



Neuro-Linguistisches Programmieren für Führungskräfte und Interne Trainer

"Ein edler Mensch zieht edle Menschen an. Und weiss, sie fest zu halten." heisst es in Goethes Tasso. Führung und internes Training brauchen edle Menschen, die wissen, wie man edle Mitarbeiter fest hält. NLP bietet Führungskräften und internen Trainern Methoden, um genau dies zu erreichen. Und NLP bietet ethische Leitlinien, um herauszufinden, was "edel" ist.

Führungskräfte und interne Trainer haben eins gemeinsam: sie sind hauptberufliche Kommunikatoren. Führungskräfte, indem sie durch Kommunikation die Leistungsfähigkeit ihrer Teams erhalten. Interne Trainer, indem sie die Führungskräfte bei dieser Aufgabe unterstützen.

Ich kommuniziere, also führe ich

Kommunikation ist das Instrument der Führung. In Anlehnung an die Erkenntnis von Descartes "Ich denke, als bin ich" könnte man sagen: "Ich kommuniziere, also führe ich". Sachinformationen spielen bei der Kommunikation meist eine untergeordnete Rolle. Deshalb reicht Kommunikation per Email oder Telefon nicht aus. Bei der Kommunikation geht es vor allem um persönliche Anliegen: Macht, Status, Selbstbehauptung, Achtung, Anerkennung, Würde, Belastung, Geborgenheit, um nur einige Beispiele zu nennen. Regeln lassen sich persönliche Anliegen nur im persönlichen Gespräch. Ein Führungsproblem vieler Organisationen ist nach meiner Erfahrung, dass sie Kommunikation elektrifizieren. Die Information kommt an, persönliche Anliegen fallen unter den Tisch. Führungskommunikation geht in **vier Richtungen**:

Zum **ersten** in Richtung **Mitarbeiter**. Anlässe zur Kommunikation gibt es hier viele: etwa Zielvereinbarung, Beurteilung, Leistungsge-

spräch, Kritikgespräch, Teamgespräch, Fördergespräch. Neue Beurteilungssysteme messen die Akzeptanz von Führung bei den Mitarbeitern. Die Zeiten, in denen eine Führungskraft schlechte Beziehungen zu ihren Mitarbeitern pflegen konnte, sind vorbei. Nicht nur wegen der neuen Beurteilungssysteme, sondern weil Unternehmen heute im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter stehen. Unternehmen können es sich in Zeiten optimierter Personalbudgets nicht mehr leisten, ihre Leistungsträger wegen Konflikten mit der Führung ziehen zu lassen. Führungskräfte müssen sich zunehmend an ihrer sozialen Kompetenz messen lassen. Fachwissen alleine reicht schon längst nicht mehr.

Zum **zweiten** wird in Richtung **Kollegen** kommuniziert. Arbeitsabläufe zwischen Teams in komplexen Matrixorganisationen werden geregelt. Beziehungen werden aufgebaut und gepflegt. Informationen werden erhalten, verarbeitet, weitergegeben. Kollegialer Rat wird nachgefragt. Wer in dem Netzwerk seiner Kollegen keine gute Rolle spielt, wird links liegen gelassen. Seine eigene Leistung und die seines Teams wird in Mitleidenschaft gezogen. Die Aufstiegschancen werden geringer.

Zum **dritten** wird in Richtung **Vorgesetzte** kommuniziert. Diese Richtung war schon im-

*Dr. Detlef Schönherr ist Inhaber von
SchoenherrConsult.
office@schoenherrconsult.com*



mer wichtig. Karriere geht neben der eigenen Leistung über die Akzeptanz der höheren Führungsebenen. Wer seine Ideen dort gekonnt präsentiert, sichert seine Karrierechancen, seine Position im Unternehmen und seinen Arbeitsplatz.

Zum vierten wird in Richtung **Öffentlichkeit** kommuniziert. Je höher eine Führungskraft die Karriereleiter empor steigt, umso häufiger muss sie sich der Öffentlichkeit präsentieren. Vorträge vor Kunden, in den Medien, bei Führungs-Seminaren und -Tagungen, in gesellschaftlichen Gruppen, Vereinen. Selbst im Freundes- und Bekanntenkreis. Dort ist die berufliche Karriere ein Thema. Entsprechend hoch sind die Erwartungen an die Persönlichkeit und ihre Fähigkeit, sich kommunikativ darzustellen. Werden diese Erwartungen enttäuscht, sinkt die Wertschätzung gegenüber der Person und damit automatisch auch gegenüber dem Unternehmen, das die Person repräsentiert.

Was nützt da NLP?

NLP bietet Methoden, die es ermöglichen, mit Kommunikation in kurzer Zeit Wohlwollen, ja Sympathie zu erzeugen. Bei Einzelpersonen und bei Gruppen. Im NLP nennt man das **Rapport**. Manchmal gelingt Rapport spontan durch Sympathie, über gemeinsame Vorlieben, ähnliche Erfahrungen, gleiche Hobbies, Interessen oder Überzeugungen. "When people are like each other they like each other" lautet eine NLP-Regel. Rapport kann man mit den NLP-Methoden des **Pacing** aber auch bewusst herstellen. Professionell erfolgreiche Kommunikatoren nutzen Pacing, um Rapport herzustellen: Berater, Coaches, Trainer, Verkäufer und Führungskräfte. Wer Rapport hergestellt hat, kann in der Kommunikation Führung übernehmen. Das nennt man im NLP **Leading**: anderen zu einem Ziel oder Ergebnis führen, das allen Betroffenen und Beteiligten möglichst viel Gewinn bringt.

Bewußtes Pacing und spontaner Rapport helfen, die Landkarte des anderen besser zu verstehen und eine innere Haltung von Akzeptanz oder Respekt zu fördern. Es entsteht das Gefühl, einander ähnlich zu sein. Das schafft Nähe und Vertrautheit. Die Vorannahmen und Grundideen des NLP unterstützen die Bereitschaft zu **Akzeptanz, Respekt** und **Toleranz**. Wer so führt, der führt seine Mitarbeiter zu

nachhaltigem Erfolg und persönlicher Weiterentwicklung. Wer so führt, überzeugt Kollegen, Vorgesetzte und alle Menschen, die mit ihm Umgang haben.

Neuro-linguistisch führen

Die philosophische Grundlage des NLP ist der Konstruktivismus. Diese Denkschule leitet Wirklichkeit aus Wirkung ab. Alles, was auf einen Menschen wirkt, ist für ihn ganz persönlich wirklich. Für alle anderen möglicherweise nicht. Wer mit anderen Menschen erfolgreich kommuniziert, ist sich dieser Tatsache stets bewusst. Er beobachtet, fragt, versucht zu verstehen, aber er beurteilt nicht. Aus Achtung vor Wirklichkeit des Gesprächspartners. Wer so denkt und handelt, repräsentiert das antike Ideal des **Ethos**: Denken und Handeln sind eins. Das strahlt eine Glaubwürdigkeit aus, die Menschen Achtung gebietet. Eine Führungskraft mit Ethos braucht nicht anzuweisen. Die Mitarbeiter folgen ihrem Beispiel freiwillig und aus Überzeugung. Sie geben ihr Bestes in einer offenen Arbeitsatmosphäre und genießen die Möglichkeit, ihr Arbeitsumfeld zu gestalten.

Neuro-linguistisch trainieren und beraten

Wer mit Ethos trainiert und berät, findet Glauben und Wertschätzung bei seinen Zuhörern. Interne Trainer unterstützen und beraten Führungskräfte. Sie sind aber auch Repräsentanten und Veränderungs-Agenten der Unternehmensführung gegenüber den Mitarbeitern. Indem sie Führungskräften und Mitarbeitern Fähigkeiten und Fertigkeiten vermitteln, prägen sie die Kultur des Unternehmens und die Stimmung unter Führungskräften und Mitarbeitern. Für den Umgang mit Einzelpersonen, Gruppen und Teams brauchen interne Trainer Methoden, die Konflikte beenden, Widerstand offen legen, Blockaden lösen, Motivation fördern und Emotionen frei setzen. Sie selbst brauchen dafür, neben ihrem Ethos, sprachliche und rhetorische Meisterschaft.

Unsere NLP-Ausbildung

Wir zertifizieren Ihre Führungskräfte und internen Trainer inhouse oder in unseren offenen Seminaren zum NLP-**Practitioner** und NLP-**Master** nach den Richtlinien des DVNLP. Wir geben ihnen damit Werkzeuge an die Hand, die ihnen helfen, die Entwicklung Ihres Unternehmens voran zu treiben.