



# WARUM COACHING WIRKT

Wie viel Neuro steckt im NLP? Unser Autor schlug nach Klaus Grawe bei und fasst hier die neuropsychologischen Grundlagen für das Coaching zusammen.

## VON CONSTANTIN SANDER

Als ich in den 90er-Jahren zum ersten Mal mit dem NLP in Kontakt kam, erwachte fast zeitgleich die moderne Hirnforschung. Die Idee der neuronalen Plastizität machte die Runde. Die Wissenschaft erkannte den Einfluss der Gefühle, gesteuert über das limbische System, auf unsere Kognitionen. Mithilfe neuer, bildgebender Verfahren wies sie nach, wie unser Erleben verschiedene Regionen unseres Gehirns gleichzeitig aktiviert und wie sich unser Gehirn dadurch messbar verändert. Hirnforscher sprechen von neuronalen Mustern, die sich in Lernprozessen herausbilden und bei häufiger Wiederholung festigen. Sie erkannten, dass diese Muster reversibel sind und unser Gehirn „umprogrammiert“ werden kann. Menschen können sich verändern – lebenslang. Das war und ist die hoffnungsvolle Botschaft der Neurobiologie.

Als Richard Bandler und John Grinder in den 70er-Jahren nach den Erfolgsrezepten guter Kommunikation suchten, steckte die Neurobiologie gewissermaßen noch in ihrem Dampfmaschinen-Zeitalter. Sie bedienten sich bei einigen anerkannten Psychotherapeuten wie Fritz Perls, Virginia Satir und Milton Erickson und nannten ihre Vorgehensweisen Neurolinguistisches Programmieren. Vielleicht war ihnen die schon Ende der 40er-Jahre vom kanadischen Psychologen Donald Hebb aufgestellte Regel „what fires together, wires together“ bekannt, der zufolge gleichzeitig aktivierte Neuronen eine synaptische Verbindung aufbauen. Auf diese Weise entstehen neuronale Netze. Zumindest lassen sich damit

später entwickelte Techniken, wie das Ankeren und Re-Aktivieren bestimmter Muster des Erlebens, neurowissenschaftlich erklären.

Inzwischen scheint die Hirnforschung uns mit ihren Erkenntnissen geradezu zu überrennen. Ist all das noch konsistent mit den Modellen und Formaten des NLP? Und was von den neurobiologischen Erkenntnissen ist für das Coaching von Nutzen?

Der Psychologe Klaus Grawe (1943–2005) hat Anfang der 2000er-Jahre ein bemerkenswertes Buch über „Neuropsychotherapie“ geschrieben. Er konstruiert darin eine neurobiologisch fundierte Psychotherapie und verknüpft diese mit seinem Konsistenzmodell. Dieses Modell geht davon aus, dass der menschliche Organismus stets nach Vereinbarkeit (Konsistenz) aller neuronalen und psychischen Prozesse strebt. Je höher die Konsistenz, umso psychisch gesünder der Organismus. Ausgehend von den Grundbedürfnissen Bindung, Orientierung und Kontrolle, Selbstwerterhöhung und Selbstwertschutz, Lustgewinn und Unlustvermeidung entwickeln Menschen motivationale Schemata, um ihre Grundbedürfnisse zu befriedigen.

Diese Schemata unterscheiden sich nach Grawe darin, ob wir mit ihnen etwas erreichen oder etwas vermeiden wollen. Annäherungsschemata, die uns zu einem erwünschten Ziel führen, fördern neue, gesunde neuronale Strukturen im Gehirn. Vermeidungsschemata hingegen haben eine Schutzfunktion und erzeugen bei ständiger Aktivierung eher hemmende oder konsistenzmindernde und damit ungesunde Zustände. „Die Bearbeitung ▶

# Die hoffnungsvolle Botschaft der Neurobiologie: Menschen können sich verändern – lebenslang.

eines Problems sollte daher immer im Dienste eines wichtigen, aktuell aktivierten Annäherungsziels des Patienten stehen.“ (Grawe 2004, S. 55).

Was für eine wunderbare Bestätigung des NLP-Postulats der *Ziel- und Lösungsorientierung*, mit dem Therapie und Coaching arbeiten. Dabei betont auch Grawe die Bedeutung der *Ökologie*, wenngleich er es nicht so nennt: „Man sollte als Therapeut den Patienten nicht in Therapiezielen unterstützen, die nicht mit seinen wichtigsten übergeordneten motivationalen Zielen und seinen selbstgesetzten, aus eigenem Antrieb verfolgten persönlichen Zielen übereinstimmen, auch wenn der Patient das Therapieziel als sehr wichtig deklariert.“ (Grawe 2004, S. 335).

Was wir im NLP *Rapport* nennen, heißt in Grawes Kontext schlichtweg therapeutische Beziehung. „Therapiesitzungen werden nur dann produktiv, wenn der Patient ... bei der Arbeit an seinem Problem gleichzeitig positive Wahrnehmungen in Hinblick auf sein aktiviertes Bindungsbedürfnis macht.“ (Grawe 2004, S. 405).

Auch für das Anker mithilfe sinnlicher Erfahrungen gibt es eine neurobiologische Fundierung: „Alle Wahrnehmungen, die bei der engen physischen und affektiven Interaktion entstehen, die eine positive Bindungsbeziehung kennzeichnet – dazu gehören Gerüche, Berührungen, Laute, Anblicke, Körpergefühle –, werden besonders gut im Gedächtnis gespeichert und konsolidiert.“ (Grawe 2004, S. 196). Der Autor schreibt weiter: „Damit etwas gut gebahnt wird, muss es wiederholt und anhaltend aktiviert werden.“ Übersetzt in die Sprache des NLP: Wenn ein guter

Rapport besteht, können Anker wirken. Sie müssen wiederholt gesetzt werden, um neuronale Muster nachhaltig zu installieren.

Die Rolle der sinnlichen Wahrnehmungskanäle bei der Bewertung von Ereignissen lässt sich ebenfalls neurobiologisch nachweisen. Grawe nennt das motivationales Priming. Was er dazu schreibt, liest sich für mich wie ein Plädoyer für die Nutzung der sinnlichen Wahrnehmungskanäle in Therapie und Coaching für die Bahnung neuer neuronaler Muster. Am nachhaltigsten bewegen uns die Dinge, die uns unter die Haut gehen. NLPler wissen das. Die Neurobiologie liefert die wissenschaftliche Basis dazu.

An der Bedeutung kinästhetischer Wahrnehmung für kognitive Prozesse mag seit der Theorie der somatischen Marker des Neurobiologen Antonio Damasio niemand mehr zweifeln. Menschen brauchen kinästhetische Sensibilität, grob gesagt: ein Bewusstsein für körperliche Empfindungen, um vernünftig handeln zu können. Damasio definierte in seinem Buch „Descartes' Irrtum“ die neuzeitliche Auffassung von Bewusstsein um. „Ich fühle, also bin ich“, ist sein Credo (Damasio 1997). Daraus und aus den Erkenntnissen der Forschung zur künstlichen Intelligenz haben Maja Storch, Gerald Hüther und Wolfgang Tschacher das Embodiment-Konzept entwickelt (Storch 2006). Es begreift unseren Körper nicht nur als Bühne für unsere Gefühle, sondern auch als untrennbares Element für die Entwicklung kognitiver Muster.

Ebenso lässt sich die Wirksamkeit gedanklicher Assoziationen auf die Ausbildung neuer neuronaler Netzwerke neurobiologisch untermauern.

Sein Weltbild formt ein Mensch nicht aufgrund seiner tatsächlichen Kompetenzen, sondern dadurch, wie er seine Kompetenzen wahrnimmt. Grawe schreibt dazu: „Man sollte also in der Therapie keine absolut realistische Selbstsicht des Patienten anstreben, sondern ihn darin unterstützen, wenn er sich selbst erhöht, auch wenn das objektiv etwas übertrieben erscheint.“ (Grawe 2004, S. 259). Durch bildgebende Verfahren konnte gezeigt werden, dass die reine Vorstellung von Erleben die gleichen Hirnareale aktiviert wie das reale Erleben. Die Imagination ist also ein hilfreiches Mittel, um Ressourcen zu aktivieren. Die NLP-Formate *Moments of Excellence*, *Future Pace* und *Change History* lassen hier grüßen.

Am Ende seines Buches entwickelt Grawe zwölf Grundregeln für eine neurowissenschaftlich fundierte Psychotherapie. Sie zeigen eine hohe Kohärenz mit der NLP-Arbeit. Ich habe sie hier für das Coaching „übersetzt“:

1. Schau immer wieder hinter die Fassade und frag dich, welche Bedeutung das, was gerade im Coaching geschieht, für die motivationalen Ziele und die Grundbedürfnisse des Klienten hat. Gehe also immer wieder von der expliziten auf die implizite Ebene.  
NLP-Perspektive: Ergründe Motive, Werte und Haltungen hinter dem Verhalten. Nimm wahr, was den Klienten bewegt, und finde heraus, was ihm wichtig ist. Sinn-spezifische Wahrnehmungen sind dabei stärker als kognitive Konstrukte und Analysen.
2. Überlege nicht nur, was du im Coaching tust, sondern beachte vor allem, wie du es tust.

- NLP-Perspektive: Erst eine respektvolle, wertschätzende und unterstützende Haltung ermöglicht die Wirkung bestimmter Formate. Lass den Klienten dabei immer wieder in Kontakt mit seinen Wahrnehmungen, Gefühlen und Bedürfnissen treten.
3. Achte darauf, dass dein Klient im Coaching eine positive Bindungserfahrung macht.  
NLP-Perspektive: Baue einen echten Rapport auf. Praktiziere ein achtsames Pacing und Leading.
  4. Lass den Klienten in jeder Sitzung möglichst viele positive Wahrnehmungen für sein Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle machen. Sorge auch dafür, dass der Klient sich darüber im Klaren ist, was er in der Sitzung erreichen will und was er dazu beitragen kann. Mach ihm Angebote und dränge ihn nicht.  
NLP-Perspektive: Kläre Ziele und sei ein Begleiter dorthin. Übersetze seine Gedanken in Strukturen (z.B. Bodenanker, Time-Line) oder in Bilder und Metaphern. Respektiere dabei die Landkarte des Klienten. Erkläre ihm, was du tust.
  5. Ergreife jede Gelegenheit, den Patienten Wahrnehmungen machen zu lassen, die seinen Selbstwert erhöhen. Arbeite positive Entwicklungen heraus, zeige Interesse an seiner Person, nicht nur an seinem Problem.  
NLP-Perspektive: Bring den Klienten mit seinen Ressourcen in Kontakt und halte einen guten Rapport.
  6. Schaffe insbesondere bei einem stressbelasteten Klienten immer wieder Gelegenheiten, die es ihm ermöglichen, angenehme Zustände im Coaching zu erleben. Positive Emotionen lindern Stress.  
NLP-Perspektive: Erzeuge immer wieder Moments of Excellence.
  7. Gib jeder Coachingsitzung einen klaren Fokus. Vermeide das Springen zwischen verschiedenen Themen.

- NLP-Perspektive: Klarheit ist das Gebot. Gestalte den Prozess und halte die Konzentration. Energie fließt dorthin, wo die Aufmerksamkeit ist.
8. Wann immer du mit dem Klienten an einem Problem arbeitest, das relevant für sein Coachingziel ist, treibe das Geschehen voran zu einem Veränderungsschritt.  
NLP-Perspektive: Verwandle Probleme in Lösungen. Aktiviere Ressourcen und begleite deinen Klienten auf der Suche nach Lösungen. Beachte dabei, dass hinter jedem Verhalten eine positive Absicht steckt. Ergründe diese Absicht gemeinsam mit dem Klienten und hilf ihm, das momentan problematische Muster durch ein hilfreiches zu ersetzen.
  9. Bring den Klienten immer wieder in einen Annäherungsmodus (hin zu anstatt weg von etwas). Aktiviere positive Ziele und Emotionen.  
NLP-Perspektive: Wandle negative Aussagen in positive. Verknüpfe positive Gedanken mit angenehmen sinnlichen Wahrnehmungen. Hilf dem Klienten, positive Assoziationen und einen Impuls für die praktische Umsetzung zu erleben (Future Pace).
  10. Sorge dafür, dass unmittelbar vor und unmittelbar nach jeder problembehafteten Intervention ein motivationales Ziel aktiviert ist.  
NLP-Perspektive: Ankere positives Erleben und aktiviere es wieder nach einem Problemfokus. Setze den Future Pace vor den Blick in die Vergangenheit.
  11. Sorge dafür, dass in den Coachingsitzungen erzeugte Bahnungen auch in der Lebensrealität Bestand haben. Plane den Transfer in jeder Sitzung.  
NLP-Perspektive: Nutze hilfreiche Muster, die der Klient zeigt, für den Praxistransfer des Erlernten. Setze starke Anker, die der Klient später aktivieren kann.
  12. Beharre nicht auf Coachingzielen, die der Klient nicht wirklich ver-

folgt, und führe keine Interventionen durch, für die er nicht wirklich motiviert ist.

NLP-Perspektive: Jeder hat sein eigenes Bild von der Welt. Verschaffe dem Klienten neue Perspektiven in dieser Welt, aber stülpe ihm nicht deine Welt über.

Mein Resümee: Was heuristisch, also durch Modellierung erfolgreicher Kommunikation und durch das Studium subjektiver Erfahrung als Neurolinguistisches Programmieren entstanden ist, befindet sich mit der Neurobiologie in guter Gesellschaft. Vieles von dem, was im NLP schon geschieht, hat seine wissenschaftlich fundierte Basis gefunden. Mehr noch: Wir haben mit der Neurobiologie nunmehr neben der Familientherapie, der Gestalttherapie, der Hypnotherapie und der Transformationsgrammatik von Noam Chomsky ein weiteres Fundament für unsere Arbeit. Nutzen wir es ausgiebig. ◀◀



### Zum Autor

#### Dr. Constantin Sander

hat acht Jahre Forschung und neun Jahre Marketing und Vertrieb als Background. Er ist Business-Coach in Regensburg.

## LITERATUR

- Damasio, Antonio R. (1997): Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn. 3. Aufl. München: List.
- Grawe, Klaus (2004): Neuropsychotherapie. Göttingen: Hogrefe.
- Hüther, Gerald (2008): Die Macht der inneren Bilder. Wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern. 4. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hüther, Gerald (2009): Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn. 8. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Storch, Maja (2006): Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen. 1. Aufl. Bern: Huber.
- Storch, Maja; Tschacher, Wolfgang (2014): Embodied communication. Kommunikation beginnt im Körper, nicht im Kopf. 1. Aufl. Bern: Huber (Sachbuch Psychologie).