

... eine Welt schaffen, der man selbst angehören möchte ... (Robert Dilts)

Führen durch NLP

Neurolinguistisches Programmieren

- das Führungsinstrument im Management

Hilfreich ist NLP für ManagerInnen, denen es wichtig ist,

- ☐ gut kommunizieren zu können,
- ☐ innovativ und kreativ zu sein,
- ☐ umsetzbare Ergebnisse zu erzielen.

Wenn Sie die Methoden des Neurolinguistischen Programmierens beherrschen, können Sie

- ☐ auch in schwierigen Situationen eine positive, sachorientierte Beziehung (Rapport) herstellen.
- ☐ Ziele so präzisieren, dass Sie diese erreichen werden.
- ☐ Ihre Ressourcen und Fähigkeiten 'abrufen', wenn Sie sie benötigen.
- ☐ wichtige Botschaften für sich und andere 'verankern', so dass sie behalten werden.
- ☐ Ihren Blickwinkel (Rahmen) verändern (erweitern).

Was bedeutet der Begriff Neurolinguistisches Programmieren?

N = neurologisch

Alle unsere inneren Prozesse und Lebensstrategien sind mit Vorgängen in unseren Nervenbahnen gekoppelt, die sich weitgehend auch äußerlich zeigen. Umgekehrt lassen sich äußere Reize (visuell oder akustisch, Berührungen) mit inneren Kräften verbinden, die jemand für sich zugänglich haben möchte.

L = linguistisch

Unsere inneren Prozesse spiegeln sich in der Art unserer Sprache - auch wenn uns dies selbst oft gar nicht bewußt ist. Bei gewünschten Veränderungsprozessen läßt sich die Sprache ähnlich wie neurologische Reize einsetzen.

P = programmieren

NLP wurde in den 70er Jahren in den USA entwickelt. Damals bezeichnete man - abgeleitet von kybernetischen Modellen - alles als 'programming', was die Systemabhängigkeit von Prozessen ausdrücken sollte.

Was ist NLP genau?

NLP basiert auf dem 'Master-Modelling' besonders erfolgreicher TherapeutInnen in den USA. Das Master-Modelling ist aus dem Sport und aus dem Verkauf bekannt. Die Strategien von Spitzenverkäufern werden analysiert, zu einem Modell verdichtet, das anderen Verkäufern beigebracht wird, so dass auch sie ihre Verkaufsergebnisse verbessern.

Die Begründer des NLP, der Linguist John Grinder und der Mathematiker Richard Bandler, analysierten nach diesem Verfahren die Strategien von Virginia Satir (systemische Familientherapie), Fritz Perls (Gestalttherapie)

und Milton H. Erickson (Hypnotherapie). Ihre zentrale Frage war: Was *genau* macht diese TherapeutInnen so überdurchschnittlich erfolgreich? Das Ergebnis dieses Modellings war die Begründung einer eigenständigen Therapieform - des NLP. Sehr bald wurde deutlich, dass das methodische Instrumentarium des NLP auch in anderen Bereichen als der Therapie sehr wirksam eingesetzt werden kann.

NLP ist in wenigen Jahren weltweit bekannt geworden und erfährt seine größte Expansion z.Zt. im Business-Bereich. Dabei entwickelt sich NLP permanent weiter durch neue Master-Modellings (z.B. Albert Einstein, Walt Disney, u.a.).

Welche Grundannahmen gibt es im NLP?

Das Universum ist freundlich (Albert Einstein)

- ☐ Menschen bestimmen ihre Sicht der 'Wirklichkeit' (und damit auch ihr Handeln) durch ihr Denken.
- ☐ Denk- und Wahrnehmungsmuster lassen sich verändern.
- ☐ Hinter jedem Verhalten steht eine (bisweilen verborgene) positive Absicht.
- ☐ Jeder Mensch verfügt prinzipiell über alle Ressourcen, die er braucht. Diese Ressourcen lassen sich nutzbar machen.
- ☐ Menschen können ihr Leben aktiv und zielorientiert gestalten.
- ☐ Erfolg entsteht, wenn alle gewinnen (Win-Win-Prinzip).

Welche Einwände werden gegen NLP erhoben?

Ein oft erhobener Einwand richtet sich interessanterweise gerade gegen die hohe Wirksamkeit von NLP. Mit NLP könne man andere Menschen manipulieren, so der Vorwurf. Nun ist es aber so, dass Sie mit *jedem* Verhalten Ihre Mitmenschen beeinflussen.

Wenn Sie Ihren MitarbeiterInnen wenig zutrauen, werden Sie andere Ergebnisse erzielen, als wenn Sie der Ansicht sind, dass Sie ein fähiges Team haben. Wenn Sie dazu neigen, andere Menschen zu instrumentalisieren, werden Sie andere Ergebnisse erzielen, als wenn Sie ein offenes, konstruktives Arbeitsumfeld schaffen, das die Fähigkeiten Ihrer MitarbeiterInnen aktiv fördert.

Selbstverständlich ist die Wirksamkeit jeder NLP-Intervention davon abhängig, dass diejenigen, die NLP lehren (als TrainerIn) und diejenigen, die NLP anwenden (z.B. als Führungskraft), sowohl die Methoden beherrschen als auch das dem NLP zugrundeliegende Wertesystem verinnerlicht haben. Wie in jedem anderen Bereich hängt auch bei NLP die Wirksamkeit ab von der Qualifikation der Handelnden.

Wie können Sie NLP im Management nutzen?

Kompetente NLP-lerInnen zeichnen sich dadurch aus, dass sie zum einen sehr konkret werden (auf der Detailebene), dass sie andererseits Strukturen und Prozesse im Blick haben. NLP ist eindeutig ziel- und ergebnisorientiert und bezieht dabei die Positionen aller Beteiligten nach dem Win-Win-Prinzip ein. NLP-lerInnen betrachten Widerstände (z.B. bei Umstrukturierungen im Unternehmen) nicht als lästiges Hindernis, sondern als zu würdigenden Beitrag, den es zum Wohl des angestrebten Ziels einzubinden gilt. NLP-TrainerInnen und -BeraterInnen geben keine Inhalte vor (die Fachleute sind die TeilnehmerInnen); sie strukturieren vielmehr den Prozess und vermitteln das entsprechende Know-how.

Das frühzeitige Erkennen der 'positiven Absicht', die hinter sogenannten "Widerständen" steckt, ist der Schlüssel zu einer dauerhaften Veränderung, von der alle Beteiligten profitieren. (Karin Fontaine)

❑ NLP ist als Führungsinstrument in folgenden Bereichen sinnvoll:

Mitarbeiterführung, -motivation, Teamorganisation
Zielmanagement
Projektmanagement
Kreativitätstechniken / Produktentwicklung
Verhandlungsführung / Beratung / Verkauf
Konfliktmanagement
Selbstmanagement

Sie können NLP konkret nutzen, um

- ❑ Ziele so präzise zu formulieren, dass Sie daraus konkrete Maßnahmen ableiten können.
- ❑ Arbeitsprozesse zu optimieren (besonders wichtig bei interdisziplinärer Zusammenarbeit; z.B. im Projektmanagement).
- ❑ frühzeitig 'Widerstände' zu erkennen und so Konflikte im Vorfeld zu lösen.
- ❑ bestehende Konflikte in einvernehmliche Ziele zu transformieren.
- ❑ die Ressourcen Ihrer MitarbeiterInnen optimal zu aktivieren.
- ❑ Ihre eigenen Ressourcen zu mobilisieren und aktiv zu nutzen (Selbstmanagement).

NLP hat entscheidend dazu beigetragen, die wesentlichen Komponenten effektiven Denkens und Handelns erkennen und generalisieren zu können (Modelling).

Die Ergebnisse dieses Modellings werden umgesetzt in höchst wirksame Kommunikations- und Veränderungsstrategien, die erlernbar und im beruflichen wie persönlichen Umfeld anwendbar sind.

'NLP ist ein Instrumentarium, das den Menschen hilft, besser und leichter mit sich, den Mitmenschen und der Welt zurechtzukommen' (Manager Seminare 3/91).

Einführende Literatur:

O'Connor, Joseph, u.a.:	Neurolinguistisches Programmieren: Gelungene Kommunikation und persönliche Entfaltung. VAK-Verl. 1992.
Staples, Walter Doyle:	Think like a Winner! Der Weg zu Spitzenleistungen. Junfermann 1993
Ulsamer, Bertold:	Exzellente Kommunikation mit NLP. Erfolgsfaktoren des Neuro-Linguistischen Programmierens für Führungskräfte. GABAL 1991