

# Digitale Transformation mit NLP



AI (Artificial Intelligence) concept. Deep learning. Digital transformation. (von metamorworks von Getty Images)

Meine spannende Reise in die Welt der digitalen Transformation begann vor genau einem Jahr. Zur gleichen Zeit beendete ich ein Fernstudium der Psychologie und tauchte kopfüber in die faszinierende Welt des NLP ein. Zwei völlig unterschiedliche Welten, die unerwartet mir das goldene Ticket in meine Berufung bescherten. Die Berufung, die mich heute mit einem starken Sinn erfüllt und mich mit einer Energie auflädt, dass selbst der Energizer-Bunny neidisch werden würde. Ich war erstaunt über die Ergebnisse, als ich die beiden Bereiche miteinander verknüpfte. Plötzlich entdeckte ich zahlreiche Verbindungen, die wie Batman und Robin die dynamische Superkraft der Optimierung und Automatisierung von Geschäftsprozessen freisetzen.

Lasst uns zunächst einen genaueren Blick auf die Welt der digitalen Transformation werfen, bevor wir uns in die faszinierende hybride Welt eintauchen. Laut des Wikis: „Die digitale Transformation (auch „digitaler Wandel“) bezeichnet einen fortlaufenden, tiefgreifenden Veränderungsprozess in Wirtschaft und Gesellschaft, der durch die Entstehung immer leistungsfähigerer digitaler Techniken und Technologien ausgelöst worden ist.“ <sup>1</sup> Die digitale Transformation begann in den 1990er Jahren und ist bis heute sowohl eine Chance als auch eine Herausforderung für Unternehmen und Gesellschaft.

In aller Munde sind heute KI-basierte Lösungen als wahre Gamechanger, die den großen Nutzen, aber auch potenzielle Gefahren mit sich bringen. Erst Ende November 2022 wurde das textbasierte Chat-GPT 3.5 veröffentlicht, und seitdem erblüht der Markt förmlich mit den verschiedensten KI-basierten Lösungen, wie Pilze nach mehrtägigem Regen im Wald. Die Vielfalt an Lösungen und Richtungen lässt die eigene Kreativität über den Tellerrand hinausschauen und gibt der eigenen Vorstellungskraft einen kräftigen Trainingsschub, um sich weiter zu entfalten.

Die wenigsten wissen aber, dass der größte Durchbruch mit KI noch im Jahr 1997 gab, als der vom IBM-Forscher Giorgio Coraluppi entwickelte Schachcomputer „Deep Blue“ einen ganzen Wettkampf gegen den Schachweltmeister Garri Kasparow gewann. Noch damals galt es als übermenschlich und die Erfindung regte die Menschen zum Nachdenken an.

Birgt die digitale Transformation mehr Risiken oder Chancen? Beides! Der entscheidende Faktor ist der Fokus. Auf der einen Seite der Goldmedaille können wir sehen: die Effizienzsteigerung, Innovationsförderung, verbesserte Kundenerfahrungen, Flexibilität und Agilität, Datenbasierte und schnellere Entscheidungen, bessere Wettbewerbsfähigkeit, Kosteneinsparungen, einfachere Zusammenarbeit, bessere Datenverwaltung, Nachhaltigkeit usw. Auf anderer Seite sind: die Sicherheitsbedenken, Datenschutzfragen, Notwendigkeit einer neuen Denkweise in Bezug auf Führung und Zusammenarbeit, Kosten und Investitionen, Widerstand und Komplexität, Arbeitsverlust, Verlust persönlicher Interaktion, Schulungsbedarf, Abhängigkeit von Technologien usw. Wer auf dem Laufenden ist, kann die Vor- und Nachteile besser einschätzen und lenken.

Während die Digitale Transformation Mut und Pioniergeist erfordert, um neue Wege zu entdecken, strebt die Digitalisierung danach, bewährte Wege zu beschreiten und herkömmliche Gewohnheiten sowie Denkmuster durch neue zu ersetzen. Stand Dezember 2022, der EU-Mittelwert der Digitalisierung lag bei 50,7 Punkten, in Deutschland bei 54,1.<sup>2</sup> In den USA werden in zwei Jahren bereits jährlich zwei Billionen Euro pro Jahr in Digitalisierung investiert. Wir sind in Deutschland bei 200 Milliarden Euro pro Jahr.<sup>3</sup> Die Umsetzung der Digitalisierung in Deutschland scheiterte aber bei

61% der Unternehmen an der fehlenden Zeit. <sup>2</sup> War die Zeit dabei der häufigste Faktor? Nein! Die nächsthäufigsten Faktoren, mit Ausnahme von reinen IT-Themen, waren ebenfalls:

1. Schlecht definierte Ziele
2. Widerstand gegen Veränderungen
3. Angst vor dem Scheitern oder der Zukunft

Für mich ist es keineswegs überraschend, denn das, was immer wieder unterschätzt wird, ist der menschliche Faktor! Selbst die vermeintlich beste Software oder Technologie kann im Unternehmensumfeld nicht optimal implementiert werden, wenn den Mitarbeitern der tiefere Grund des "Warum´s" nicht bewusst ist. All die Innovationen, die wir heute sehen und nutzen, entstanden zuerst in den Köpfen von Menschen, in ihrer Vorstellung, um spezifische Herausforderungen besser bewältigen zu können. Es reicht nicht auszusagen, wir haben uns für etwas entschieden, weil es uns scheinbar in Raketenflugtempo zu unseren Zielen führen wird. Vielmehr sollte jeder Mitarbeiter seine eigene Bedeutung im Kontext des Raumfahrtprojekts spüren und die Reise nicht nur verfolgen, sondern auch aktiv mitgestalten können. Je größer das Unternehmen ist, desto komplexer kann es werden. Das teamübergreifende Gemeinschaftsgefühl mit einem tiefen Sinn für das tägliche "Warum" als Motor für eigenständiges Handeln, ist sehr entscheidend für den Erfolg.

In diesem Bereich gibt es eine ganze Reihe von Faktoren zu beachten. Wie ein feines Fingerspitzengefühl und ein kühler Kopf für die Situationen, in denen es plötzlich nicht mehr nach Plan läuft und der Gedanke an einen Rettungsschirm mit Blick auf die Notausgangtür wie bei der Turbulenz auftaucht, denn in der Tat kann es bereits ein letzter Schritt vor dem lang ersehnten Weg sein. Natürlich kann so ein digitaler Wandel die Mitarbeiter überfordern, Ängste und Widerstände auslösen. Während die einen ihre Sonnenbrille aufsetzen und die Geschwindigkeit genießen, kann es sich für andere nach der 30-Zonen-Strecke wie eine Achterbahn anfühlen. Wer ändert schon freiwillig seine eigenen Gewohnheiten und Denkmuster, wenn sein Gehirn auf den Alarmknopf drückt? Und das ist auch gut so, denn das ist genau die Funktion, die das Gehirn in der menschlichen Evolution super gemeistert hat, die Funktion des Überlebens. Es ist wichtig zu erkennen, wann es sich um eine echte Gefahr handelt und wann sie durch

unsere Gedanken und Ungewissheit ausgelöst wird. Erst dann lernen wir unser eigenes Steuerungssystem besser kennen, das mit all den Knöpfen und Funktionen viel reicher ausgestattet ist, als es eine Technologie je sein kann. Umso wichtiger sind in diesen Zeiten eine transparente Kommunikation im Unternehmen und die Unterstützung, das aktive Zuhören und die Zeit der Führungskräfte, um die Mitarbeiter zu beflügeln.

Wie gelingt es uns, die digitale Transformation zu meistern? Neben der Geschwindigkeit der Achterbahn, sicher am Ziel anzukommen und vor allem die Reise zu genießen? Schließlich „*der Weg ist das Ziel*“ - Konfuzius. Genau dafür kommt das Wundermittel NLP zum Einsatz!

Gerne lade ich euch nun in die hybride Welt der digitalen Transformation ein, mit dem Einsatz von NLP. Zunächst gibt es einen Unterschied zwischen NLP als "Neuro-Linguistisches Programmieren" und "Natural Language Processing", ebenfalls als NLP abgekürzt. Während das Erste auf Kommunikationstechniken und Methoden aus der klientenzentrierten Therapie, der Gestalttherapie, der Hypnotherapie, Kognitionswissenschaften und Konstruktivismus konzipiert ist, handelt es sich bei Letzterem um eine Schnittstelle zwischen Sprachwissenschaft und Informatik (z.B. Alexa, Siri oder Google Assistant sind darauf basiert). Hier geht es um die erste Variante.

Bevor ich zu den Lösungen für die 3 oben genannten Hürden der digitalen Transformation übergehe, möchte ich die Gewürze der einzelnen Gerichte erwähnen, die ihnen ihren vollen Geschmack und ihre Wirkung verleihen. Bei jedem einzelnen Mitarbeiter, unabhängig von der Position, ist es mir wichtig das Modell der Welt des anderen zu verstehen und mich in ihn hineinzusetzen. Um dies zu erreichen, bleibe ich aufmerksam und höre aktiv zu. Dabei achte ich, dass Pacing und Rapport aufgebaut werden, nachdem ich im passenden Augenblick in das Leading übergehe und einen Austausch auf der Augenhöhe habe. Um den anderen besser zu verstehen, achte ich auf die primäre Rep-Systeme, paraphrasiere und gebe bestimmte Metapher an, um die komplexen Dinge einfacher zu erklären. Wie es mal Albert Einstein gesagt hat: „*Wenn du es einem Sechsjährigen nicht erklären kannst, dann hast du es selbst nicht verstanden.*“ Meiner Meinung nach sind alle Menschen intelligent genug, aber oft werden Dinge zu kompliziert erklärt, und das liegt nicht an der Sprache selbst, sondern

an der Wortwahl und der Struktur der Sätze. Also halte ich mich an das Motto: *Keep it simple*. Bei allen Anliegen schaffe ich eine vertrauensvolle Atmosphäre, bleibe wertfrei und bringe je nach Gefühl eine Prise Humor ein.

## **1. Ziele setzen**

Ich habe das Glück, meine Berufung in einem Unternehmen auszuüben, das seine Werte nicht nur klar definiert hat, sondern sie auch tatsächlich lebt. Und auch meine eigenen Werte stimmen weitgehend mit denen des Unternehmens überein. Auf der Grundlage der gemeinsamen Werte setze ich mit der Geschäftsführung in regelmäßigen Abständen neue Ziele. Dabei achten wir auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter und natürlich auf die der Kunden. Wir fragen uns, welche Herausforderungen sie entlang der Customer Journey haben, und holen das Feedback der Mitarbeiter und Kunden ein. Dank der flachen Hierarchie und motivierendem Führungsstil im Unternehmen erhalten wir immer wieder neue Impulse zur Vereinfachung und Verbesserung. Genau dann beginnt der spannendste Teil, der Teil des Umdenkens. Frank Thelens bekanntes Buch "10x DNA" erklärt auf den Punkt gebracht das Mindset der Zukunft und die digitale Transformation im Laufe der Jahre. Um das volle Potenzial des 10x Denkens zu verstehen, wird am Beispiel der Mondlandung eines der ersten echten 10x Projekte der Geschichte beschrieben. Der Elon Musk ist z.B. für seine 10x Philosophie und „*first principle thinking*“ sehr bekannt. Um heute eine echte Innovation zu entwickeln, müssen nicht nur all die gewohnten Denkmuster verlassen werden, sondern auch die Herausforderung auf ihre fundamentalen Teilaspekte heruntergebrochen. Dann beginnt ein Team, diese Teilaspekte von Grund auf neu zu denken und nutzt neue technische Methoden.

Handelt es sich um ein größeres Projekt, unterteilen wir dieses in Zwischenziele. Dabei achten wir besonders auf SMART: spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert.

z.B. *Für die Erstellung der Kundenberichte werden pro Mitarbeiter und Monat durchschnittlich 4 Stunden benötigt.* Wir wissen, dass bestimmte Faktoren automatisiert werden können, aber wir kennen nicht die komplette Lösung. Daraus

wird ein Projekt als Zwischenziel zum großen Ziel mit mehreren Sprints als Schritten entwickelt.

Zwischenziel Beispiel: „*Vollständige Automatisierung der Kundenberichte für jeden Monat bis zum 01.10.2023.*“ Das "Warum" geht in das "Was" ein und das "Wie" wird durch weitere Techniken erreicht.

Nach jedem Ziel wird eine positive Motivation gesetzt, so dass niemand dem anderen die Karotte vor die Nase halten muss, jeder hat diese für sich selbst und marschiert in seinem eigenen Tempo im Austausch mit anderen zum gemeinsamen Ziel. Besonders wird darauf geachtet, dass die Mitarbeiter mehr Zugang zur Entfaltung ihrer eigenen Leidenschaft bekommen (intrinsische Motivation erweckt). Alle Ziele werden in regelmäßigen Abständen an alle Kollegen kommuniziert, und wenn es Fragen oder Anmerkungen gibt, werden diese gerne entgegengenommen.

Auf dieser Stufe zur SMART kommt auch die Walt-Disney-Strategie hinzu, sowie die Denkmuster, Metaprogramme, Glaubenssätze und Strategien werden tiefer hinterfragt.

Es gibt keine eindeutigen Statistiken über die Wahrscheinlichkeit, heute eine Innovation zu entwickeln, wie es Walt Disney einst tat, da viele Faktoren eine Rolle spielen. Grobe Schätzungen reichen von 2 % bis 12 %. Bleiben wir also optimistisch, auf dem Trainingslaufband unserer eigenen Vorstellungskraft, mit Blick auf die Karotte, und wenden wir uns der Walt-Disney-Strategie zu.

Dazu setze ich die drei Bodenanker als Träumer, Realist und konstruktiver Kritiker und verankere jeweils die passende Strategie. Um eine kreative Lösung für ein bestimmtes Projekt zu finden oder eine mögliche Strategie zu überprüfen, gehe ich jeden Bodenanker in der Reihenfolge Träumer-Realist-Kritiker durch, mit dem Separator dazwischen, und schlüpfe nacheinander in die Rolle. Dabei stelle ich mir für jede Phase die passenden Fragen und höre tief zu, ohne zu urteilen. Wenn ich beim "Realisten" angekommen bin, mache ich den Öko-Check und wenn mir noch etwas vom Gefühl her fehlt, gehe ich die Bodenanker noch einmal durch, bis das Ergebnis nach Umsetzung schreit.

## **2. Veränderungen meistern**

Der Widerstand gegen Veränderungen ist eine natürliche Reaktion, die jedoch den Transformationsprozess erheblich verlangsamen kann. Oft ziehen es die Mitarbeiter vor, ihre alten Gewohnheiten der manuellen Erledigung stupider Aufgaben beizubehalten, wobei sie den wachsenden Aufwand unterschätzen, der allein nach Monaten zu einem Dschungel werden kann. Die Aufmerksamkeitsspanne, die Qualität der Arbeit, die Produktivität und die Zufriedenheit sinken, und es kann ausreichen, dass eine Phishing-E-Mail oder eine fortschrittliche Technologie mit einer KI-generierten Stimme der Geschäftsleitung den Weg für Cyberkriminelle in das Unternehmen öffnet. Die Nichtumstellung auf neue digitale Wege ist also keineswegs ein Garant für Sicherheit, im Gegenteil, es kann zu verbotenen Früchten führen.

Es ist wichtig, die Persönlichkeit klar vom Verhalten oder dem Gesagten zu trennen. Ich kommuniziere von Anfang an sehr klar über die Vor- und Nachteile in jeder Phase und bereite jeden Mitarbeiter auf die nächsten Schritte vor. Wenn jemand diesbezüglich Ängste hat, bin ich offen für ein Gespräch und lasse ihn in seinem eigenen Tempo daran wachsen. Manchmal reicht es aus, die Veränderungen aus einer anderen Perspektive zu betrachten und den Mitarbeiter andere Bedeutungen geben zu lassen, ein Beispiel für Reframing (*C = Coach; M = Mitarbeiter*):

**C:** *Was macht dir Angst an der digitalen Transformation?*

**M:** *Ich habe Angst, meine Arbeit zu verlieren.*

**C:** *Birg die digitale Transformation nur Risiken oder auch Chancen? Und welche Chancen könnten es in deinem Fall sein?*

**M:** *Vielleicht, dass ich meine Arbeit schneller erledigen kann?*

**C:** *Genau, dann hättest du mehr Zeit z.B. für eine Weiterbildung oder vielleicht neue Aufgaben. Würde dein Arbeitgeber dich entlassen wollen, wenn du deine Aufgaben mit Hilfe von KI plötzlich schneller lösen und deine Kompetenz durch eine Weiterbildung des Unternehmens steigern kannst?*

**M:** *Ich denke, nicht.*

**C:** *Wozu kann es noch gut sein, effizienter arbeiten zu können und sich weiterzubilden?*

**M:** *Für den beruflichen Aufstieg oder einen Wechsel in eine andere Abteilung.*

**C:** *Genau, es gibt immer neue Chancen, die uns bewusstwerden, wenn wir uns für*

*Veränderungen öffnen. Wärest du mit einem beruflichen Aufstieg oder Aufgaben zufrieden, die dir vielleicht sogar mehr gefallen?*

**M:** *Ja.*

Immer wieder denke ich über die Metaprogramme nach. Es braucht noch etwas Zeit und Übung, um sie mir besser einzuprägen, aber so erkenne ich besser, worauf ich in der Kommunikation mit jedem Einzelnen mehr achten soll. Zum Beispiel, wenn es um den Motivationstyp Richtungs-Sort oder Überzeugungs-Sort geht, wie ich sie am besten mit weiteren Mustern erkenne und in Kombination anwenden kann.

Ein weiteres Wundermittel gegen Widerstände ist das Hinterfragen der Glaubenssätze. In erster Linie achte ich auf die Wortwahl und Körpersprache und stelle zusätzliche Fragen, um zumindest den Wertekonflikt zwischen dem Unternehmen und dem Mitarbeiter aus dem Gespräch auszuschließen. Ich versuche, mehr über die Werte der einzelnen Mitarbeiter zu erfahren, bevor ich beginne, ihre Überzeugungen in Frage zu stellen. Das Diamond kam dafür noch nicht in Einsatz, dafür aber das Meta-Modell der Sprache. Je nach Menschentyp, kann ich schon besser einschätzen, wie tief ich damit gehen sollte, um kein Meta- Monster zu sein. *Z.B. ein Mitarbeiter ist gegen die Veränderung und möchte lieber 15 Minuten pro Tag seine alte Gewohnheit beibehalten, als dass er die Ergebnisse automatisch in 5 Minuten mit ein paar Knopfdrücken angezeigt bekommt.*

*„Ich bin zu alt, um mich mit den neuen Technologien anzufreunden.“*

Höchstwahrscheinlich geht es hier um: Modaloperatoren Unmöglichkeit und Komplexe Äquivalenz X=Y.

**C:** *Was genau hindert dich daran, dich mit den Technologien anzufreunden?*

**M:** *Ich kann mir sowieso kaum etwas daran merken.*

**C:** *Was genau kannst du dir kaum merken?*

**M:** *All diese neue Funktionen.*

**C:** *Was bedeuten für dich die neuen Funktionen?*

**M:** *Ich spüre sofort die große Komplexität dahinter und die Schwere in meiner Brust.*

**C:** *Wie lange hast du schon dieses Gefühl?*



**M:** *Seit meiner letzten Stelle, als es um große Projekte ging, für mich war es viel zu schnell.*

In einem solchen Fall handelt es sich um einen destruktiven Glaubenssatz, der vor einigen Jahren durch negative Erfahrungen entstanden ist. Dieser kann durch Reframing in Verbindung mit positiven Erfahrungen oder mit Diamond überschrieben werden.

Teilearbeit, NBG und Anker wären in einzelnen Fällen auch sehr sinnvoll.

### **3. Neugier auf die Zukunft erwecken**

„Angst ist nicht gleichbedeutend mit dem Wunsch, zu fliehen. Sie zeigt dein Interesse.“  
Als ich diesen Satz in einem sehr spannenden Buch über die menschliche Psychologie gelesen habe, habe ich ihn noch einmal gelesen, um den Fehler zu finden.

Viele Jahre lang hatte ich Angst vor Veränderungen und war mehr als überzeugt, dass der IT-Bereich das Letzte ist, was ich verstehen kann. Heute tauche ich voller Neugierde in die Veränderungen ein, um neue Chancen zu entdecken, und habe meinen früheren Beruf, für den ich auch studiert habe, hinter mir gelassen, um mich mehr in Richtung IT zu entwickeln. Interessant, nicht wahr? Ich habe also keinen Fehler in dem Satz gefunden, sondern nur destruktive Denkmuster und Glaubenssätze, die mich früher aufgehalten haben, oder besser gesagt, ich habe mich damit selbst ausgebremst.

Ich verstehe die Sorgen und Ängste der Menschen um ihren Arbeitsplatz, aber im Leben gibt es immer die so genannte Polarität, also Risiken und Chancen, Vor- und Nachteile usw. Sollten manche Stellen gestrichen werden, entstehen dafür neue und bessere, welche die Technologien für uns Menschen erleichtern werden. Der Markt boomt mit freien Stellen, viele Menschen machen weiterhin viele Überstunden und opfern nicht selten ihre eigene Gesundheit für manche Aufgaben. Life-Balance, Zeit für die Familie, die Erfüllung der eigenen Träume, für manche sind das immer noch Fehlanzeigen. Noch nie war die Vereinbarkeit von Familie und Beruf so einfach wie heute, im digitalen Zeitalter!

Wenn es um Ängste geht, wende ich meistens Submodalitäten an und suche besonders nach den kritischen Submodalitäten. Oft lässt sich die Angst allein durch Veränderungen in Entfernung (weiter weg) oder Lautstärke (leiser) mindern. Der „Weg mit dem Angstgegner“ eignet sich ebenfalls hervorragend dafür. Nachdem ich mehr über die Auslösung von Angst erfahren habe, stelle ich die Skalenfrage zur Messbarkeit der Wirkung. Wie stark schätzt du das Gefühl der Angst auf einer Skala von 1-10 ein (10 ist das Maximum). Dann werden die Sinneskanäle so weit wie möglich aktiviert und "Angstgegner" wird detailliert erinnert und vor dem inneren Auge imaginiert. Bestimmte Empfindungen treten im Körper auf und das Bild des "Angstgegners" wird mit Hilfe der Submodalitäten verändert, bis sich die Empfindung im Körper in eine positive Richtung verändert. Anschließend wird die Messung mit einer Skalenfrage wiederholt und mit Future Pace abgeschlossen.

Auch Fehler sind eines der häufigsten Gründe für Ängste. Doch genau sie gehören zum Wachstumsprozess dazu. Wenn wir nach mehr Erfolg streben oder Neues lernen wollen, sollten wir unsere Fehler verdoppeln. Eine fehlerfreundliche Kultur ist auch einer der wichtigen Faktoren für Wachstum und die Entdeckung neuer Wege, die wir besser erkennen können, wenn wir den Mut haben, sie zu gehen.