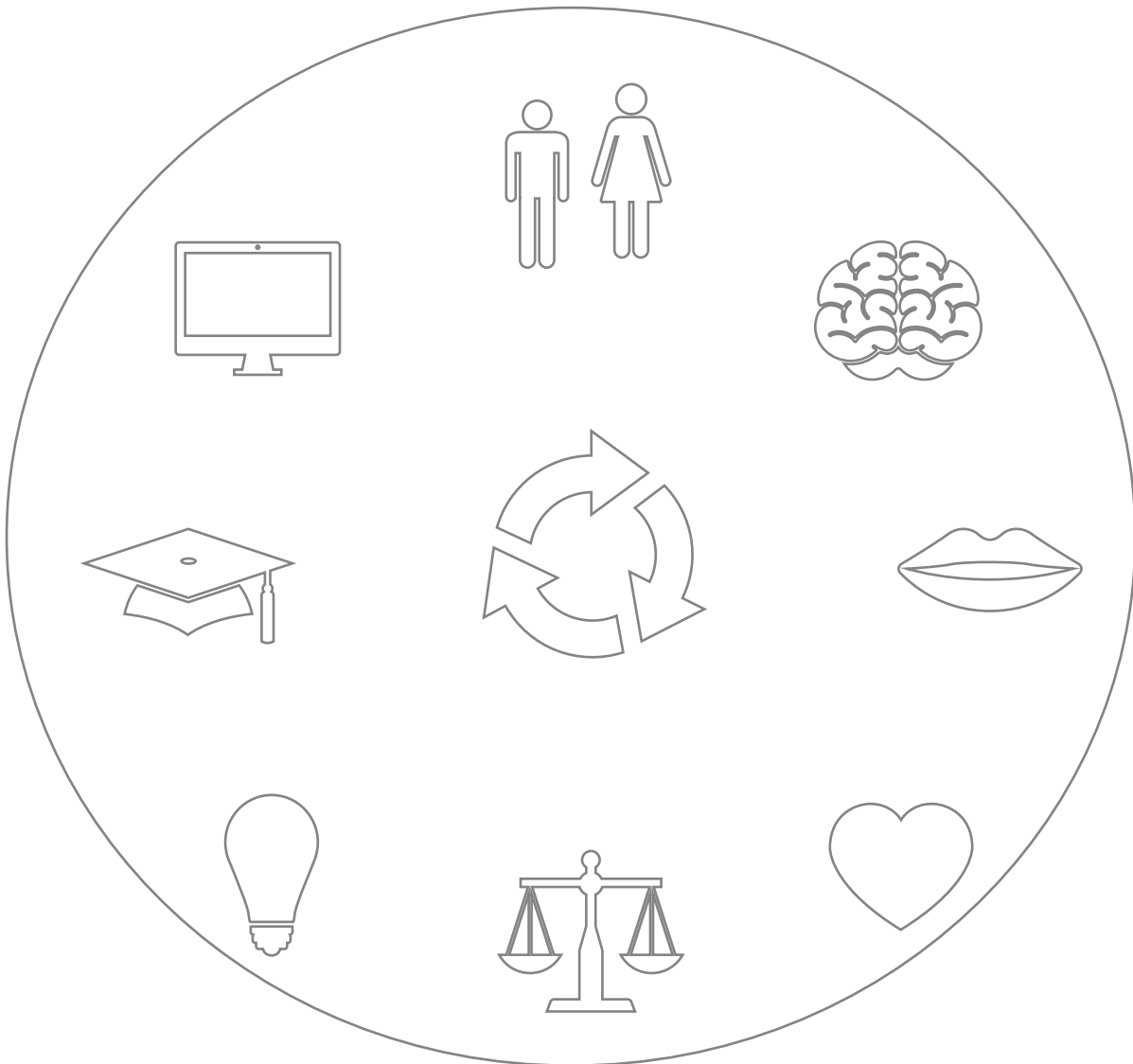


# Anwendung von NLP im Bereich Human Resources



# Inhaltsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Inhaltsverzeichnis .....   | 2  |
| Einleitung .....   | 3  |
| Anwendung von NLP im Bereich Human Resources .....                             | 4  |
| Änderung unerwünschter Verhaltensweisen bei Mitarbeitern .....                 | 4  |
| Einschränkende Einstellungen von Mitarbeitern durch nützlichere ersetzen ..... | 5  |
| Verbesserung der Kommunikation von Mitarbeitern und Führungskräften .....      | 7  |
| Anwendung von Metaprogrammen .....   | 7  |
| Fazit .....  | 9  |
| Literaturverzeichnis .....   | 10 |

## Einleitung

In meiner Facharbeit beschäftigte ich mich mit dem Einsatz des Neuro-Linguistischen Programmierens (NLP) im Bereich des Human Resources (HR). Da ich selbst in diesem Bereich tätig bin, bietet sich eine Übertragung der Einsatzmöglichkeiten sehr gut auf mein Fachgebiet an.

Das HR ist als Anwendungsgebiet sowohl umfangreich als auch vielseitig. Daher werde ich hier den gewählten Einsatzbereich für das NLP näher konkretisieren. Zur Auswahl stehen hierbei Unteraufgaben wie etwa die Personalentwicklung, die Leistungsbeurteilung, die Personalbetreuung oder die Personalführung. Da in meiner Facharbeit insbesondere das Coaching zur Vermittlung neuer Kompetenzen im Vordergrund steht, lege ich nachfolgend den Fokus auf die Personalentwicklung.

Die Personalentwicklung in einem Unternehmen trägt dafür Sorge, dass zwischen den Anforderungen der Arbeitsplätze und den vorhandenen Anlagen und Fähigkeiten der Mitarbeiter, eine bestmögliche Übereinstimmung ist. Konkret kann eine mangelnde Übereinstimmung zwischen Anforderungen und Fähigkeiten von Mitarbeitern in der fehlenden Kompetenz zur Konfliktlösung oder der fehlenden Kommunikationskompetenz liegen. In der unternehmerischen Praxis werden zur Verbesserung und Lösung dieser Probleme häufig Methoden wie Potenzialanalysen oder Mitarbeitergespräche angewendet. Diese Instrumente orientieren sich meist an einem im Vorhinein definierten Leitfadens, der keinen Bezug zum NLP aufweist. Deshalb liegt es mir sehr am Herzen darzustellen, inwiefern NLP im Vergleich zu diesen Massnahmen dazu beiträgt, unerwünschte Verhaltensweisen, einschränkende Einstellungen oder fehlende Kommunikationsfähigkeiten bei Mitarbeitern zu verbessern und damit zu einer besseren Gesamtleistung des Unternehmens beizutragen. Zusätzlich zeige ich auf, was die unterschiedlichen Antreiber für Motivation sein können und beschreibe wie es möglich ist, Mitarbeiter individuell zu motivieren. Dazu werde ich den Einsatz von NLP in diesen vier Bereichen darstellen. Die wichtigsten Inhalte dieser Arbeit werde ich abschliessend in einem Fazit zusammenfassen.

## **Anwendung von NLP im Bereich Human Resources**

Nachfolgend werde ich mögliche Einsatzmöglichkeiten von NLP in meinem Berufsalltag präsentieren.

### **Änderung unerwünschter Verhaltensweisen bei Mitarbeitern**

Bei Mitarbeitern können eine Reihe von unerwünschten Verhaltensweisen beobachtet werden. Es können direkt zu beobachtende Verhaltensweisen wie Unpünktlichkeit oder schlechte persönliche Organisation vorliegen. Allerdings können auch Verhaltensweisen vorliegen, welche nicht direkt zu beobachten sind, sondern sich erst bei einer Übertragung auf andere Bereiche des Berufsalltags bemerkbar werden. Ein Beispiel wäre ein mangelndes Selbstvertrauen, welches sich in einem schlechten Präsentationsstil oder mangelndem Einsatz bei der Arbeit bemerkbar macht. Um im Rahmen der Personalentwicklung eine Änderung bzw. Verbesserung solcher unerwünschter Verhaltensweisen zu erwirken, kann einerseits der New Behaviour Generator als Modellierungstrategie für neues Verhalten und andererseits das Ankern zur Herbeiführung ressourcenvoller Zustände angewendet werden.

Der New Behaviour Generator setzt voraus, dass der Mitarbeiter das erwünschte Verhalten zunächst definiert und visualisiert. Im Falle eines Mitarbeiters mit geringem Selbstvertrauen könnte diese Technik insofern zum Einsatz kommen, als dass der Mitarbeiter zunächst ein selbstbewussteres Verhalten als Ziel definiert und sich anschliessend vorstellt, dieses Verhalten auszuüben. Dabei kann er sich selbst mit der Mimik, Gestik, Körperhaltung, Sprache und weiteren Aspekten, die er mit seinem Zielverhalten assoziiert, visualisieren. Wenn sich die unerwünschte Verhaltensweise etwa insbesondere bei Präsentationen vor weiteren Mitarbeitern zeigt, dann kann die Visualisierung auf eben jene Situation bezogen werden. Hierzu visualisiert der Mitarbeiter im Zuge des New Behaviour Generators einfach, wie er selbstbewusst (z.B. mit aufrechter Körperhaltung, Augenkontakt zum Publikum, starker und fester Stimme etc.) eine Präsentation vor seinen Mitarbeitern hält. Diese Technik kann so zur Programmierung einer neuen Verhaltensweise beim Präsentieren unterstützend wirken. Die Anwendung dieser Technik ist auch für andere Verhaltensweisen anwendbar.

Ein Mitarbeiter, der häufig unpünktlich ist, könnte etwa durch die Visualisierung der erforderlichen Verhaltensmassnahmen (z.B. früher von zu Hause losfahren, früher Unterlagen für ein Meeting vorbereiten) ebenfalls von der Etablierung neuer Verhaltensweisen profitieren. Wesentlich ist hierbei, dass das Zielverhalten auch tatsächlich definiert und visualisiert werden kann. Durch ein gezieltes Coaching würde ich den Mitarbeiter dann durch die Intervention führen.

Ebenfalls ist in dieser Hinsicht das Ankern als Instrument des NLP eine Möglichkeit. Dabei wird im Rahmen des Ankerns eine durch Konditionierung veranlasste Reaktion in Folge eines externen Stimulus erwirkt. Hier kann durch gezielte Konditionierung ein emotionaler Zielzustand leichter erreicht werden, indem der trainierte Stimulus veranlasst wird. Für Mitarbeiter mit den zuvor erwähnten hinderlichen Verhaltensweisen könnte etwa die Berührung an einer gewissen Körperstelle (Handgelenk, Ohrläppchen etc.) oder einen sonstigen externen Stimulus den erforderlichen emotionalen Zustand zur Durchführung der neuen Verhaltensweise (z.B. selbstbewussterer emotionaler Zustand) veranlassen.

Meine Aufgabe als Personalentwickler wäre in diesem Falle die Heranführung von Mitarbeitern an eben jene Methoden des New Behaviour Generatings bzw. des Ankerns. Durch mein Coaching könnte eine Begleitung der notwendigen Schritte erfolgen und nachhaltig zu einer Veränderung unerwünschter Verhaltensweisen bei Mitarbeitern führen.

### **Einschränkende Einstellungen von Mitarbeitern durch nützlichere ersetzen**

Oft erlebt man Mitarbeiter, die sich gerne entwickeln würden, es aber nicht schaffen. Im Gegenteil, sie arbeiten sogar oft gegen sich. Das Verständnis für das Verhalten des Vorgesetzten ist nicht vorhanden, sie fühlen sich ungerecht behandelt und nicht wahrgenommen. Woran könnte das liegen? Alle Menschen tragen limitierende Glaubenssätze mit sich herum und wissen nichts davon. Sie handeln dadurch automatisch so, wie sich der Glaubenssatz gefestigt hat. Dieser ist aus anderen Gründen entstanden und passt oft gar nicht mehr zur aktuellen Situation. Das Unterbewusstsein versteht das aber nicht und handelt nur wie gelernt und programmiert.

Unverständnis, Frustration und Hilflosigkeit kann im Betroffenen aufkommen. Einige Beispiele für limitierende Glaubenssätze von Mitarbeitern im Unternehmen könnten etwa sein:

1. Eine Beförderung ist für einen selbst ohnehin ausgeschlossen
2. Das Übernehmen von Verantwortung könnte man selbst nicht meistern
3. Mitarbeiter und Kollegen liefern grundsätzlich bessere Leistung als man selbst
4. Der eigene Vorgesetzte kann einem nicht leiden

Im Hinblick auf die Ersetzung einschränkender Einstellungen von Mitarbeitern durch nützlichere Einstellungen und dadurch bewussterem Verhalten, kann ich im Rahmen der Personalentwicklung Glaubenssatzarbeit anwenden. Das genaue Vorgehen der Glaubenssatzarbeit sieht dabei wie folgt aus:

1. Identifikation des limitierenden Glaubenssatzes
2. Bewusstwerdung der durch den limitierenden Glaubenssatz veranlassten negativen Konsequenzen
3. Änderung der Bedeutung, die man der Situation gegeben hat, in der der Glaubenssatz entstanden ist
4. Schaffung eines neuen, bestärkenden und positiven Glaubenssatzes
5. Bewusstwerdung der positiven Konsequenzen des neuen Glaubenssatzes
6. Überführung der positiven Emotionen aus dem neuen Glaubenssatz in den gegenwärtigen Zustand

Um limitierende Glaubenssätze zu eliminieren und durch produktivere und positivere Glaubenssätze zu ersetzen, kann die Anwendung des obigen Vorgehens potenziell zu einer zufriedeneren und produktiveren Arbeitsmoral von Mitarbeitern führen. Dies spielt insbesondere dann eine Rolle, wenn ein Mitarbeiter im Rahmen der Personalentwicklung zum Experten auf seinem Gebiet ausgebildet oder entwickelt werden soll und ihm limitierende Glaubenssätze entgegenstehen.

## **Verbesserung der Kommunikation von Mitarbeitern und Führungskräften**

Die Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit von Mitarbeitern ist auf mehreren Ebenen von sehr hoher Wichtigkeit. Einerseits ist durch die Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit das unternehmensinterne Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Kollegen oder Vorgesetzten/Führungskräften betroffen. Andererseits ist auch das unternehmensexterne Umfeld betroffen. Dies ist dann der Fall, wenn Mitarbeiter mit Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern oder sonstigen Anspruchsgruppen des Unternehmens in Kontakt stehen.

Ein geeignetes und sehr einfach anwendbares Instrument im NLP stellt dabei die Schaffung des Rapports dar. Rapport bedeutet so viel wie eine gegenseitige, gute Beziehung, welche durch Verständnis und Harmonie geprägt ist. Eine solche Beziehung ist für jede Form des unternehmensinternen oder unternehmensexternen Umgangs wünschenswert und wertvoll. Als konkretes Beispiel könnte ich den Mitarbeitern zeigen, wie sie eine Ebene mit ihrem Kommunikationspartner durch die Aufzeigung gemeinsamer Interessen bzw. Absichten schaffen können oder durch das Spiegeln (dem Imitieren der Gestik, Mimik, Körperhaltung und Körpersprache des Gegenübers) eine bessere Ausgangssituation für die Kommunikation mit Kommunikationspartnern ermöglichen. Die Schaffung des Rapports betrifft auch mich als Personalentwickler. Im Rahmen eines Coachings mit einem Mitarbeiter oder einer Führungskraft, muss ich dazu in der Lage sein, mit der entsprechenden Person Rapport zu schaffen. Dies ist die Grundlage jeder weiteren Arbeit.

## **Anwendung von Metaprogrammen**

Metaprogramme sind interne Sortiermuster, über die jeder Mensch verfügt. Sie sind Produkte unserer Erfahrungen, Prägungen, Glaubenssätze und Werte. Dabei laufen im Rahmen dieser Metaprogramme diverse Sortier- und Präferenzmuster automatisch ab. Sie bestimmen u. a. wohin wir unsere Aufmerksamkeit lenken und wie wir Informationen intern strukturieren. Metaprogramme können für Mitarbeiter im jeweiligen Kontext passend und nützlich sein.

Eine meiner Aufgaben ist es etwa, meine Mitarbeiter zu motivieren. Dazu könnte ich den RichtungsfILTER als geeignetes Metaprogramm zur Ermittlung der richtigen Motivationsstrategie einsetzen. So gibt der RichtungsfILTER eine „Hin zu“- und eine „Weg von“-Motivation vor. Im ersten Fall will sich ein Mitarbeiter durch sein Handeln auf etwas zu bewegen und ein gewünschtes Ziel erreichen, während er im zweiten Fall eher versucht, sich von etwas wegzubewegen und seine Motivation primär darin besteht, einen gewissen Schmerz zu vermeiden.

Würde ich dieses Metaprogramm bei einem Mitarbeiter identifizieren, könnte ich eine ausgereifere Motivationsstrategie konzipieren. ‚Hin zu‘ motivierte Mitarbeiter leisten gute Arbeit, bei ihnen geht es eher darum, die Motivation aufrecht zu erhalten, sie wollen nicht rosten. Es gibt verschiedene Anreize, die ich ihnen bieten könnte, um noch mehr aus sich heraus zu holen. Beispiele, die ich im Kontext des HR für ‚Hin zu‘ motivierte Mitarbeiter verwenden kann:

1. Monetäre Anreize (z. B. Gehaltserhöhungen / Bonuszahlungen)
2. Materielle Anreize nicht monetärer Art (z. B. zusätzliche freie Tage)
3. Übertragung zusätzlicher wünschenswerter Verantwortung

‚Hin zu‘ motivierte Mitarbeiter werden durch ihre Bedürfnisse, ihr Begehren motiviert. Um sie zu motivieren braucht man ein Ziel, eine Belohnung oder Anerkennung, die mit ihren Werten übereinstimmt. Sie brauchen die Karotte vor der Nase, nicht die Peitsche. Sie sind durch das zu motivieren, was sie zu erreichen wünschen.

Die ‚Weg von‘ motivierten Mitarbeitern, sind von ihren Ängsten am stärksten motiviert. Bei ihnen muss ich mich zuerst fragen, woher die demotivierte Haltung kommt. Mein Ziel ist es, zu erörtern, ob die Tätigkeiten, die sie verrichten, zu ihren Werten und ihrem Charakter passen. Entsprechen die Aufgaben ihren Präferenzen und Neigungen, oder erledigen sie sie einfach, weil sie dafür eingestellt wurden? Schaffe ich es, dies richtig zu klassifizieren, kann ich sie in einem Tätigkeitsbereich entsprechend einsetzen und sie dann erst richtig führen und beurteilen. Oft kommt - durch den bewussten Einsatz der Persönlichkeit im richtigen Tätigkeitsbereich - die Motivation wieder zurück.



Sie fühlen sich wohl und sicher, kommen gerne zur Arbeit und können dadurch wieder Leistung erbringen. Würde ich einem ‚Weg von‘ motivierten Mitarbeiter eine Belohnung in Aussicht stellen, ihn aber im falschen Tätigkeitsbereich einsetzen, würde er sich nicht weiter darum kümmern.

## **Fazit**

Insgesamt zeigt sich, dass NLP eine Reihe von verschiedenen Einsatzmöglichkeiten im Human Resource besitzt. Die Personalentwicklung zielt vor allem darauf ab, den Mitarbeitern eines Unternehmens neue Kompetenzen an die Hand zu geben. Die hier dargestellten Instrumente des NLP stellen nur einen Teil der anwendbaren Kompetenzen dar, welche an Mitarbeiter und Führungskräfte vermittelt werden können. In jedem Fall ist es jedoch notwendig, dass ich als Personalentwickler dazu in der Lage bin, Kompetenzen an Mitarbeiter zu vermitteln. Dazu ist es erforderlich, dass ich eine solide Werkzeugkiste an Wissen und Anwendungen besitze, um Mitarbeiter gewissenhaft coachen zu können.

## Literaturverzeichnis

- Grochowiak Klaus (2010) Das NLP Master Handbuch
- Hayes Phil (2006) Nlp Coaching
- Seidl Barbara (2019) NLP im Berufsalltag: Die besten Tools
- Grochowiak Klaus, Susanne Haag (2018) Das Arbeitsbuch zur Practitioner Ausbildung NLP
- Hermann, Marc A. (2009) Personalmanagement: Theorie und zahlreiche Beispiele aus der Praxis



*Autorin des Fachartikels ist Maria Hanne, NLP Practitioner und in Ausbildung zum NLP Master bei der Coaching- und Training Akademie in München*