

NLP für Chefs und alle, die es werden wollen

Das magische Dreieck

Roman Braun

**NLP für Chefs und alle,
die es werden wollen**

Roman Braun

NLP für Chefs und alle, die es werden wollen

Das magische Dreieck

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:
braun@redline-verlag.de

Nachdruck 2013

© 2000 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

Nymphenburger Straße 86

D-80636 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Druck: Books on Demand GmbH, Norderstedt
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-389-0

ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-420-2

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter
www.muenchner-verlagsgruppe.de

**Für meinen Vater
Karl Braun**

Inhalt

VORWORT ODER: ERFOLG FOLGT!	11
DIE LERNENDE ORGANISATION	13
Die Aufgabe – „Irrtum Information“	15
Der Manager – Führung und der Faktor Mensch	17
<i>Errungenschaften und offene Fragen</i>	17
<i>Hoffnungen</i>	18
Der NLP-Trainer – „... dann tu etwas anderes“	20
<i>Die Geschichte des NLP – die Geschichte des Modelling</i>	23
<i>Vorannahmen</i>	25
<i>Drei Hauptaufgaben</i>	26
<i>Das fraktale Dreieck – die Hauptaufgaben der Führung</i>	28
K³ – DAS VORBILD	33
Kenne dich selbst – Selbst-verständliche Menschenkenntnis	35
<i>Das Modell</i>	36
<i>Erinnerungen im VAKOG</i>	41
<i>Die Neuro-Logischen Ebenen</i>	52
<i>Unbewusste Strategien</i>	57
Kommunikation – Der viel-sagende Charismafaktor	65
<i>Die wirklich wichtigen Dinge im Leben</i>	66
<i>Magie der Sprache</i>	71
<i>Von der Quantität zur Qualität</i>	80
Konsequenz – Die Kunst, einmal mehr aufzustehen	84
<i>Wie das Schiff im Hafen</i>	85
<i>Kleine Ursache – große Wirkung</i>	88
P³ – DIE VISION	95
Initiieren – Erinnerung an die Zukunft	98
<i>Der Sinn des Lebens</i>	99
<i>Der Initiator</i>	103
<i>Der Träumer</i>	105

<i>Der Realist</i>	105
<i>Der Kritiker</i>	105
<i>Die Disney-Strategie</i>	106
Integrieren – Vom Anführer und Verführer zu Dynamik und Führungskraft.....	112
<i>Bitte vor den Vorhang!</i>	113
<i>Berge versetzen</i>	116
<i>Das Abenteuer Zukunft</i>	123
Implementieren – Das Mögliche auch wahrscheinlich machen	129
<i>Die Kraft der Metapher</i>	130
<i>Kunstwerk mit Rahmen</i>	135
<i>Der Schritt zur Exzellenz</i>	141
C³ – DIE ORGANISATION	145
Charakter – Der gute Kern gibt die beste Frucht.....	148
<i>Die entscheidende Hierarchie</i>	149
<i>Komplexität meistern</i>	155
Clustern – Wieviel ist eins?	166
<i>Wie esse ich einen Elefanten?</i>	166
<i>Topf und Deckel</i>	173
<i>Panta rhei</i>	183
Coachen – How much pleasure can you stand?.....	189
<i>Und plötzlich ist alles anders</i>	190
<i>Das innere Team</i>	196
<i>Fragen sind die Antwort</i>	200
DER ANFANG	209
Wer auf guten Rat hört, ist weise	211
Wer wagt, hat schon gewonnen	216
Wie man wird, was man ist.....	217
<i>Die Abendfragen</i>	217
<i>Die Morgenfragen</i>	218
ANHANG	221
Metaprogramm-Interview.....	222

<i>Richtungsorientierung: hin-zu/weg-von</i>	222
<i>Referenz: intern/extern</i>	223
<i>Aktivität: proaktiv/reflektiv</i>	223
<i>Chunkgröße: global/Detail</i>	224
<i>Primäre Interessenfilter: Orte/Menschen/Dinge/ Informationen/Handlungen</i>	225
<i>Vergleich: Unterschiede/Gemeinsamkeiten</i>	226
<i>Handlung: Option/Prozess</i>	227
<i>Zeitorientierung: intime/through time</i>	228
Checkliste Submodalitäten	229
<i>Visuell:</i>	229
<i>Auditiv:</i>	229
<i>Kinästhetisch:</i>	230
<i>Olfaktorisch/Gustatorisch:</i>	230
Glossar	231
Literaturliste	243
Danksagung	244
Kontaktadressen	244
Register	245

Vorwort oder: Erfolg folgt!

In diesem Buch geht es um Ihren persönlichen und beruflichen Erfolg. Erfolgreiche, nach Ihren Erfolgsrezepten gefragt, meinen: Wenn wir uns auf die richtigen Dinge konzentrieren, stellt er sich wie von alleine ein – Erfolg folgt!

Erfolg folgt, wenn man lernt, um sich zu verändern anstatt andere.

Erfolg folgt, wenn man zu dem steht, was einem wichtig ist, ohne andere zu verletzen.

Erfolg folgt, wenn man lernt aufzubauen statt zu zerstören.

Erfolg folgt, wenn wir nicht nur das Lernen lernen, sondern auch das Vergessen.

Erfolg folgt, wenn einem das Lernen zu wichtig ist, um es ernst zu nehmen.

Erfolg folgt, wenn man berücksichtigt, dass eine Landkarte nicht das Gebiet ist.

Erfolg folgt, wenn man fragt: „Was kommt danach?“ statt „Ist es recht?“

Erfolg folgt, wenn man bei seiner Lebensqualität aufhört, Mittelmäßigkeit zu akzeptieren.

Erfolg folgt, wenn man einmal öfter aufsteht, als man hinfällt.

Erfolg folgt, wenn man lernt, um bessere Fragen zu finden statt endgültige Antworten.

Erfolg folgt, wenn man bleibt, wer man ist, während man wird, was man sein kann.

Erfolg folgt, wenn man sich durch ihn nicht täuschen lässt.

Erfolg folgt, wenn man sich einer Sache so sehr widmet, dass man sogar Bücher darüber liest – und Sie haben mehrere Möglichkeiten, dieses Buch zu lesen. Sie können es als NLP-Nachschlagwerk verwenden, als NLP-Lehrbuch, als NLP-Einführung, als einen Begleiter in Ihrem Berufsalltag.

Es erzählt gleichzeitig die Geschichte eines NLP-Führungskräfte-Seminars. Dabei schauen Sie Alfred, einem Teilnehmer, über die Schulter. Seinen Namen hat Alfred von dem Schöpfer der „Neuro-Linguistik“, Alfred Korzybski, der 1933 in seinem Buch „Science and Sanity“ die für das NLP so grundlegenden Worte „A map is not the territory!“ geschrieben hat.

Alle Textstellen dieses Formats sind Rahmenhandlung, betreffen unseren Helden Alfred.

Die Experimente geben Ihnen die Möglichkeit einer unmittelbaren persönlichen Erfahrung. Wenn Sie das Buch linear, von der ersten bis zur letzten Seite lesen und alle Experimente wirklich durchführen, werden Sie in der Lage sein, Unterscheidungen zu treffen, die Sie jetzt noch nicht treffen können. Unterscheidungen, die Ihnen im Berufsalltag als nützliche Fähigkeiten den Weg erleichtern werden ...

... und Ihr Erfolg wird erfolgen!

Die Lernende Organisation

Tag eins: Fünf Affen werden in einen Käfig gesperrt. In einer Ecke hängt eine Staude verlockender Bananen. Von der letzten Ebene einer dreistufigen Pyramide sind sie für alle erreichbar. Nachdem die Affen einander „begrüßt“, ihre Rangordnung geklärt haben, entdeckt einer die Bananenstaude. Er macht sich daran, die Pyramide zu erklettern. Sobald er die zweite Ebene der Pyramide erklimmt, ergießt sich ein Schauer eiskalten Wassers über alle im Käfig. Schreiend und in Panik, versuchen sie sich vergeblich in Sicherheit zu bringen. Kurz darauf ist dieser Schock vergessen, wieder lockt der süße Duft der Bananen. Doch jedes Mal, wenn einer die zweite Ebene der Pyramide erreicht, gibt es die gefürchtete kalte Dusche für alle. Überraschend schnell ist dieser Zusammenhang gelernt und wirkt auf die „Käfigkultur“: Sobald einer die erste Stufe auch nur erklettern möchte, wird er von den anderen verprügelt. Allerdings wird ab der ersten Verprügelung der Duschmechanismus abgedreht. Die Bananen wären für alle ohne Dusche zu haben.

Tag zwei: Einer der fünf wird aus dem Käfig genommen und durch einen neuen ersetzt. Nachdem sich der Neuling mit den vier „Uraffen“ bekannt gemacht hat, nimmt er die verlockende Bananenstaude wahr, wundert sich über die Zurückhaltung seiner Kollegen und versucht, die Pyramide zu erklettern. Sofort stürzen sich die anderen vier Affen auf ihn und verprügeln ihn. Nach dem dritten Versuch hat er es begriffen: „Kein Pyramidenklettern, keine Bananen, sonst – Prügel!“

Tag drei: Ein weiterer „Uraffe“ wird durch einen Neuling ersetzt. Das Spiel wiederholt sich: Der unwissende Neue wird beim Berühren der Pyramide von den Kollegen verprügelt. Allerdings auch vom Newcomer des Vortages. Von diesem sogar am härtesten.

Der tägliche Austausch der „Uraffen“ gegen Neulinge geht weiter bis am Tag sechs der fünfte und letzte der kalt geduschten „Uraffen“ gegen einen Neuen ausgetauscht wird. Nunmehr weiß keiner der Anwesenden von der historischen Kaltwasser-Bestrafung. Und trotzdem, oder gerade deshalb: Bei seinem ersten Kontakt mit der Pyramide wird der Neue von seinen vier Kollegen auf das heftigste verprügelt.

Ad infinitum.

Gelernt ist eben gelernt.

DIE AUFGABE

„Irrtum Information“

„Manager zu sein ist ein unmöglicher Beruf!

Ein Manager soll knallhart seine Ziele verfolgen, die Mitarbeiter möglichst schonen und trotz mangelnder Informationen immer die richtige Entscheidung treffen.“

Und dabei war Alfred ein guter Manager. Einer, der von seinen Vorgesetzten geschätzt und von seinen Mitarbeitern respektiert wurde. Doch es gibt eben Tage, an denen einfach alles zusammenkommt und man an seinen Fähigkeiten zweifelt. Alfred war als Direktor eines großen Unternehmens für den Vertrieb verantwortlich, und er nahm seine Aufgabe sehr ernst. Die Geschäftsleitung lobte ihn als klugen, engagierten, überlegt und umsichtig handelnden Manager. Alfred machte sich über seine Aufgabe viele Gedanken. Er stellte sich häufig die Frage: Was macht jemanden zu einem exzellenten Manager?

Der Personaldirektor seines Unternehmens unterschied bei der Personalaufnahme sehr klar zwischen den Hardfacts, also dem Sachwissen, und den Softfacts, also der sozialen und emotionalen Kompetenz. Und er tat einmal den Ausspruch: „Die so genannten Softfacts sind für mich die eigentlichen Hardfacts, denn die Hebelwirkung der Emotionen und sozialen Kompetenz ist auf Dauer weit höher als die von Sachinhalten. Fachwissen ist eine wichtige Voraussetzung. Doch ein Mitarbeiter, der als Fachmann hervorragend ist, wird erfolglos bleiben, solange er sich im Kreis seiner Kollegen nicht zurechtfindet oder sich mit dem Unternehmen nicht identifiziert.“

Im Spannungsfeld zwischen der Geschäftsleitung, den Mitarbeitern und den Kunden versuchte Alfred beharrlich das Unmögliche, nämlich alle zufrieden zu stellen und dabei auch mit sich selbst im Reinen zu bleiben. Seine Aufgaben waren vielfältig genug. Er sollte ständig den Markt beobachten, sich um die Kunden kümmern, ein Auge auf die Konkurrenz haben, den Mitarbeitern Ziele vorgeben und ihre Einhaltung überprüfen und bei alledem stets Vorbild sein. Aber man kann nicht alles gleichzeitig tun. Wo sollte er Prioritäten setzen? In welcher dieser Aufgaben liegt der eigentliche Schlüssel zum Erfolg? Das waren Fragen, für die er permanent nach Antworten suchte. Und er trachtete, die ständig wachsende Komplexität der Aufgaben im Griff zu behalten. Der sich unentwegt verändernde

Markt, immer wieder neue Kundenanforderungen und die permanenten technologischen Neuentwicklungen erzeugen eine Informationsflut, die eigentlich nicht mehr zu meistern ist. Alfred hatte das beständige Gefühl, zu wenig oder nicht die wesentlichen Informationen zu haben, um die richtigen Entscheidungen treffen zu können.

DER MANAGER

Führung und der Faktor Mensch

Errungenschaften und offene Fragen

Alfred hatte sehr viele Managementtheorien im Zusammenhang mit menschlichem Verhalten und Denken studiert und deren Vorteile erkannt. Er wusste Bescheid über positives Denken, Motivationsstrategien, emotionale Intelligenz und eine Reihe anderer Konzepte. Ihm war klar, dass erfolgreiche Manager ihren Mitarbeitern Vertrauen schenken und an deren Kompetenz, Selbstorganisation und Verantwortungsbewusstsein glauben.

Alfred sagte sich: „Ein ungeduldiger Manager, der kurzfristig effektiv handelt, agiert im Sinne des Gesamtsystems erfolglos und beutet damit das Unternehmen und die Mitarbeiter aus.“

Er kannte das Prinzip: „Die Schnellen fressen die Langsamen und nicht die Großen die Kleinen.“ Für ihn war schnell sein nicht kurzfristig handeln, sondern Veränderungen zu akzeptieren, sie lieben zu lernen und darauf mit Flexibilität zu antworten. Er kannte und lebte die Prinzipien, wonach nur ein Mensch, der seinen Mitmenschen mit Achtung und Wohlwollen begegnet, auch eine langfristig effiziente und exzellente Führungskraft sein kann. Alfred konnte sich noch gut daran erinnern, wie er mit dem Personaldirektor das Provisionssystem für die Verkäufer sehr stark auf einen neuen Produktbereich ausgelegt hatte. Einige Verkaufsleiter und Verkäufer empfanden das als Bruch mit alten, erfolgreichen Traditionen. Sie hatten sich daher nur schwer auf die neuen Produkte umstellen können und Einkommensverluste hinnehmen müssen. Alfred hatte damals viel Überzeugungsarbeit leisten müssen, war aber damit nur zum Teil erfolgreich gewesen. Inzwischen waren alle Verkäufer vom neuen System überzeugt. Er war bestrebt, im Beruf immer mit seinen guten Seiten in Kontakt zu sein und erkannte und schätzte seine Fähigkeiten. Ihm war klar, dass er manchmal Entscheidungen treffen musste, die erst langfristig zu Win-Win-Situationen führen und daher von kurzfristig denkenden Kollegen als „böse Handlungen“ interpretiert werden. Natürlich versuchte er, so viele Menschen wie möglich für seine Ideen und Handlungsweisen zu gewinnen. Er konnte aber auch akzeptieren, wenn er es nicht schaffte, alle zu überzeugen.

Alfred hatte auch gelernt, dass es die erste Pflicht des Managers ist, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Nur was ist das Wesentliche? Wo-

mit muss sich ein Manager jedenfalls beschäftigen, wenn er Erfolg haben will?

Die vielen Theorien, Konzepte und Strategien hatten Alfred zwar geholfen, die Ursachen und theoretischen Zusammenhänge menschlichen Denkens und Verhaltens zu verstehen. Und diese Erkenntnisse waren in seinem Beruf sehr hilfreich, das zeigte sein bisheriger Erfolg. Dennoch war ihm bewusst, dass ihm wesentliche Komponenten exzellenten Managementverhaltens noch unbekannt waren. Was er suchte, waren Denkstrategien und Handlungsweisen, die gute zu exzellenten Führungskräften machen. Handlungsweisen, die als Essenz hervorragenden Managementverhaltens erkannt und verifiziert sowie praxisorientiert und vielfach erprobt sind.

Hoffnungen

Alfred nahm schwierige Aufgaben als Herausforderung an. Dabei wich er stark vom gängigen Ansatz ab, für eine Produktidee den richtigen Markt zu suchen. Die allererste Frage, die er sich vor einer neuen Produktentwicklung stellte war: „Welche Bedeutung soll das, was wir verkaufen, für den Markt oder eine Kundengruppe haben? Welche Werte soll es erfüllen? Und woran erkennen die Kunden und wir selbst, dass diese Werte durch unser Produkt auch erfüllt werden?“ Der aus diesen Fragen abgeleiteten Definition folgend versuchte er, die Produktentwicklung zu beeinflussen, und sie war Basis für das Marketing- und Vertriebskonzept.

Diese Strategie hatte ihm und dem Unternehmen bereits einige Erfolge gegenüber der Konkurrenz gesichert. Alfred nannte so etwas eine Nische. Jenseits der gängigen Vorstellungen einer Marktnische definierte er sie als eine Reihe von Bedingungen, die ein Produkt oder eine Serviceleistung erfüllen muss, um bestimmte Werte von Kunden zu erfüllen. Auch andere Unternehmen hatten diese Strategie bereits erfolgreich genutzt. Alfred wusste von einem Hersteller von Namensstempeln, der sehr expansiv den internationalen Markt bearbeitete und rasch erkannte, dass er bald die Wachstumsgrenze erreichen würde. Das Marktpotential war nahezu ausgeschöpft. Stillstand oder Erweiterung der Produktpalette sind in dieser Situation die ins Auge springenden Möglichkeiten. Das Unternehmen entschied sich zu einem dritten Weg, nämlich der Definition folgender Nische: „Wir geben den Kunden alle Möglichkeiten, Dinge als ihr Eigentum, als zu ihnen gehörig zu kennzeichnen. Und wir wollen als Markierungsspezialist Marktführer werden.“ Damit war der Rahmen für die Produktpalette sehr weit gesteckt, die Fantasie hatte Raum. Wenn der Markt für Namensstem-

pel stagniert oder schrumpft, weil es ein Kind veralteter Technik ist, wird dem Unternehmen deswegen nicht der Boden entzogen. Im Gegenteil, es hat gegenüber der Konkurrenz die Chance, seiner Nische folgend die Kundenwünsche mit modernen imagerächtigen Produkten zu erfüllen. Es ist ein stetes Bedürfnis, ein bleibender Wert, anderen zu signalisieren, was einem gehört.

In diesen Gedanken verfangen richtete Alfred den Blick auf eine einfach gestaltete Einladung, die vor ihm lag. Sie kündigte einen vierteiligen NLP-Workshop an. „Viel Zeit, die da zu investieren ist“, dachte Alfred, „aber ich habe auch viele Fragen.“

Er las:

All die Probleme und Fragen, die Sie als Manager bewegen, warten hier auf ihre einfache Antwort.

Nehmen Sie sich jetzt die Zeit dazu.

Der erste Teil ist Rundschau aus der Vogelperspektive.

Der zweite Teil sind Sie selbst. Denn von da weg geht alles aus.

Der dritte Teil ist ihr Wollen.

Der vierte Teil sind die anderen.

Denn wir leben in einer Welt, die durch unsere Begegnungen entsteht.

Er dachte: „Mal sehen. Vielleicht hat NLP die besseren Antworten parat. Oder noch besser: die besseren Fragen.“

DER NLP-TRAINER

„... dann tu etwas anderes“

Alfred nahm im Seminarraum Platz und beobachtete den Seminarleiter, der voller Aufmerksamkeit den Raum betrat, um sich blickte, die Menschen im Raum einen nach dem anderen betrachtete und in sich aufnahm.

Bitte, schalten Sie jetzt ab!

Der Weg des Managers ist der Weg des Lernens. Sie haben sich eine Reihe wichtiger Fragen gestellt, bevor Sie nun von mir die Antworten erfahren wollen, um zukünftig als Manager weniger Fehler zu machen oder einfach besser zu werden.

Kinder machen ständig Fehler. Sie können nicht laufen lernen, ohne niederzufallen. Sie können nicht sprechen lernen, ohne die Worte falsch auszusprechen. Sie lernen nicht jonglieren, ohne Bälle fallen zu lassen. Aber wenn Sie eine Umgebung erschaffen, wo die Leute Angst haben, Fehler zu machen, werden sie eher damit beschäftigt sein, Fehler zu vermeiden als zu lernen. Das ist der Grund, warum Schulungsabteilung in „Abteilung für konstruktives Fehlermachen“ umbenannt werden sollten. Wenn Sie keine Fehler machen, lernen Sie nichts Wertvolles.

Sie haben als Manager und Führungskraft Ihres Unternehmens dieses Buch zur Hand genommen, um Lösungen zu finden für die Probleme, die Sie im täglichen Geschäft bewegen. Sie sind auf der Suche nach Werkzeugen, um Ihre Aufgaben als Führungskraft besser wahrnehmen zu können. Um ein ausgewogenes Verhältnis zu finden, zwischen dem Streben nach Unternehmenszielen und der Sorge um Ihre Mitarbeiter. Sie suchen nach Möglichkeiten, sich zu einer dynamischen und charismatischen Führungspersönlichkeit zu entwickeln. Und Sie fragen sich, welche Wege es gibt, eine Organisation zu gestalten, in der Sie ihre Ideen und Visionen bestmöglich umsetzen können.

Sie kennen wahrscheinlich ein paar dieser Situationen:

- Meetings, in denen einfach kein Konsens zu erzielen ist,
- Mitarbeiter, die sich bei allem Bemühen nicht motivieren lassen,
- gesetzte Ziele, die trotz intensivstem Bemühen nicht zu verwirklichen sind,

- Gespräche, bei denen Sie das Gefühl haben, einer Meinung zu sein, und trotzdem auf keinen grünen Zweig kommen,
- Mitarbeiter, die einfach weg schauen anstatt zuzupacken,
- nicht enden wollende Arbeit, die Sie daran hindert, sich um das Wesentliche zu kümmern.

Sie haben die Erfahrung gemacht, dass manche Führungskräfte ihre Aufgaben besser erledigen und andere weniger gut. Und um daraus zu lernen, haben Sie sich wahrscheinlich auch schon Gedanken darüber gemacht, was wohl den Unterschied ausmacht. Der Kybernetiker und Anthropologe Gregory Bateson definierte Information als einen Unterschied, der den Unterschied macht. Ich möchte Ihnen die Möglichkeit geben, die wichtigen Unterscheidungen zu treffen und zu erkennen, wie es hervorragenden Menschen möglich ist, solche und ähnliche Probleme exzellent zu meistern.

Die Erbauer der Pyramiden nutzten nur eine Art von Bauelementen für diese gewaltigen Zeugnisse menschlicher Ausdauer und Zielstrebigkeit. Die riesigen Steinquader schufen Stabilität, die die Umwelteinflüsse von Jahrtausenden überdauerte und damit die Seelen der darin begrabenen Herrscher bewahrte. Sie nutzten damit die richtige Strategie, um Wertvolles für Jahrtausende zu erhalten.

Was sind im Geschäftsleben jene Quader, die den Erfolg auf Dauer garantieren? Wenn wir die erfolgreichsten Unternehmen der letzten Jahrzehnte ansehen, erkennen wir eine große Vielfalt von äußerlichen Strategien. Oberflächliche Ähnlichkeiten zwischen Sony, Coca-Cola, Yahoo oder Microsoft werden nur schwer zu finden sein. Zu unterschiedlich sind die Produkte, Märkte, Managementstile und Ziele der Unternehmen. Schaut man allerdings etwas tiefer unter die Oberfläche, hinter das Offensichtliche, dann erkennt man gemeinsame Bausteine, die den Erfolg sichern:

- eine klar definierte Nische, die ein ganzes Werte-Cluster der Konsumenten besetzt,
- ausreichende Finanzierung, um umfassend agieren zu können,
- permanent ausgestreckte Fühler, um zu überprüfen, ob man den angestrebten Werte-Cluster erfüllt,
- die Bereitschaft, auf Rückmeldungen, die die oben genannten Punkte betreffen, sofort zu reagieren und Neues nicht nur zuzulassen, sondern sogar zu belohnen.

Da geht es neben einer klaren Ausrichtung um Flexibilität und um situationsgerechtes lösungsorientiertes Handeln. Handlungsspielraum und Wahlmöglichkeiten sind dafür Voraussetzung. Von dieser Art sind die Bauelemente der heutigen Pyramiden, die Garanten für Erfolg.

Eine Regel der Kybernetik lautet: In jedem System ist jenes Element mit der größten Verhaltensvielfalt das Kontrollelement. Solch ein System, nämlich ein Unternehmen oder einen Teil davon, zu steuern, ist die Aufgabe eines Managers. Ich werde Ihnen auf den folgenden Seiten eine ganze Reihe von Bauelementen an die Hand geben. Und ich werde Sie lehren, diese Bauelemente Ihrem Zweck entsprechend zu verwenden.

Wenn Sie ein Haus bauen, brauchen Sie Wandelemente, um die Räume, in denen Sie anderen Menschen begegnen wollen, zu strukturieren. Sie brauchen Deckenelemente, um die Ebenen des Hauses zu strukturieren. Stiegen verbinden die Ebenen miteinander. Energiequellen geben den Bewohnern Wohlbehagen und Geborgenheit. Fenster und Türen stellen die Verbindung zur Außenwelt her, um Menschen und Licht hereinzulassen und zu erkennen, was außen geschieht. Mit den Bauelementen des NLP errichten Sie die Brücken zu den Menschen und in die Zukunft.

Als Manager stehen Sie vor einer Reihe komplexer Probleme. Das Spannungsfeld zwischen herausfordernden Zielen und dem sinnvoll schonenden Einsatz der Ressource Mensch verlangt von Ihnen eine Gratwanderung mit höchster Aufmerksamkeit. Und es geht auch darum, dass Sie sich selbst bestmöglich, aber auch möglichst schonend einbringen. Auch hier bewegen Sie sich auf einem Grat.

Um Ihrer Aufgabe gerecht zu werden, brauchen Sie viel Wissen und viele Informationen über Ihr Unternehmen, den Markt, die Kunden und die Konkurrenz. Aber das ist noch lange nicht genug. Sie wissen, die größte Ressource eines Unternehmens sind Ihre Mitarbeiter. Sie müssen auch wissen, wie es um sie steht. Menschen sind in ihrem Handeln und Denken unüberschaubar komplex. Kein Mensch ist wie der andere, keine Handlung wie die andere. Wenn Sie sich beim Umgang mit Menschen voll und ganz auf diese Komplexität einlassen würden, wären Sie sehr rasch überfordert. Manager werden daher Wege finden müssen, diese komplexen Strukturen zu vereinfachen. Die meisten Manager neigen hier zu starken Vereinfachungen, d.h. sie versuchen, die Menschen und ihr Verhalten in Schubladen einzuordnen – ein Vorgehen, das ihnen das Leben leicht macht, letztendlich aber die Qualität dieses miteinander Umgehens senkt. Hervorragende Manager gehen auch hier eine Gratwanderung, indem sie versuchen, sich der Komplexität in einem optimalen Maß anzunähern.

Die Bauelemente des NLP sind die Ergebnisse des Modelling von Fähigkeiten

ten exzellenter Menschen. Sie werden Ihnen helfen, die Wirklichkeit im richtigen Maß an Komplexität wahrzunehmen, damit Sie Raum schaffen können für Ihre Begegnungen mit sich selbst und anderen Menschen.

Die Geschichte des NLP – die Geschichte des Modelling

Wie kommt es, dass manche auch mit schwierigen Menschen hervorragend zurechtkommen? Was unterscheidet Führungskräfte, die behaupten, sie könnten keine guten Mitarbeiter finden, von Führungskräften, die davon überzeugt sind, sie hätten eine tolle Mannschaft? Haben jene Menschen, die sich total überlastet fühlen, wirklich immer auch mehr Arbeit als Menschen, die es mühelos schaffen, ihre Aufgaben im vorgesehenen Zeitrahmen exzellent zu erledigen? Wie ist es möglich, die immer größer werdende Informationsflut zu meistern? Wie schaffen es manche Manager, aus dem Rieseangebot an Daten, Expertenwissen, Zeitungen, Zeitschriften und Büchern die Informationen herauszufiltern, die einen Unterschied machen?

Die Begründer des NLP, Richard Bandler und John Grinder erkannten, dass es Menschen gibt, die bestimmte Dinge mit Exzellenz tun. Sie fragten sich, worin sich diese hervorragenden Menschen von allen anderen unterscheiden. Und sie untersuchten diese Frage im Detail. Richard Bandler ist Mathematiker, John Grinder Sprachwissenschaftler. Daher gingen die beiden dieses Thema aus unterschiedlichen Richtungen an. Sie analysierten das Verhalten von exzellenten Kommunikatoren, Psychotherapeuten, Wissenschaftlern und Managern. Sie untersuchten, wie diese Menschen denken, mit anderen Menschen in Beziehung treten und sprechen.

Sie schälten alles Drumherum, das für die Exzellenz dieser Menschen eigentlich nicht verantwortlich war, ab und entwickelten daraus Verhaltensmodelle mit dem Ziel, sie auch anderen Menschen zu vermitteln. Damit erhalten Sie die Möglichkeiten, als erfolgreicher Kommunikator und Manager Ihre Probleme in Chancen und Erfolgspotentiale zu verwandeln.

Was heißt eigentlich Neuro-Linguistisches Programmieren?

Neuro:

Unsere Sinnesorgane und Neuronen helfen uns, die Welt um uns wahrzunehmen. Wir können das irgendwie tun. Oder wir konzentrieren uns darauf, das wahrzunehmen, was für unser erfolgreiches Verhalten als Manager ausschlaggebend ist. Wahrnehmungsgenauigkeit ist eine Maxime des NLP.

Linguistisch:

Mit unseren Worten können wir Menschen verletzen. Wir können mit ihnen aber auch die Dinge gerade rücken. Menschen für uns gewinnen. Das Feuer der Begeisterung in anderen entfachen. Wir können mit Worten „konstruktive Fehler“ und Chancen beerdigen. Wir können aber auch alte und hinderliche Verhaltensmuster aufbrechen und so neue Möglichkeiten entstehen lassen.

Programmieren:

Es geht um Anwendung und Umsetzung. Was lässt sich verändern, damit etwas Neues entstehen kann? So wie wir die Außenwelt wahrnehmen, nehmen wir auch die Innenwelt auf eine uns eigene Art und Weise wahr. Wie wir das tun ist ausschlaggebend dafür, wie wir uns entscheiden, denken, uns an Vergangenes erinnern oder die Zukunft gestalten. Wir können lernen, das auf offene und hervorragende Art und Weise zu tun und damit an die Meisterschaft der von Bandler und Grinder modellierten Persönlichkeiten anknüpfen.

Richard Bandler und John Grinder modellierten nicht nur exzellente Persönlichkeiten. Sie machten auch die Methode des Modellierens zu einem Werkzeug, das es uns allen ermöglicht, die Ursache hervorragender Eigenschaften anderer Menschen herauszufinden (zu modellieren) und uns als eigenes Verhalten zunutze zu machen.

Vielleicht haben Sie schon einmal gedacht:

- So gekonnt wie die möchte ich mich auch einmal bewegen können. Oder:
- Die Frau hat diese kritische Situation gekonnt gemeistert. Da möchte ich auch so kühlen Kopf bewahren können. Oder:
- Wie schafft es dieser Mann bloß, etwas mit wenigen Worten derart verständlich zu machen?

Als Meister des NLP ist es Ihnen möglich, solche exzellenten Fähigkeiten zu modellieren und sich anzueignen.

Alfred erinnerte sich in diesem Moment an seinen Spitzenverkäufer. „Was macht es wohl aus, dass dieser Mensch seine Kunden so gut versteht und dabei so erfolgreich ist? Er hat auch ganz selten Reklamationen. Wenn ich das im Detail wüsste, könnte es doch nicht schwer sein, diese Fähigkeiten allen meinen Verkäufern zu vermitteln.“ Alfred nahm sich vor, diese Idee weiter im Auge zu behalten.