

„Use your Brain“– die nächste Generation im Projekt- management



Bernadette Endres

August 2022

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Wie ich zu NLP kam.....	1
1.2	„Die Intention allen Verhaltens ist positiv“.....	2
1.3	Warum ich dieses Thema gewählt habe.....	3
2	Die nächste Generation im Projektmanagement.....	3
2.1	Herausforderungen im Projektmanagement und mögliche Lösungsansätze/Techniken	4
2.1.1.1	Führen durch Fragen – Meta-Modell der Sprache.....	6
2.1.1.2	Repräsentationssysteme /VAKOG	7
2.1.1.3	Wahrnehmungspositionen.....	8
3	Resümee	9

1 Einleitung

Im ersten Teil meiner Masterarbeit möchte ich erläutern, wie ich den Weg zu NLP gefunden habe, was für mich die wertvollsten Vorannahmen waren und warum ich dieses Thema gewählt habe.

Danach gehe ich auf die aktuellen Herausforderungen im Projektmanagement anhand eines Praxisbeispiels ein. Mit Hilfe von verschiedenen NLP Formaten/Techniken/Modellen möchte ich alltagstaugliche Lösungen aufzeigen bzw. anbieten.

Im Resümee stelle ich dar, warum ich NLP jeder Person mit Führungsverantwortung somit auch jedem Projektleiter empfehle.

Theoretische Grundlagen werden nicht detailliert beschrieben bzw. vertieft, da es einen Anreiz darstellen soll, selbst eine NLP Ausbildung zu machen.

Meine Masterarbeit soll neugierig auf die vorgestellten NLP Techniken und weitere NLP Themen machen. Es soll auf einfach Art und Weise die Wirksamkeit von NLP nähergebracht werden. Dass dies ohne großen Aufwand in den Alltag integriert werden kann, ist ein weiteres Ziel meiner Masterarbeit.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachform männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

1.1 Wie ich zu NLP kam

Hätte man mich vor zwei Jahren gefragt, was NLP ist – hätte ich keine Antwort darauf gehabt. Ich habe zwar diverse Schulungen im Bereich Work-Life-Balance, Führungskräfte-seminare etc. gemacht, aber irgendwie ist es mir erst mit NLP gelungen, diese Klarheit/Transparenz über meine und teilweise andere Verhaltensmuster zu erhalten.

Meine erste Berührung mit NLP hatte ich in einem Mitarbeitergespräch. Bei diesem Gespräch habe ich dem Projektleiter positives Feedback zu seinem Verhalten gegeben. Ich fand es beeindruckend, wie jemand so klar und gut kommunizieren kann und auch eigene Bedürfnisse so aussprechen kann. Im weiteren Gesprächsverlauf

wurde mir NLP vorgestellt und danach hatte ich mich gleich darüber im Internet informiert und angemeldet.

„Wenn wir nicht mehr fähig sind, eine Situation zu ändern, stehen wir vor der Herausforderung, uns selbst zu ändern.“¹

Heute weiß ich, dass ich auch an den Punkt angelegt bin, dass ich die Situation nicht mehr ändern konnte. Somit war der nächste logische Schritt, mich zu ändern. Ich selbst war unzufrieden mit mir und konnte es nicht einordnen. Ich hatte den Wunsch danach, dass sich auch in meinem Leben etwas ereignen möchte wie bei meinem Mitarbeiter. Ich wollte auch diese positive Veränderung an mir erleben und klare Worte finden bzw. meine Gefühle und Trigger besser verorten können.

1.2 „Die Intention allen Verhaltens ist positiv“²

Diese Vorannahme des NLP's hat mich persönlich in meiner Ausbildung am meisten beeinflusst. Es kommt oft vor, dass man sich über bestimmte Verhaltensweisen/Personen ärgert, ohne sich zu hinterfragen, was die höchste positive Absicht dahinter war. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte ich mir nie darüber Gedanken gemacht. Mit Kennenlernen dieser Vorannahme und der, dass jeder alle notwendigen Ressourcen bereits in sich trägt- erlaubte ich mir wohlwollender, wertschätzender sowohl mit mir selbst als auch mit Kollegen umzugehen. Ich wurde gelassener und konnte damit meinen Stresslevel erheblich senken.

Diese Verhaltensweise erleichterte mir auch den Umgang mit sonst „schwierigen“ Kollegen – da wir alle auf das gleiche Ziel hinarbeiteten und ich so die positive Absicht besser fördern und fordern konnte.

Zusätzlich konnte ich meine eigenen Trigger, Verhaltensmuster erarbeiten und besser annehmen.

Diese Vorannahme ist bereits in meine unbewusste Kompetenz gewandert, da mir, sobald ich das Gefühl von Ärger/Wut in mir spüre, gleich in den Sinn kommt, dass eine positive Absicht dahintersteckt. Natürlich rege ich mich manchmal trotzdem noch auf – aber deutlich weniger als vorher.

¹ Viktor Frankl

² Vorannahme NLP

Ich habe mich vom Gehirnbesitzer in Richtung Gehirnbenutzer entwickelt- ohne dass ich es mir jeden Tag vor Augen halten musste.

1.3 Warum ich dieses Thema gewählt habe

Seit fast 20 Jahren bin ich in einem mittelständischen Unternehmen tätig und davon seit acht Jahren als Führungskraft im Projektmanagement mit Personalverantwortung.

Mir war es immer wichtig das neben den fachlichen Kompetenzen eines Mitarbeiters auch die Soft Skills betrachtet werden.

Im Stellenprofil des Projektleiters wird gute/ souveräne Kommunikationsfähigkeit in schwierigen Situationen gefordert. Was bedeutet Kommunikationsfähigkeit und wie kann ein Projektleiter auf guter Ebene kommunizieren?

Welcher Projektleiter kann mit den Begriffen Repräsentationssysteme, VAKOG, Wahrnehmungspositionen was anfangen? Wie kann ich von einer Projektmanagementstelle erwarten gut zu kommunizieren, wenn man seine eigenen Denkmuster, Handlungsweisen und Trigger nicht kennt?

Im Arbeitsalltag erlebe ich genau diese Themen - Unverständnis warum Arbeiten nicht den Erwartungen des Projektleiters und teilweise des Kunden entsprechen. Schwierigkeiten kritische Gespräche mit Kunden zu führen, hohes Stressaufkommen aufgrund eigener Denkmuster und Erwartungen.

Wie bekommen die Projektleiter die Werkzeuge an die Hand, um sich selbst besser kennen zu lernen und somit ihr Verhalten zu ändern bzw. der Situation besser anzupassen?

2 Die nächste Generation im Projektmanagement

„Projektmanagement wird als Oberbegriff für alle planenden, überwachenden, koordinierenden und steuernden Maßnahmen verstanden, die für die Um- oder

Neugestaltung von Systemen oder Prozessen beziehungsweise Problemlösungen erforderlich sind.“³

In meinem Unternehmen konzentrieren wir uns auf die Erarbeitung von Problemlösungen zusammen mit dem Kunden. Der Projektleiter ist zentraler Ansprechpartner, sowohl intern als auch extern. Er besitzt kein Spezialwissen zu einem bestimmten Thema und seine Hauptaufgabe besteht darin Aufgaben zu koordinieren, zu delegieren und das Projektteam zu leiten. Hier treffen sehr viele unterschiedliche Charaktere aufeinander, die in die gleiche Richtung/ auf das gleiche Ziel hinarbeiten müssen.

Mit der NLP Ausbildung durfte ich erfahren, was alles durch Kommunikation möglich ist. Wäre es nicht ein schöner Gedanke, wenn jeder Projektleiter bei schwierigen Situationen einen kühlen Kopf behält? Wenn der Projektleiter alle Projektteammitglieder mitnehmen kann und sie dadurch ein besseres Verständnis füreinander haben?

Für meinen zukünftigen Weg als Führungskraft sehe ich es als zwingend erforderlich, eine Abteilung dahingehend zu entwickeln, genau mit diesen Themen souverän umzugehen. Das ist für mich der nächste Schritt zu einer neuen Generation im Projektmanagement.

Jeder hat alle Ressourcen bereits in sich - warum benutzen wir sie nicht einfach-ganz nach dem Motto „„Use your Brain““!

Wir benutzen unseren Kopf täglich, um anspruchsvolle technischen Themen zu lösen, wieso nehmen wir uns nicht die Zeit, um ein besseres Verständnis füreinander zu gewinnen, bzw. Methoden zu erlernen, um unsere Trigger besser zu verstehen?

2.1 Herausforderungen im Projektmanagement und mögliche Lösungsansätze/Techniken

Eine Hauptaufgabe im Projektmanagement ist es Anforderungen des Kunden so zu erfassen, dass man ein Verständnis davon erlangt, was der Kunde erreichen möchte. Da das Unternehmen, in dem ich tätig bin, sich im Bereich Maschinenbau

³ Kuster, J. u.a., Handbuch Projektmanagement, Heidelberg 2006, S.7.

befindet, wirft der Kunde mit Ausdrücken wie Produktivität, Effizienzsteigerung, Reduzierung von Stillstands-Zeiten und Bedienbarkeit um sich.

93% unserer Kommunikation findet non-verbal statt, wie in Abbildung 1 ersichtlich ist.

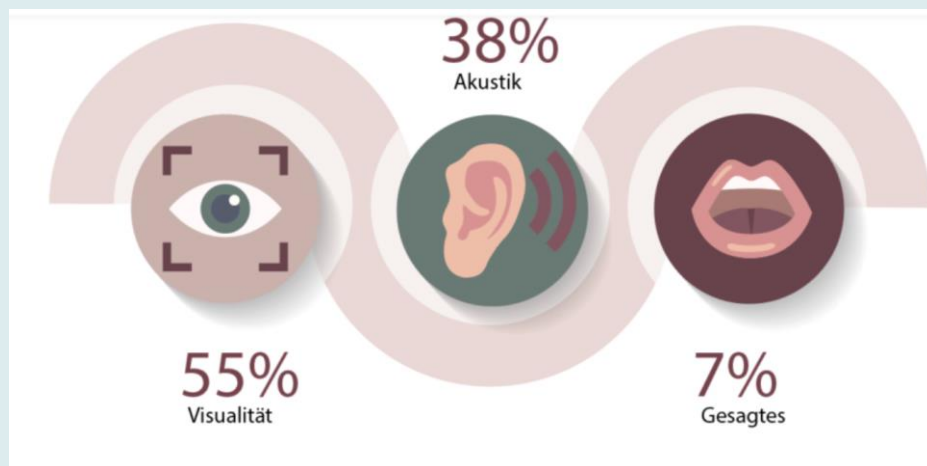


Abbildung 1: Aufteilung Kommunikation

Wie schaffen wir es, dass wir die Anforderung des Kunden genauso verstehen, dass wir alle ein gleiches Bild davon bekommen, wenn nur 7% unserer Kommunikation inhaltlicher Natur ist und der Rest aus unserer Körpersprache und Ton entnommen wird?

Wie stellen wir sicher, dass der Projektleiter auch dieses Bild des Kunden an das Projektteam weitergibt? Wäre es nicht ein Alleinstellungsmerkmal, wenn wir den Kunden begeistern könnten, indem wir seine Erwartungen treffen bzw. übertreffen? Wenn der Kunde sich aufgehoben fühlt und genau weiß, dass der Projektleiter ihn versteht? Dies würde auch folglich weniger Stress für den Kunden bedeuten, wenn er genau weiß, dass der Projektleiter es so umsetzen wird, wie er es sich vorstellt.

Um der neuen Generation des Projektmanagements einen Schritt näher zu kommen, versuche in mit Hilfe von NLP diese Themen genauer zu betrachten und mögliche Optionen anzubieten.

2.1.1.1 Führen durch Fragen – Meta-Modell der Sprache

Da nur 7% unserer Kommunikation inhaltlicher Natur ist, ist es wichtig hier präzise zu sein. Durch kompetente Fragestellungen kann der Projektleiter zielgerichtet zum Kern der Anforderung kommen.

Hierzu sollte der Projektleiter die Fähigkeit besitzen, Informationslücken bzw. Verständnislücken zu füllen. Dies kann er mit Hilfe des Meta-Modells der Sprache erreichen.

Das Meta-Modell der Sprache ist eine effiziente Fragetechnik in der man zuhört, überprüft was gesagt wurde und sich selbst fragt, was noch fehlt, was keinen Sinn ergibt oder wo noch Lücken sind. Mit Hilfe dieser Fragetechnik kann man Informationslücken darlegen, Nominalisierungen auflösen, offene Valenzen ansprechen, fehlende Bezüge definieren und Vergleiche tilgen.

Ein wichtiges Schlagwort für unsere Kunden ist die Bedienerfreundlichkeit. Bedienerfreundlichkeit ist eine typische Nominalisierung. Hier ist es notwendig, dass der Projektleiter diese Nominalisierung auflöst und nicht einfach davon ausgeht, dass der Kunde das gleiche Verständnis von Bedienerfreundlichkeit hat wie er selbst. Durch Generalisierungen, Verzerrungen und Tilgungen entwickelt jede Person ein eigenes Verständnis von der Welt und hier gilt es in das Weltmodell des Kunden einzutauchen. Es ist nicht ausschlaggebend, was andere unter dieser Begrifflichkeit verstehen. Es muss gezielt herausgearbeitet werden, was die Person mir gegenüber darunter versteht. Nur so kann ich ihre Erwartungen erfüllen.

Eine gute Fragestellung wäre hier: Wie genau stellen Sie sich eine gute Bedienerfreundlichkeit vor? Welche Kriterien sind für Sie wichtig, damit diese Anlage bedienerfreundlich wird?

Hier wird ersichtlich, dass ich mich nicht von meinen eigenen Generalisierungen, Verzerrungen und Tilgungen in die Irre führen lasse. „Use your Brain“ ist angesagt, denn wie bekomme ich sonst eine Vorstellung/ Gefühl davon, was der Kunde wirklich möchte.

2.1.1.2 Repräsentationssysteme /VAKOG

Eine weitere Erkenntnis des NLP ist es, dass Menschen unterschiedliche Wahrnehmungsschwerpunkte haben. Es kann sein, dass eine Person ihr Erleben vorwiegend auf Sehen konzentriert, während eine andere Person seine Wahrnehmung auf Fühlen ausrichtet.

Diese unterschiedlichen Wahrnehmungsschwerpunkte werden im NLP als Repräsentationssysteme bezeichnet. Es werden fünf Systeme unterschieden, die bei jeder Person unterschiedlich ausgeprägt sein können.

Wozu sollte es gut sein, den Wahrnehmungsschwerpunkt des Kunden zu kennen?



Abbildung 2: Bild VAKOG

Diese Erkenntnis ermöglicht es dem Projektleiter genau den Wahrnehmungskanal anzusprechen, der beim Kunden besser ausgeprägt ist. Beschreibt ein Kunde seine Anforderungen sehr bildhaft – ist die Tendenz gegeben, dass sein visuelles REP-System ausgeprägter ist. Hier ist es dann von Vorteil dem Kunden mehr Bilder/ Videos von Lösungen zu zeigen, da er sich die Lösung visuell vorstellen muss. Es ist somit zielführend auf das bevorzugte REP-System seitens Kunden zu achten, um auf ein Ergebnis zu kommen, dass den Erwartungen des Kunden entspricht.

Was passiert, wenn man den Wahrnehmungskanal nicht anspricht?

Wenn sich z.B. ein Kinästhet gegenüber befindet, kann man sicherlich mit Bildern und Erklärungen arbeiten, man sollte dennoch nicht überrascht sein, wenn der Kunde dann erst nach Anfassen der Anlage/ Anfassen von Mustern diverse Änderungen anspricht.

Dies Erkenntnis erklärt für mich auch, warum manche Kunden einem besser liegen und manche nicht. Wenn sowohl beim PJM als auch beim Kunden das REP-System „kinästhetisch“ ausgeprägter ist, taucht man schneller in das Welt-Modell des Kunden ein und somit kann schneller an einer Lösung gearbeitet werden.

Wenn ich einen auditiven Typ als Kunde habe und ich selbst aber hier nicht so gut bin – wird man sich immer fragen, wie oft muss ich das noch erklären. Kann er sich das nicht vorstellen?

Dies erfordert seitens Projektmanagement, dass die Wahrnehmung sensibilisiert ist, die unterschiedlichen Vorzugs-Rep-Systeme des Kunden und der Kollegen zu erkennen, was mit Hilfe von NLP möglich ist. „Use your Brain“ – wenn wir auf die besser ausgeprägten Sinnes-Kanäle unseres Umfelds achten, können wir besser darauf eingehen.

2.1.1.3 Wahrnehmungspositionen

Eine weitere Methode, um die Erwartungen des Kunden besser zu verstehen, ist es einen Perspektivenwechsel vorzunehmen.

Mit Hilfe der Wahrnehmungspositionen erlernt man, wie man Situationen aus unterschiedlichen Blickwinkeln/ Perspektiven betrachten kann. Dies ist keine leichte Aufgabe und muss erlernt werden, da bei diesem Perspektivenwechsel das eigene Weltmodell ausgeblendet werden muss und vollständig in das Weltmodell des anderen eingetaucht werden sollte. Diese Technik ermöglicht noch keine Lösungsfindung- sondern erweitert unsere Wahrnehmung.

Wie genial ist es, wenn ein Projektleiter diese Fähigkeit besitzt und sich in unterschiedliche Situation hineinversetzen kann. Er kann die Beweggründe für bestimmte Entscheidungen/ Verhaltensweisen besser nachvollziehen und somit einen größeren Beitrag zur Lösungsfindung leisten.



Abbildung 3: Perspektivwechsel

„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“⁴

Ein weiterer Vorteil dieses Perspektivwechsel ist es, dass man sich besser auf Kundentermine/ kritische Termine vorbereiten kann. Durch die Veränderung des Blickwinkels kann der Projektleiter bereits bestimmte Themen vorab erspüren und gezieltere Vorbereitungen treffen. Es könnten solche Fragestellungen sein wie: wenn ich Kunde bin mit diesem Modell der Welt, was könnten Widerstände in mir hervorgerufen? Wie professionell wäre es, wenn der Projektleiter diese Widerstände bereits im Vorfeld anspricht und sich hierfür Lösungen überlegt? Natürlich kann mit dieser Methode nicht alles abgefangen werden. Dennoch ermöglicht es dem Projektleiter entspannter in Termine zu gehen, da man bestimmte Themen bereits im Vorfeld abgestimmt hat.

3 Resümee

Die Lösungsansätze mögen sich sehr einfach anhören und insgesamt sind sie es auch.

Aber wieso findet sie dann zu wenig Anwendung in der Praxis? Wieso erlebe ich es tagtäglich, dass sich Projektleiter selbst Stress machen, weil der Kunde ein anderes Bild von der Lösung hatte, mehrmals das gleiche erklärt haben möchte und auf keine E-Mail antwortet, sondern lieber telefoniert?

⁴ Albert Einstein

Für meinen Teil kann ich es nur so beantworten, dass wir unsere eigenen Denkmuster, Verhaltensweisen teilweise selbst nicht kennen und immer wieder in Vergessenheit gerät, dass jeder Mensch in seinem Modell der Welt lebt.

„Die Person mit der größten Verhaltensvariabilität steuert die Situation.“⁵ – auch von dieser Vorannahme bin ich überzeugt. Denn wie soll es einem Projektleiter oder einer Führungskraft gelingen, eine Abteilung oder ein Team zu führen, wenn man die Trigger und Verhaltensmuster des Teams nicht kennt? Wie kann ich Mitarbeiter in ihrer Arbeit bestärken bzw. befähigen, wenn ich ihre Vorzugs-Rep-Systeme nicht kenne?

Es ist herausfordernd sich immer auf sein Gegenüber einzustellen und zu versuchen das Modell des anderen zu verstehen – aber dies ist meine Erwartungshaltung an die neue Generation im Projektmanagement.

„Use your Brain“ – und ohne NLP Techniken/ Formate zu kennen, kann ich es mir nur schwer vorstellen.

Da es bisher bei keiner Generation im Projektmanagement in der unbewussten Kompetenz ist die Rep-Systeme herauszufiltern, die Wahrnehmungspositionen einzunehmen, muss es immer wieder bewusst gemacht werden, dass jeder in seinem Modell der Welt lebt. Hierzu muss daher am Anfang mehr Gehirnleistung bzw. Aufmerksamkeit eingesetzt werden.

Meine weitere Aufgabe wird es daher sein, diese Generation der Projektleiter in meinem Unternehmen zu etablieren und diese Fähigkeiten einzufordern.

⁵ Vorannahme NLP

Quellenverzeichnis/ Arbeitsunterlagen:

Kuster Jürg, Huber Eugen Lippmann Robert, Schmid Alphons, Schneide Emil, Witschi, Urs, Wüster Roger	Handbuch Projektmanagement, Heidelberg 2006
Grochowiak Klaus	Das NLP Mater Handbuch, Wiesbaden 2010
Haag Susanne, Grochowiak Klaus	Das Arbeitshandbuch zur NLP-Practitioner-Aus- bildung
Unterlagen der CTA-Augsburg	Practitioner Ausbildung Personal -und Business Coach und Master- Ausbildung

Internetseiten:

[Neuro-Linguistisches Programmieren – Wikipedia](#)

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufteilung Kommunikation.....	5
Abbildung 2: Bild VAKOG.....	7
Abbildung 3: Perspektivwechsel.....	9
