

NLP erreicht die Management-Praxis W&W, April 2000

NLP-BUSINESS-AUSBILDUNG.

Das Neurolinguistische Programmieren (NLP), ein therapeutisches Verfahren zur Veränderung menschlichen Verhaltens, hat nicht nur die Trainingsmethodik beeinflusst, sondern wird unter der Bezeichnung „Business-Practitioner“ als Zusatzausbildung für Manager angeboten. Wie NLP in den Businesskontext übertragen werden kann, beschreibt Gabriele Müller, NLP-Lehrtrainerin in Berlin.

Der Generalbevollmächtigte einer Versicherung beobachtet zum wiederholten Male, wie sich seine beiden Sekretärinnen mit Sticheleien traktieren und schließlich lautstark Vorwürfe machen. Die eine Sekretärin arbeitet ganztags, die andere nur halbtags. Die Ganztagskraft meint, sie müsse zu oft die liegen gebliebene Arbeit der Halbtagssekretärin mit erledigen und könne deshalb nie pünktlich nach Hause gehen. Der Manager sollte in der Lage sein, seinen Mitarbeitern dabei zu helfen, worum es bei diesem Streit eigentlich geht. Das Wichtigste ist, dass der Chef sich die Erlaubnis holt, ob er eingreifen darf, oder ob die Mitarbeiterinnen das Problem unter sich klären wollen. Mit seinen Kenntnissen aus dem „Business-Practitioner“ moderiert der Chef auf der Grundlage des „NLP-Schlichtungsmodells“ eine offene Aussprache. Die Beteiligten verwandeln dabei ihre Klagen in Wünsche an den jeweils anderen Konfliktpartner. Die Ganztagskraft bemängelt zum Beispiel an ihrer Kollegin, immer um Punkt zwölf Uhr nach Hause zu gehen, ohne ihre Arbeit abgeschlossen zu haben. Die Halbtagskraft erwidert: „Ich erfahre selten, welche Arbeit wirklich wichtig und drängend ist. Ich kann selbst keine Prioritäten setzen und weiß nie, was ich zu Ende bringen soll.“ Das Schlichtungsmodell führt dazu, dass der andere bereitwilliger zuhört, die unterschiedlichen Interessen besser akzeptiert und engagierter nach Lösungen sucht. Die Ganztagssekretärin war übrigens schon zufrieden, als ihre Kollegin ihr versprach, bestimmte EDV-Eingaben immer gleich zuerst zu erledigen.

Damit NLP praxisnah in der Wirtschaft eingesetzt werden kann, bieten inzwischen viele Ausbildungsinstitute eine eigenständige Ausbildung zum NLP-Business-Practitioner an. Sie zeichnet sich nur vor allem dadurch aus, dass einige nur für die Psychotherapie relevanten Ausbildungsinhalte aus dem „normalen“ Practitioner-Kurs weggelassen werden. Dazu gehören zum Beispiel Sucht- und Allergieproblematiken oder Phobientechniken, mit denen Therapeuten in mehreren Stufen Ängste beseitigen können. Andere NLP-Inhalte, die sich bei der Bewältigung von schwierigen Situationen im Management als besonders hilfreich erwiesen haben, werden dagegen ausführlich trainiert.

Der Transfer in die Berufspraxis steht beim Business-Practitioner an erster Stelle. Die Anbieter fordern von den Teilnehmern oft, Arbeitsproben abzuliefern und bieten Einzelcoachings zur Transferunterstützung an.

Neben einer Optimierung der Zielorientierung, einer Verbesserung der Kommunikation, mehr Flexibilität im Umgang mit Kritik, lernen die Teilnehmer am Business-Practitioner vor allem ihre Gefühlszustände zu managen. Es gilt, die eigenen Ressourcen zu steigern, nonverbale Zeichen ihrer Gesprächspartner zu deuten und sie als zusätzliches Feedback zum gesprochenen Wort zu nutzen. Die Tatsache, dass NLP sich selbst als „zielorientiert definiert, kommt den Wirtschaftspraktikern sehr entgegen.

Besonders gut klappt die NLP-Ausbildung, wenn parallel zu den Seminaren jeder Einzelne ein von ihm selbst gewähltes Projekt bearbeitet. Das kann „Wie mache ich den nächsten Karriereschritt?“ oder „Wie kann ich meine Mitarbeiter besser verstehen?“ heißen. Solche Projekte für sich zu finden, ist eine gute Übung, die eigene Zielorientierung zu verbessern. Um zu wissen, was man will, muss man sich Gedanken über seine Ziele machen. Hier bietet NLP einige Regeln, die Erfolgchancen einer Zielerreichung wesentlich erhöhen. Das so genannte „wohlgeformte“ Ziel lässt sich an folgende Kriterien erkennen: Es ist positiv formuliert,

sinnesspezifisch konkret, attraktiv, achtet auf die Auswirkungen auf einen selbst und auf Dritte und hat einen festen Termin für die Zielerreichung.

Selbst Top-Manager wie Alexander Christiani nutzen gelegentlich NLP-Übungen, um die Kraft innerer Bilder zu demonstrieren. Die Olympia-2000-Aspiranten des Deutschen Leichtathletikverbandes lernen, ihren Oberarm so zu versteifen, dass er genauso unverbiegbar wie eine Eisenstange wird.

Anschließend geht es darum, einen umsetzbaren Plan zu erstellen. Der Teilnehmer fokussiert auf Schritte und Handlungen, die erforderlich sind, um sein Ziel zu realisieren. Auch dazu gibt es hilfreiche Fragen: Wann wird das Ziel erreicht sein? Woran merken Sie, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben? Wie genau wird die Idee im ersten Schritt ausgeführt? Was ist der zweite Schritt? Was ist der dritte Schritt? Woran merken Sie, dass Sie auf dem Weg zum Ziel sind oder vom Ziel abweichen?

Zielorientierung an erster Stelle

Damit das Projekt nicht vorzeitig an potenziellen Problemen scheitert, muss es einer kritischen Analyse unterzogen werden. Dazu ist es wichtig, die Dinge aus der Perspektive der Personen, die vom Projekt betroffen sein werden oder das Projekt beeinflussen können, zu sehen. Es gilt, nach deren Bedürfnissen oder Reaktionen zu fragen: Wer wird vom Projekt betroffen sein? Wer wird das Projekt durchführen oder behindern? Was sind deren Bedürfnisse und deren Nutzen? Wer könnte Einwände gegen das Projekt haben? Welchen Nutzen bringt die gegenwärtige Situation? Wie kann dieser Nutzen erhalten bleiben, wenn das Projekt realisiert wird? Wann und wo, unter welchen Bedingungen würden Sie das Projekt auf jeden Fall nicht durchführen? Was fehlt dem Projekt gegenwärtig?

Neben der Zielorientierung sollte ein weiterer Baustein einer Business-Practitioner-Ausbildung der Fähigkeit gewidmet werden, Präsentationen gut vorzubereiten und durchzuführen. Dazu gehört auch ein intensives Training zum besseren Erkennen und Nutzen der Körpersprache. Nicht selten lösen Manager durch unbeabsichtigte körpersprachliche Signale Verwirrung bei ihren Zuhörern aus. „Was drücke ich durch meine Körpersprache aus?“ ist deshalb gerade auch im Wirtschaftsleben eine nützliche Frage. Vor Präsentationen sollte man sich auch innerlich stark fühlen. Das NLP bietet eine Reihe von Techniken, die es Managern ermöglichen, trotz Unsicherheit oder Anspannung mit Überzeugungskraft in eine wichtige Besprechung zu gehen.

Zur Theorie des NLP gehört, dass Menschen die Wirklichkeit nur verkürzt in ihrer Sprache wiedergeben. Wer einen Satz wie „Unser Chef ist der Beste“ in den Raum stellt, „tilgt“ z. B. einen Teil der Wirklichkeit. Sie muss durch die Frage „Verglichen mit wem?“ konkretisiert werden. Menschen neigen außerdem dazu, zu verallgemeinern („Ich mache nie etwas richtig“) oder Aussagen zu verzerren („Es ist das Richtige für Dich“). Auch hilft die NLP-Fragetechnik weiter: „Wirklich nie?“ oder „Wer sagt das?“ Fragetechniken zu trainieren und die Art zu analysieren, wie Menschen Informationen verarbeiten, Entscheidungen treffen und sich motivieren, sorgen für zentrale Aha-Erlebnisse. Offenbar gibt es einen großen Bedarf, die eigene Kommunikation einmal ganz praktisch zu durchleuchten und die Gründe für Missverständnisse ins Bewusstsein zu bringen.

NLP von der Therapie befreit

In Zeiten flacher Hierarchien wird es für Manager immer wichtiger, Konflikte konstruktiv angehen zu können. Vom NLP lernen Sie, verschiedene Konfliktstile zu unterscheiden und zu nutzen, um ungewollte Reaktionen zu vermeiden, die einer erfolgreichen Verhandlung im Wege stehen. Dabei helfen kann das „Reframing“. Es bedeutet sinngemäß, den Dingen einen anderen Rahmen zu geben oder sie in einem anderen Licht zu betrachten. Durch ein Reframing verändern wir die Wirkung, die bestimmte Wahrnehmungen auf uns ausüben, und erschließen neue Handlungsmöglichkeiten. Ein schwieriger Kunde ist dann nicht mehr ein Dummkopf, sondern eine Herausforderung für mich, um meine Verhandlungskompetenz zu

erhöhen. NLP bringt Managern auch bei, in strategisch aufeinander abgestimmten Schritten zu denken. Sie lernen, die bisherigen Strategien zu erkennen, zu verändern und erfolgreichen Strategien anderer zu modellieren.

NLP`ler bevorzugen eine eigenartige Mischung aus Programmier- und Therapiesprache, aufgemotzt mit Fremdwörtern und Anglizismen. Bei der Business-Practitioner-Ausbildung kommt es darauf an, alle NLP-Begriffe mit allgemein verständlichen Worten zu lehren. Üblicherweise spielt im NLP der Aspekt der Hierarchien in einer Organisationsstruktur keine Rolle. Um NLP in der Wirtschaft erfolgreich anwenden zu können, ist die Einbeziehung von Hierarchien, Organisationsstrukturen und systemischen Zusammenhängen absolut notwendig. Nur so kann die Ausbildung an den Arbeitskontext der Teilnehmer angekoppelt werden.

In der Therapie sind Eins-zu-eins-Kontakte zwischen Therapeut und Klient an der Tagesordnung. Im Wirtschaftskontext hingegen steht der Einzelne meist Teams gegenüber. Er muss eine größere Komplexität managen können. Business-Practitioner-Trainer sollten selbst Trainingserfahrung in der Wirtschaft haben, um nachempfinden zu können, wie anspruchsvoll es ist, in der modernen Wettbewerbsgesellschaft die Balance zwischen Veränderungsnotwendigkeit und Bewahrenswertem zu finden.

Autor/In

Gabriele Müller