

#change
#digitalisierung
#disruption
#neu
#okr
#positiv
#werte

NLP in einer modernen und zukunftsfähigen Wirtschaftswelt
Gedanken aus der Fachgruppe Business im DVNLP e.V.

NAVIGATION

#change [6]

#digitalisierung [12]

#disruption [18]

#neu [22]

#okr [26]

#positiv [30]

#werte [36]

IMPRESSUM

DVNLP—Deutscher Verband für Neuro-Linguistisches Programmieren e. V.

Lindenstraße 19 — 10969 Berlin

www.dvnlp.de — www.dvnlp-business.de

VORAB...

Im Februar 2020 haben wir als neues Sprecherteam der Fachgruppe Business unsere Zusammenarbeit beginnen dürfen. Ziemlich schnell kam dann Corona. Für die Fachgruppe erwies sich der damit verbundene Trend zu Videokonferenzen sehr bald als Glücksfall. Während es vorher nur zarte Versuche über Edudip gab, Fachgruppentreffen auch online durchzuführen, tauchte nun ein Online-Tool nach dem anderen auf und es war ziemlich schnell klar, dass Zoom für die Fachgruppennetze außerordentlich gut geeignet war. Alle Teilnehmenden sind gleichermaßen sichtbar, es erlaubt Zusammenarbeit, auch in Kleingruppen, und Präsentationen sind ebenfalls möglich. Was es bis dahin definitiv nicht gab: Jetzt waren Fachgruppentreffen quer über den deutschsprachigen Raum hinweg möglich, ohne dass man dafür anreisen müsste. Schnell wurde beschlossen, monatliche Treffen auszurichten und so zum ersten Mal so etwas wie ein kontinuierliches Fachgruppenleben zu ermöglichen.

Auch inhaltlich waren wir uns sehr schnell einig. Beim Blick aufs „Business“ bringen die Zeichen der Zeit viel Veränderungsdruck mit sich. Notwendige Anpassungen

sollten aber mit Augenmaß und Ausgewogenheit vollzogen werden. Mehr noch: Es gibt Firmen, die auch ohne Änderungsdruck nicht im Gleichgewicht sind. Wir sind fest überzeugt, dass NLP dazu Hilfe leisten kann. Für die Fachgruppe entstand dazu das Motto:

„Business in balance“.

Mit diesem Motto war auch sofort ein Themenschwerpunkt definiert: Nachhaltigkeit und Krisenbewältigung im Business. Hierzu waren Corona, Resilienz, Nachhaltigkeit und der Änderungsbedarf in der Wirtschaft unsere Themen. Ein weiterer Themenstrang lag ja ohnehin nahe: „NLP in betrieblichen Teilfunktionen“: BGM, Vertrieb, Controlling und das Betriebliches Eingliederungsmanagement haben wir dazu thematisiert.

Seit dem Zukunftsworkshop auf dem letzten DVNLP-Kongress 2021, der ebenfalls online stattfand, haben wir uns sehr intensiv mit einem weiteren, sowohl für NLP als auch fürs Business sehr zentralen Thema befasst: NLP in Leadership und Führung. Wie sich herausgestellt hat bietet das Thema viele interessante Teilaspekte, von denen wir auch einige behandelt ha-



ben: „Positive Leadership“, „OKR - Objectives & Key Results“, „Führungsaufgaben im Rahmen des BGM“ und „Agilität“.

Bisher gab es rund 30 Online-Fachgruppentreffen. Bei den monatlichen Treffen wird es bleiben. Alle 3 Themenstränge werden fortgesetzt.

Wir danken allen bisherigen Referentinnen und Referenten: Dr. Inga Fokuhl, Rolf Hartung, Sebastian Mauritz, Christian Kaminski, Jan Nikolai Hennemann, Susanne Hänsch, Jürgen Voß, Andrea Engelen, Andrea Grünwald, Bodo Hoppe, Michael Stief, David Spohr.

Mit dem vorliegenden Heft wollen wir einen kleinen Eindruck von unserer Arbeit in der Fachgruppe schriftlich festhalten. Es handelt sich um eine lockere Zusammenstellung von kleinen Texten, manche mit Bezug zu unseren Veranstaltungen, andere schon mal als Impuls für zukünftige Termine.

Unser Eindruck ist, dass mit jedem Thema in den Fachgruppentreffen neue auftauchen, die wir auch noch behandeln sollten. Alle sind eingeladen, sich aktiv oder passiv an unseren Treffen zu beteiligen.

Viel Spaß und gute Gedanken beim Lesen!

*Christian Kaminski und Jürgen Voß
Sprecher der Fachgruppe Business im DVNLP*

#change

ECHANGE

von Gabriele Lönne

*„Weißt Du, Richard, die meisten Leute glauben, dass der Wille, zu überleben, der stärkste menschliche Instinkt ist, aber das stimmt nicht. Der stärkste menschliche Instinkt ist, die Dinge vertraut bleiben zu lassen.“
Virginia Satir*

Die Aussage von Virginia Satir bringt es auf den Punkt. Der Mensch mag von Natur aus keine Veränderungsprozesse – weder beruflich noch privat. Sie können für ihn sehr anstrengend, beunruhigend und schmerzhaft werden. Unser Computer Gehirn, der uns auch schon mal gegen unseren Willen steuert, liebt eingelaufene Muster, bekannte Regeln und bequeme Verhältnisse. Wir richten uns gerne dauerhaft auf unsere Denkmuster ein, seien sie auch noch so alt und überholt.

Was ich dem Opa als Kind abgeschaut – gemodelt – habe, werde ich auch noch als Fünfzigjähriger anwenden, solange es für mich bis dahin keine schmerzhaften Konsequenzen und erzwungene neue Erkenntnisse brachte. Eine Führungskraft, die etwa laut schreiend den ganzen Betrieb unsicher macht, kann das Muster im Kopf haben: Schreien heißt Autorität haben! Das war bei Opa auch so! Eine schöne Aufgabe für einen NLP Coach!

Vielen Arbeitnehmer geht es aktuell an ihrem Arbeits-

platz ähnlich. Sie leben das Muster – ein Leben lang derselbe Arbeitsplatz, dasselbe Gebäude, dieselbe Aufgabe... und fühlen sich den neuen, immer schnelleren Entwicklungen im Job ausgeliefert. Sie sind hilflos und blockiert und leiden zunehmend an Ängsten. Auf Dauer entwickeln sich psychosomatische Erkrankungen, die dann irgendwann als chronische Krankheiten manifest werden, oder, noch tückischer, zu akuten Geschehen – Herzinfarkt, Schlaganfall, Kreislaufversagen... führen können. Unter dauerhaft psychischem Druck leben Menschen in einem enorm hohen Risiko.

Unprofessionelle und unvorbereitete Changeprozesse können zu erheblichen Belastungen für alle Mitarbeiter in Unternehmen werden. Ungeschicktes Taktieren der Verantwortlichen bedeutet für die Nachfolgenden ständiges Arbeiten am Limit. Aus diesem Grund ist es heute für jeden Unternehmer und jeden Arbeitgeber von entscheidender Bedeutung, wie sie in ihren Betrieben Changeprozesse einleiten und umsetzen. Ob wirtschaftlicher Erfolg, ob innovative Kraft oder ob Kampf um die besten Fachkräfte – in allen Bereichen hat die intelligente Umsetzung von Veränderungsprozessen erhebliche Auswirkungen. Sie können auf schwierigem Terrain und im knallharten Verdrängungswettbewerb überlebenswichtig werden.

Wie geht das vor sich, wenn ein Unternehmer eine Veränderung - Change - plant? Zum Beispiel aus wirtschaftlichen Gründen, wegen attraktiver Forschungsvorhaben, anhaltendem Investitionsstau, dringender Produktionsanpassungen, hohem Wettbewerbsdruck, drückender Nachfolgeregelung? Und wie ist dann der Ablauf bei der Zusammenlegung von Abteilungen, die Neueinführung einer Software, die Aufstellung neuer Teams...?

Er schreitet in vielen Fällen beherzt zur Tat! Das heißt, dass er in diesem Stadium wahrscheinlich einen externen Unternehmensberater mit der Ausarbeitung und der Durchführung entsprechender Vorschläge beauftragt. Mit seinen Zahlen im Kopf und seinen Zielen vor Augen!

Und was ist mit seiner Belegschaft? Das wird schon! - Von wegen! Vertrauliche Konferenzen schüren Unwohlsein unter den Mitarbeitern. „Oben“ wird verhandelt und was passiert „unten“? Es gibt ständig Breaking News aus unbekanntem Quellen - geheim, diffus, halb-wahr. Es entstehen wilde Gerüchte.

F.C. Bartlett, Cambridge 1932, hat fünf Tendenzen bei der Gerüchtebildung herausgearbeitet: Das Gerücht

- vereinfacht
- strukturiert
- dramatisiert
- detailliert
- weist Schuld zu

Es wurzelt in einer subjektiven Wahrnehmung: die Mitarbeiter schnappen einzelne Satzketten auf, interpretieren und kolportieren aus eigener Sicht.

Es lebt vom Spannungsverhältnis wahr/unwahr: Das kann doch wohl nicht sein! Aber, wenn es doch so ist! Ich sag's Dir!

Es führt zu negativen Erwartungshaltungen: Wie soll das noch werden? Das kann doch nicht gut gehen! Das war schon immer ein schlechtes Zeichen!

Es erzeugt starke Emotionen, die den Verstand teilweise ausschalten: Angst, Empörung, Wut, Hilflosigkeit... vor allem und jedem.

Und das Gerücht heißt CHANGE! Achten Sie einmal auf die physiologische Reaktion von Mitarbeitern in Unternehmen, wenn Sie das Wort CHANGE erwähnen. Die Gesichtszüge erstarren dezent, das professionelle Lächeln friert ein, und die Pupillen weiten sich. Die Körperhaltung ist eben noch lässig gewesen, wirkt jetzt bei gleicher Haltung verkrampft. Physiologische Zeichen von emotionalem Stress!

Das Wort CHANGE initiiert in derartigen Situationen Gedanken, die im Gehirn zu Bildern führen, die wiederum Emotionen auslösen. Der Mensch greift sofort auf seine individuellen Erfahrungsmuster zurück. Wenn in der Biografie des Betroffenen - ob beruflich oder privat - eine schmerzhaft Erfahrung in Zusammenhang mit einem Trigger zum Thema Veränderung aufgetreten ist, kann allein schon ein Wort, eine Geste, eine Mimik oder ein Tonfall alles, was mit CHANGE zu tun hat, negativ

besetzen! Das ist ein sehr ungünstigster Ausgangspunkt für erfolgreiche Veränderungen!

Vermeintlich unüberwindbare Emotionen sind zum Beispiel:

Angst – ich habe Angst, diffuse Angst vor etwas Unbekanntem, vor etwas Neuem, vor etwas Fremdem

Befürchtungen – mir wird gekündigt, ich bin zuviel, wir werden aufgelöst

Ausgeliefertsein – ich kann nichts machen, das kommt oben, ich habe keinen Einfluss

Zwang – ich muss, ich kann nicht selber, ich will nicht, aber...

Überforderung – das hab' ich ja noch nie gemacht, das geht nicht, anders kann ich doch nicht

Angst, Befürchtungen, Ausgeliefertsein, Zwang, Überforderung... quälende negative Emotionen, die nicht neutralisiert werden können, beeinflussen das Denken, fahren den Verstand mehr und mehr runter und führen zu aberwitzigen Reaktionen bei den Kollegen am Arbeitsplatz und in der Familie zu Hause.

Es gibt zunehmend Missverständnisse: Der Kollege hat so komisch gegrüßt – werde ich jetzt auch noch gemobbt? Die Sitzordnung oder besser die Tischstrategie in der Kantine wird immer schwieriger! Wer mit wem, wer nicht mit wem, oder gar wer nie mit wem? Gutgelaunte motivierte Kollegen riechen jetzt schon nach Verrat. Wer weiß denn schon?

Es gibt zunehmend Verschwörungen: Da machen wir nicht mit! Da stellen wir uns quer! Da streiken wir doch gleich! Am besten melden wir uns alle erst mal krank!

Es gibt zunehmend Vorverurteilungen: Der Chef hat keine Ahnung, der Abteilungsleiter ist ja bescheuert, der Gruppenleiter sowieso bestochen! Wieso eigentlich alles ändern, war doch alles super!

Es gibt zunehmend voreilige Handlungen: in unserer Firma ist CHANGE – ich gehe! Das lass ich mir nicht gefallen! Sollen die sehen, wie sie ohne mich klarkommen!

Mit anderen Worten Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter bewegen sich auf maximalem Stressniveau. In höchster Not kommt der Unternehmer jetzt – hoffentlich – zu der Erkenntnis, einen Coach einzuschalten. Er erteilt einen Coachingauftrag mit dem Ziel, die Situation schnellstmöglich in den Griff zu bekommen, dauerhaften Schaden vom Unternehmen abzuwenden und den Changeprozess erfolgreich zu bestehen.

CHANGE THE CHANGE

Warum denn nicht gleich von Anfang an einen NLP Coach beteiligen? „Dann geht alles wie von selbst!“

Zunächst kann der Coach das Wort „CHANGE“ entgiften. In dem er dem Wort durch eine Wortspielerei die Angst auslösende Wirkung nimmt, es umdreht in etwas attraktives, spannendes, Neugier auslösendes...

C.H.A.N.G.E!

Chance

High Potential

Ability

New Age

Growth

Emotion

Mit schönen Wörtern positive Gedanken hervorrufen, die Bilder auslösen, die wiederum wunderbare Emotionen wecken. CHANGE – in diesem Wort steckt so viel positive Energie! Wir müssen sie nur erfahrbar machen! Dann wird es dem Betrachter immer schwerer fallen, CHANGE wirklich schrecklich zu finden. Jedenfalls nicht mit der obigen Wörterkette im Kopf! Im Coaching kann diese Kette individuell an den Klienten angepasst werden und mit einem schönen Moment of Excellence und einem guten Anker nachhaltig verknüpft werden.

CREATE THE STORY!

Marvellous

Emotional

Trendy

Adapted

Positiv

Helpful

Open-minded

Realistic

Unternehmer schreiben Unternehmensgeschichte – warum nicht auch den Changeprozess schreiben? Eine schöne Metapher – METAPHOR – für CHANGE finden, die zum Unternehmenszweck und zu seinen Zielen passt, und die den gesamten Prozess unterstützend begleiten kann.

FIND THE SYMBOL!

Addicting

Netting

Captivating

Hooking

Obsessing

Recreating

Ein Symbol – ANCHOR – für den CHANGE im Unternehmen finden. Symbole verkörpern Gemeinschaft, Zusammenhalt, Schutz. Mit einem gemeinsam erarbeiteten Symbol kann der Coach positive Emotionen auf den Punkt bringen und sie in einem visuellen Anker zusam-

menführen. Dieses Symbol soll alle Mitarbeiter „süchtig“ nach Veränderung machen, sie miteinander verknüpfen, bezaubern, faszinieren, sie fesseln, sie wieder aufleben lassen!

FEEL THE HAPPY END

Belief - „Alles wird gut!“

Identification - „Einer für alle, alle für einen!“

Reset - „Wie früher, nur etwas anders und besser!“

Time - „Nichts ist mächtiger als eine Idee zur richtigen Zeit!“ Victor Hugo

Heaven - „...im siebten Himmel!“

Das gute Gefühl schon einmal im Voraus haben:

„Der CHANGE ist gelungen. Wir gehörten zu den Ersten, die es geschafft haben. Es war nicht immer einfach. Es gab schmerzhafteste Prozesse. Es war sehr anstrengend für alle. Wie bei einer normalen Geburt - BIRTH - eben.“

Aber jetzt ist das Baby da. Es ist kerngesund und fit für die Zukunft! Alle freuen sich, sind stolz auf ihr Produkt und empfinden große Befriedigung!“ Das sind Emotionen, die für gutes Gelingen im CHANGE unverzichtbar sind.

Noch ein Blick mit dem Coach in die Zukunft. Sie ist fantastisch. Auf der Timeline nehmen die Klienten die guten Emotionen aus dem Prozess noch einmal auf und setzen sie schon einmal gedanklich vor die nächste Veränderung. Und so wird aus CHANGE:

ECHANGE

Beste Voraussetzungen für erfolgreiche Unternehmensentwicklungen in der Zukunft. Gemeinsam - mit motivierten engagierten gesunden Mitarbeitern - werden wir es schaffen!

Gabriele Lönne

Senior Consultant BGM, Master Coach SHB, Lehrtrainerin, HP (Psych)

<https://www.loenne.info>

Autorin: „Intrinsische Resilienz – Die emotionale Firewall des Unterbewusstseins“ (bookboon.com) „ENDLICH FREI von Angst, Panik, Depressionen...!“



#digitalisierung

#digitalisierung

von Andreas Bering

Viele Unternehmen haben die Digitalisierung aktuell in ihren Unternehmensstrategien verankert. Folgerichtig befinden sich derzeit eine Menge solcher Projekte in Umsetzung und noch mehr in Vorbereitung oder Ausschreibung. Dabei reicht der Digitalisierungsgrad von "Weg vom Papier" bis hin zum Einsatz von künstlicher Intelligenz oder Machine Learning (hier stellvertretend für alle Technologien).

Als mich die DVNLP-Fachgruppe Business bat, einen Beitrag zu diesem Whitepaper beizusteuern, entschied ich mich sofort darüber zu berichten, wie mich NLP bei der Leitung von erfolgreich umgesetzten Digitalisierungsprojekten unterstützt.

Digitalisierungsprojekte haben das Potenzial, die betriebliche Welt nicht nur ein bisschen zu ändern. Da werden aus Papierbelegen digitale Dokumente, Maschinen lernen selbständig und nehmen den Menschen "intelligentes" Verhalten ab. Enorme Datenmengen werden analysiert, um Risiken zu senken und den EBIT zu sichern. Durch die angestrebten Änderungen an den betrieblichen Abläufen verändert sich das Arbeitsumfeld grundlegend. Viele Arbeitsabläufe oder sogar der komplette Arbeitsalltag einer großen Anzahl, manchmal sogar aller Mitarbeiter eines Bereichs sind invol-

viert. In Digitalisierungsprojekten zieht sich dies nicht selten durch alle Arbeitsebenen (Mitarbeiter, Teamleiter, Abteilungsleiter, Standortleiter, Vice President, ...).

Das zu verändernde Arbeitsumfeld mit seinen Arbeitsabläufen und die dort betroffenen Menschen nenne ich in Anlehnung an das Modell der logischen Ebenen "Umwelt".

In Digitalisierungsprojekten können wir bestimmte Verhaltensweisen (z.B. Widerstände) häufiger beobachten als in anderen Projekten. Während Menschen sich organische Weiterentwicklung von Prozessen noch gut vorstellen können, kommt diese Fähigkeit an ihre Grenzen, wenn Veränderungen angestrebt werden die einen eher disruptiven Charakter tragen.

Involvierte Subject Matter Experts auf Teamleitungs- und Teamebene einerseits können sich die geänderte Umwelt im Zielzustand nicht hinreichend vorstellen. Damit werden deren Beiträge während der Projektlaufzeit tendenziell fließend (Stichwort scope creeping).

Die involvierten Führungskräfte andererseits können die notwendige Transition der ihnen vertrauten Steuerungsinstrumenten nicht benennen, weil auch Sie sich noch keine stabile Vorstellung über die veränderte

Umwelt entwickelt haben. Das wirkt sich auf die Vorgaben für die Subject Matter Experts aus.

Interpretiert die Projektleitung diese Widerstände im Projekt nun irrtümlich als dysfunktionales Verhalten und reagiert mit "command and control" Mechanismen, so steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Mehraufwände und Nachsteuerung eintreten.

Als typische Projektaufgaben zur Entwicklung von Fähigkeiten lassen sich Schulungskonzepte, Anweisungen, Einweisungen, etc. nennen. Diese umfassen üblicherweise die Kollegen, die mit den neuen Systemen arbeiten sollen, darüber hinaus auch diejenigen, die sie administrieren, operativ betreiben sollen, usw. Diese Planung vollständig so vorzunehmen, dass ein Projekt in eine stabile Produktion überführt wird, ist Standard.

Der Umfang der Digitalisierung kann es notwendig machen, veränderte Fähigkeiten auch von Prozessen, kompletten Teams und Abteilungen in der Planung zu berücksichtigen.

Quasi als Nebenprodukt der Digitalisierung werden Mengen und Prozesszeiten systemisch gemessen, die vorher bestenfalls geschätzt werden konnten. Zusammenhänge zwischen Daten werden sichtbar, wo zuvor keine Daten existierten. In der Organisation werden Erkenntnisse gewonnen, die frühere Paradigmen und Entscheidungen in Frage stellen können.

Hier gilt es – abhängig von den Digitalisierungsfolgen – zu entscheiden, welche organisations- oder prozessgebundenen Fähigkeiten in eine Planung einbezogen

werden sollen, wollen oder müssen.

Nicht-monetäre Werte aus Unternehmenssicht (Wertschätzung der Arbeitnehmer und deren Gesundheit, Ökobilanz, ethisch korrekte Lieferketten, Antikorruption, ...) werden durch Projekte in der Regel unterstützt.

Innerhalb dieses Rahmens erstellt das Projekt gemeinsam mit seinen Sponsoren einen Business Case, der mit einem positiven Return on Investment verbunden ist. Über die Genehmigung des Projektantrages wird – je nach Umfang der Digitalisierung – auf Vorstandsebene oder nicht weit darunter entschieden.

Sponsoren geben dadurch der Entscheidungsebene ein Werteversprechen ab, das im Projektverlauf die maßgeblichen Richtungsentscheidungen und Projektnachsteuerungen prägt.

Für die Projektleitung ist die Kenntnis dieser Zusammenhänge und deren richtige Interpretation wichtig. Einerseits hilft sie ihm bei der Erstellung der Entscheidungsvorlagen für sein Projekt. Andererseits ist sie die Basis für eine konsistente Kommunikation solcher Entscheidungen an das Projektteam, besonders an das Change-Management (damit an alle Beteiligten und Betroffenen der Digitalisierung).

Zu Beginn jedes größeren Projekts werden Projektgrenzen, Rollen und Zuständigkeiten festgelegt. Digitalisierungsprojekte haben zusätzlich die Eigenschaft, dass neue Technologien in erheblichem Umfang zum Einsatz kommen sollen, zu denen die Expertise in der

Organisation noch nicht oder noch nicht lange etabliert ist (z.B. in Form eines Center of Excellence oder gar einer zentralen Digitalisierungssteuerung).

Dies bedeutet aus Sicht der Projektleitung, dass größere Ausschläge in der Forming- und der Storming-Phase des Teamaufbaus zu erwarten sind. Für alle Beteiligten kann das mit Gefühlen wie Schock, Ablehnung, Frustration und Widerstand verbunden sein. Nicht selten ist diese Phase mit einer Fluktuation im Team verbunden, da erfahrungsgemäß immer wieder "erhöhte Prozesswärme" auftritt, wenn Teilnehmer es nicht schaffen, sich mit diesen Rahmenbedingungen zu arrangieren und das Projekt zu seiner notwendigen Performance zu bringen.

Einen nicht unwesentlichen Erfolgsfaktor bilden hier die Rahmenbedingungen, die durch das Management für das Digitalisierungsprojekt vorgegeben sind. Da diese während der Projektlaufzeit nur in geringem Maß veränderbar sind, ist es für die Projektleitenden von Vorteil, wenn ihm ausreichend viele Handlungsalternativen zur Verfügung stehen, mit denen er das Projektteam im weiteren Sinne führen kann.

Die Mission der Projektleitenden wird durch den formalen oder informellen Projektauftrag festgelegt, der stets einige Freiheitsgrade enthält. Alle Projektleitende wissen dies und nutzen diese für den Projekterfolg. Und das über den gesamten Projektzeitraum, vom ersten Projektauftrag bis zu dem Zeitpunkt, an dem er das Projekt verlässt oder es an seinen Nachfolger übergibt.

Natürlich steht dies in Wechselbeziehung zu den Missionen der anderen Beteiligten. Wer ist in der Mission unterwegs, stur das EBIT-Ziel zu erreichen? Wer hat sich auf die Fahnen geschrieben, seine Abteilung oder sein Budget zu schützen? Wer sieht sich als derjenige, der vernünftige Entscheidungen protegert? Und wer hat de facto die Aufgabe, zu entscheiden und dies auch als seine Mission verstanden?

Digitalisierungsprojekte haben per se eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass die Veränderungen vom Umfang groß sind, die eingesetzten Techniken neu, die Veränderungen für den betrieblichen Zielzustand mehr oder weniger disruptiv sind und alle Arbeitsebenen betreffen.

Diesen Beitrag habe ich nach in Anlehnung an ein NLP-Denkmodell gegliedert, dem Modell der logischen Ebenen (aka Dilts Pyramide). NLP hat darüber hinaus aber noch viel mehr Faszinierendes zu bieten (Rapport-Pacing-Leading, Sleight of Mouth, Metamodell der Sprache, ...). Ich hoffe, Sie konnten ein wenig Inspiration daraus ziehen. NLP hat mir an vielen Stellen geholfen, mein Projektumfeld anders wahrzunehmen und nutzbringender zu interpretieren. Auch habe ich Anregungen aus dem NLP verwendet, um meine Reaktionsmöglichkeiten diesbezüglich zu erweitern und aufzuwerten.

Wer Projekte leitet und in den Genuss kommen möchte, mehr und bessere Handlungsalternativen in schwierigen Situationen generieren zu können, ist herzlich eingeladen, eine NLP-Ausbildung zu durchlaufen.

Wer Digitalisierungsprojekte sponsort, darf sich gerne überlegen, ob er seine Projektorganisation mit diesen nützlichen Werkzeugen ausstatten und coachen lässt.

Und wer einfach neugierig geworden ist, darf gerne mit der DVNLP-Fachgruppe Business in Dialog treten und sich weitere Information zu den Themen einholen.



Andreas Bering

...leitet als Senior Expert Digitization Digitalisierungsprojekte in einem DAX-30 Unternehmen und ist NLP-Master-Practitioner.
(Kontakt über die DVNLP-Fachgruppe Business)

#disruption

„DISRUPTION“ - STÖRUNG IM SYSTEM ODER FORTSCHRITT?

von Rainer P. Rometsch

DIE FURCHT GEHT UM!

„Nichts ist so beständig wie der Wandel.“

(Heraklit von Ephesus, 535-475 v. Chr.)

Aktuell hat der Wandel eine Geschwindigkeit erreicht, die für viele Menschen beängstigend ist.

Sind Sie auch in die Fänge des unsichtbaren Gegners geraten, eines Gegners mit der Bezeichnung „Disruption?“.

Manche Zeitgenossen werden aschfahl und der Angstschweiß zeigt sich, wenn man das Wort Disruption in den Mund nimmt. Aber was genau ist eigentlich Disruption?

DEFINITION UND ERKLÄRUNG!

Es wird behauptet, dass Clayton M. Christensen, der viele Jahre an der Harvard Business School lehrte, der erste war, der die Begriffe „disruptive Technologie“ und „Disruption“ benutzt hat. In seinem 1997 erschienenen Buch „The Innovator’s Dilemma“ geht er darauf ein.

Das Wort „Disruption“ leitet sich vom Englischen „to disrupt“ ab, was ins Deutsche übersetzt so viel bedeutet wie: stören, zerreißen, Bruch, spalten, radikal verändernd, umdenken, Beendigung, zerstören, unterbrechen, sprengen!

ZWEI SEITEN EINER MEDAILLE!

Disruption hat, wie eine Medaille, zwei Seiten. Auf der einen Seite der Disruption fühlen sich Menschen beim Auftreten einer radikalen Veränderung bzw. Transformation oftmals hilflos und blockiert. Es scheint, dass es keinen Ausweg gibt. Nach kurzer Zeit und der Akzeptanz des Umstandes und des Erkennens „Es gibt kein Zurück mehr“ sowie der bewussten Sichtung der Faktenlage, weicht die Verunsicherung. Es entsteht eine sicht- und spürbare Erleichterung, Hoffnung am Horizont.

Die andere Seite der Disruption sorgt dafür, dass Prozesse, Strukturen, tradiertes Verhalten und vergangene Entscheidungen in den Fokus rücken, genau analysiert und hinterfragt werden. Betrachtet man Disruption nicht als Verlust der Komfortzone, des Gewohnten

oder von etwas lieb Gewonnenem, sondern als kreativen und innovativen Prozess, entsteht bei den Betroffenen ein offener gedanklicher Weitblick. Ist Disruption also eine Störung im System oder der Weg in eine bessere, eine andere Zukunft?

DISRUPTIV - WAS PASSIERT DA GENAU?

Disruption betrifft keine geringfügige Veränderung, es ist eine radikale Transformation auf allen Ebenen und in jeder Lebens-Phase. Eine disruptive Idee, ein Produkt oder Erfindung, ist in der Lage, das Leben, die Menschen und die Wirtschaft völlig auf den Kopf zu stellen. Es ist neu, es ist anders, es ist revolutionär! Am Beispiel des Automobilmarktes: vom Verbrennungsmotor zum Elektro-/wasserstoffbetriebenen Motor. Homeoffice, von der Präsenzarbeit im Betrieb zum Homeoffice bzw. hybriden Arbeiten und zum digitalen Leadership. Eine weitere radikale Veränderung hat sich im Trainingsmarkt etabliert. Das teilweise noch immer unvorstellbare Onlinetraining hat das Präsenstraining überholt. Für Trainer, Coaches und Weiterbildungsinstitutionen, ist es zukünftig entscheidend, ob die Möglichkeit von Online-veranstaltungen oder Learning on Demand angeboten wird. Disruption ist somit ein wichtiger und notwendiger Bestandteil des Lebens! Disruption hilft, die Zukunftsfähigkeit zu wahren.

GEFÜHLE UND VERÄNDERUNG!

Eine Disruption erzeugt in ihrem Umfeld und bei den beteiligten Menschen immer eine Welle von unterschiedlichen Gefühlen. Gefühle, mit denen manche Menschen sehr gut umgehen können, andere wiederum eher verhalten sind oder garnicht mit dem zurechtkommen, was da gerade mit ihnen passiert. Wenn eine Disruption bereits an die Tür klopft, ist es ratsam sie hereinzulassen und sich mit ihr auseinanderzusetzen, sie zu analysieren und die richtigen Fragen zu stellen. Wer dies unterlässt, darf sich nicht wundern, wenn er wie von einem Tornado erfasst, aus sämtlichen Angeln herausgerissen und davon gefegt wird.

Das bedeutet, dass wir unsere Gefühle und deren Energie, vorausgesetzt wir nehmen sie wahr und lassen sie auch zu, dazu benutzen können, den Schritt vorwärts und mit Fokus in Richtung Zukunft zu gehen.

PHOENIX AUS DER ASCHE!

Die Erfahrung zeigt, dass dann, wenn eine Disruption Menschen oder Unternehmen erreicht, diese entweder hinweggefegt werden oder sich zukünftig neu aufstellen und positionieren. Dies macht nur allzu deutlich, dass Menschen und Unternehmen sich viel zu lange mit alten Prozessen, Strukturen Denk- und Handlungsweisen beschäftigt haben. Sie haben die Gegenwart vernachlässigt und zukunftsweisende Visionen nicht (weiter-) entwickelt. Eine Disruption bietet auch die Möglichkeit, sowohl für Menschen, wie Unternehmen

und andere Systeme, sich selbst auf den Prüfstand zu stellen und durch Reflexionsfragen und den daraus gewonnenen Erkenntnissen, wie Osiris Phoenix aus der Asche, neu aufzuerstehen.

Eine Disruption ist hilfreich und unterstützt bei der Weiter-/Neuentwicklung und Zukunftssicherung.

TÄUSCHEN UND TARNEN!

Eine Disruption ist unbequem, löst unangenehme Gefühle aus und ist irritierend zugleich.

Mal angenommen, alle sieben Jahre tun Sie so, als würde Ihr Unternehmen und alle betroffenen Menschen, Prozesse, Strukturen, interne und externe Kunden, im Unternehmen von einer Disruption betroffen. Was können Sie tun oder müssten Sie tun und verändern, damit Sie und alle Beteiligten zukünftig Erfolge verzeichnen und Geschichte schreiben?

Wenn Menschen, Unternehmen, Prozesse, Strukturen und viele andere mehr sich diesem Szenario unterziehen und es nutzen, wird der Fall der Überraschung

durch eine Disruption seinen Schrecken verlieren. Vorbereitung nützt, Vorbereitung schützt und man ist dadurch in vielen Unternehmensbereichen gut darauf vorbereitet. Das trifft ebenso auf den privaten Lebensbereich zu. Durch das Proben solcher extremen Szenarien kann es dazu kommen, dass Menschen und Unternehmen diesen Prozess frühzeitig dazu benutzen, Kreativität und Innovation täglich auf den Plan zu rufen und ganz oben auf die Agenda zu setzen.

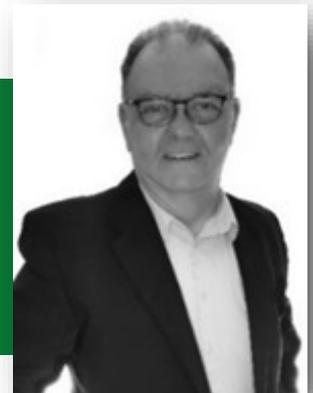
Liebe Leserinnen und Leser, ich wünsche Ihnen gutes Gelingen bei all Ihren Aufgaben und Projekten, die Sie in Ihrem Leben begleiten und viele angenehme Disruptionen für Ihr Wachstum, sowohl innen als auch außen.

Ihr Rainer P. Rometsch

Rainer P. Rometsch

Business- und NLP-Trainer & Coach – Erfolgreich an Krisen & Konflikten wachsen für Menschen ab 30 plus.

Alle weiterführenden Links: <https://www.flowcode.com/page/focusf-coaching-into-results>



#neu

Business neu denken

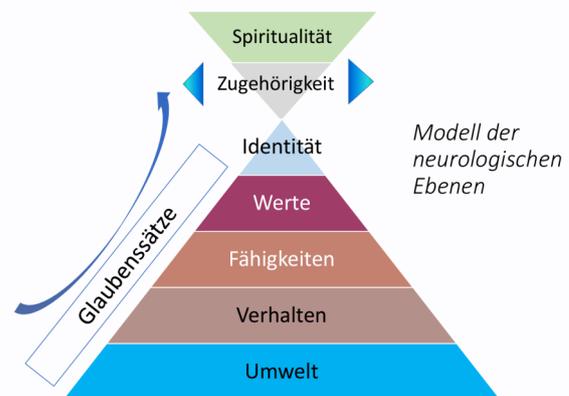
von Jürgen Voß

Wir leben in Zeiten der Umwälzung: Der Klimawandel, die Corona-Pandemie, die Auswirkungen des Ukraine-Krieges – es ist gleich ein ganzes Bündel an Ereignissen, die unser Wirtschaftsgefüge erschüttern und zur Bewältigung Anpassungsprozesse in einer Komplexität verlangen, die kaum jemand überschauen kann. Erkennbar ist aber, dass ein vielleicht gewünschtes „Weiter so wie bisher“ keine Option sein kann. Also muss unser gesamtes Wirtschaftssystem, aber auch jedes einzelne Business neu gedacht werden. NLP, das sich ja bekanntermaßen mit „Denkweisen“ befasst, kann dazu ein äußerst sinnvolles Instrument sein. NLP im Business – das heißt nicht nur die Fähigkeit, in Business-Zusammenhängen gut und wirkungsvoll kommunizieren zu können. Die NLP-Methoden lassen sich auch auf das Business als solches beziehen. Das bedeutet dann, sich die Geschäftsprozesse im Detail und mit ihren Implikationen bewusst werden zu lassen. Damit ist es möglich, Wahloptionen offen zu legen und sinnvolle Veränderungsprozesse zu erkennen und anzustoßen.

Das vielleicht wichtigste Thema sind die Glaubenssätze, die dem aktuellen Geschäftsmodell zugrunde liegen. Glaubenssätze können nützlich oder auch hinderlich sein. Da wir frei darin sind, das zu glauben, was wir glauben wollen, gilt es, hinderliche Glaubenssätze aufzuspüren und gegen nützliche auszutauschen. Bei

dieser Überprüfung gilt es, sich ein ganzes Bündel an Fragen zu stellen, die sich entlang der Dilts'schen neurologischen Ebenen bewegen:

Was denken wir zunächst über die Umwelt unseres Geschäftes? Was glauben wir von unseren Kunden, unseren Lieferanten, unseren Mitarbeitern und unseren Geldgebern oder Eignern? Dabei spielen die oben genannten gesellschaftlichen Umwälzungen eine wichtige Rolle. Sie betreffen ja nicht nur uns sondern auch alle genannten Personengruppen. Das verlangt ganz offensichtlich per se nach neuen Einschätzungen und neuen Glaubenssätzen.



Wie verhalten wir uns gegenüber dieser Umwelt? Wie sieht unser aktuelles Handeln aus und woran orientiert es sich? Welche Ziele haben wir formuliert und verfolgen wir diese auch? Was glauben wir über die Ressourcen, die uns zur Verfügung stehen und welche bräuchten wir? Sehen wir irgendwelche Beschränkungen, Barrieren oder Hindernisse und was glauben wir darüber, wie sie überwunden werden können?

Glauben wir, dass wir die Fähigkeiten und Strategien haben, die dazu benötigt werden? Glauben wir, dass wir uns die benötigten Fähigkeiten und Strategien aneignen können? Oder glauben wir, dass unser Geschäftsmodell so geändert werden kann, dass wir es mit den vorhandenen Fähigkeiten und Strategien weiterbetreiben können? Einigermaßen wahrscheinlich ist es, dass die Notwendigkeit von Anpassungen beides benötigt: Änderungen des Geschäftsmodells und neue Fähigkeiten und Strategien, ohne dass man frühzeitig erkennen kann, welche das sind. Deshalb sind Flexibilität, Ideenreichtum, Innovationskraft und Improvisationskunst besonders wichtige unternehmerische Fähigkeiten.

An welchen Wertvorstellungen orientieren wir uns? Welche Werte liegen unserem Geschäftsmodell zugrunde? Folgen die von uns formulierten Ziele unseren Wertvorstellungen? Glauben wir z.B., dass Geschäfte nur dann erfolgreich sind, wenn sie auch wachsen? Was genau soll dann bei uns wachsen und was bedeutet das für den Ressourcenverbrauch?

Auch für unser Geschäftsmodell können wir frei entscheiden, welchen Werten es folgen soll. Geht es uns nur um Rendite, Betriebsgröße und Marktbeherrschung oder haben wir auch unsere Verantwortung für Umweltbelastungen, insb. CO₂, Externalisierung von Kos-

ten und Ressourcenverschwendung im Blick. Sind z.B. die Gesundheit unserer Mitarbeiter, die Erhaltung unserer Welt und ein faires Wirtschaften Werte unserer Geschäftspolitik? Sind vielleicht auch Flexibilität, Ideenreichtum, Innovationskraft und Improvisationskunst nicht nur mehr oder weniger vorhandene Fähigkeiten sondern Werte, die wir bewahren und kultivieren wollen, um letztlich in einer VUCA-Welt bestehen zu können?

Sind wir bereit, an unserem Wertesystem etwas zu verändern, wird sich auch unser faktisches Handeln verändern bis hin zur Veränderung unseres Geschäftsmodells. Sind wir bereit, dieses zu tun, dann werden wir auch mit einem bestehenden Anpassungsdruck besser umgehen können und vielleicht sogar die darin verborgenen Vorteile nutzen können. Dazu braucht es neue Ideen.

All das ist letztlich die Frage nach unserer Identität und damit auch eine Frage unserer Positionierung in Markt und Gesellschaft. Mit welchem Geschäftsmodell wollen wir zu unserer wirtschaftlichen Zukunft beitragen? Wer wollen wir sein? Ist uns die Zugehörigkeit zu den Unternehmen wichtig, die auch morgen noch unsere Lebensgrundlagen sicherstellen? Und diese Frage hat schließlich auch eine spirituelle Dimension. Was glauben wir über den Sinn unserer Existenz und darüber, was diese Welt zusammenhält? Übernehmen wir selbst dafür eine Verantwortung oder legen wir alles in die Hände höherer Instanzen?

NLP kann Firmen darin unterstützen, in einer sich drastisch verändernden Welt neu zu orientieren und damit „Business neu denken“. Das ist jedoch nicht nur ein Thema einzelner Unternehmen sondern der ganzen

Wirtschaft. Die bisherige wachstumsorientierte Wettbewerbswirtschaft kann die Probleme nur vergrößern. Es geht um nichts Geringeres als die Zukunft unserer Welt. In diesem Jahr hatten wir bereits am 28. Juli 2022 die Ressourcen verbraucht, die uns die Erde innerhalb eines Jahres zur Verfügung stellen kann. (Earth Overshoot Day³)

Um diesen Trend umzukehren brauchen wir sehr schnell eine Wirtschaft, deren Unternehmen Verantwortung für ihr Handeln übernehmen, Ressourcen schonend einsetzen, auf die Externalisierung von Kosten verzichten, Umweltbelastungen vermeiden, die Langlebigkeit von Produkten unterstützen, auf Obsoleszenz verzichten und im Rahmen einer Kreislaufwirtschaft für diese Werte zusammenarbeiten.

Dazu braucht es nicht nur Unternehmen, die mitmachen sondern auch eine Politik und eine Gesellschaft, die dafür die Rahmenbedingungen schafft und es unterstützt „Business neu zu denken“.

Fangen wir damit an!

Jürgen Voß

...ist Diplom-Ökonom und stellvertretender Sprecher der FG Business im DVNLP. Als BGM- und BEM-Experte berät, trainiert und coacht er Unternehmen und Führungskräfte zum Themenkomplex Arbeit und Gesundheit.



¹So auch der Titel der NLP-Broschüre des DVNLP

²Der Club of Rome hat bereits 1972 auf die „Grenzen des Wachstums“ hingewiesen.

³Siehe <https://www.wwf.de/earth-overshoot-day>

#okr

NLP ALS BEGLEITER VON OKR

von Bodo Hoppe

Objectives and Key Results (OKRs) ist eine kollaborative Methode, um herausfordernde, ambitionierte Ziele (Objectives) mit messbaren Ergebnissen (Key Results) zu setzen. Diese können individuell, für ein Team oder auch für eine ganze Organisation im Einklang mit der Vision, des jeweiligen Fokus im entsprechenden Fokus kreiert werden. Diese werden im Idealfall auf allen Ebenen einer Organisation erstellt und vertikal und horizontal synchronisiert und transparent allen Mitarbeitern kommuniziert.

Die OKRs sollen fokussieren und inspirieren. Die Mitgestaltungsmöglichkeit und Einbindung jedes Mitarbeiters hat zum Ziel, die Eigenverantwortung, den Einsatz und die Selbstmotivation zu stärken.

Der Bonus sollte nicht an diese Ergebnisse gekoppelt werden, um eine Fehler- und Lernkultur zu ermöglichen und gleichzeitig auf ambitionierte Ziele zuarbeiten zu können.

Bei empfohlener Durchführung regelmäßiger Retrospektiven können diese über die Zeit sinnvoll angepasst werden.

Als Beispiele gelebte Beispiele werden maximal fünf Objectives mit jeweils zwei bis maximal fünf Messan-

gaben verwendet, die sich über einen Zeitraum von zwei bis vier Monaten oder auch bis zu einem Jahr ziehen. Eine Rate der Erreichung der Ziele von ca. 75-80% wird allgemein als optimal betrachtet, um der Fehlerkultur und der ambitionierten Zielsetzung gerecht zu werden und auch noch eine Erreichbarkeit und Erfolgsrate für den Mitarbeiter sicherzustellen. Die Beispiele verschiedener Firmen wie Intel, Google, Twitter und vielen mehr sind zahlreich und variieren.

VISION UND VISUALISIERUNG

Wie kommt ein Unternehmen, ein Team, ein Individuum zu OKRs, die motivierend für alle sind? Die Grundvoraussetzung ist eine klare Vision und ein Leitbild des Unternehmens oder auch des Teams. Viele Formate im NLP können verwendet werden, um diese Vision zu kreieren und vor allem zu visualisieren. Um ein klares Leitbild eines Unternehmens kommunizieren und vor allem leben zu können, ist es sehr wichtig, Klarheit über die wichtigsten Werte im Unternehmen zu haben. NLP kann hier durch Wertearbeit einen entscheidenden Beitrag leisten, um es den Teams und Mitarbeitern zu ermöglichen, ihre Objectives zu reflektieren und in Einklang mit den Werten des Unternehmens zu bringen.

Wie kommt eine Organisation oder ein Team zu sinnvollen OKRs?

Ist der Fokus in einer Organisation klar, kann es an die Zielsetzung, die OKRs gehen. NLP bietet Formate und Techniken wie den Zielrahmen, SMARTe Ziele sind sehr zielführend für OKRs. Die Visualisierung von Zielsituationen der OKRs unter Verwendung von VAKOG ist sehr kraftvoll, um die Objectives und Key Results zu definieren und zu schärfen:

- Wie geht es uns als Organisation damit?
- Wie geht es dem einzelnen Mitarbeiter damit?
- Wie geht es den (potenziellen) Kunden damit, wenn wir diese Ziele erreicht haben?
- Wie sieht die Welt auf uns als Organisation, wenn wir diese Ergebnisse erzielt haben?

Der Ökologie-Check hilft bei der Validierung und Identifikation möglicher Auswirkungen bei Erfüllung der gesetzten Ziele.

Geht es vor allem um ein neues Projekt, bietet die Disney Strategie eine gute Möglichkeit, ambitionierte Objectives zu kreieren. Der Träumer erlaubt den Raum zu

öffnen für neue Ideen und ambitionierte neue Unternehmungen zu identifizieren, und realistische Objectives zu identifizieren.

NLP ZUR KOMMUNIKATION VON OKRS

Wie kann eine Organisation sicherstellen, dass alle Betroffenen die Objectives und Key Results auch für jeden zugänglich sind. Die Verwendung aller Wahrnehmungskanäle (VAKOG) in der Kommunikation ermöglicht, dass es jedem Mitarbeiter leichter fällt, sich einzubringen und vor allem diese mitzutragen.

DAS NLP-KOMMUNIKATIONSMODELL UND OKR

Das Kommunikationsmodell oder auch die Grundannahmen können das Leben von OKRs auf allen Ebenen unterstützen. Wertschätzender Umgang, die positive Absicht jedes Einzelnen, das Respektieren unterschiedlicher Landkarten und das Fördern der Eigenverantwortung sind wichtige Elemente, um die OKRs auch auf allen Ebenen leben zu können.



Bodo Hoppe

...entwickelt als technische Führungskraft bei IBM Mikroprozessoren. Er leitet die agile Transformation und begleitet Mitarbeiter, Teams und Gruppen in ihrer Entwicklung.

#positiv

POSITIVE FÜHRUNG & NLP

von Michael Stief & Christian Kaminski

WAS KANN NLP ZU GUTER FÜHRUNG BEITRAGEN?

Als erstes etwas zu einem besseren Verständnis: Führung ist zunächst einmal eine Nominalisierung und sollte deswegen wenigsten „Führen“ heißen. Dann ist auch noch „getilgt“, wer von wem geführt wird, nämlich Menschen, Teams oder Organisationen durch Menschen. Und zuletzt ist das Ganze auch noch eine physische Metapher für etwas, das eigentlich durch Kommunikation vermittelt wird - die wenigsten Führungsprozesse sehen tatsächlich so aus, dass eine Person eine andere bei der Hand nimmt und buchstäblich körperlich führt. Führung ist damit ein Prozess, bei dem Menschen mit anderen Menschen interagieren, damit diese gemeinsame Ziele erreichen.

WAS ABER IST GUTES FÜHREN?

Dazu gibt es viele Vorschläge in der Literatur, von denen der handwerklich orientierte Ansatz von Fredmund Malik in dessen Bestseller „Führen, Leisten, Leben“ neben dem Situativen Ansatz von Hersey und Blanchard vielleicht einer den wichtigsten ist. Gute Führung könnte demnach zunächst darin bestehen,

dass die gesetzten Ziele erreicht werden, und die Mitarbeitenden ihren Fähigkeiten und ihrem Mindset gemäß eingesetzt werden.

Doch ist das schon genug? Ein kurzer Überblick über das, was die Mehrzahl der Menschen als Fehlleistungen in der Führung ansehen zeigt, dass auch das Erleben der Geführten dabei eine entscheidende Rolle spielt. Der aus der akademischen Forschung zum Subjektiven Wohlbefinden entstandene Ansatz der Positive Leadership setzt nun genau an diesem Erleben an und macht neben der geglückten Zielerreichung auch die persönliche und kollektive Zufriedenheit der Mitarbeitenden zum Gegenstand von Führungshandeln.

POSITIVE PSYCHOLOGIE & POSITIVE LEADERSHIP

„Wir werden nicht an guter Laune gemessen!“ - dieser schockierende Satz stammt original von einem erfahrenen Führungskräfte-trainer. Er ist nicht nur wenig menschenfreundlich; er könnte auch nicht falscher sein, wenn man die Effekte kennt, die durch Positive Leadership möglich sind. Was schlechte Führung bewirkt, zeigen bereits die Ergebnisse der bekannten

jährlichen Gallup-Studien. Dass positive Führung nicht nur mit höherer individueller Zufriedenheit und Motivation einhergeht, verdeutlichen Untersuchungen, die einen positive Zusammenhang zu wirtschaftlichem Erfolg, Produktivität oder Qualität belegen.

Im Feld der sogenannten Positiven Psychologie spricht die Forscherin Barbara Fredriksson von der „Broaden-and-Build-Theorie“: Die Wahrnehmung der eigenen und verfügbaren Ressourcen wird erweitert und aufgebaut. Sonja Lyubomirsky weist dazu in einer Metastudie nach, dass nicht etwas Erfolge und günstige Umstände ursächlich sind für Glücksempfinden, sondern umgekehrt häufige positive Affekte Erfolge in anderen Bereichen bedingen. Der Psychologe Martin Seligman schließlich spricht von „Flourishing“ einem Aufblühen. Menschen schalten in einem positiven Zustand sozusagen in einen produktiven Entwicklungsmodus um – und davon profitieren eben auch die Unternehmen.

Positive Leadership wendet Erkenntnisse der Positiven Psychologie, Führungs- und Organisationsforschung auf Führungssituationen an, um den Unternehmenserfolg zu steigern. Ziel ist es dabei, Führungskräfte zu befähigen, wie sie ihre Mitarbeitenden und Organisationen führen können, so dass diese „glücklich“ UND wirtschaftlich erfolgreich werden. Der Ansatz des „Positive Leadership“ wurde u.a. geprägt von Kim Cameron und weiterentwickelt bspw. durch Markus Ebner, Utho Creusen oder Ruth Seliger.

Eine wichtige Basis bildet die Positive Psychologie wie sie Martin Seligman begründet hat. Seligman nennt

fünf Bedingungen, unter denen ein „Flourishing“, ein Aufblühen der individuellen Ressourcen möglich wird:

- Positive Emotions/ Positive Gefühle
- Engagement/ Aufgehen in einer Tätigkeit/ Flow-Erleben
- Relationships/ Beziehungen
- Meaning/ Sinn-Erleben
- Accomplishments – Erfolgserlebnisse

Im Englischen ergeben die Anfangsbuchstaben dieser fünf Komponenten das sinnreiche Akronym PERMA, das für nachhaltiges individuelles Glück stehen kann.

Und mal kurz nachgedacht – was wäre für eine Führungskraft eigentlich erstrebenswerter, als dass Mitarbeitende in konstruktiver Zusammenarbeit (R) sinnvolle (M) Ziele erreichen (A), dabei ihre Stärken zum Einsatz (E) bringen und mit Freude (P) bei der Arbeit sind.

Führung, an der PERMA-Formel orientiert, kann damit zu einer echten Win-Win-Lösung werden, indem sie Interessen von Unternehmen und Mitarbeitenden integriert. Eine Haltung, die gerade hinsichtlich der zunehmend wichtiger werdenden Bindung von Mitarbeitenden mehr „Tiefenwirkung“ entfalten kann als oberflächliche Anreize eher materieller Natur.

Kim Cameron von der Universität in Michigan untersucht aufgrund verwandter Überlegungen Strategien, die Unternehmen verfolgen und die als Ursachen für die „positive Abweichung“, d.h. besonderen Erfolge,

identifiziert werden können und dabei nicht nur einen positiven Effekt auf die Einzelne haben, sondern deutliche positive Auswirkungen auf die betriebliche Leitung zeigen.

Er leitet daraus vier Grundstrategien von „Positive Leadership“ ab, deren Verbindung zum oben dargestellten PERMA-Modell unschwer zu erkennen ist und die sich sowohl positiv auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit von Organisationen als auch auf die einzelnen Mitarbeitenden (bis hin zu sozialem, emotionalem und physischem Wohlbefinden und Gesundheit) auswirken:

- Positives Klima: z.B. Mitgefühl, Vergebung, Dankbarkeit fördern
- Positive Beziehungen: z.B. positive Energie im Miteinander verbreiten, Wahrnehmung von Stärken fördern
- Positive Kommunikation: „Best-Self Feedback“ und unterstützende Kommunikation fördern
- Positiver Sinn: z.B. den Beitrag zum Wohl der Mitmenschen oder auch das Verwirklichen von Werten erlebbar machen

NLP - NEUES LEADERSHIP IST POSITIV!

Zusammengenommen lässt sich Camerons Positive Leadership begreifen als ein Modellieren von Unternehmen, die in herausragender Weise durch Mitarbeiterorientierung eine hohe Ergebnisorientierung erreicht haben, indem sie auf die Faktoren einzahlen, die

individuelles Glück und subjektives Wohlbefinden ermöglichen.

Wenn Führungskräfte eine solche Art von Führung realisieren wollen, braucht es entsprechende Haltungen und Fertigkeiten – und gerade hier zeigt sich die Stärke des NLP: Modelle und Herangehensweisen sind erstens in hohem Maße kompatibel zu den Ansätzen positiver Führung und zweitens explizit ausgearbeitet, so dass sie praxistauglich erlernt und angewandt werden können.

So könnte sich beispielsweise positive Führung gestalten, die sich an der dargestellten PERMA-Logik orientiert:

- P – Positive Emotionen: Zugang zu positiven Zuständen und Ressourcen zu fördern ist ein Grundanliegen des NLP. NLP hilft, eine Sensibilität dafür zu entwickeln („Kalibrieren“), kann bspw. durch eine gezielte Nutzung sprachlicher Techniken („Meta-/ Milton-Modell“) Zugang zu Ressourcenerlebnissen schaffen, durch „Pacing“ oder „Backtracking“ positive Emotionen verstärken und entsprechende „Anker“ schaffen.
- E – Erleben von Flow und Aufgehen in einer Tätigkeit: Ein solches Erleben bedeutet vor allem auch im Einklang mit den eigenen Stärken zu handeln. Hier können bspw. Überlegungen zu „Metaprogrammen“ dazu beitragen, dass Mitarbeitende an Aufgaben arbeiten können, die ein Flow-Erleben möglich machen. Ebenso braucht

es einen Führungsstil, der Kompetenz- und Autonomieerleben für die Mitarbeitenden ermöglicht (Führungskraft als „Coach“), so dass diese wirklich selbst Verantwortung übernehmen können – hier kann ein weiter Teil der NLP-Formate situationsangemessen zum Einsatz kommen.

- R – Beziehungen: Mit den Ansätzen zur Beziehungsgestaltung (z.B. „Rapport“ oder auch „Resonanz“, „Wahrnehmungspositionen“) bietet NLP die Möglichkeit, diesen Aspekt konstruktiv und wirksam zu gestalten. Dabei ist wohlthuend zu bemerken, dass NLP in der Regel eben nicht als Sammlung von „Kommunikationstricks“ unterrichtet und angewandt wird, sondern als Möglichkeit, eine authentische empathische Grundhaltung zu kultivieren. Indem eine entsprechende Beziehungskultur nicht nur auf der

„Verhaltensebene“, sondern bspw. auch auf einer „Ebene der Fähigkeiten“ oder „Werte“ beschreibbar wird, kann betriebliches Miteinander reflektiert und gezielt gemeinsam gestaltet werden.

- M – Sinn: Hier kann ein Arbeiten mit dem Modell der „Logischen Ebenen“ nach Robert Dilts ein Sinnerleben in der Arbeit deutlich fördern. Insbesondere seine aktuelleren Weiterentwicklungen dazu („Success Factor Modeling“) fördern eine gemeinsame Ausrichtung auf eine geteilte Vision und Mission und machen den individuellen Beitrag dazu erlebbar.
- A – Erfolgserlebnisse: „Bei uns gilt es als Lob, wenn man nicht kritisiert wird.“ oder „Nicht geschimpft ist Lob genug!“, ist ein Satz, der leider immer noch häufig betriebliche Realität abbildet.



Christian Kaminski

...ist Dipl.-Psychologe und als Coach, Team- und Organisationsentwickler aktiv—seine Schwerpunkte: „Gute Führung—Gute Zusammenarbeit—Gutes Leben“

www.perspektivenwen.de

Hingegen auf eine Weise mit und an Zielen zu arbeiten, so dass Erfolg erlebbar wird, ist vermutlich eine der ersten und wichtigsten Lektionen, die jede Person lernt, die sich intensiver mit NLP beschäftigt („Wohlgeformte Ziele“, „TOTE-Modell“). Klare Rückmeldungen förderlich zu nutzen – so dass Erfolge oder zumindest persönliche Wirksamkeit erfahrbar werden („Feedback“, „Meta-Modell“) – sollte eigentlich wesentlicher Grundbestandteil von Führungshandeln sein.

dig kompatibel und ermöglicht durch erlernbare und umsetzbare Modelle und Fertigkeiten, positive Führung mit Leben zu füllen. Seit Jahren zeigen die oben erwähnten Gallup-Studien, dass nur etwa ein Sechstel der Erwerbstätigen wirklich motiviert und „mit dem Herzen“ bei der Arbeit ist – es wird Zeit, etwas besser zu machen und die Vorteile einzufahren, die Gallup auch eindrucksvoll dokumentiert: engagiertere Mitarbeitende, bessere Kundenbeziehungen und höhere Erträge.

Positive Führung kann ein wirkliches Leadership-Modell für die Zukunft sein, indem es die Interessen von Unternehmen und Mitarbeitenden tragfähig und nachhaltig vereint. NLP ist mit diesem Ansatz hochgra-

Michael Stief

...berät Unternehmen als Experte für Positive Kommunikation in Führung, Teamarbeit und HR Management

www.positive-hr.de



#werte

LEADERSHIP & WERTE

von Udo Hupach & Jürgen Voß

Werte, und die sich daraus ergebenden Überzeugungen und Ziele sind nicht mehr nur in privaten, sondern auch immer mehr in wirtschaftlichen Bereichen wichtige Bestandteile der Lebens- und Unternehmensphilosophie. Werte geben Orientierung, Handlungssicherheit und den Blick frei auf die Chance einer positiven Veränderung der Unternehmenskultur und somit auch der Mitarbeiter- und Unternehmensführung.

Viele Unternehmen haben bereits solche Werte fixiert und in Unternehmensleitlinien oder Führungsgrundsätzen niedergelegt. Leider bedeutet das noch nicht, dass

diese Werte dann auch gelebt werden. Das ist allerdings Bedingung, wenn sie ihre Wirkung entfalten und in konkretes Handeln münden sollen.

Das Entwickeln von Werten im Unternehmen ist ein Prozess, in dem die Frage nach der Identität und den unternehmerischen Zielen, die Frage nach dem Nutzen, die Frage nach der Art der Zusammenarbeit im Team und die Frage der Führungsgrundsätze herausgearbeitet wird. Eine wichtige Rolle, damit ihre Unternehmenswerte auch gelebt werden, ist eine schnelle, transparente, interne und externe Kommunikation, sowie die

Udo Hupach

...ist Dipl.-Ing. (FH) für HLS, Trainer, Coach, Mediator, Success Factor Modelling™
Trainer und Coach (autorisiert von der Dilts Strategy Group)



Einbeziehung aller Mitarbeiter und Führungskräfte in angemessener Form in den Entstehungsprozess.

Unternehmenswerte und die sich daraus ableitenden ethische Grundregeln und Verhaltensnormen, sind die Eckpfeiler einer neuen auf gemeinsamen Werten aufbauenden Unternehmenskultur und dienen Mitarbeitern und Führungskräften als Leitplanke für ihr Handeln im Unternehmen, sowie für die Kommunikation über das Unternehmen nach außen.

Leadership ist nicht gleich Führung oder Management im klassischen Verständnis. Nein, Leadership ist die neue Unternehmens- und Mitarbeiterführung, die es schafft, die Menschen durch das Einbeziehen in die Gestaltung der Unternehmensvision, der daraus resultierenden Unternehmensmission und den gemeinsam erarbeiteten Unternehmenswerten zu motivieren, zu in-

spirieren und für die Ziele des Unternehmens zu begeistern.

Gelingt dieser Prozess, dann dürfte er über die Motivation von Mitarbeitern und Führungskräften hinaus begleitet sein von positiven Effekten auf die Mitarbeitergesundheit, einem Zuwachs an gegenseitigem Respekt und Wertschätzung, einem wohlwollenden und unterstützenden Umgang mit Fehlern, einer offeneren Kommunikation sowie einer Feedback-Kultur, die getragen ist von konstruktiver Kritik und positiver Verstärkung.



Jürgen Voß

...ist Diplom-Ökonom und stellvertretender Sprecher der FG Business im DVNLP. Als BGM- und BEM-Experte berät, trainiert und coacht er Unternehmen und Führungskräfte zum Themenkomplex Arbeit und Gesundheit.

