

„Business NLP Ausbildung – wozu eigentlich?“¹

Menschen lernen NLP, um damit in verschiedenen Kontexten ihre Ziele zu erreichen und ihre Probleme zu lösen. Dabei entwickeln Sie - mehr oder weniger absichtlich und bewusst – ihre Persönlichkeit. Für viele Interessenten sind ihre berufliche Umwelt und ihr beruflicher Erfolg zentrale Anliegen.

Braucht es dazu spezielle Business- Angebote?

Wozu Business-NLP?

NLP-Trainer², die das berufliche Interesse aufgreifen und dafür spezifische NLP-Business-Seminare und -Ausbildungen anbieten, werden dadurch drei wesentlichen Zielen gerecht:

Drei Ziele

Erstens wird das konkrete Interesse, die Motivation der Interessenten wahr- und ernst genommen. Die aktuelle Berufswelt ist geprägt von hohem Erfolgsdruck, Zieldiktaten, Stress, Angst vor Mobbing, Burn Out oder gar Arbeitslosigkeit. Doch gerade hier bietet sich die Chance, mit begeisternden Visionen, klaren Zielen und überzeugender Motivation Erfolge zu erreichen – eine unüberhörbare Einladung für NLP.

Zweitens können Business-Angebote mehr Menschen erreichen, die dann wiederum NLP kennen und anwenden lernen. Mit den Führungskräften in der „Business-Welt“ erreichen wir viele Multiplikatoren. Ihre Meinung über Kommunikation und Coaching wirkt entscheidend für Hunderte oder gar Tausende von Mitarbeitern.



„Führungskräfte sind Multiplikatoren“

¹ Dieser Text erschien in gekürzter Form als Artikel „Spielräume erleben und gestalten“, in Kommunikation und Seminar, Heft 5, Oktober 2008, S. 18 – 21

Die Inhalte wurden von Claus Blickhan beim Business-NLP-Kongress des DVNLP am 25.10.08 in München vorgestellt.

² Wir benutzen „Trainer“ wie im Englischen für Trainerinnen und Trainer jeglichen Geschlechts, ebenso die Begriffe „Führungskraft“, „Vorgesetzte“, „Teilnehmer“ usw.



INNTAL INSTITUT

Daniela und Claus Blickhan
Asterweg 10a • 83109 Großkarolinenfeld • Tel. 08031/506 01 • Fax 08031/504 09
www.inntal-institut.de • e-Mail: mail@inntal-institut.de

Und viele haben auch einen Nutzen davon. Denn wir werden – anders als in Coaching oder Therapie – nicht erst dann aktiv, wenn die Probleme schon Leidensdruck erzeugen, sondern wir arbeiten präventiv. Uns stellt sich hier eine auch gesellschaftlich relevante Aufgabe.



„Therapie...?“



„...oder Vorbeugen?“

Drittens nehmen wir so als NLP-Anbieter unseren eigenen Grundsatz ernst: Wir holen Menschen in deren „Modell der Welt“ ab. Sicher ist das NLP das gleiche; doch der Business-Kontext unterscheidet sich in Kriterien wie Sprache, Zeit und Finanzen ganz erheblich von Kontexten wie Familie oder Ernährung.

Um diesen drei Zielen gerecht zu werden, müssen nun spezifische Anforderungen an Inhalte, Didaktik und Organisation von „Business-Ausbildungen“ erfüllt werden - und ebenso an die Trainer, die diese anbieten und durchführen.

Was ist Business-NLP?

NLP kann in der Berufswelt vielfältig und sehr individuell angewendet werden. Dieser Artikel soll zeigen, wie NLP dabei hilfreich und effektiv unterstützen kann. Dazu reflektieren wir zunächst die wesentlichen Aufgaben eines Mitarbeiters im Unternehmen; denn davon lassen sich wichtige Ausbildungsinhalte ableiten.

Fangen wir einfach mit einem Sachbearbeiter an. Er hat, wie der Name sagt, ein bestimmtes Sachgebiet zu bearbeiten. Diese Sachaufgabe ist in der Regel klar, und er ist dafür entsprechend qualifiziert. Wenn er sich aber nur daran hält, wird seine Arbeit zum „Dienst nach Vorschrift“ – und das ist kein Qualitätsprädikat. Um die Aufgaben zu lösen, braucht es mehr.

Zunächst muss er noch die Rahmenbedingungen seiner Arbeit mitgestalten. Er soll Zeiten und Fristen einhalten, Kosten und Material sparen, sinnvolle Arbeitsabläufe entwickeln und mehr dergleichen. Er muss also seinen Arbeitsplatz organisieren.

Um seinen Spielraum nicht beliebig nach eigenem Gutdünken zu nutzen, braucht es Führung. In der Zusammenarbeit mit der Führungskraft richtet der Mitarbeiter seine Ziele an den Unternehmenszielen aus. Die Verhandlung darüber, die Zielvereinbarung, ist quasi der Königsweg im Führungsprozess.



INNTAL INSTITUT

Daniela und Claus Blickhan
Asterweg 10a • 83109 Großkarolinenfeld • Tel. 08031/506 01 • Fax 08031/504 09
www.inntal-institut.de • e-Mail: mail@inntal-institut.de

Dann hat der Mitarbeiter auch noch Kollegen, die gleiche und ähnliche Aufgaben bearbeiten. Auch mit ihnen muss er zusammenarbeiten: sich abstimmen, koordinieren und kooperieren.

Wenn der Sachbearbeiter dann erfolgreich ist und Karriere macht, wird er selbst zur Führungskraft. Wie der Name sagt, kommt eine neue Aufgabe dazu: das Führen der eigenen Mitarbeiter.

Dadurch nimmt der Organisationsaufwand mit Planen und Budgetieren deutlich zu. Die Leitung³ der eigenen Abteilung oder des Bereiches wird für manche zur vorrangigen Aufgabe, während andere stöhnen: „Vor lauter Papier komme ich nicht zum Arbeiten!“

Diese Aufgaben sind nicht nur wahllos herausgegriffen oder nur aus der Erfahrung zusammengestellt. Sie ergeben sich vielmehr ganz systematisch durch zwei strukturelle Merkmale des Unternehmens: den Hierarchischen Aufbau und die Arbeitsteilige Organisation. Die Hierarchie erfordert Führen und geführt werden; durch die Arbeitsteilung muss der eigene Bereich geleitet und verantwortet werden sowie die Ergebnisse mit den andern Bereichen koordiniert und zusammengeführt.

All dies beschreibt aber nur die Unternehmenssicht. Im Markt ist das Unternehmen eingebunden in ein Netz von Kunden und Lieferanten, umgeben von Wettbewerbern, beäugt von der öffentlichen oder veröffentlichten Meinung, eingebettet in die Gesellschaft mit ihren Erwartungen und Normen. Wer all dies effektiv und ökologisch ausbalancieren kann, darf sich mit Recht Manager nennen.

Damit kommen wir zur wichtigsten Management-Aufgabe: Hier ist vor allem Selbst-Management gefragt. Wer mit sich selbst nicht im Reinen ist, kann in der Außenwirkung nicht auf Dauer erfolgreich sein.

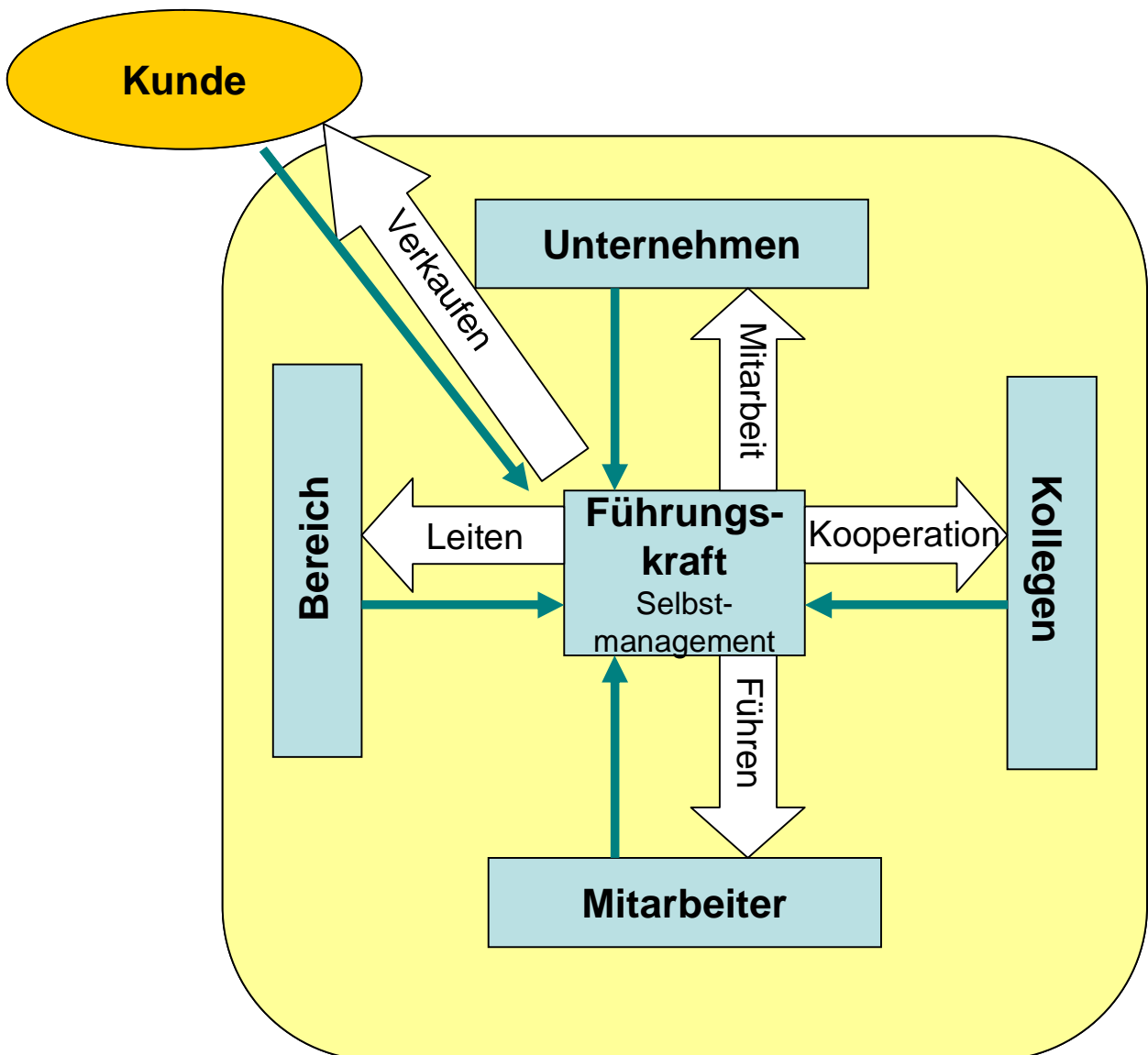


Der Nutzen des NLP für alle die genannten Aufgaben ist unmittelbar ersichtlich. In der Zusammenarbeit mit dem eigenen Vorgesetzten, den Kollegen und den Mitarbeitern ist die Kommunikation das hauptsächliche Arbeitsmittel. Manager verbringen einen Großteil ihrer Arbeitszeit in Besprechungen, Einzelgesprächen, Konferenzen und Präsentationen. Hier bietet sich ein breites Anwendungsfeld für Kommunikative Kompetenzen wie Pacing und Leading, Sprachmodelle und vieles andere mehr.

³ Wir unterscheiden das „Führen“ von Menschen explizit von dem „Leiten“ einer Abteilung als Arbeit mit Dingen und Strategien, benutzen diese Begriffe also nicht synonym.



In der Außenwirkung achten viele Unternehmen vorrangig auf Marketing und Verkauf. „Verkaufen“ ist dabei auch durchaus generalisiert zu benutzen: Nicht nur der Verkäufer verkauft, nämlich Produkte oder Dienstleistungen. Auch andere verkaufen ständig: Der Mitarbeiter „verkauft“ Ideen und Ergebnisse, der Präsentator „verkauft“ Vorschläge, die Führungskraft „verkauft“ Ziele! Manche Firmen sprechen deshalb auch von „internen Kunden“



Wie kann man Business-NLP lernen bzw. lehren?

Für die kompetente, partner- und zielgerichtete Anwendung im Beruf braucht es eine systematische Ausbildung. Nach unserer Erfahrung ist der überwiegende Anteil der Practitioner- und Master-Curricula auch im Business relevant und notwendig - doch es muss noch etwas dazu kommen. Es reicht nicht aus, einfach einen Practitioner-Kurs als „Businesskurs“ auszuschreiben, den Preis zu erhöhen, aber einen „normalen“ Practitioner zu halten und zu hoffen, dass die Teilnehmer durch ihre Inhalte das „Business“ schon hineintragen werden.

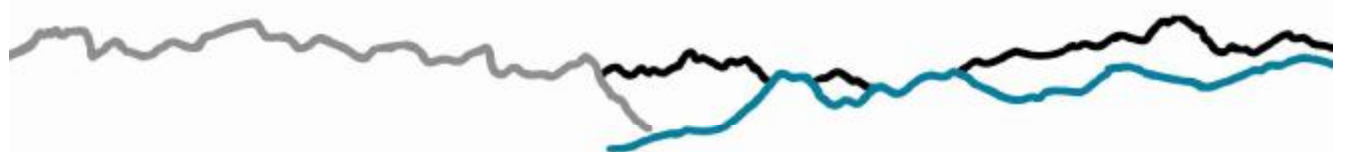
Die Management-Aufgaben erklären, welche Inhalte dazukommen sollte. Für eine umfassende NLP-Business-Ausbildung sind die Themenbereiche Führung, Zusammenarbeit und Verkauf die wichtigsten Anwendungsbereiche. Dafür haben wir im INNTAL INSTITUT eine Reihe eigener spezifischer Bausteine entwickelt und einige NLP-Formate entsprechend modifiziert.

Was nutzt NLP im Business?

Im Management bietet bereits das Erarbeiten der beschriebenen Aufgabenfelder wichtige Einsichten. Oft klagen Manager über die wechselnden „Einflüsse“, denen sie ständig ausgesetzt sind. Hier kann schon das einfache Reframing des Begriffs „Einfluss“ eine erstaunliche Wende bringen: Wer den Einfluss bewertet, dem er sich ausgesetzt fühlt, erlebt Stress. Wer mehr den Einfluss beachtet, den er selbst ausüben kann, wird seinen Spielraum ganz anders erleben und gestalten.

In der Führung spielen Ziele und Gespräche eine besondere Rolle. Zielvereinbarungen haben wir bereits genannt. Dabei sind auch die Ziele des Unternehmens zu berücksichtigen; dies ist weit mehr als eine einfache Zielrahmenarbeit. Auch andere Mitarbeitergespräche sind notwendig: Problemlösung, Kritik, Motivation und einiges mehr. Hier bietet NLP als „Art of Communication“ wesentliche Unterstützung. Und auch andere, bewährte Kommunikations-ansätze wie Fragestrategien und aktives Zuhören haben wir mit NLP differenziert, ergänzt und optimiert.

In der Zusammenarbeit geht es zwar auch um Kommunikation, aber noch um einiges mehr. Sie verlangt zusätzlich eine hohe Ziel- und Prozessorientierung, dazu Strategie und Methodik. Gerade Teilnehmer mit Vorkenntnissen sind oft von den zusätzlichen Erkenntnissen und Möglichkeiten des NLP besonders begeistert. Und speziell die Zusammenarbeit im Team ist heute eine gefragte Kompetenz. Hier bieten neuere systemische Ansätze des NLP eine gute Basis. Durch die Fülle des Materials ist dazu inzwischen ein eigenes Seminar („NLP im Team“) entstanden, das schon seit vielen Jahre erfolgreich läuft. Darin verbinden wir klassische Ansätze der Gruppendynamik mit den Arbeiten von Michael Grinder und Strukturmodellen von Dilts. Auf dieser Basis haben wir ein eigenes, psychologisches Rollenmodell entwickelt, das die Komplexität der Anforderungen in Gruppen und Teams beträchtlich reduziert und damit die Arbeit wesentlich transparenter macht und erleichtert. Damit haben wir hervorragende Ergebnisse erzielt.



INNTAL INSTITUT

Daniela und Claus Blickhan
Asterweg 10a • 83109 Großkarolinenfeld • Tel. 08031/506 01 • Fax 08031/504 09
www.inntal-institut.de • e-Mail: mail@inntal-institut.de

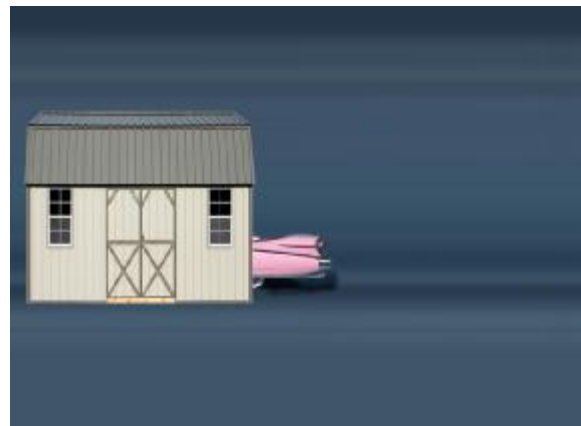
Im „Verkauf“ - gerade auch wenn es nicht um Produktverkauf geht - sind die Themen Argumentieren und Einwandbehandlung angebracht. In beiden Fällen ist die Motivlage ein entscheidendes Kriterium; sie gilt es zu kalibrieren und zu pacen. Dabei spielen auch die Sorting Styles eine wichtige Rolle. Und Einwände? Vorsicht - mit diesem Begriff baut man bereits Wände auf! Ein so genannter „Einwand“ ist einfach ein Argument, das nicht vom Verkäufer, sondern vom Kunden kommt - allein dieses Umdenken ist schon die halbe Lösung. Wer „Einwände“ nicht mehr fürchtet, kann „Informationen“ als Chance nutzen und zur Lösung führen. Schon vor 20 Jahren hat Thies Stahl dieses Prinzip genutzt und sich im Reframing auf jeden „Einwand“ gefreut, der zu einer ökologischeren Lösung beiträgt. Und mein Kollege Thorsten Sauter hat ein „6-Step-Reframing“ zum Umgang mit Argumenten des Partners entwickelt, das die Qualität kritischer Gespräche effizient verbessert.

Business NLP: welche Organisationsform ist business-tauglich?

Oft werden von Firmen NLP-Trainings von ein bis drei Tagen Dauer nachgefragt. Das ist eine besondere Herausforderung, da diese Zeit für viele Teilnehmer viel zu kurz ist, um den komplexen Balanceakt einer partner-, ziel- und prozessorientierten Arbeit hinreichend zu erlernen. Das aber wäre wichtig, um den prinzipiellen Nutzen von Business NLP eindringlich zu erleben. (In unseren Ausbildungen kommt dieser „Schub“ meist um die Mitte des Practitioner-Kurses.) In kürzeren Trainings ist es deshalb notwendig, die richtige Mischung zu finden von Tiefgang – also ausreichende Übung für wenige gezielte Basics - und Effektivität mit hinreichenden Ergebnissen in der gewünschten Richtung. Versuche, zu manipulieren oder Führung als Coaching zu verkaufen, dürfen nicht mit ökologischem NLP zu verwechselt werden. Wenn zu viel verlangt wird für zu kurze Trainingszeit, sollte der Trainer seine Verantwortung ernst nehmen und den Auftrag ablehnen.



„Nicht jeder Wagen...“



„passt in jede Garage.“

Andererseits ist auch wichtig, solche punktuellen Trainings explizit von Ausbildungen zu unterscheiden, die zu einem NLP-Abschluss wie „Practitioner“ oder gar „Master“ oder „Coach“ führen sollen: Wenn auf einem Zertifikat Practitioner drauf steht, sollte der Träger die Practitioner Skills auch beherrschen.



INNTAL INSTITUT

Daniela und Claus Blickhan
Asterweg 10a • 83109 Großkarolinenfeld • Tel. 08031/506 01 • Fax 08031/504 09
www.inntal-institut.de • e-Mail: mail@inntal-institut.de

Manchmal wird befürchtet, Business-Gruppen seien zu homogen: „Da sitzen doch nur Verkäufer drin.“ Das können wir so nicht bestätigen: Business-Gruppen, in denen sich Teilnehmer aus verschiedenen Berufen, Unternehmen, Branchen, Funktionen und Hierarchiestufen finden, sind oft ebenso heterogen wie eine offene Gruppe im Beratungsbereich – nur eben anders.

Wer kann Business-NLP lehren?

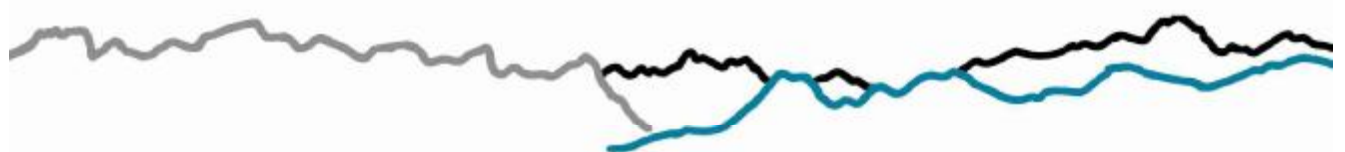
Business-Ausbildungen im NLP stellen besondere Anforderungen an den Trainer. Selbstverständlich sollte er zertifizierter NLP-Trainer oder Lehrtrainer sein, damit ein Seminar mit qualitativ hochwertigem NLP gewährleistet ist. So werden auch die Standards vermittelt, die seriöses NLP garantieren.

Der Trainer sollte Erfahrung aus einer Arbeit in Unternehmen mitbringen: am besten nicht nur im Personalbereich, sondern auch in der Linie und mit konkreter Führungsverantwortung. Speziell Produktionsabteilungen und Verkäufer erwarten vom Trainer oft spezifische Erfahrung in eben diesen Funktionen; manche hegen ein mehr oder weniger offenes Misstrauen gegen „Theoretiker“. Letztlich sichert die doppelte Qualifikation des Trainers im NLP und im Business die Balance zwischen den soliden Grundlagen einerseits und der effektiven und effizienten Anwendung im Berufsbereich.



„Doppelte Qualifikation“

Zur Anwendung von Psychologie und Pädagogik im Managementbereich hat Wolfgang Looss 1991 im Vorwort zu seinem damals wegweisenden Buch „Coaching für Manager“ formuliert (S.10): „Man verzeihe mir die Gewalt, die ich den Humanwissenschaften antue, indem ich versuche, sie in Teilen für die ... technologische Welt des Management anschlussfähig zu machen. Sie werden dort dringend gebraucht!“ In einigen Details weicht meine Meinung dazu etwas ab: Wenn wir als Teil der Humanwissenschaften NLP wählen, so brauchen wir keine Gewalt, sondern nur leichte Modifikationen im NLP (diese Flexibilität ist allemal drin) und einiges an Pacing für das Management (das muss im NLP sowieso drin sein!). Und wir brauchen auch gar nicht so viel anschlussfähig zu machen. In Zielorientierung, Pragmatik und Ökologie haben wir mit der Businesswelt wesentlich mehr Gemeinsamkeiten als eine abstrakte, „wissenschaftliche“ Psychologie; hier ist NLP also schon von Haus aus anschlussfähig. In einem allerdings stimme ich völlig überein: Es „wird dort dringend gebraucht!!“



INNTAL INSTITUT

Daniela und Claus Blickhan
Asterweg 10a • 83109 Großkarolinenfeld • Tel. 08031/506 01 • Fax 08031/504 09
www.inntal-institut.de • e-Mail: mail@inntal-institut.de

Fazit:

Business-NLP ist sinnvoll und effizient! Nicht als Mogelpackung – sondern als ausbalanciertes Paket mit den wichtigen Inhalten, der passenden Didaktik, einer angemessenen Organisation, und mit erfahrenen Trainern. So wird sicher gestellt, dass auch Business-NLP im Seminar drin ist, wenn Business-NLP draufsteht. Dann erreicht NLP mehr Menschen, und wir sichern die Glaubwürdigkeit von NLP bei Leuten, die diesem Kürzel vielleicht heute noch skeptisch gegenüber stehen. Und das wird im NLP – auch heute noch – dringend gebraucht.

Zum Autor:

Claus Blickhan, Diplom-Psychologe, NLP-Lehrtrainer und Lehrcoach, DVNLP, ist Leiter des Inntal Instituts in Rosenheim (zusammen mit seiner Frau Daniela). Dort führt er jährlich mehrere Ausbildungen für Business-Practitioner und Business-Master durch. Claus Blickhan ist seit 1987 Associate Trainer for Business Applications der Society of NLP, USA. Bereits 1985 hatte er zusammen mit Dr. Bertold Ulsamer ein Institut für Business-NLP gegründet (OrBIT) und zählt damit zu den ersten in Deutschland, die NLP für die Anwendung im Business-Kontext nutzbar machten.

Literatur:

Blickhan, Claus: Der Business Reader. www.inntal-institut.de/literatur.php

Blickhan, Claus: Sinn und Nutzen von NLP im Business.

Vortrag DVNLP-Kongress, 25.10.2008 in München.

Auf DVD erhältlich bei AV Recording (www.avrecord.de)

Looss, Wolfgang: „Coaching für Manager“. MI, Landsberg 1991

Fotos:

Istockphoto.com

Ralf Bödeker, alignment, München