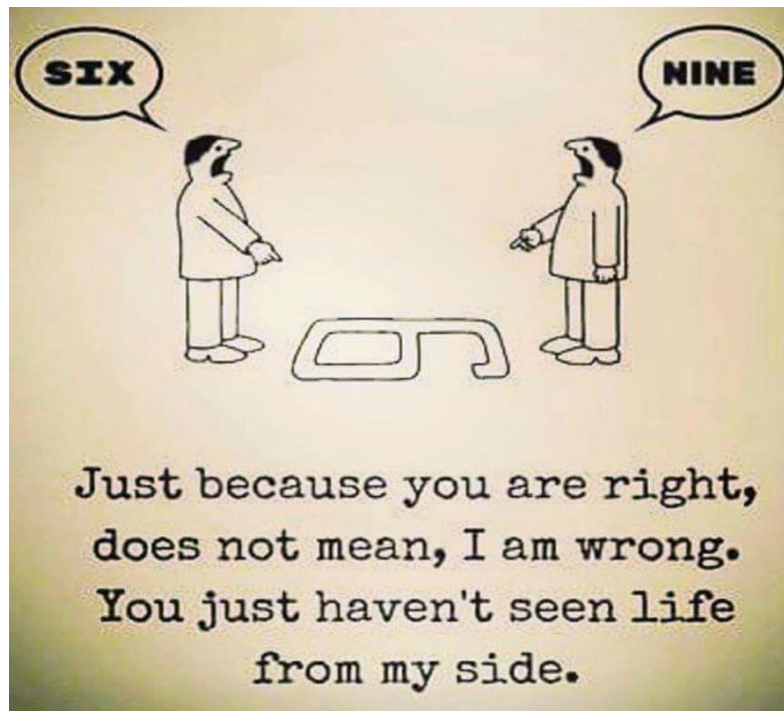


Wie kann ich NLP für eine effiziente Kommunikation mit Kollegen im Beruf erfolgreich einsetzen.

NLP-Master-Arbeit von Sabine Kesselring München 2018



Unbekannte Quelle

Beschreibung des beruflichen Umfeldes (Ist-Situation)

Das Thema „Wie und wo kann NLP für eine effiziente Kommunikation am Arbeitsplatz eingesetzt werden“ entstand vor dem Hintergrund eines beruflichen Umfeldes in einem Großkonzern. Dieses ist geprägt durch eine hohe und wachsende Veränderungsdynamik und aufgrund der Globalisierung zunehmend durch die Tätigkeit in international kommunizierenden Projektteams, die über die ganze Welt verteilt sind und von denen Spitzenleistungen erwartet werden.

Dem Konzern steht nach einer Zentralisierung und Verdichtung der administrativen Einheiten nun ein Wandel hin zu einer Holding mit einem Flottenverbund von kleinen Einheiten („Schnellbooten“) bevor, wo Schnelligkeit, Flexibilität und Veränderung in immer kürzeren Zeiten ein profitables Wachstum garantieren sollen bzw. müssen.

Dadurch, dass der Konzern die Digitalisierung und Automatisierung als neues Geschäftsfeld mit sehr hohem profitabilem Entwicklungspotential erkannt hat, beeinflussen diese beiden Faktoren alle Teil-bereiche des Konzerns und verändern die Arbeitswelt und die Art zu kommunizieren gravierend. Wenn es konstante Anforderungen im Konzern gibt, dann diese: Ständig und effektiv Veränderungen umzusetzen, sich schnell und flexibel an das verändernde Umfeld anzupassen und Spitzenleistungen in Teams zu erbringen, um so konkurrenzfähig und maximal profitabel zu sein.



Bild: Pixabay

Was ist NLP? (Definition)

Das NLP (Neurolinguistisches Programmieren) ist ein Modell, das von den beiden Amerikanern Richard Bandler und John Grinder in den 1970-iger Jahren im Rahmen eines Forschungsprojektes in Kalifornien zur Ergründung besonders herausragender Leistungen entwickelt wurde. Anhand von Beobachtungen von erfolgreichen Profikommunikatoren fanden sie besondere Gemeinsamkeiten heraus und übertrugen diese auf andere Menschen. Obwohl NLP ursprünglich aus dem Therapie-bereich kam, wird es heute in allen Lebensbereichen bei der Persönlichkeitsentwicklung, insbesondere auch im Arbeitsleben, eingesetzt.

NLP beschäftigt sich mit der subjektiven Wahrnehmung und der Erfahrung von Menschen. Wie wir uns und unsere Umwelt wahrnehmen, wie wir dabei denken, fühlen und durch unsere Wahrnehmungsfilter und Erfahrungen bewerten, schafft unsere eigene individuelle Realität. NLP ist geprägt von einer ganzheitlichen Betrachtungsweise, die die Menschen unterstützt limitierende Blockaden, Gewohnheiten sowie Glaubenssätze bewusst zu machen und zu verändern und damit neue Perspektiven und neue Wahlmöglichkeiten zu erkennen und sich anzueignen.

NLP hat im Gegensatz zu vielen anderen Konzepten nicht den Schwerpunkt in der Vergangenheit und der Problemorientierung, sondern ist ziel- und lösungsorientiert. NLP hat das Ziel, Lösungen zu erkennen und durch Nutzen seiner Techniken (auch Formate genannt), diese praktisch umzusetzen und so Veränderung im Leben des Anwenders zu bewirken. Durch gezielten Einsatz der NLP Werk-zeuge, wie z.B. Fragetechniken und „Formate“ (Ablauf- und Prozessschritte / Anleitungen) können Menschen mittels effektiver Kommunikation, tiefgreifende Veränderungen erfahren und so ihr volles Potential im beruflichen und privaten Umfeld ausschöpfen. NLP untersucht die Muster bzw. Programmierungen, die durch Interaktion zwischen Gehirn, Sprache und Körper stattfinden und sowohl effektives als auch ineffektives Verhalten hervorbringen können.

Der Begriff Neurolinguistisches Programmieren setzt sich aus den folgenden 3 Bestandteilen zusammen:

1. **Neuro** steht für Nervensystem, wie wir Informationen über unsere Sinne wahrnehmen, um sowohl die Außenwelt zu erleben als auch um unsere innere Welt zu erschaffen. NLP macht diese Prozesse bewusst und kann damit unseren inneren Dialog, Denken, Fühlen und letzt-endlich unser Verhalten steuern und verändern
2. **Linguistisch** umfasst die Art und Weise wie Menschen Sprache (verbale) und nonverbale Kommunikation einsetzen, um mit andern Menschen und mit sich selbst zu sprechen. Darum geht es bei NLP: Sprachmuster bewusst zu machen und gegebenenfalls zu beeinflussen und zu sehen wie Menschen denken und sich verhalten.
3. **Programmieren** steht für die Muster (Programme) nach denen wir denken und handeln. Diese Programme sind Denk- und Handlungsmuster, die ein bestimmtes Ergebnis erzielen sollen. Bei NLP geht es darum, nicht durch Zufall, sondern systematisch mit einer Strategie und Methode die negativen Programme unserer Denk- und Verhaltensmuster abzuändern und in positive Programme umzuschreiben

Die NLP Vorannahmen:

Die NLP Vorannahmen sind geprägt durch ein humanistisches Weltbild. Sie können Veränderungen im beruflichen Denken und Handeln bewirken und die Grundlage einer guten Kommunikation sein, um mehr Zufriedenheit am Arbeitsplatz zu erreichen. Voraussetzung dafür ist aber, dass sie primär als zutreffend akzeptiert werden und dann ausprobiert und gelebt werden, um sie letztendlich beurteilen zu können.

Nachfolgend werden die wichtigsten **Vorannahmen** erläutert und anhand von Praxisbeispielen erklärt:

Die Landkarte ist nicht das Gebiet.

Das Gebiet steht für die Realität, für das, was existiert und tatsächlich passiert. Die Landkarte ist nur die Darstellung, wie z.B. ein Bild. Jeder Mensch hat seine eigene Wahrnehmung der Realität, d. h. seine „Landkarte“. Um die vielen Informationen bewältigen zu können, die auf unsere Sinne einströmen, hat der Mensch Möglichkeiten entwickelt, um Informationen herauszufiltern.

Menschen reagieren gemäß ihrer „Landkarte“.

Diese Filter sind bei jedem Menschen allerdings anders und daher sind die Landkarten auch einzigartig. NLP ist die Wissenschaft vom Verändern und Erweitern solcher Landkarten.

Deshalb kommt es z.B. nach einer Besprechung, in der die nächsten Schritte klar vereinbart wurden, dazu, dass erwartete Verabredungen aufgrund „verschiedener Landkarten“ nicht eingehalten werden oder das Ergebnis einer Besprechung völlig unterschiedlich beurteilt wird. Dieses Wissen hilft, vom be- und verurteilen wegzukommen und sich mit dem auseinanderzusetzen, was tatsächlich passiert, um dieses verbessern zu können. Wir sind alle einzigartig und erleben die Welt auf unterschiedliche Weise. Jeder Mensch ist anders und hat seine eigene Art zu sein.

Die Intention (Absicht) jedes Verhaltens ist positiv.

Auch wenn ich die unterschiedlichen Landkarten berücksichtige, kann es trotzdem sein, dass ich das Verhalten des Kollegen nicht verstehe. Die ganze Zeit an dieses Verhalten denke, mich ärgere oder gar die ganze Person verurteile. Anstelle nach dem Warum zu forschen, was einen meistens nicht weiterbringt, wäre es besser, nach der positiven Absicht des Verhaltens zu suchen, um dann flexibler reagieren zu können. Dies bedeutet jedoch nicht, nur alles positiv zu sehen und unmoralisches, inakzeptables Verhalten zu akzeptieren. Es gibt mir jedoch die Möglichkeit, Destruktives zu erkennen oder zu verstehen, was ein Kollege mit seinem Verhalten versucht zu erreichen. Auch wenn ich bei mir selber ein unerwünschtes Verhalten wahrnehme, ist es hilfreich, die positive Absicht herauszufinden, um dann nach Alternativen zu suchen, diese Absicht mit einem anderen Verhalten zu befriedigen.

Für jedes Verhalten gibt es einen Kontext, in dem es angemessen und sinnvoll ist. Neukontextualisierung des Verhaltens ist eine der wichtigsten NLP-Interventionen.

Es gibt keine Probleme, sondern nur Entwicklungsmöglichkeiten.

Es gibt daher kein Versagen, sondern nur Feedback. Es ist ein entspannter Umgang mit Verhalten, wenn es als Information betrachtet werden kann anstatt es zu bewerten. Es bietet die Möglichkeit, das Verhalten zu ändern und das zu erreichen, was ich will.

Die Bedeutung der Kommunikation ist die Reaktion, die sie hervorruft.

Die Bedeutung meiner Kommunikation ist nicht das, was ich sage, sondern die verhaltensmäßige Reaktion meines Gegenübers. Das bedeutet, dass es nicht darauf ankommt, was ich sagen will, sondern darauf, was der Gesprächspartner tatsächlich hört und versteht. An seiner Reaktion kann ich erkennen, was er verstanden hat und ob das dem entspricht, was ich sagen wollte. Oft ist die eigene Reaktion sich zu rechtfertigen oder zu sagen, dass es der andere einfach nicht versteht. Besser wäre es, die Reaktion auf die Botschaft als Feedback zu nehmen, um flexibel zu sein und etwas anderes auszuprobieren und die Kommunikation zu verbessern.

Es ist unmöglich nicht zu kommunizieren.

Menschen haben zwei Ebenen der Kommunikation: die Bewusste und die Unbewusste. Wir kommunizieren immer in allen drei Repräsentationssystemen (Hören, Sehen, Fühlen) gleichzeitig. In einer Kommunikation ist neben den Worten (verbale Kommunikation) vor allem der Tonfall und die Körpersprache (nonverbale Kommunikation) der weitaus größere und wichtigere Teil. Selbst Schweigen kann eine Form von Kommunikation sein!

Alle Menschen haben alle Ressourcen in sich, um jede gewünschte Veränderung vorzunehmen.

Vielleicht habe ich nicht alle internen Ressourcen schon parat, aber ich besitze die Fähigkeit neue Ressourcen zu erkennen und zu entwickeln oder externe Ressourcen (sprich Hilfe und Unterstützung) zu holen.

Wenn etwas nicht funktioniert, tue etwas anderes. Der positive Wert eines jeden Individuums ist konstant.

Allerdings kann der Wert und die Angemessenheit des internen und externen Verhaltens Gegenstand der Veränderung sein. Wenn wir mit einem unserer Verhaltensmuster nicht zufrieden sind, geht es darum herauszufinden, wie es funktioniert, um es so zu verändern, dass es nützlich und angenehm ist. Oft gibt es am Arbeitsplatz unproduktives oder sich ständig wiederholendes Verhalten und Gewohnheiten, die ohne zu hinterfragen schon immer so gemacht wurden. Flexibel zu reagieren und darüber nachzudenken wie dies geändert werden kann, ist erfolgsversprechender. Deshalb gibt es jetzt in meinem Bereich das Projekt „kill the stupid rules“.

In jedem System hat die Person mit der größten Flexibilität die Kontrolle.

Damit ist nicht gemeint, dass ich andere Personen und vor allem mich selbst immer unter Kontrolle haben muss. Jedoch wenn mir mehrere Auswahlmöglichkeiten zur Verfügung stehen, dann ist die Chance größer, meine Ziele zu erreichen. Die Person, die die größte Flexibilität hat, wird eher einen Kollegen überzeugen und motivieren können, etwas zu tun, was dieser eigentlich nicht tun will.

Wahlmöglichkeiten sind besser als keine Wahlmöglichkeiten.

Die Wahl, die ich treffe, ist immer die beste, die mir zu diesem Zeitpunkt zur Verfügung steht. Allerdings heißt das nicht, dass es nicht noch eine bessere gibt. Je mehr Wahlmöglichkeiten ich habe, umso besser kann ich mein eigenes Schicksal steuern.

Es gibt keinen Ersatz für saubere und offene Sinneskanäle

Kurzes eigenes Zwischenfazit:

Ich habe beschlossen, diese Vorannahmen nach und nach auszuprobieren. Da die Vorannahmen nicht hierarchisch geordnet sind, habe ich mit der Annahme begonnen, dass „Kollegen und Vorgesetzte andere Landkarten“ haben. Diese Vorannahme habe ich als Merkzettel an meinen PC geklebt und dabei festgestellt, dass es für mich entspannter ist, damit umzugehen, wenn die Meinungen mal wieder auseinandergehen.

Sensorische Wahrnehmung

Die sensorische Wahrnehmung, d.h. die Welt mithilfe der Sinne zu erleben und seine eigene Realität daraus abzubilden, ist ein wichtiger Baustein des NLP. Wir benutzen unsere Sinneskanäle, die auch **Repräsentationssysteme** genannt werden, um Informationen aufzunehmen, die dann im Gehirn gefiltert und weiterverarbeitet werden. Wir erzeugen dadurch eine interne Version der Welt.

Die nachfolgenden 5 Sinne werden im NLP mit **VAKOG** abgekürzt:

- Visuell (V) = Sehen
- Auditiv (A) = Hören
- Kinästhetisch (K) = Fühlen
- Olfaktorisch (O) = Riechen
- Gustatorisch (G) = Schmecken

Die ersten drei Kanäle VAK sind diejenigen, die wir im beruflichen Umfeld am meisten benutzen. Jeder Mensch entwickelt dabei sein **primäres Repräsentationssystem**, d.h. den Sinn den er, vielleicht auch unbewusst, häufiger benutzt als alle anderen Sinne. Diesen bevorzugten Kanal zum Aufnehmen und Abspeichern von Informationen kann ich

- durch die **Augenbewegungen (sog Augenzugangshinweise)**, d.h. die Richtung in die sich die Augen beim Denken bewegen (Oben = Visuell, Mitte = Auditiv, Unten = links Kinästhetisch und rechts innerer Dialog),
- durch die Sprache, d.h. welche Wörter und Sätze benutzt werden und
- die Physiologie (Körperhaltung, Atmung und Gestik)

herausfinden.

Durch genaues Zuhören und Beobachten eines Kollegen kann ich feststellen, welches Sinnessystem der Kollege verwendet und so gezielt positiv Einfluss nehmen. Bei den neuen Kommunikationsmitteln wie Livemeetings, Handy und Emails liegt der entscheidende Hinweis dagegen in der Sprache. Nachfolgend möchte ich exemplarisch Wörter und Ausdrücke aufzählen, die ein Repräsentations-system verkörpern:

- **Visuell:** Einblick gewähren, Bild machen, darauf achten, vorstellen, im Hinblick, etc.
- **Auditiv:** klingt vernünftig, hört sich gut an, schreit nach einer Lösung, etc.
- **Kinästhetisch:** fühlt, Verantwortung lastet auf, Termindruck, fest im Griff, etc.

Wenn man das bevorzugte Repräsentationssystem des anderen erkennt, kann man es in der Kommunikation bewusst nutzen, um einen guten Rapport (Kontakt) herzustellen und ihn dort ansprechen. Wenn der Kollege sagt: „Mein Gefühl sagt mir, dass wir es anders probieren sollen“ (kinästhetischer Kanal) und ich antworte: „Ich sehe hier die Lösung“ (visueller Kanal) ist ein aneinander vorbei reden vorprogrammiert.

Unsere bewusste und unbewusste Wahrnehmungsfähigkeit durch offene Sinneskanäle, entscheidet, was an nützlichen Informationen aufgenommen wird und wie genau wir die Welt beschreiben können. Deshalb ist es von Vorteil, wenn ich ein tiefes sensorisches Bewusstsein von mir selbst und von anderen entwickle.

Neben den wie bereits erwähnten verwendeten Worten eines Repräsentationssystems ist vor allem die **nonverbale Kommunikation** aufschlussreich. Durch exaktes Beobachten der Physiologie (z.B. Atmung, Muskelspannung, Gesichtsfarbe, Gestik und Mimik) des Gesprächspartners, die diesem vielleicht unbewusst sind, können innere Widerstände und das Auseinanderfallen von verbaler und nonverbaler Kommunikation (**Inkongruenz**) frühzeitig erkannt und entsprechend darauf reagiert werden.

Albert Mehrabian hat in einer Untersuchung auf Basis persönlicher direkter Gespräche herausgefunden, dass in einem Gespräch bei auftretender Inkongruenz 7 % des Inhaltes von der verbalen Botschaft, 38 % von der Stimme und 55 % von der Körpersprache vermittelt werden. Denken und Fühlen auf der einen Seite und Handeln und Körpersprache auf der anderen Seite hängen ursächlich miteinander zusammen.

Kommunikation und gute Beziehung

Pacing und Rapport

In meiner Firma arbeite ich mit Kollegen und Vorgesetzten zusammen und benötige, um etwas erreichen zu können, deren Unterstützung. Aus diesem Grund benötige ich sowohl eine gute Beziehung als auch eine angenehme Atmosphäre, die auf Vertrauen, gegenseitigem Respekt und Sensibilität aufgebaut ist. Um Kollegen in Gesprächen zu überzeugen, Zustimmung für eigene Argumente zu bekommen, ein Anliegen erfolgreich zu vermitteln und um Konflikte zu vermeiden oder konstruktive Lösungen für Probleme in Diskussionen finden zu können, ist ein guter Rapport von Vorteil.

Rapport ist **Kongruenzverhalten** (d.h. Gleichklang mit einer anderen Person) und ist laut Wikipedia „der Zustand verbaler und nonverbaler Bezogenheit von Menschen aufeinander“. **Rapport** ist die Verbindung zwischen zwei Menschen, die gute Beziehungen aufbauen und verbessern, produktivere Besprechungen gestalten und eine effektivere Überzeugung anderer Menschen und letztendlich eine gute Kommunikation ermöglichen.

Um einen guten Rapport zu erreichen, wird das **Pacing** beim Gesprächspartner angewendet, d.h. sich feinfühlig an die Verhaltensweise des Gegenübers anzupassen, sich „Ähneln“, „Angleichen“, „Matchen“, „Spiegeln“, was aber nicht bedeutet alles 1:1 nachzuahmen.

Voraussetzung ist Zuhören, Beobachten, seine volle Aufmerksamkeit, Respekt und Vertrauen dem Gegenüber zu zeigen, ihn in seinem Weltmodell verstehen zu wollen, die grundsätzliche Wertschätzung des Anderen, gerade auch in seinem Anderssein und zu respektieren, was ihm wichtig ist. Oft geht es aber in Gesprächsrunden darum, dass jeder seine Meinung loswerden und den eigenen Standpunkt äußern will, wo zuerst **Zuhören** und Nachdenken über das, was gesagt wurde, hilfreicher wäre.

Es gibt folgende **Ebenen** in denen ich mich dem Gegenüber anpassen kann:

- **Körperebene:** Körperhaltung von Kopf, Schulter, Beine (Überkreuzen), Gestik, Mimik, (Atmung, Augenbewegungen, Nicken) => **Körperpacing**
- **Stimme:** Lautstärke, Tonfall, Geschwindigkeit, Rhythmus, Pause => **Stimm- und Frequenzpacing**
- **Sprache:** Tempo, begriffliche Vorlieben (Wortwahl) und welches Repräsentationssystem er benutzt, also Wörter wie sehen für visuell, hören für auditiv, fühlen/spüren für kinästhetisch, schmecken für gustatorisch, riechen für olfaktorisch => **Sprachpacing**
- **Emotionen:** in ähnlicher emotionaler Verfassung gegenüberreten, d.h. wenn deprimiert nicht laut und euphorisch => **Emotionspacing**
- **Weitere Ebenen:** Kleidung, Stil, Essen und Getränke...

Mit der Interpretation von Körpersprache sollte man allerdings vorsichtig umgehen. Ein Überkreuzen der Beine könnte beispielsweise einfach nur bequem sein und nichts mit verschlossen sein zu tun haben. Anstelle der Beurteilung wäre es nützlicher, wenn die eigene Körpersprache in Form von Bewegung, Gestik und Haltung (Matching) an das Gegenüber angepasst würde, um guten Rapport zu erzielen. Allerdings sollte das Matching vom Anderen nicht als Imitation wahrgenommen werden. Ein Kopieren des Akzentes, eines Ticks oder einer unglücklichen Angewohnheit sollte vermieden werden, da es als "Nachäffen oder Veräppeln" gedeutet werden könnte.

Der Rapport kann verstärkt werden durch aufmerksam zuhören und freundlich sein, andere aus-sprechen lassen, mit Namen ansprechen, mit Verständnis reagieren und jemanden da abzuholen wo er sich befindet. Durch einen guten Rapport können Diskussionen reibungsloser geführt, Vereinbarungen getroffen, Maßnahmen umgesetzt und effizientere Lösungen gefunden werden.

Leading und Mismatch

Um die Führung (**Leading**) in einem Gespräch zu übernehmen ist ein guter Rapport eine Voraussetzung. Guter Rapport ist wichtig z.B. im Vertrieb, bei Verhandlungen, Beurteilungsgesprächen, bei Konfliktlösungen und wenn man Menschen z.B. für Veränderungen begeistern will.

Durch einen leichten **Mismatch** (d.h. anders sein, abweichendes Verhalten dem Gegenüber an den Tag legen), mit kleinen schnellen und intensiven Veränderungen, wie z.B. Körperhaltung und Blickkontakt (z.B. kurz auf die Uhr sehen oder einen Stift fallen lassen), kann überprüft werden, ob der Rapport noch konstant ist. Wenn dann das Gespräch nicht abbricht und wenn bei kleinen Veränderungen der Gesprächspartner mitgeht und folgt, ist der Rapport noch konstant und kann durch diesen kleinen Mismatch sogar noch verstärkt werden. Dann kann man beginnen über Leading zu testen, ob der Kollege einem folgt (z. B. indem ich meine Sitzposition ändere oder sich zurücklehne).

Mit Leading kann man seinen Gesprächspartner dazu bringen anders zu denken, zu fühlen und zu handeln. Die Führung in einem Gespräch zu übernehmen macht Sinn, damit der Kollege sich z.B. meine Meinung anhört und versteht oder auch seinen Gefühlszustand und das Energieniveau verändert.

Kurzes eigenes Zwischenfazit:

So konnte ich einen verärgerten und lauten Kollegen durch Pacing, ohne dessen Emotionen zu matchen, in einen guten Rapport führen. Mit anschließendem Leading konnte ich ihn mit einer zuerst schnellen und lauten Sprechweise, die dann immer langsamer und ruhiger wurde, bewegen. Dadurch hatten wir eine angenehmere Atmosphäre, um detaillierter über das Problem reden zu können.

Eine Herausforderung ist es, den **Rapport in einer Gruppe** herzustellen, da man nicht jede einzelne Person pacen kann. Wichtig ist jede einzelne Person zu Beginn eines Gespräches zu begrüßen und mit Namen anzusprechen, während des Gespräches Augenkontakt mit jedem Teilnehmer zu suchen und Elemente des Redners zu pacen bevor man selber spricht. Zur Unterstützung sollte man zudem Schlüsselwörter und -sätze benutzen.

Wenn ein Gespräch beendet werden soll, weil z.B. der nächste Termin ansteht, ist es notwendig den Rapport zu unterbrechen, ohne die Beziehung zu gefährden und als unhöflich zu erscheinen. Hierzu ist ein Mismatching in Form einer Veränderung der Körperhaltung möglich, wie z.B. einen Schritt zurück gehen oder den Blick auf etwas anderes richten, z.B. auf das Handy schauen, um dem Kollegen bewusst zu machen, dass das Gespräch dem Ende zugeht ohne es direkt sagen zu müssen.

Bei einem Telefongespräch kann sich durch die Veränderung der Sprechgeschwindigkeit, der Lautstärke und/oder des Tonfalls ein Mismatch ergeben. Dieses kann aber auch durch Körperbewegungen, wie z. B. aufstehen und herumgehen erreicht werden, da sich hierbei die Stimme und die Atmung verändern. Durch diesen Mismatch kann sich der Rapport abschwächen oder sogar das Gespräch beendet werden. Zumeist nimmt der Kollege am anderen Ende der Leitung wahrscheinlich diese Veränderungen nur unbewusst wahr. Dies geschieht respektvoll, so dass die Beziehung da-nach weiterhin erhalten bleibt. Daneben gibt es aber auch Kollegen, die es notwendig machen, den Raum zu verlassen, z. B. um sich etwas zu trinken zu holen, um damit ein Gespräch abrupt nach vielen dezenten Versuchen zu beenden.

Rapport im digitalen Zeitalter

Im Konzern ist das Arbeiten in Projekten und in internationalen Teams über verschiedene Länder und Zeitzonen verteilt, die zudem von der englischen Sprache geprägt sind. Darüber hinaus werden neue Kommunikationswerkzeuge wie z. B. Handy oder Livemeeting eingesetzt. Hierbei höre ich meine Kollegen, kann sie aber nicht mehr sehen, so dass aufmerksames Zuhören eine Voraussetzung wird. Pacing findet in diesem Fall mehr mit der Stimme, Sprache, Atmung und Emotionen statt. Es kann zwar der Körper nicht gesehen werden, aber unsere Körperhaltung, wie z. B. ein eingeknickter Körper hat sehr wohl Auswirkungen auf die Stimme.

In Zeiten der Digitalisierung und des Internets (Emails) wird immer weniger persönlich kommuniziert, so dass die Schwierigkeit besteht, einen guten Rapport herzustellen. Bei der Beantwortung von Emails kann man mittels Stil und Sprache (Schlüsselwörter) des Kollegen pacen und leaden.

Dies bedeutet für ein gutes Pacing, dass ich die Emails der Kollegen nach Länge, Detaillierungsgrad, Sätzen (kurz oder lang), Tonfall (formell oder informell), Begrüßung (Hallo, Lieber, Hi) und Sprache (Schlüsselwörter, -sätze etc.) studieren und dann entsprechend matchen muss.

Auch stellt sich hier die Frage welches Kommunikationsmedium ein Kollege vorzugsweise benutzt, damit ich schnell eine Antwort erhalte. Welches Kommunikationsmedium ich auswähle, hängt ebenfalls vom Thema ab. Manchmal ist ein persönliches Gespräch am Telefon wegen komplexer und sensibler Inhalte Vielleicht besser geeignet ein langes Email, in dem Wörter missverstanden und Emotionen erzeugt werden könnten, weil der Empfänger die Botschaft anders bzw. falsch interpretiert.

Sprachmuster im NLP

Wir machen nicht nur Erfahrungen, sondern repräsentieren unsere Erfahrungen sprachlich. Sprache ist die „wichtigste Möglichkeit, menschliche Erfahrungen und Wünsche auszudrücken, d. h. sich miteinander zu verständigen.“ Da wir nicht alle Informationen 1:1 abbilden können, bedienen wir uns bestimmter Filter/Verarbeitungsstrategien, so dass bestimmte Satzteile und Bedeutungen fehlen. Dies wird “Verletzungen” genannt. Damit kann es zu Missverständnissen und Fehlinterpretationen in der Kommunikation kommen. Aufgrund der begrenzten Wahrnehmungsfähigkeit, handelt es sich um interne Prozesse, die eine subjektive Wirklichkeit abbilden und damit schafft jeder seine eigene Landkarte der Welt. Das Sprachmuster im NLP (Metamodell der Sprache) beschreibt somit Strukturen, die jeder Sprecher unbewusst benutzt, um seine Erfahrungen zu organisieren und mitzuteilen.



Bild: Pixabay

Glaubenssätze und Werte

Unsere Kommunikation wird durch Glaubenssätze und Wertvorstellungen beeinflusst, die zumeist unbewusst als WahrnehmungsfILTER für unsere Außenwelt dienen und nur schwer zu erkennen sind. Diese sind von Mensch zu Mensch unterschiedlich. Daher hat jeder Mensch seine eigene „Landkarte bzw. Modell der Welt“.

Glaubenssätze sind Überzeugungen, die wir von uns (z. B. wie ich bin, nicht bin ...) und der Welt (z. B. wie Dinge sind oder nicht sind) haben. Aus den Generalisierungen werden Erfahrungen heraus-gebildet und durch fortwährende Erlebnisse verstärkt. Sie lenken unsere Aufmerksamkeit dorthin, wo sich unsere Glaubenssätze bestätigen und werden als selbsterfüllende Prophezeiungen erlebt und als solche verteidigt. Glaubenssätze können sich auch auf der Basis von Werten bilden.

Während Glaubenssätze zeigen, was ich als Tatsache des Lebens wahrnehme, zeigen **Werte** als Motivatoren und Antriebsmechanismen eine emotionale Komponente, was mir wichtig ist, wie ich mich und andere beurteile, mich entscheide und mich verhalte. Werte sind „Prinzipien oder Qualitäten, die von Einzelnen oder Gruppen als erwünscht, erforderlich oder wertvoll erachtet werden.“

Neben den **eigenen** Wertvorstellungen gibt es auch noch zusätzliche **Unternehmenswerte**, nach denen sich Mitarbeiter „zu richten haben“. Wertvorstellungen, die miteinander in Konflikt stehen, sind oft der Grund von Problemen in der Kommunikation und Kooperation am Arbeitsplatz. Beispiel hierfür ist, wenn einem Kollegen die Termintreue wichtiger ist als die Qualität oder er zuerst anderen Kollegen hilft bevor er seine Aufgaben fertig stellt.

Da sich Glaubenssätze im Laufe der Zeit oder auch über das gesamte Leben gebildet haben und Werte auch im Leben sinngemäß sind, werden diese zumeist kurzfristig am Arbeitsplatz nicht geändert. Ich kann diese aber sowohl bei mir als auch bei anderen hinterfragen, um mir derer bewusst zu werden und mein Verhalten und meine Kommunikation entsprechend durch Entgegen-kommen anzupassen.

Metamodell der Sprache und sprachliche Modellbildungsprozesse

Da unser Bewusstsein nur eine begrenzte Zahl an Sinneswahrnehmungen aufnehmen und als Informationen verarbeiten kann, verwenden wir nach Noam Chomsky drei verschiedene interne Verarbeitungsstrategien, wie wir mit Informationen umgehen, um die Erfahrungen abzubilden und somit das eigene Modell der Welt zu schaffen:

- **Tilgung** ist ein Prozess, mit dem wir die Aufmerksamkeit nur auf bestimmte Erfahrungen richten. Es werden Informationen nur selektiv durch die Sinne wahrgenommen und andere gleichzeitig gelöscht oder ausgeblendet. Dies ist sinnvoll, um die Informationsflut auf eine zu verarbeitende Menge zu begrenzen, damit wir uns auf das Wesentliche konzentrieren können
Beispiel: Oft hört man in Besprechungen plötzlich den Satz: Mir reicht's! Hier hilft es schon, wenn man nachfragt: Was genau reicht Dir? Und weshalb reicht es Dir?
- **Verzerrung** ist ein Prozess, in dem wir durch subjektives Erleben sensorische Informationen mittels Überlegungen, Phantasien und Wünschen so umgestalten, dass ein neuer Inhalt, Ausdruck und Bedeutung entstehen. Dies ermöglicht uns die einströmenden Informationen an die eigenen Werte und Glaubenssätze anzupassen. Diese kreative Fähigkeit unsere Wahrnehmung zu verzerren ist wichtig, um unsere Welt zu gestalten und neue Möglichkeiten zu entdecken. Es kann jedoch bei zu großem Auseinanderfallen zwischen Realität und Phantasie zu begrenzenden Glaubenssätzen führen.
Beispiel: „Wir müssen unsere Kommunikation im Projekt verbessern!“
Hinterfragen mit: Wie sollten wir besser kommunizieren, an was denkst Du da genau?
- **Generalisierung** ist ein Prozess, durch den eine einzelne Erfahrung zum Stellvertreter für alle zukünftigen ähnlichen Erfahrungen wird, indem eine Erfahrung auf alle anderen ähnlich gearteten Situationen übertragen wird. Diese Komprimierung der Fülle an Informationen ist bei der Bewältigung und Organisation der vielen Nachrichten und vielen sensorischen Eindrücke hilfreich solange kein zu stark verzerrtes Bild der Wirklichkeit entsteht.
Beispiel: „Nie bekomme ich die Informationen, die ich brauche“; Hier ist die Frage nach der Ausnahme hilfreich: Habe ich Dir wirklich nie eine Information gegeben und das letzte Email von mir gestern enthielt wirklich keine Information?

Es ist wichtig im Gespräch genau zuzuhören, was gesagt wird und sich dabei selbst zu fragen, was nicht gesagt wird bzw. was keinen Sinn macht. Danach können durch einen gezielten Einsatz der Fragetechniken des Meta-Modells der Sprache fehlende Bedeutungen (Sätze, Worte) wieder ins Bewusstsein gebracht werden.

Hierdurch können Missverständnisse bereinigt und Glaubenssätze aufgedeckt werden sowie eine effektive Kommunikation stattfinden.

Language Behavior Profile (LAB), die Metaprogramme im Business Bereich

Metaprogramme sind unbewusste Filter, um erhaltende Informationen und Reize verarbeiten und reagieren zu können, also handlungsfähig zu bleiben. Sie zeigen uns auf wie Menschen denken, Entscheidungen treffen und handeln. Aus den 60 Meta-Programmen von Cameron-Bandler entwickelte Roger Bailey für den Business Bereich 14 „Language und Behavior Profile (LAB)“.

Kurzes eigenes Zwischenfazit:

Als Übung sollte ich im NLP Kurs mich selbst anhand der LAB Kriterien einschätzen (Selbstwahrnehmung). Zusätzlich wurde ich noch von den Kursteilnehmern mittels Hinterfragen hinsichtlich der LAB Kriterien eingeordnet (Fremdwahrnehmung).

Aufschlussreich war für mich, dass meine Selbst-wahrnehmung und die Fremdwahrnehmung fast deckungsgleich waren.

Zusätzlich habe ich selektiv nachfolgende vier wichtige LAB Kriterien auf meine Führungskräfte (FÜK) angewendet, um meine Kommunikation durch Abstimmen an deren Metaprogramme zu verfeinern und damit schnelleren Rapport zu erzielen (siehe Foliensatz CTA):

Arbeitsorganisation: Wie organisiert jemand seine Arbeit? Worauf konzentriert er sich?

(ICH) Personen

konzentriert sich auf die Personen
 Wichtig sind Gedanken und Gefühle
 Sachliche Aufgaben müssen in Einklang sein
 mit Beziehung der Personen

Objekt (FÜK)

konzentriert sich auf Zahlen
 Aufgaben, Prozesse, Firmenziel

Richtung der Aufmerksamkeit: Wie nimmt man andere wahr?

(ICH) Andere

Aufmerksamkeit auf Mitmenschen
 Stellt interessiert Fragen
 Hohe Rapportfähigkeit
 Eigene Bedürfnisse vernachlässigt

Selbst (FÜK)

wenig Körpersprache und Emotion
 hört sich gerne reden (Monologe)
 kann schlecht zuhören
 Konzentriert sich auf Inhalt

Informationsgröße – Chunk Size: Wie werden Informationen verarbeitet?

(FÜK1) Überblick

Erkennt schnell das Wesentliche
 kommuniziert in kurzen einfachen Sätzen
 ist für komplexe Vorgänge zu ungenau

(ICH) Detail (FÜK2)

sehr genau, übersieht nichts
 verliert sich in Details
 kommuniziert präzise und vergisst
 keine Kleinigkeiten
 ideal für komplexe Vorgänge

Reaktion auf Stress: Wie reagiert Person auf Stress?

(ICH) emotional

Reagiert spontan, assoziiert
 guter Zugang zu eigenen Gefühlen
 Verständnis für die Gefühle anderer
 emotionales Überreagieren

Rational (FÜK)

behalten kühlen Kopf, können gut
 dissoziieren und rational abwägen,
 was zu tun ist, Zugang zu eigenen
 Gefühlen fehlt, wirken oft
 unsensibel

Es zeigt sich, dass meine Führungskräfte und ich unterschiedliche Profile haben. Durch die Kenntnis der unterschiedlichen „Language und Behavior Profile“ und Verständnis kann ich meine Vorgesetzten oder Kommunikationspartner besser abholen. In einer Firma und in einem Team beides zu haben ist ein Gewinn, da jedes Profil seine Vor- und Nachteile hat. Entscheidend ist aber, dass ich mich auf das andere Profil durch diese Erkenntnis besser zubewegen und effektiver kommunizieren kann.

Es öffnet mir auch die Möglichkeit herausfinden, was andere Kollegen oder Führungskräfte außergewöhnlich gut können, d. h. welche Denk- und Verhaltensmuster, welche Fähigkeiten diese Personen haben und was sie genau tun, um gute Ergebnisse zu erzielen. Diese Fähigkeiten könnte ich für mich nutzen und ggfls. auch auf andere übertragen (sog. „Modeling of Excellence“). Diese Profile helfen ein Bewusstsein für sich und andere zu entwickeln, um besser überzeugen und positiv unterstützend Einfluss nehmen zu können.

Veränderung mit guten Feedbackgesprächen

Im Unternehmen wird durch den steigenden Konkurrenzdruck verlangt, dass sich kontinuierlich die Ergebnisse erhöhen, die Kommunikation verbessert und die Arbeitsweise effizienter gestaltet wird.

Damit Mitarbeiter Höchstleistungen erbringen und sich weiterentwickeln, müssen diese wissen, was sie gut machen und was sie noch verbessern können. Zwischen Führungskraft und Mitarbeiter finden jedes Jahr formale Feedbackgespräche statt. In diesen Gesprächen werden die erzielten Arbeitsergebnisse dokumentiert. Um der schnellen Veränderungsdynamik und Digitalisierung Rechnung zu tragen, wurde neben den Jahreszielen kürzlich auch eine Software „Mastertool“ eingeführt, womit kurzfristige Aufgaben (sog. „Sprints“) nach deren Fortschritt-/Erfüllungsgrad regelmäßig kommentiert und dokumentiert werden. In wöchentlichen Abteilungs-Jour Fixen werden diese besprochen, aber auch von den Vorgesetzten kontrolliert.

Feedback heißt übersetzt Rückmeldung oder Rückkopplung. Über die Sinnesorgane wird ständig Feedback in Form von verbaler und nonverbaler Kommunikation wahrgenommen. Auch wenn Kollegen untereinander auf bestimmte Ereignisse, Verhalten, Handlungen etc. reagieren, kann es zu Feedbackgesprächen kommen. In diesen Gesprächen, in denen ich positive Rückmeldung geben oder Verbesserungen ansprechen möchte, bin ich mal Feedbacknehmer oder Feedbackgeber.

Es fällt mir normalerweise nicht schwer, jemanden zu loben bzw. positives Feedback zu geben. Heikler wird es dagegen für mich, wenn ich einem Kollegen ein kritisches oder negatives Feedback geben muss. Beim Feedback-Geben ist es dann von Vorteil sich vorher folgende **Vorannahmen** bewusst zu machen:

- die Intention (Absicht) jedes Verhaltens ist positiv. Es soll also ein Verhalten und nicht die Person an sich verändert werden.
- Feedback ist kein Versagen, sondern es geht hier immer nur um ein Verbesserungspotential.

Eine weitere Voraussetzung für ein gutes Feedbackgespräch ist die Anwendung des **Pacing und Leading**, um in einen guten **Rapport** zu kommen. Des Weiteren wäre es für ein besseres Verstehen von Vorteil, die Prozessverben des bevorzugten Repräsentationssystem häufig zu verwenden:

- bei visuellem Kanal (wie z. B. sicherlich haben sie schon gesehen ...) oder
- bei auditivem Kanal (wie z. B. sicher ist Ihnen schon zu Ohren gekommen ...) oder
- bei kinästhetischem Kanal (wie z. B. sie fühlen sich).

Auch spielen bezüglich des Umfangs („Menge“) des Feedbacks, die Metaprogramme eine Rolle, ob es sich eher um einen

- introvertierten Menschen mit **interner Präferenz**, der selber weiß, ob er etwas gut gemacht hat
- einen extrovertierten Menschen mit **externer Präferenz** handelt, der externe Informationen benötigt, um seine Ergebnisse einschätzen zu können.

Das Ziel des **Feedbackgebers** sollte es idealerweise sein, selbst zu lernen und den Partner zu unterstützen, dabei gilt es folgende Regeln zu beachten:

- nur das Wahrgenommene schildern ohne Bewertung
- Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit
- Sandwich-Methode anwenden, d.h. zuerst die positiven, dann die negativen (max. 1 – 2 Punkte) und dann wieder positive Punkte zu nennen.
- die Wahrnehmung als Ich-Botschaft formulieren.

- Verwende nicht das Wort „aber“ bei dem Übergang von den positiven zu den negativen Punkten, weil oft nur der negative Teil hängen bleibt (besser mit „und“ verknüpfen).
- Kritisiere das Verhalten/ Ergebnis in angemessener Menge
- Begründe dabei deine Meinung anhand konkreter Beispiele
- Gib dann konstruktiv lösungsorientierte und unterstützende Empfehlungen
- Empfehlungen am besten zeitnah geben und
- wenn sich der Feedbacknehmer in einem aufnahmebereiten Zustand befindet.

Das Ziel des **Feedbacknehmers** ist es die Verbesserungsvorschläge als Chance zu nutzen, um die eigene Wahrnehmung zu erweitern und zu lernen. Hierbei gibt es folgende Regeln zu beachten:

- Beim Erhaltenen von Feedback aufmerksam zuhören
- Bei Unklarheit nachfragen
- Keine Erklärung oder Rechtfertigung dazu abzugeben.
- Der Feedbacknehmer hat die Wahl, das Feedback anzunehmen oder abzulehnen.
- Am Ende für das Feedback bedanken, da es um Verbesserungen geht.

Um ein effizientes Feedbackgespräch vorzubereiten, könnte ich auch die logischen Ebenen von Robert Dilts anwenden, wobei eine Änderung im beruflichen Umfeld auf die Ebenen Verhalten und Fähigkeiten abzielen sollte. Die persönlichen Glaubenssätze / Werte wirken sich zwar auch auf das Verhalten aus, stimmen aber nicht zwingend mit denen des Unternehmens überein.

Glaubenssätze / Werte sind nur schwer veränderbar, da sie fest verankert und zumeist nicht sichtbar bzw. unbewusst sind. Negatives Feedback auf der obersten Ebene, der Identität, im Sinne von z. B. „Sie sind zu langsam“ verletzt die Persönlichkeit. Eine positive Rückmeldung wie z. B. „Sie sind ein hervorragender Kaufmann“, kann dagegen sehr wirkungsvoll sein. Feedback zu Glaubenssätzen / Werte- und Identitätsebenen werden sinnvollerweise auf die Verhaltensebene übertragen.

Satir-Kategorien und Umgang mit Kritik

Im Gegensatz zu Feedback geht es bei der Kritik darum, Grenzen zu zeigen und Verhalten und/oder Ergebnisse zu bewerten. Kritik spiegelt das Weltbild oder die Landkarte mit den subjektiven Erfahrungen des Kritikers wieder. Unter Kritik verstehe ich deshalb die Bewertung einer Handlung anhand von subjektiven Maßstäben und so kann es zur Beanstandung über z. B. nicht eingehaltene Regeln/ Vereinbarungen kommen. Bei gerechtfertigter Kritik kann man sich entschuldigen, wieder gut machen und das Geschehene erklären. Ungerechtfertigte Kritik endet meist vor allem auf Basis einer Stress-Reaktion in den nachfolgenden sog. Satir-Kategorien, die von ihrer Entdeckerin Virginia Satir wie folgt bezeichnet werden:

- Der Beschwichtiger reagiert mit Unterwürfigkeit
- Der Rationalisierer reagiert mit dissoziierter Kühle und extremer Sachlichkeit
- Der Kläger reagiert mit Gegenangriff
- Der Ablenker reagiert mit Leugnen

Letztendlich sind diese Formen des Umgangs mit Kritik in der Kindheit erlernte Muster, die auch beim Erwachsenen noch wirken. Folge sind häufig Inkongruenzen durch die Stressreaktion ausgelöst. Diese führen dann zu einer ineffizienten, nicht zielführenden emotionalen Kommunikation mit negativen Folgen. Im Rahmen meiner NLP-Ausbildung habe ich gelernt, diese stressassoziierten Kommunikationsmuster bei meinem Gesprächspartner zu erkennen und mich ihnen durch Einnahme einer dissoziierten Metaposition (als distanzierter Beobachter) zu entziehen.

Positive Gefühle und Ressourcen ankern

Unsere Gefühle bestimmen, was wir sagen, tun und wie wir uns verhalten. Letztendlich hängt es auch davon ab, wie gut wir arbeiten, wie schnell wir uns neue Fähigkeiten aneignen, welche Ergebnisse wir abliefern, wie wir uns in Gesprächen mit Kollegen verhalten und wie wir in problematischen Konflikt-situationen reagieren. Es ist eine Herausforderung mit Kollegen zusammenzuarbeiten, die entsprechend ihrem eigenen „Modell der Welt“ oder ihrer eigenen „Landkarte“ arbeiten und damit in mir negative Gefühle und Reaktionen auslösen bzw. auslösen können.

Der Erfolg im Beruf hängt allerdings auch davon ab, wie gut ich kommuniziere und ob die eigenen Gefühle für und nicht gegen mich arbeiten, d.h. wie gut kann ich zuerst meine eigenen Gefühle steuern und dann die Gefühle der Anderen.

Die meisten Gefühle, Denk- und Verhaltensmuster sowie auf entsprechenden Filtern beruhende Glaubenssätze/Werte laufen zumeist unbewusst ab. Um negative Emotionen wie z. B. Frust, Wut oder Ärger, in bestimmten Situationen mit den entsprechenden NLP Methoden verändern zu können, muss ich mir diese erst einmal bewusst machen und sie erkennen. Eine NLP-Methode um Ressourcen wie z. B. Fähigkeiten, Stärken, Verhaltensweisen, Zustände und Gefühle zu installieren, sind die Ankertechniken, die auf einer Reiz-Reaktionskopplung beruhen. Es gibt unterschiedliche Auslöser, sog. Anker (=externe Reize), die immer automatisch zu einer bestimmten Reaktion (Gefühl / Verhalten) führen. Anker können negativ oder positiv sein, je nachdem ob Sie zu einem schlechten oder guten Gefühlszustand führen.

Für wirksame und starke Anker sollten die nachfolgenden Wohlgeformtheitskriterien (kurz „TIGER“-Kriterien) beachtet werden:

- **Timing:** Der Zeitpunkt von Reiz und Reaktion muss sehr nahe beieinander liegen, dann verankert das Gehirn den Reiz mit der Reaktion und die Reaktion erfolgt „automatisch“ auf den entsprechenden Reiz.
- **Intensität:** der Anker wird dann gesetzt, wenn das Gefühl von aufsteigender Intensität ist, kurz bevor es den Höhepunkt erreicht hat und er wird wieder gelöst bevor das Gefühl beginnt schwächer zu werden. Es kann immer nur das geankert werden, was da ist. Nur wirklich schöne Erlebnisse und Gefühlszustände ankern. Dabei ist eine gute Wahrnehmung der Physiologie wichtig.
- **Genauigkeit:** der Wiederholung, d.h. bei mehrmaligem Ankern immer auf die gleiche Art und Weise (z. B. Druck, Stelle etc.) ankern.
- **Einzigartigkeit:** nur einen Anker an einem bestimmten Ankerplatz ankern
- **Reinheit: des Gefühls** – einen möglichst reinen Zustand ankern (z. B. dass nicht Angst in der Freude mitschwingt)

Im Nachfolgenden möchte ich nicht die Veränderung von negativen Auslösern, z. B. durch Desensibilisieren oder Anker verschmelzen, sondern das Setzen eines neuen positiven Ankers anhand eines Beispiels erläutern:

Kurzes eigenes Zwischenfazit:

Vor einem Feedbackgespräch mit einem meiner Kollegen war ich immer sehr angespannt und nervös. Stattdessen wünschte ich mir, entspannt in die nächste Besprechung gehen zu können. Ich setzte mir in folgenden Schritten einen neuen Anker mit der Ressource Ruhe.

1. Ich saß im Wohnzimmer in einem bequemen Sessel (ungestörter ruhiger Platz)
2. Als Ziel-Zustand wählte ich das positive Gefühl der inneren Ruhe.
3. Dann wählte ich das Berühren von Daumen und Zeigefinger der linken Hand für dieses positive Gefühl der Ruhe als Ankergeste aus, um diesen Anker dann zu nutzen bevor ich wieder aufgeregt in ein Meeting mit diesem Kollegen gehen würde.
4. Ich rief mir bewusst einen Ort ins Gedächtnis an dem ich dieses positive Gefühl der Ruhe schon erlebt habe.
5. Ich stellte mir vor, dort in unserem ruhig gelegenen blühenden Garten auf einer Bank zu sitzen, die warme Sonne auf meiner Haut zu spüren und die Vögel zwitschern zu hören.
6. Während das Gefühl der Ruhe in mir immer stärker wurde, drückte ich den Daumen und Zeigefinger der linken Hand als Anker. Bevor sich das Gefühl der Ruhe wieder abschwächte, löste ich die beiden Finger.
7. Ich schaute auf die Uhr und überlegte mir, dass ich noch mit meiner Freundin telefonieren wollte (Separator)
8. Vorher wollte ich noch testen, ob sich nach dem Berühren des Daumen und Zeigefingers der linken Hand das Gefühl der Ruhe auslösen lässt. Ich stellte mir das nächste Meeting mit meinem Kollegen vor und stellte erfreut fest, dass sich nach der Auslösung des Ankers innere Ruhe einstellte. Hätte dies nicht funktioniert, hätte ich beginnend ab Punkt 3 die Schritte noch einmal wiederholen und somit den Anker „Ruhe“ verstärken müssen.

Vor meinem nächsten Meeting mit dem Kollegen probierte ich den Anker bereits vor der Besprechung aus. Als mein Kollege wieder gehetzt in die Besprechung kam, war ich entspannt und ruhig. Ich begann dann meinen Kollegen zu pacen, um einen guten Rapport herzustellen. Der positive Anker, um entspannt in eine Besprechung zu gehen, hatte somit positiv gewirkt.

Emotionale Zustände durch Submodalitäten ändern

Submodalitäten sind die wahrnehmbaren Eigenschaften unserer **Repräsentationssysteme** (=Sinnessysteme, mit denen wir Informationen aufnehmen und verarbeiten). R. Bandler hat erkannt, dass unser Gehirn sämtliche Informationen in sinnesspezifischen Mustern codiert und miteinander verbindet. Submodalitäten legen fest, welche Bedeutungen ich meinen Erinnerungen gebe. Es ist leichter Submodalitäten, wie z. B. visuell Form und Größe von Bildern oder auditiv die Tonlage des Gehörten zu verändern als den Inhalt und Kontext einer Erfahrung oder Überzeugung. Auch kann ich dadurch mein eigenes Erleben, Verhalten und Gefühle kontrollieren anstelle einer Fremdsteuerung durch andere zu unterliegen. R. Bandler schrieb dazu: „Wenn Sie Ihr Gehirn nicht dirigieren, wird es ziellos weiterlaufen oder andere Menschen werden Wege finden, diese Steuerungsaufgabe zu übernehmen“.

Welches subjektive Erleben und welche Wirkung die Erinnerungen auf mich haben, ist häufig von nur wenigen sog. **kritischen Submodalitäten** abhängig und weniger von dem, was tatsächlich passiert ist. Ich kann zwar die Vergangenheit nicht verändern, aber einen Einfluss darauf nehmen wie ich die Erinnerungen organisiere und bewerte, d. h. die negativen Gefühle los werden, um Ressourcen freizulegen und in Zukunft positiv reagieren zu können.

Kurzes eigenes Zwischenfazit:

Im NLP Kurs erlebte ich, wie sich im Rahmen einer mit mir durchgeführten Demonstration durch Veränderung von Submodalitäten mein Verhältnis zu einem Kollegen gravierend veränderte.

Nach einem guten Rapport mittels Pacing und Leading sollte ich mich an das unangenehme Gespräch wieder erinnern, sehen was ich damals gesehen, hören was ich damals gehört habe und spüren was das damals für ein Gefühl war und was dieses Erlebnis bei mir ausgelöst hatte.

- Es wurden die **visuellen Submodalitäten** als erstes abgefragt, d. h. welches Bild ich vor meinen Augen sehe. Es wurden dann die einzelnen visuellen Submodalitäten (z. B. Bild klein oder groß; mit oder ohne Rahmen, bewegter Film oder unbewegtes Bild, Position im Raum, farbig oder schwarz/weiß, etc.) nacheinander abgefragt und verändert. Danach wurde wieder zum Anfangsbild zurückgekehrt.

- Daraufhin wurde ich gefragt, welche Geräusche bei dem Ereignis aufgetreten sind. Es wurden die **auditiven Sinnesmodalitäten** (z.B. Lautstärke laut – leise, Tonlage hoch oder tief etc.) verändert und immer wieder an die ursprüngliche Erinnerung angepasst.
- Zuletzt wurde ich nach meinen körperlichen Empfindungen, was ich gefühlt habe, gefragt. Die **kinästhetischen Submodalitäten** (z.B. weich oder hart etc.) wurden verändert und danach wieder in den Anfangszustand zurückgebracht.

Die Kursleiterin notierte sich die Submodalitäten, die die größte Wirkung bei mir erreicht hatten (sog. **kritische Submodalitäten**). Sie ging diese mit mir nochmals durch ohne dabei die Veränderungen der Submodalitäten wieder zurückzunehmen. Die **kritischen visuellen Submodalitäten** waren ein festes rotes eingerahmte helles Bild, weit weg von mir rechts unten. Die **kritischen auditiven Submodalitäten** waren die Laute einer quäkenden, tollpatschigen Ente mit dem Namen Miss Daisy.

Da ich Tiere liebe und ich diese watschelnde Ente süß finde, hat sich anscheinend bei mir gefühls-mäßig und in meinem subjektiven Erleben viel positiv verändert.

Ich wurde am Ende der Demo noch einmal gebeten **assoziiert** (d. h. mit allen Sinnen mitten in der Erinnerung seiend) in die Ausgangssituation zu gehen und wurde gefragt „Wenn Du jetzt wieder Deinen Kollegen siehst, was fühlst Du dabei? Hat sich etwas verändert?“
(Testen).

Dann wurde noch ein **Future Pace** (= eine Form des Testings) durchgeführt, um sicher zu gehen, dass die Veränderung nicht nur in der für die vergangenheitsbezogene Intervention, sondern auch in einer zukünftigen ähnlichen Situation erreicht wird. Sie stellte mir die Frage: „Wie ist es, wenn Du in der Zukunft wieder in eine ähnliche Situation mit Deinem Kollegen kommst, wie fühlt sich das an?“ Ich war entspannt und musste innerlich grinsen! Am nächsten Arbeitstag hatte ich den ersten freundlichen und entspannten Kontakt mit diesem Kollegen. Die Methode hatte gewirkt.

Arbeitsbeziehung mit Wahrnehmungspositionen ändern

Oft haben Menschen unterschiedliche Sichtweisen. Wenn man seine eigene Denkweise erkennt und die der anderen anerkennt, ergeben sich ganz neue zusätzliche Alternativen. Wenn man besser versteht, was hinter einem bestimmten Verhalten bei sich oder bei dem anderen steckt, kann man die Dinge anders beurteilen sowie effektiver und flexibler reagieren.

Mit der Methode der **Wahrnehmungspositionen** kann eine bestimmte Situation von unterschiedlichen Positionen aus erlebt werden. Obwohl ich immer wieder mal die Perspektive eines anderen eingenommen habe, mich in dessen sog. Landkarte vorübergehend hineinversetzt habe, ist es mir passiert, dass ich in einem Projekt in einer Konfliktsituation mit einem Kollegen feststeckte.

Kurzes eigenes Zwischenfazit:

Im NLP Kurs habe ich dann in einer Übung die drei Wahrnehmungspositionen angewendet, um die gestörte Beziehung zu meinem Kollegen wieder zu verbessern. Sehr hilfreich war mir die bisher unbekannte zusätzliche übergeordnete **Metaposition**, wo ich distanziert (**dissoziiert**, also getrennt von meinen unangenehmen Gefühlen) als neutraler Beobachter das Ganze objektiv betrachtet habe.

Die Konfliktsituation bestand darin, dass ich einen Foliensatz für ein Projekt erarbeitet habe und der Kollege seinen Input auch nach mehrmaligen Aufforderungen nicht rechtzeitig für eine wichtige Besprechung gegeben hatte. Im Großraumbüro kam es dann zu einer „leichten“ Eskalation, da wir uns beide nach der Satir-Kategorie „Ankläger“ verhalten hatten.

Mit Hilfe der nachfolgenden drei unterschiedlichen Wahrnehmungspositionen habe ich das Eskalationsgespräch dann analysiert und damit erneut betrachtet, indem ich mich auf die folgenden drei verschiedenen Karten (= **Raumanker**: mit diesen erfahren wir verschiedene Perspektiven der Realität) gestellt habe:

- **Ich – Position**, d. h. assoziiert, habe ich den Kollegen gesehen, der mit dem Nachbarn leise geredet hat. Ich spürte ein starkes Gefühl von Ärger im Magenbereich, weil ich trotz mehrmaligen Aufforderns den Input nicht bekommen hatte.
Danach wurde ein **Separator** gesetzt, d.h. wir haben uns kurz über etwas anderes, das Wetter, unterhalten.
- Danach wechselte ich auf die Karte (Raumanker) in die **Du – Position**, wo ich in die Rolle meines Kollegen geschlüpft bin. Ich spürte den Druck, den ich wieder mal hartnäckig ausübte und sah von seiner Position aus mich selbst mit geröteten Wangen und lauter fordernder Stimme. Ich erkannte die Überforderung meines Kollegen durch mein Verhalten.
Hier haben wir dann wieder einen **Separator** gesetzt, indem ich mich um die eigene Achse gedreht habe.
- Dann wechselte ich auf die dritte Karte (Raumanker) in die **Meta – Position** (= dissoziiert von der Position Ich und Du als neutraler Beobachter). Ich schaute aus einer übergeordneten Position, was hier objektiv betrachtet zwischen den beiden ablief. Ich beantwortete die Frage: „Was könnten die beiden gebrauchen?“ mit Verständnis, dass es auch mal nicht 100 % perfekt und vollständig sein muss und nicht immer sofort. Wenn Bedarf bestünde auch nachgebessert und -geliefert werden kann.
- Anschließend stellte ich mich noch mal mit dem Wissen aus der Metaposition auf die Karte mit der **Ich-Position**: Ich zeigte dem Kollegen Verständnis und fühlte mich entspannt. Ein weiterer **Separator** wurde gesetzt als ich die Uhrzeit sagen sollte
- Danach wechselte ich auf die Karte (Raumanker) in die **Du-Position** und schlüpfte wieder in die Rolle des Kollegen, der mich nun als eine entspannte und verständnisvolle Kollegin wahr nahm und erleichtert war. Erneut einen **Separator gesetzt**.
- Der erneute Wechsel auf Karte (Raumanker) in die **Meta-Position** ergab, dass sich jetzt viel verändert hatte und kein weiterer Handlungsbedarf bestand.
- Beim anschließenden Wechsel auf die Karte in die **Ich-Position**, erlebte ich die Situation nach der geänderten Einstellung, dem entgegenkommenden Verständnis als angenehm. Ich nahm die Situation jetzt als friedlich wahr.
- Dann erfolgte ein **Future Pace mit der Frage**: „Denke an eine Situation mit Deinem Kollegen in der Zukunft, wie hat sich das Erleben für diese Situation verändert?“ Ich empfand es wesentlich entspannter.

Anschließend habe ich meinen Kollegen nicht mehr im Großraumbüro überrumpelt. In einer angenehmen Atmosphäre beim Mittagessen, wo wir einen guten Rapport hatten, haben wir uns über die ausufernde Terminalsituation im Projekt unterhalten. Wir haben uns überlegt, von wem wir Unterstützung bekommen könnten, um gemeinsam unseren Vorgesetzten Verbesserungsvorschläge zu machen.

In einer Beziehung, egal ob beruflich oder privat, gehören zwar immer zwei dazu und haben auch zwei die Verantwortung, aber es passiert selten, dass aufgrund der unterschiedlichen „Landkarten“, die Erwartungen und Ziele zum einen die gleichen sind und zum anderen ich den anderen verändern und weniger „schwierig“ machen kann. Final bleibt festzustellen, dass man nur sich selber verändern kann und das vor dem Hintergrund der Vorannahme „Jedes Verhalten hat eine positive Absicht“ geschieht.

Assoziation und Dissoziation

Im Arbeitsumfeld und für eine gute Kommunikation miteinander ist es wichtig, die eigenen Gefühle zu steuern, d. h. diese zu verstärken oder zu verringern. Hierzu muss ich allerdings die Art und Weise verändern, wie Erlebnisse erinnert werden.

Es gibt dabei die nachfolgenden 2 Möglichkeiten:

- **Assoziiert, d.h.** wenn ich das Ereignis so wahrnehme, als würde ich es mit den eigenen Augen sehen, mit den eigenen Ohren hören, spüren und durchleben
- **Dissoziiert, d.h.** wenn ich das Ereignis als neutraler und objektiver Beobachter distanziert mit Abstand und von außen betrachte, als ob ich mich selber z. B. auf einem Foto oder Film sehe (Meta-Position)

Wenn ich die Intensität eines Gefühls aufgrund eines positiven Ergebnisses stärker machen möchte und z. B. ankern will, ist ein assoziiertes Erleben notwendig. Ein Konflikt- oder Kritikgespräch dagegen dissoziiert, distanziert aus einer übergeordneten Metaposition zu führen, schafft Abstand und reduziert negative Gefühle, um flexibler reagieren zu können.

Zusammenfassung und Ausblick

Die Anwendungsmöglichkeiten von NLP für eine erfolgreiche Kommunikation im Berufsleben sind so vielfältig wie die Probleme oder Wünsche, die die Menschen haben. In jedem Bereich können Menschen von NLP profitieren. NLP bedeutet, Lernen exakt wahrzunehmen und zu beobachten, wann verändert sich körperlich und gefühlsmäßig etwas. Außerdem bedeutet es, sich Gedanken bewusst zu machen, d. h. wie denke ich über andere und über mich und welche inneren Dialoge (Selbstgespräche) finden statt.

Wie kann ich meine verbale und non-verbale Sprache (Mimik und Gestik) so auf die Anderen abstimmen, um auch in Zeiten sich verändernder Kommunikationsmedien einen guten Kontakt/ Beziehung zu den Kollegen herzustellen zu können. Letztendlich geht es darum, meine Gedanken und Gefühle so zu steuern, dass ich nicht Opfer meiner WahrnehmungsfILTER bin, sondern mein Verhalten und Handeln flexibel anhand von Wahlmöglichkeiten gestalten und anpassen kann. So können gute Beziehungen, Netzwerke, Lebensqualität sowie Zufriedenheit am Arbeitsplatz entstehen.

Diese Arbeit hat mir geholfen zu reflektieren, an welchen Stellen ich in kleinen Schritten NLP am Arbeitsplatz bei den Kollegen bereits erfolgreich eingesetzt habe und auch wo ich noch neue Techniken frei nach dem Motto „Üben, Üben, Üben“ ausprobieren könnte. Es war für mich eine gute Übung diese Arbeit über die Anwendungsmöglichkeiten von NLP in einer erfolgreichen Kommunikation mit Kollegen am Arbeitsplatz zu schreiben, um mein NLP-Wissen anhand der Praxis zu wiederholen, es zu erweitern und weitere Zusammenhänge zu begreifen.

Zum Schluss möchte ich mich bei meinen Kollegen/Freunden sowie Trainern vom NLP Practitioner und Masterkurs bedanken, die mich in vielen Übungseinheiten geduldig begleitet und durch positive Feedbacks meine Persönlichkeitsentwicklung unterstützt haben.

Abschließend gilt es mir immer wieder ins Gedächtnis zu rufen: „Ändern kann ich nur mich selbst und nicht die anderen“, um damit die Verantwortung für eine erfolgreiche Kommunikation zu übernehmen.

Literaturverzeichnis

- Cooper, Lynne: NLP im Beruf für Dummies, 1. Aufl., Weinheim 2009
- Grochowiak, Klaus; Haag, Susanne: Das Arbeitsbuch zur Practitioner Ausbildung NLP, 2. Aufl., Wiesbaden 2007
- Grochowiak, Klaus: Das NLP Master Handbuch, Wiesbaden 2010
- Kaeser, Joe, „Aus eins mach zwei.... und der Rest kann weg“ im Manager Magazin 01/2018
- Lachmayr-Kott Tanja und Torsten: CTA Arbeitsunterlagen und Folien, München 2017/2018
- Mohl, Alexa: Der große Zauberlehrling Teil 1 und 2; Junfermann-Verlag, Paderborn 2013
- NLP Practitioner Ausbildungs-Handbuch, Alexander-Training, München 2015
- O'Connor Joseph, NLP das WorkBook, 5. Aufl, Kirchzarten 2014
- Tragser, Waltraud; Münchhausen von, Marco: Die NLP-Kartei Practitioner-Set, Paderborn 2000
- Tragser, Waltraud; Münchhausen von, Marco: Die NLP-Kartei Master-Set, Paderborn 2009
- Eigene Notizen aus dem NLP-Practitioner und NLP-Master Kurs 2016-2018
- Wikipedia