch zu erfüllen, den wir in Gesprächen mit einer wachsenden Zahl von Menschen wahrgenommen haben, die sich für NLP interessieren. Wir machten uns auf, ein Buch zu schreiben, das einen Überblick über

dieses Gebiet geben sollte. Es sollte unsere Begeisterung mit-teilen über die Einsichten in die Art und Weise, wie Menschen denken, und über die Veränderungen, die möglich sind. Es sollte möglichst viele der nützlichsten Fertigkeiten, Muster und Techniken als Instrumente der Veränderung in einer sich verändernden Welt zur Verfügung stellen. Nach dem ersten Lesen sollte es darüber hinaus als Nachschlagewerk dienen. Und es sollte praktische Hilfestellung zur Auswahl anderer NLP-Bücher für besondere Interessen und Anwendungsbereiche geben.

Dieses Ziel war so anspruchsvoll, dass sich keiner von uns bereit fand, es allein anzugehen. Wir fassten genügend Mut, als wir unsere Ressourcen miteinander verbanden. Wie erfolgreich wir damit waren, das hängt davon ab, wie nützlich Sie dieses Buch finden. Wir möchten Sie ermutigen, selbst noch mehr auf dem Gebiet des NLP zu erkunden und diese wirkungsvollen Ideen mit Integrität und Respekt für sich selbst und andere zu nutzen, um mehr Wahlmöglichkeiten und Glück in Ihr persönliches und berufliches Leben zu bringen und auch in das Leben anderer Menschen.

Ursprünglich hatten wir ein Kapitel mit Berichten darüber geplant, wie Menschen NLP entdeckten und welche Erfahrungen sie bei der Anwendung machten. Schnell erkannten wir dann, dass dies nicht funktionieren würde; Erfahrungen aus zweiter Hand haben zwar unterhaltenden Wert, aber geringen direkten Einfluss. Statt dessen legen wir Ihnen im Geiste des NLP nahe, Ihr eigenes Kapitel mit interessanten Erfahrungen bei der Anwendung des NLP zu schreiben. NLP erlebt man am besten „live“. Lesen Sie die Speisekarte, und wenn Sie mögen, was Sie lesen, dann genießen Sie das Mahl!

Eine Fotografie war nie der Mensch selbst. Ein erster Schritt ist nicht die Reise. Eine Partitur ist nicht der Klang. Es gibt keine Zauberei als solche, nur die Zauberer und die Wahrnehmungen der anderen Menschen.

## Danksagung und Würdigung

Wir möchten vielen Menschen danken, die uns inspiriert haben und uns bei diesem Buch halfen. Zu allererst möchten wir den Begründern des NLP unsere Achtung und Anerkennung aussprechen: Richard Bandler und John Grinder. Wir möchten John Grinder auch dafür danken, dass er das Manuskript gelesen und uns sehr hilfreiche Rückmeldung gegeben hat. Dank auch dafür, dass er das Geleitwort geschrieben hat.

Wir möchten des weiteren den vielen anderen Anerkennung aussprechen, die die Ideen weiterentwickelt haben, besonders Robert Dilts, der die Entwicklung des NLP in vieler Hinsicht beeinflusst hat. Unser Dank gilt Robert für die Erlaubnis, sein Material über Strategien und das Vereinigte Feld zu benutzen. Er hat uns auf besondere Weise geholfen, hat uns frei an seinen Ideen teilhaben lassen und uns außerordentlich inspiriert.

David Gaster hat uns ebenfalls viel Hilfe und Ermutigung für dieses Buch gegeben. Danke David, mögen deine Flüge dir immer eine Freude sein.

Wir möchten außerdem Sue Quilliam und Ian Grove-Stevenson danken, dass sie uns zu Beginn auf die richtige Fährte gesetzt haben.

Unser Dank geht an Norah McCullagh für viel Schreibaarbeit, an Francis Vine für ihre Nachforschungen, an Michael Breen für seine Hilfe bei der Zusammenstellung der Informationen über NLP-Bücher und an Carole Marie und Ruth Trevenna für Hinweise und Unterstützung in schwierigen Zeiten.

Vielen Dank an Eileen Campbell und Elizabeth Hutchins beim Verlag Thorsons für ihre Unterstützung und Anteilnahme.

Unsere Danksagung an John Fowles und Anthony Sheil Associates Ltd. für ihre Erlaubnis, *The Prince and the Magician* aus *The Magus* von John Fowles zu zitieren (erschieden bei Jonathan Cape and Sons).

Und schließlich schulden wir unseren Dank den Erfindern dieser wundervollen Maschine, des Macintosh-Computers, der das Schreiben dieses Buches um vieles leichter gemacht hat.

## Zur überarbeiteten und erweiterten Ausgabe

Von Anfang an hatten wir die Absicht, dieses Buch systematisch auf den neuesten Stand zu bringen. Wir wollen es kongruent halten mit dem NLP, wie es sich ausbreitet und seine Grenzen erweitert – von seiner Natur her wird es nie statisch bleiben. Daher haben wir mit großem Vergnügen an dieser neuen Ausgabe gearbeitet. Mit der ursprünglichen Ausgabe erfüllten wir uns einen Traum und das Feedback hat uns gezeigt, dass wir unser Ziel im Wesentlichen erreicht haben: Das Buch hat sich als nützliche Einführung und als Überblick bewährt. Die Neuauflage ist eine Fortführung dieses Traums.

Wir haben eine große Zahl kleiner Veränderungen vorgenommen und eine kleine Anzahl großer Veränderungen. Wir hoffen, dass erstere eine allgemeine Qualitätsverbesserung bringen; dies lässt sich hier nicht im einzelnen aufzeigen. Die großen Veränderungen bestehen darin, dass neues Material hinzugefügt und die Informationsquellen wieder auf den neuesten Stand gebracht wurden. Es gibt jetzt ein neues Kapitel über Meta-Programme. Diese Muster treten mehr und mehr in den Vordergrund, besonders im Wirtschaftsleben, daher muss das Buch dies reflektieren. Wir haben den Abschnitt über die Glaubenssätze und den Modellierungsteil des letzten Kapitels erweitert; und wir möchten besonders Michael Neill für seinen Beitrag zu diesen letzten beiden Teilen danken.

Das Verändern war schwieriger, als wir uns das vorgestellt hatten. NLP ist wie ein Hologramm. Jeder Teil ist mit jedem anderen Teil verbunden. Es ist ein systemisches Modell. In dem Ausmaß, in dem das Buch diesen systemischen Charakter widerspiegelt, bedeutete das Verändern *eines* Teils, dass andere im Einklang damit ebenfalls verändert werden mussten.

Wie sehr sich NLP aber auch ausbreitet – zwei Ideen bleiben konstant. Die erste: NLP verkörpert die Einstellung, dass Menschen faszinierend sind. Wie tun sie das, was sie tun? Die zweite: das Modellieren von Fertigkeiten; das ständige Ausschauhalten nach Höchstleistungen, die man modellieren und anwenden kann.

Höchstleistungen [engl.: *excellence*] gibt es überall, manchmal so offensichtlich, dass wir sie übersehen. Beim NLP geht es darum, immer und überall die eigenen Wahlmöglichkeiten zu vergrößern, und zwar – wie wir glauben – durch Handeln und Ausprobieren, nicht durch Nachdenken darüber.

Wir möchten diese Gelegenheit nutzen, Jörg Erdmann und Michael Neill für ihre Hilfe zu danken; des weiteren Liz Puttick, unserer Lektorin bei Thorsons; und schließlich all den vielen Freunden, die uns für diese Überarbeitung Feedback gegeben und Vorschläge gemacht haben. Bitte schreiben Sie uns weiterhin Ihre Gedanken, wenn Sie etwas bewegt. Unsere Adressen finden Sie am Ende des Buches.

*Joseph O'Connor & John Seymour*

# Kapitel 1

Als ich so dasaß und darüber nachdachte, wie ich dieses Buch beginnen sollte, erinnerte ich mich an eine Begegnung mit einem Freund einige Tage zuvor. Wir hatten uns lange nicht gesehen und nach der üblichen Begrüßung fragte er mich, was ich gerade tue. So erzählte ich, ich sei dabei, ein Buch zu schreiben.

„Toll“, sagte er, „wovon handelt es?“ Ohne darüber nachzudenken, antwortete ich: „Vom Neurolinguistischen Programmieren.“

Es entstand eine kleine, aber bedeutungsvolle Pause. „Wünsch' ich dir auch“, sagte er. „Wie geht's deiner Familie?“

Auf gewisse Weise war meine Antwort sowohl richtig als auch falsch gewesen. Wenn ich das Gespräch hätte abbrechen wollen, hätte das perfekt funktioniert.

## **Was ist Neurolinguistisches Programmieren?**

Dieses Buch handelt in der Tat von einer Art des Denkens über Ideen und Menschen, die unter der Bezeichnung Neurolinguistisches Programmieren läuft. Mein Freund wollte jedoch wissen, was ich gerade machte, und zwar in einer Art und Weise, die er verstehen konnte. Und er konnte meine Antwort nicht auf irgendetwas beziehen, was ihm bekannt war. Ich wusste, wovon ich sprach, aber ich hatte es nicht in einer Weise ausgedrückt, die er verstehen konnte. Meine Antwort hatte seine Frage nicht wirklich beantwortet.

Was also ist NLP? Was sind die Ideen, die sich hinter diesem Etikett verbergen? Als mich das nächste Mal jemand fragte, wovon mein



Buch handle, sagte ich, es gehe um eine Methode, mit der man erforschen könne, wie Menschen sich in jedem nur denkbaren Bereich auszeichnen, und darum, wie man diese erfolgreichen Muster anderen Menschen beibringen könne.

NLP ist die *Kunst und Wissenschaft* von persönlicher Vervollkommnung, von effizienter Kommunikation und von Höchstleistungen. [Anm. d. Übers.: Das englische *personal excellence* ist im NLP ein Idiom, ein Kernbegriff, der im Deutschen nur sehr umständlich mit „persönlichen Glanz- oder Höchstleistungen, Vortrefflichkeit, sich auszeichnen, hervorragend oder genial sein“ zu übersetzen ist. In der vorliegenden Übersetzung werden je nach Zusammenhang die verschiedenen darin enthaltenen Aspekte genannt.]

„Kunst“ deshalb, weil jeder seine einmalige Persönlichkeit und seinen Stil in das einbringt, was er tut, und dies kann nie mit Worten oder Techniken erfasst werden.

„Wissenschaft“ deshalb, weil es eine Methode und ein Verfahren gibt, die Muster zu entdecken, die von herausragenden Individuen in allen nur möglichen Bereichen genutzt werden, um hervorragende Ergebnisse zu erzielen.

Dieses Verfahren nennt man „Modellbildung“ oder *Modellieren* [engl.: *modelling*] und die Muster, Fertigkeiten und Techniken, die dadurch entdeckt wurden, werden in Beratung, Erziehung, Bildung und in der Geschäftswelt zunehmend zur effektiveren Kommunikation, zu persönlichem Wachstum und zu beschleunigtem Lernen angewandt.

Haben Sie jemals etwas so elegant und effektiv gemacht, dass es Ihnen den Atem nahm? Haben Sie Augenblicke erlebt, als Sie von dem, was Sie gemacht hatten, wirklich begeistert waren und sich fragten, wie Sie es denn geschafft hätten? NLP zeigt Ihnen, wie Sie Ihre eigenen Erfolge verstehen und modellieren können, sodass Sie noch viel öfter solche Augenblicke erleben können. Es ist ein Weg, Ihre persönliche Genialität zu entdecken und zu entfalten, eine Weise, das Beste, was in Ihnen selbst und in anderen steckt, ans Licht zu bringen.

NLP ist eine praktische Fertigkeit, die uns *die* Ergebnisse bringt, die wir wirklich erreichen wollen in dieser Welt, während wir gleichzeitig etwas Wertvolles für andere schaffen. Es ist das Erforschen dessen, was den Unterschied ausmacht zwischen dem Hervorragenden und dem Durchschnittlichen. Und es hinterlässt dabei eine Spur äußerst effizienter Techniken für den Erziehungsbereich, für Beratung und Therapie und für die Geschäftswelt.

## **Santa Cruz (Kalifornien), 1972**

NLP entstand in den frühen siebziger Jahren aus der Zusammenarbeit von John Grinder, zu dieser Zeit Assistenzprofessor der Linguistik an der *University of California* in Santa Cruz, und Richard Bandler, Student der Psychologie an dieser Universität. Richard Bandler hatte großes Interesse an Psychotherapie. Gemeinsam untersuchten sie drei Spitzentherapeuten: Fritz Perls, den Begründer der Gestalttherapie; Virginia Satir, die außergewöhnliche Familientherapeutin, die in der Lage war, schwierige Familienbeziehungen aufzulösen, die viele andere Therapeuten unlösbar fanden; und Milton Erickson, den weltbekannten Hypnotherapeuten.

Bandler und Grinder hatten nicht die Absicht, eine neue Therapie- schule zu begründen, sondern sie wollten die Muster identifizieren, die herausragende Therapeuten benutzen, und diese Muster an andere Menschen weitergeben. Sie gaben sich nicht mit Theorien ab; sie produzierten Modelle erfolgreicher Therapie, die in der Praxis funktionierten und anderen vermittelt werden konnten. Die drei Therapeuten, die sie modellierten, waren sehr unterschiedliche Persönlichkeiten, aber sie benutzten erstaunlich ähnliche Grundmuster. Bandler und Grinder nahmen diese Muster, verfeinerten sie und bildeten daraus ein elegantes Modell, das anwendbar ist für effektive Kommunikation, persönliche Veränderung, beschleunigtes Lernen und natürlich dazu, größeren Genuss und Freude im Leben zu haben. Sie legten ihre ursprünglichen Entdeckungen in vier Büchern nieder, die zwischen 1975 und 1977 veröffentlicht wurden: *The Structure of Magic 1 and 2* [dt.: *Metasprache und Psychotherapie. Die*

*Struktur der Magie I*, 1981, und *Kommunikation und Veränderung. Die Struktur der Magie II*, 1982; siehe Anhang] sowie *Patterns of the hypnotic techniques of Milton H. Erickson, M. D., vol. 1 and 2* [nicht ins Deutsche übersetzt]. Die NLP-Literatur wuchs seitdem mit zunehmender Geschwindigkeit.

Zur damaligen Zeit lebten John und Richard ganz in der Nähe von Gregory Bateson, dem britischen Anthropologen, der über Kommunikation und Systemtheorie schrieb. Bateson hatte bereits über viele verschiedene Themen veröffentlicht: Biologie, Kybernetik, Anthropologie und Psychotherapie. Er ist wohl am meisten bekannt geworden durch die Entwicklung der Doppelbindungstheorie der Schizophrenie. Sein Beitrag zum NLP war tiefgreifend. Vielleicht wird erst jetzt allmählich klar, wie einflussreich er tatsächlich war.

Ausgehend von diesen ursprünglichen Modellen entwickelte sich NLP in zwei einander ergänzende Richtungen:

- als Verfahren zur Entdeckung der Muster von Glanzleistungen in jedem nur möglichen Bereich;
- als Zusammenstellung der effektiven Möglichkeiten des Denkens und Kommunizierens, die herausragende Menschen nutzen.

Diese Muster und Fertigkeiten können personenunabhängig angewandt und auch wieder in den Prozess der Modellbildung eingebracht werden, um ihn noch wirksamer zu machen. 1977 hielten John und Richard sehr erfolgreiche öffentliche Seminare überall in den USA. NLP wuchs schnell; in den Vereinigten Staaten haben bereits weit über 100.000 Menschen irgendeine Art von NLP-Training absolviert.

## **Santa Cruz, 1976**

Im Frühjahr 1976 trafen sich John und Richard in einem Blockhaus hoch in den Bergen oberhalb von Santa Cruz und trugen die Erkenntnisse und Entdeckungen zusammen, die sie gemacht hatten. Gegen Ende einer sechsendreißigstündigen Marathonsitzung saßen sie bei einer Flasche kalifornischen Rotweins und fragten sich:

„Wie um alles in der Welt sollen wir das bloß nennen?“ Das Ergebnis war „Neurolinguistisches Programmieren“, ein umständlicher Ausdruck, der drei einfache Gedanken enthält:

Der „Neuro“-Teil von NLP meint die fundamentale Idee, dass alles Verhalten sich aus unseren neurologischen Prozessen des Sehens, Hörens, Riechens, Schmeckens, Berührens und Empfindens ableitet. Wir erfahren die Welt durch unsere fünf Sinne; wir geben der Information „Sinn“ oder „Bedeutung“ und handeln dementsprechend. Unsere Neurologie umfasst nicht nur unsere unsichtbaren Gedankenprozesse, sondern auch unsere sichtbaren, physiologischen Reaktionen auf Gedanken und Ereignisse. Das eine reflektiert ganz einfach das andere auf der körperlichen Ebene. Körper und Geist bilden eine untrennbare Einheit, ein menschliches Wesen.

Der „linguistische“ Teil des Namens zeigt an, dass wir Sprache benutzen, um unsere Gedanken und unser Verhalten zu ordnen und um mit anderen zu kommunizieren.

Das „Programmieren“ bezieht sich auf die Wege, die wir wählen können, um unsere Gedanken und Handlungen so zu organisieren, dass sie Ergebnisse erzielen.

NLP handelt von der Struktur der subjektiven Erfahrung des Menschen; wie wir das strukturieren, was wir sehen, hören und fühlen, und wie wir die Außenwelt auf dem Weg durch unsere Sinneskanäle bearbeiten und filtern. Es erforscht weiterhin, wie wir die Welt mit *Sprache* beschreiben und wie wir uns *verhalten* – sei es absichtsvoll oder unbeabsichtigt –, um Ergebnisse hervorzubringen.

## **Landkarten und Filter**

Wie auch immer die Außenwelt tatsächlich sein mag – wir nutzen unsere Sinne, um sie zu erforschen und *Landkarten* davon anzulegen. Die Welt ist eine Unendlichkeit aus möglichen Sinneseindrücken und wir können nur einen sehr kleinen Teil davon wahrnehmen. Der Teil, den wir wahrnehmen können, wird weiter gefiltert: durch unsere persönlichen Erfahrungen, unsere Kultur, unsere

Glaubenssätze oder Einstellungen, Werte, Interessen und Annahmen. Jeder Mensch lebt in seiner einzigartigen Welt, die auf seine Sinneseindrücke und individuellen Lebenserfahrungen gegründet ist, und wir handeln auf der Basis dessen, was wir wahrnehmen: Das ist unser *Modell der Welt*.

Die Welt ist so unermesslich und reich, dass wir sie vereinfachen müssen, um ihr Bedeutung zu verleihen. Landkarten anlegen ist eine gute Analogie für das, was wir tun; so geben wir der Welt Bedeutung. Karten sind selektiv, sie lassen ebenso sehr Information aus, wie sie Information geben, und sie sind von unschätzbarem Wert für die Erforschung eines Gebietes. Die Art der Karte, die man anlegt, hängt davon ab, was man wahrnimmt und was man erreichen will.

*Die Landkarte ist nicht das Gebiet, das sie darstellt.* Wir richten unsere Aufmerksamkeit auf jene Aspekte der Welt, die uns interessieren, und ignorieren andere. Die Welt ist immer reicher als die Gedanken, die wir über sie haben. Die Filter, die wir unserer Wahrnehmung aufsetzen, bestimmen, in welcher Art von Welt wir leben.

Es gibt eine Geschichte von Picasso, der von einem Fremden angesprochen und gefragt wurde, warum er die Dinge nicht so male, wie sie wirklich seien. Picasso schaute leicht irritiert. „Ich verstehe nicht ganz, was Sie meinen“, entgegnete er.

Der Mann holte eine Fotografie seiner Frau hervor. „Schauen Sie“, sagte er, „so meine ich es. So sieht meine Frau *wirklich* aus.“

Picasso blickte ihn zweifelnd an. „Sie ist aber sehr klein, nicht wahr? Und ein bisschen sehr dünn und flach?“ ...

Ein Künstler, ein Holzfäller und ein Botaniker, die in einem Wald spazieren gehen, machen sehr unterschiedliche Erfahrungen und nehmen sehr unterschiedliche Dinge wahr. Wenn Sie durch die Welt gehen und nach persönlichen Glanzleistungen Ausschau halten, werden Sie Glanzleistungen finden. Wenn Sie durch die Welt gehen

und nach Problemen Ausschau halten, werden Sie Probleme finden. Oder wie das arabische Sprichwort es ausdrückt: „Wie ein Stück Brot aussieht, das hängt davon ab, ob du hungrig bist oder nicht.“

Sehr eingeschränkte Einstellungen, Interessen und Wahrnehmungen lassen die Welt verarmen, machen sie vorhersagbar und langweilig. Genau dieselbe Welt kann reich und aufregend sein. Der Unterschied liegt nicht in der Welt selbst, sondern in den Filtern, durch die wir sie wahrnehmen.

Wir haben viele natürliche, nützliche und notwendige Filter. Auch die Sprache ist solch ein Filter. Sie ist eine Landkarte unserer Gedanken und Erfahrungen, die um eine weitere Ebene von der realen Welt entfernt ist. Denken Sie einen Augenblick darüber nach, was das Wort „Schönheit“ für Sie bedeutet. Kein Zweifel, Sie haben viele Erinnerungen und Erfahrungen, innere Bilder, Klänge und Gefühle, die Sie einen Sinn mit diesem Wort verbinden lassen. Entsprechend wird jemand anders andere Erinnerungen und Erfahrungen haben und auf andere Weise über dieses Wort denken. Wer hat recht? – Sie beide, jeder in seiner eigenen Realität. Das Wort ist nicht die Erfahrung, die es beschreibt, aber Menschen kämpfen und sterben manchmal sogar in dem Glauben, dass die Landkarte das Gebiet sei.

Auch unsere Einstellungen, unsere *Glaubenssätze* wirken als Filter, die uns dazu veranlassen, auf bestimmte Weise zu handeln und manche Dinge auf Kosten anderer wahrzunehmen. NLP bietet einen Weg, über uns selbst und die Welt zu denken; es ist selbst ein Filter. Um NLP zu nutzen, brauchen Sie keine Ihrer Einstellungen oder Werte zu verändern – seien Sie einfach nur neugierig und bereit zu experimentieren. Alle *Generalisierungen* über Menschen sind Lügen über irgendjemanden, denn jeder Mensch ist einzigartig. Daher nimmt NLP nicht für sich in Anspruch, objektiv *wahr* zu sein. Es ist ein Modell und Modelle sind dazu bestimmt, *nützlich* zu sein.

Einige der NLP-Basisfilter werden oft als Verhaltensrahmen [*Behavioural Frames*] bezeichnet. Sie bieten Möglichkeiten, darüber nachzudenken, wie man handelt:

1. Der erste ist die Orientierung auf *Ziele* statt auf *Probleme*. Das bedeutet herauszufinden, was Sie und andere wollen, die Ressour-