

# NLP - Der Schlüssel zur kompetenten Führungskraft

Von Tobias Marxt, 09.08.2024

---

## Vorwort

In den vergangenen sieben Jahren als Führungskraft habe ich gelernt, dass effektive Führung weit mehr als nur das Erteilen von Anweisungen ist; sie ist eine Kunst, die kontinuierliche Selbstreflexion und Anpassung erfordert. Trotz meiner aufgeschlossenen und reflektierten Art gab es immer wieder herausfordernde Momente, die mich an meine Grenzen brachten. Ich erinnere mich an Zeiten, in denen die Frustration mit Mitarbeitern hochkochte oder meine Versuche, Kollegen meine Erfahrungen zu vermitteln, auf Desinteresse stießen. Oft ließ ich mich von meiner momentanen Stimmung leiten, was die Qualität meiner Führungsentscheidungen beeinflusste. Diese Erfahrungen führten mich zu der Erkenntnis, dass es Raum für Verbesserungen gab – ein Raum, den ich durch die Prinzipien des Neurolinguistischen Programmierens (NLP) zu erkunden begann. Die Anwendung von NLP-Techniken hat mir geholfen, mein Führungsverhalten grundlegend zu verändern und zu verbessern, indem ich besser auf die Bedürfnisse meiner Mitarbeiter einging und gleichzeitig meine eigene emotionale und kommunikative Kompetenz schärfte.

## Zielsetzung

Das Hauptziel dieser Facharbeit ist es, die signifikantesten Veränderungen in meiner Führungskompetenz durch die Anwendung von NLP zu beleuchten. Ich werde aufzeigen, wie ich durch Selbstmanagement, das Setzen von Ankerpunkten und die Transaktionsanalyse eine größere Beständigkeit in meiner Stimmung erreicht habe, insbesondere in kritischen Führungsphasen. Ein weiteres zentrales Thema wird sein, wie ich durch das Metamodell der Sprache die Kommunikation innerhalb meines Teams verbessern konnte. Ich werde diskutieren, wie das Stellen der richtigen Fragen und das Verstehen der tieferen Bedürfnisse und Motivationen der Mitarbeiter zu einer effizienteren und harmonischeren Arbeitsumgebung geführt haben. Durch die Reflexion über eigene Glaubenssätze und Verhaltensmuster konnte ich nicht nur meine Mitarbeiterführung, sondern auch meine persönliche Entwicklung vorantreiben. Letztendlich zielt diese Arbeit darauf ab, einen tieferen Einblick in die transformative Kraft des NLP in der Führung zu geben und gleichzeitig praktische Ansätze für andere Führungskräfte zu bieten, die ähnliche Herausforderungen meistern möchten.

## Selbstmanagement

### Anker für Gelassenheit

Anker, auch bekannt als Reiz-Reaktionskoppelungen, sind ein mächtiges Werkzeug im NLP, das hilft, passende Ressourcen genau dann zur Verfügung zu stellen, wenn sie benötigt werden. In meiner NLP-Practitioner-Ausbildung lernte ich unter anderem das einfache, doch wirkungsvolle "Moment of Excellence"-Format, welches ich für mich besonders effektiv fand, um in Diskussionen oder bei Konflikten mit meinen Mitarbeitern einen klaren Kopf zu bewahren und nicht impulsiv emotional zu reagieren. Ich wählte die Ressource „Gelassenheit“, welche ich mit einer ganz besonderen Situation verknüpft habe:

*„Ich sitze entspannt in meinem Hängesessel auf dem Balkon an einem milden Sommerabend. Die Luft ist angenehm kühl bei schattigen 25 Grad. Mit meinen weißen noise-cancelling Kopfhörern tauche ich in mein Lieblingshörbuch ein, „Die Kosan Saga“ von Sam Feuerbach, eine Geschichte über den jungen Prinzen Karek im Mittelalter, der Kriege verabscheut und durch seine Worte Frieden zu stiften versucht. Währenddessen genieße ich den kühlen Geschmack von Eistee auf meinen Lippen. Die Art, wie Prinz Karek seine Worte sorgfältig wählt und stets genau das erreicht, was er will, erfüllt mich mit Begeisterung. Einer seiner Sätze, „Mit der Kraft der Worte kann man mehr bewegen als mit der Schärfe des Schwertes“, resonieren tief mit mir und inspirieren meine Führungspraxis.*

Dieser Moment der Ruhe und Zufriedenheit, gepaart mit der Begeisterung für die Artikulation des Prinzen, bildet meinen Anker der Gelassenheit, den ich auf einer kleinen Narbe an meinem linken Unterarm gesetzt habe. Dieser Anker ermöglicht es mir, unabhängig von meiner aktuellen Stimmung, jederzeit in diesen Zustand der Ruhe zurückzukehren. Dadurch bin ich in der Lage, die Motivationen und Bedürfnisse meiner Mitarbeiter besser zu erkennen und auf sie einzugehen.

## Transaktionsanalyse

In meiner NLP-Ausbildung habe ich die Transaktionsanalyse als wertvolles Werkzeug entdeckt, um meine Führungskompetenzen zu verbessern. In der Vergangenheit gab es Situationen, in denen ich durch das Verhalten von Mitarbeitern so provoziert wurde, dass ich nicht aus dem rationalen Erwachsenen-Ich, sondern aus einem emotionalen Kindheits-Ich heraus reagierte. Ein prägnantes Beispiel hierfür ist der Satz eines Mitarbeiters: „Tobi, warum hast du das so gemacht? Ich habe das theoretisch anders gelernt, und ich finde alles hier falsch.“ Anstatt sachlich zu reagieren, begann ich mich zu rechtfertigen und wurde letztendlich wütend, was zu einem unnötigen Konflikt führte.

Ebenso problematisch war mein Verhalten, wenn ich aus dem Eltern-Ich heraus agierte. Ich glaubte oft zu wissen, was das Beste für meine Mitarbeiter und das Projekt sei, und verhinderte dadurch, dass sie Eigenständigkeit entwickeln konnten. Diese Fehler versuche ich nun bewusst zu vermeiden. Als Führungskraft ist es für mich immer wichtiger geworden, das Erwachsenen-Ich anzustreben.

Ein besonders hilfreiches Konzept, das ich während meiner Forschung entdeckte, sind die „Vier Schritte der Gewaltfreien Kommunikation“:

		<b>Selbsteinführung</b>	<b>Selbstaussdruck</b>	<b>Fremdeinführung</b>
<b>Beobachtung</b>	Situation wie sie eine Kamera aufgenommen hätte	Ich habe die Tür nicht abgeschlossen	Du hast die Tür nicht abgeschlossen	Er hat die Tür nicht abgeschlossen
<b>Gefühl</b>	Ich fühle... / ich bin...	Ich bin ärgerlich.	Jetzt bin ich verärgert.	Bist du verärgert?
<b>Bedürfnis</b>	Weil ich brauche... / weil mir wichtig ist.	Weil mir Sicherheit wichtig ist.	Weil ich Sicherheit brauche.	Weil Du Sicherheit brauchst?
<b>Bitte</b>	Jetzt erfüllbar, konkret, positiv formuliert	Bin ich bereit nochmal zurückzufahren?	Wärst du bereit wieder zurückzufahren?	Liege ich da richtig?

Diese Methode ermöglicht es, rational im Erwachsenen-Ich zu kommunizieren, zusätzlich erfahre ich, welchen Antrieber, Wert bzw. „Bedürfnis“ hinter dem eigentlichen Thema steckt.

## Routinen, Zeit und Raum

Neben den Konzepten von Ankern und Ressourcen sowie der Transaktionsanalyse sind Routinen, Zeit und Raum ebenfalls entscheidende Faktoren in der effektiven Führung. Ich differenziere zwischen alltäglichen arbeitsspezifischen Themen, die oft in kurzen Gesprächen behandelt werden können, und solchen, die intensivere Aufmerksamkeit erfordern, wie persönliche Anliegen, Mitarbeitergespräche und kritische Feedback-Sitzungen.

Entwickelt sich aus einem routinemäßigen Gespräch ein bedeutsamerer Dialog, setze ich stets einen späteren Termin an, um diesem Thema die notwendige Aufmerksamkeit zu widmen.

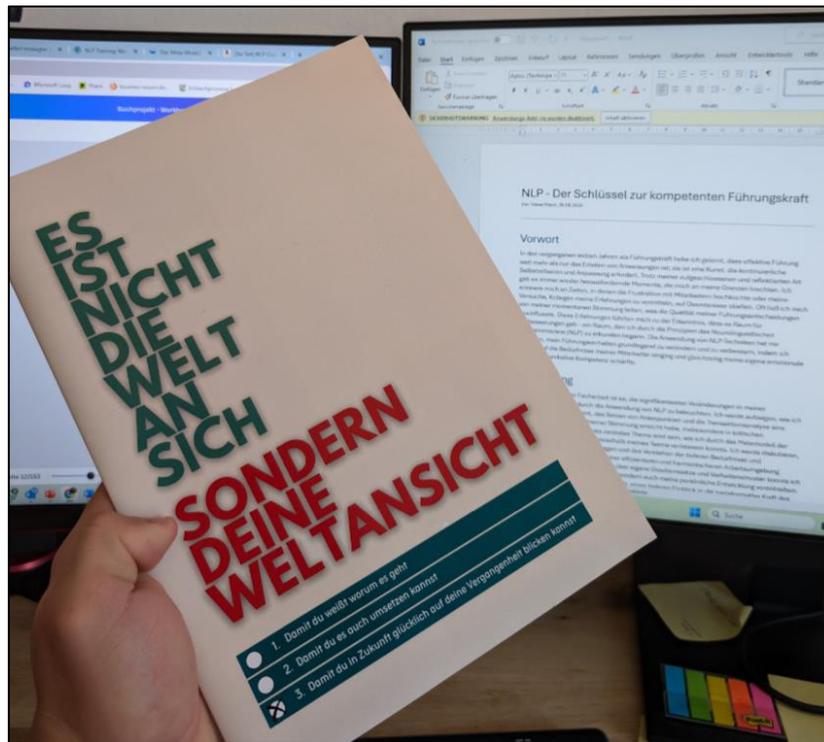
Zudem habe ich feste Routinen etabliert, die klare Gesprächsstrukturen vorsehen und die Person gegenüber in den Mittelpunkt stellen. Ich reserviere feste Zeiten und Blocker in meinem Kalender, um für meine Mitarbeiter verfügbar zu sein und sicherzustellen, dass diese Zeiten der Kommunikation und Unterstützung gewidmet sind.

## Selbstreflexion

Selbstreflexion ist ein wesentlicher Bestandteil meines persönlichen und beruflichen Wachstums, und durch NLP habe ich gelernt, diese in verschiedenen Zeithorizonten anzuwenden. Kurzfristig stelle ich mir regelmäßig die Frage, warum bestimmte Situationen bei mir starke emotionale Reaktionen hervorrufen – ein Ansatz, der mir hilft, mehr über meine eigenen Werte und Reaktionsmuster zu lernen. Mittelfristig nutze ich das „Wheel of Life“, um meine verschiedenen Lebensbereiche wie Gesundheit, Karriere und persönliche Entwicklung systematisch zu reflektieren. Diese Methode ermöglicht es mir, Ungleichgewichte frühzeitig zu erkennen und zu adressieren. Beispielsweise habe ich festgestellt, dass ein verstärkter Fokus auf Sport oft zu einem Fokusverlust bei der Arbeit führt. Solche Einsichten sind wertvoll, um ausgewogene Prioritäten zu setzen und Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Aspekten meines Lebens zu verstehen.

Langfristig habe ich mir vorgenommen, Jahr für Jahr den Verlauf dieser Lebensbereiche zu analysieren und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, wenn ich bemerke, dass ein Bereich zu driften beginnt und andere Bereiche beeinflusst. Dieser umfassende Ansatz der Selbstreflexion hat mir geholfen, Themen zu erkunden und zu hinterfragen, die ich vor meiner NLP-Ausbildung nie in Betracht gezogen hätte. Durch diese fortwährende Selbstreflexion strebe ich danach, nicht nur ein effektiverer Leader zu sein, sondern auch ein ausgeglicheneres und erfüllteres Leben zu führen.

Hierzu habe ich 3 Arbeits-Hefte mit dem Titel „Es ist nicht die Welt an sich, sondern deine Weltansicht“ erstellt, welche ich bereits aktiv ausfülle. Es fordert mich auf, meine Antreiber zu hinterfragen, mir Zeile für meine Wochen, Monate und das Jahr zu setzen und gibt mir die Möglichkeiten diese regelmäßig zu reflektieren.



## Mitarbeiterbedürfnisse

### Werte und Glaubenssätze

Glaubenssätze ergeben sich aus Erfahrungen/ Zuschreibungen, Emotionen/ Bedeutungsgebung und Generalisierung. Sie sind tief in jeden Menschen verwurzelt und beeinflussen maßgeblich sein Verhalten und seine Entscheidungen. Werte, die als normierte Bedürfnisse verstanden werden können, definieren, was uns wichtig ist und leiten unsere Handlungen und Entscheidungen. Sie spiegeln die tieferen Bedürfnisse wider, die erfüllt sein müssen, um Wohlbefinden und Zufriedenheit zu erreichen.

Ein Verständnis dieser Aspekte ist für effektive Führung unerlässlich.

Aus diesem Grund und basierend auf den detaillierten Erkenntnissen aus meiner NLP-Ausbildung habe ich das Dokument „Mein Beipackzettel“ entwickelt, das ich nun regelmäßig mit meinen Mitarbeitern bearbeite. Dieses Dokument enthält wichtige persönliche Fragen, beispielsweise zur bevorzugten Art der Kritik, zu beruflichen Prioritäten und zu den individuellen Bedürfnissen jedes Einzelnen. Den Mitarbeitern wird ausreichend Zeit gegeben, das Dokument zu bearbeiten, bevor die Ergebnisse gemeinsam besprochen werden.

Diese Prozesse erfordern weit mehr als oberflächliche Gespräche. Der Aufbau von Rapport, den ich in meiner NLP-Practitioner-Ausbildung erlernt habe, ist hier von besonderer Bedeutung. Techniken wie die Anpassung an verbale und nonverbale Signale und das Zeigen von Empathie sind entscheidend, um tiefgehende und ehrliche Gespräche zu führen. Diese sorgfältige Abstimmung der Kommunikation ermöglicht es uns, komplexe Themen wie persönliche Werte und berufliche Erwartungen effektiv zu diskutieren und ein echtes Verständnis füreinander zu entwickeln.

Zusammen mit dem Metamodell der Sprache, das ich in weiteren Teilen meiner Arbeit erörtern werde, unterstützt dieser Ansatz das tiefe Verständnis der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter und steigert sowohl die Führungseffizienz als auch das Mitarbeiterengagement.

## Metamodell der Sprache

Das Metamodell der Sprache ist ein leistungsfähiges Werkzeug im NLP, das darauf abzielt, oft vage und mehrdeutige Aussagen, die in der alltäglichen Kommunikation vorkommen, zu präzisieren und zu klären. Dieses Modell hilft, die zugrundeliegenden Bedeutungen in der Kommunikation zu entschlüsseln, indem es durch gezielte Fragen oft weggelassene, verzerrte oder verallgemeinerte Informationen herausfordert. Im Kontext der Mitarbeiterführung ermöglicht das Metamodell, tiefere Einsichten in die Gedanken und Gefühle der Mitarbeiter zu gewinnen und dadurch Missverständnisse zu reduzieren.

Ein praktisches Beispiel aus dem Berufsleben wurde bereits im Abschnitt zur Transaktionsanalyse gegeben: Eine Kollegin beschwerte sich mit den Worten: **„Tobi, warum hast du das so gemacht? Ich habe das theoretisch anders gelernt, und ich finde alles hier falsch.“** Durch die Anwendung des Metamodells könnte ich auf diese Aussage reagieren, indem ich spezifische Fragen stelle, die auf das Herausarbeiten konkreter Informationen abzielen:

- **Tilgung beim Substantiv:** „Was genau findest du falsch?“, „Was habe ich wie gemacht?“
- **Tilgung beim Adjektiv:** „Wie habe ich es gemacht?“, „Wie hättest du es gemacht?“, „Wie hast du es gelernt?“

Neben den genannten Beispielen bietet das Metamodell der Sprache unzählige weitere Möglichkeiten, klarere Aussagen zu erfragen. Jedoch erkannte ich bei dieser Kollegin, dass ihre Herangehensweise eine Art ist, auszudrücken, dass sie einige Ideen hat, um den Prozess zu verbessern. Folglich könnte meine Reaktion lauten: „Kannst du ein Beispiel geben, wie es gemacht werden sollte?“ Diese Fragen helfen nicht nur, die vage Kritik in greifbare Punkte zu zerlegen, sondern eröffnen auch einen Dialog, der auf konstruktiver Kritik und gemeinsamem Verständnis basiert.

Durch regelmäßige Anwendung dieses Modells kann ich sicherstellen, dass die Kommunikation im Team klar und zielgerichtet bleibt, wodurch sowohl die individuelle als auch die Teamleistung gesteigert wird. Dies verbessert nicht nur die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, sondern fördert auch eine Kultur der Offenheit und des gegenseitigen Verständnisses.

## Fazit

Die Integration der NLP-Prinzipien in meine Führungspraxis hat sich als außerordentlich wertvoll erwiesen. Durch die NLP-Ausbildungen habe ich nicht nur effektive Werkzeuge wie das Metamodell der Sprache, die Transaktionsanalyse und das Setzen von Ankern kennengelernt, sondern auch tiefgreifende persönliche und professionelle Veränderungen erlebt. Die Anwendung dieser Techniken hat es mir ermöglicht, in allen Bereichen meines Lebens klarer, strukturierter und bewusster zu handeln und zu empfinden.

Die Fähigkeit, mittels des Metamodells der Sprache Kommunikation zu präzisieren und Missverständnisse zu reduzieren, hat die Art und Weise, wie ich mit meinen Mitarbeitern interagiere, revolutioniert. Ebenso hat die Transaktionsanalyse mir geholfen, meine Reaktionen in stressigen oder konfliktreichen Situationen besser zu verstehen und zu steuern. Durch das bewusste Setzen von Ankern konnte ich meine emotionale Stabilität und Präsenz in Führungssituationen verbessern.

Die Erstellung des Dokuments „Mein Beipackzettel“ hat zudem ein neues Level an Offenheit und Vertrauen innerhalb meines Teams geschaffen, indem es jedem Teammitglied ermöglicht, seine individuellen Bedürfnisse und Werte offen zu legen.

Ich bin zutiefst dankbar für die NLP-Ausbildung, die mir nicht nur in meiner beruflichen Laufbahn, sondern auch in meinem persönlichen Leben zu größerer Klarheit und Effektivität verholfen hat. Diese Werkzeuge und Techniken werden weiterhin eine zentrale Rolle in meiner Entwicklung als Führungskraft spielen, da sie es mir ermöglichen, bewusster und reflektierter zu handeln und somit sowohl individuelle als auch teambezogene Ziele effizienter zu erreichen.