

Flughafen Berlin-Brandenburg, Elbphilharmonie:

Wie Deutschlands Vorzeigeprojekte in der Änderungsflut ertranken

**In der Diskussion:
Partnering bei
Bauprojekten**

**NLP – Neuro-Linguistisches
Programmieren:
Optimierung der
Kommunikation**

**Ergebnisse einer Studie
unter Projektmanagern:
Kommunikation
im Projekt**

**5. Auflage des PMBOK®
Guide erschienen:
Was ist neu?**

**PM-Software
Atlassian JIRA und
Greenhopper:
Agilität nicht nur
für die IT**

**Angebot der Hochschule
Hannover:
Basiszertifizierung
für PM (GPM)**

**PM-Nachwuchs:
Karrierechance
Project Office**



Projektcoaching mit NLP

Ludger Brüning

Projekte sind eine termingebundene Aufgabe im Kleinen oder Großen. Mit Hoffnungen, Aufwand und Befürchtungen verbunden, sind sie stets eine Herausforderung, für den einen ein besonderer Anreiz jenseits des Tagesgeschäfts, für andere eine Bürde und für manche etwas zwischendrin im Land der Unwägbarkeiten. Wie klar sind die Absprachen? Was soll mit dem Projekt erreicht werden? Wozu sollen die Ergebnisse dienen? Wie sollen sie erreicht werden? Welche Rolle hat der Projektleiter? Ist er lediglich Koordinator oder auch Vorgesetzter? Und wann stehen welche Mitarbeiter in welchem Umfang zur Verfügung? Haben sie zeitgleich auch andere termingebundene Aufgaben? Welche impliziten Prioritäten haben sie? Wissen sie, wozu ihre Beiträge in welcher Form bis wann gebraucht werden? Wie stehen sie zu dem Projekt? Stehen sie hinter dem Projekt? Sehen sie ihre Aufgaben als spannend oder als zusätzlichen Ärger? Und welche äußere Rückendeckung durch die Firmenleitung hat das Projekt?

Oftmals ist es nicht der Mangel an technischem Know-how, sondern an Klarheit und Identifizierung, der die Umsetzung eines mit bester Absicht angegangenen Projektes hinauszögert oder gar gefährdet: mangelnde Klarheit in Absprachen und Zuständigkeiten, diffuse Befürchtungen, schlechte Vorerfahrungen und mangelnde Motivation von Mitarbeitern, ein Fehlen von vernetztem und mitverantwortlichem Denken. Schnell gerät der Projektleiter hier in die Rolle eines Mediators und Projektcoaches, und neben der fachlichen Expertise ist es vor allem sein kommunikationspsychologisches Geschick, das am Ende den Projekterfolg sicherstellt. Neben seinem fachlichen Können und seinem Durchsetzungsvermögen und Organisationsgeschick treten Aufgaben, die weit mehr denen eines Diplomaten, Geburtshelfers und Motivators ähneln. Was machen wir hier überhaupt? Wozu soll das hier dienen? Braucht das überhaupt jemand? Haben wir das nicht schon abgehakt? Warum jetzt? Warum so? Warum soll ich Müller zuarbeiten? Warum dieser Zeitdruck? Macht das Ganze überhaupt einen Sinn? Diese Fragen sind so einfach wie grundsätzlich und werden gerade darum schnell zum Sand im Getriebe. Leicht führen sie dazu, dass mit unterschiedlichen Erwartungen und Orientie-

rungen aneinander vorbeigearbeitet wird, dass Aspekte ausgeblendet oder verzögert werden oder dass es aufgrund fehlenden Wissens über die Gesamtabläufe, Zusammenhänge und Wertigkeiten knirscht oder kracht.

Was manchmal auf den ersten Blick beinahe schicksalhaft als unvermeidbare Bürde von Projekten erscheinen mag, lässt sich durch ein strukturiertes Vorgehen mit NLP (Neuro-Linguistisches Programmieren) äußerst effektiv und elegant vermeiden und steigert damit zugleich die Mitarbeiterzufriedenheit und das Arbeitsergebnis erheblich. Dabei ist eine Ausbildung in NLP natürlich hilfreich, aber nicht Voraussetzung. Viele äußerst hilfreiche Schritte lassen sich auch ohne weitere Kenntnisse zielführend umsetzen, während umgekehrt das Projektmanagement für geübte NLPler wie eine Abfolge von Formaten erscheint. Dabei können die Formate auch als rein inhaltlicher Rahmen für das eigene Vorgehen eine wichtige Orientierungsfunktion wahrnehmen. Im Folgenden ein paar Beispiele aus den Bereichen Kommunikation, Konfliktprävention, Ideenfindung und Mitarbeiterintegration/Zielorientierung:

Klarheit erzielen, Verständnis erleichtern

Schon in den Vorgesprächen können spezifische Präzisionsfragen (Meta-Modell-Fragen) nebulöse Vagheiten vermeiden helfen und das Erreichen konkreter Ergebnisse und Verbindlichkeiten erheblich erleichtern. Ungeklärte Vorannahmen und Erwartungen werden sonst schnell zur Falle der eigenen Projektionen, die ungestellten Fragen zum Bumerang. Ob mit uns oder mit anderen, oft kommunizieren wir verkürzt. Ein Wort oder Satz steht für einen ganzen Erfahrungs- und Erwartungskontext, der nicht mehr ausgeführt wird und damit entweder im Nebel bleibt oder langsam hinter einem Stimmungsbild verschwindet. Was für den einen ein Schlüsselwort ist, kann für den anderen ein Reizwort und für einen Dritten schlicht ein Fragezeichen sein. So ökonomisch und anscheinend einvernehmlich verkürzte Kommunikation, das Pingpong scheinbar treffsicherer Worte ist, so konfliktträchtig erweisen sich im Nachhinein Tilgungen, Verzerrungen und vorschnelle Gleichsetzungen. Was

+++ Für eilige Leser +++ Für eilige Leser +++ Für eilige Leser +++

Oftmals ist es nicht der Mangel an technischem Know-how, sondern an Klarheit und Identifizierung, der die Umsetzung eines mit bester Absicht angegangenen Projektes hinauszögert oder gar gefährdet: mangelnde Klarheit in Absprachen und Zuständigkeiten, diffuse Befürchtungen, schlechte Vorerfahrungen und mangelnde Motivation von Mitarbeitern, ein Fehlen von vernetztem und mitverantwortlichem Denken. Schnell gerät der Projektleiter hier in die Rolle eines Mediators und Projektcoaches, und neben der fachlichen Expertise ist es vor allem sein kommunikationspsychologisches Geschick, das am Ende den Projekterfolg sicherstellt. Formate aus dem NLP (Neuro-Linguistisches Programmieren) bieten hierbei auch denjenigen, die kein NLP gelernt haben, leicht umsetzbare Hilfestellungen. Dieses wird anhand von Beispielen aus den Bereichen Kommunikation, Konfliktprävention, Ideenfindung und Mitarbeiterintegration/Zielorientierung demonstriert. Ein besonderer Schwerpunkt gilt dabei der Entwicklung eines vernetzten Denkens im Projektteam.

wurde oder wird nicht gesagt? Schon ein Blick auf die syntaktischen Leerstellen kann helfen. Welches Subjekt, welches Objekt, welche adverbelle Umstandsbestimmung wurde ausgeblendet, wenn es etwa heißt: „Das war in Madrid ganz easy“? Oder wie tragfähig ist eine Aussage, wenn jemand sagt: „Die haben kein Interesse mehr. Die haben sich nicht mehr gemeldet“ (komplexe Äquivalenz). Zielgerichtete W-Fragen können vor sich selbst erfüllenden Prophezeiungen schützen.

Die Kommunikation mit Auftraggebern oder Mitarbeitern – und insbesondere mit den weniger leichten – lässt sich erheblich verbessern, indem man ihre Wahrnehmungs- und Denkweise nachhaltig berücksichtigt (Repräsentationssysteme, Metaprogramme). Durch eine passgenaue Argumentation, die das Gegenüber genau da abholt, wo es steht, lassen sich Frustrationen auf beiden Seiten vermeiden (Pacing). Es kommt erst gar nicht dazu, dass langsam das konfliktschwangere Gefühl in den Beteiligten wächst, man rede vor eine Wand und habe es nur mit Betonköpfen zu tun. Plötzlich zeigt die andere Seite Interesse, Nachdenklichkeit oder Verständnis. Energieraubende ergebnislose Gesprächsschleifen werden vermieden, stattdessen der Blick auf das gemeinsame Anliegen gerichtet.

Um das zu erreichen, ist es zunächst einmal hilfreich, sich in Wortwahl und Sprechweise auf das Gegenüber einzustellen: eine Sprache zu sprechen, statt aneinander vorbeizureden. Vielleicht mögen Sie bestimmte Worte oder Begriffe nicht so sehr, halten Abkürzungen oder ein Zuviel an Fachbegriffen für gestelzt, lieben oder hassen Anglizismen. Die Bedeutung der Kommunikation entsteht aber im Kopf des Empfängers – und daraus folgt leider: Wenn Sie sich nicht auf ihn einstellen wollen, können Sie besser auf das Gespräch verzichten und die Zeit anders verwenden.

Metaprogramme erkennen, Wahrnehmungspositionen bedenken

Ähnlich wie bei Wortwahl und Sprechweise verhält es sich mit den Denkmustern Ihres Gegenübers (Metapro-

gramme, Sorting Styles). Achten Sie mal darauf. Denkt und argumentiert er oder sie eher detailliert oder in großen Rahmen? Wer einfach drauflos spricht, erscheint das eine Mal vielleicht aus Sicht des Detailorientierten als großspurig oder oberflächlich, andersherum vielleicht als kleinkariert und visionslos. Und was ist Ihrem Gegenüber noch wichtig: Dass etwas möglichst risikofrei und sicher läuft oder dass es idealerweise viele Möglichkeiten eröffnet? Dass andere, insbesondere Autoritäten, bekannte Professoren, Institute oder anerkannte Unternehmen, das auch so machen oder dass er sich selbst eine Meinung bilden kann (äußere vs. innere Referenz)? Dass etwas irgendwie dazu passt (Matcher) oder dass etwas irgendwie nicht dazu passt (Mismatch)?

Und wenn es trotzdem hakt, hilft es manchmal auch, die Perspektive zu wechseln (Wahrnehmungspositionen) oder den Inhalt in einen neuen Rahmen zu setzen, Kontext und Bedeutung neu zu sehen (Reframings, Sleight of Mouth). Wie würden Sie sich fühlen, wenn Sie in den Schuhen Ihres Gegenübers wären? Probieren Sie es einfach mal aus. Bisweilen erhält man überraschend neue Einsichten und Ideen, indem man einfach mal die üblichen Sitzpositionen durchprobiert. Stellen Sie mal die Stühle so, wie Sie sich normalerweise gegenüber sitzen. Setzen Sie sich zuerst auf Ihren Stuhl und merken sich, was Ihnen aus dieser Position und Perspektive einfällt. Dann setzen Sie sich mal auf die andere Seite. Und vielleicht stehen Sie auch einfach mal auf und blicken von außen auf die Situation. Welchen Rat könnte ein unbeteiligter Dritter Ihnen geben?

Solution Talk – kreativ Konflikte vermeiden und innovative Lösungen finden

Und natürlich hilft es auch, Vorerfahrungen, insbesondere negative aufzugreifen, um tickende Zeitbomben und schwelende Opposition zu vermeiden. Gibt es bereits Lessons Learned? Und was für Vorerfahrungen verbinden sich damit? Was ist gut gelaufen? Was ist nicht ganz so gut gelaufen? Und wie wäre das Ganze zu einem vollen Erfolg geworden? Was hätte ich gebraucht? Was

Anzeige



**ASTA. WIR SIND
DAS PROJEKT.**

Asta Powerproject
Software, so vielfältig wie Ihre Projekte!

Infos unter
www.asta.dev.de/pma
oder mobil →



mein Umfeld? Was wäre dann wie anders gelaufen? Wie kann ich jetzt an dieses positive Lösungsbild anknüpfen (Change History, Re-imprint)?

Lösungen gibt es viele. Doch sieht man sie auch? Manchmal ist selbst der Blick für das Naheliegende verstellt, verhindert die Schere im Kopf den Blick für Alternativen: Weil man zu schnell zu viel will oder Bedenken gegenüber dem kürzeren Weg hat, weil man glaubt Auftraggeber oder Leistungsträger verstanden zu haben, ohne wirklich mit ihnen zu reden, weil man glaubt, das ginge sowieso nicht, ohne es eingehender untersucht zu haben oder einfach nur unsicher ist. Umgekehrt kann auch überschwenglicher Aktionismus und die fehlende Berücksichtigung von Hindernissen und Opponenten, Kritikern und Konkurrenten rasch zu einem Projektaus führen. Ein balancierender Abgleich von Wünschbarem, Machbarem und möglichen Risiken lässt neuartigen, kreativen Ansätzen und Innovationspoten-

zial den erforderlichen Raum und sorgt zugleich für zielorientierten Realismus (Disney-Prozess, wohlgeformte Ziele).

Oftmals verhindern Vorannahmen eine hinreichende Prüfung von Ideen. Sie scheinen auf den ersten Blick zu abwegig, zu überzogen, zu fremd oder vielleicht auch einfach nicht opportun genug. Damit werden im Zweifelsfall hilfreiche Möglichkeiten ausgeblendet und wichtige Chancen vertan. Schließlich kann auch am Ende eines Projektes ein Ansatz, der am Anfang eher als zweit- oder drittrangig erschien, unter den Bedingungen, die sich erst im Verlauf zeigten, der zielführendere sein. Um also kreative, alternative und innovative Ideen nicht gleich im Vorfeld auszusondern, hilft es, das Brainstorming prinzipiell und völlig wertfrei und kommentarlos für alles zu öffnen, was kommt – auch wenn es auf den ersten Blick noch so albern oder weltfremd erscheinen mag – und dann drei Denk- und Diskussionshal-

NLP

NLP steht für Neuro-Linguistisches Programmieren. Es zielt auf eine Optimierung innerer und äußerer Kommunikationsabläufe, auf ein optimales Verhältnis zu sich und zu anderen. Es entstand im engeren Sinn zwischen 1972 und 1975 im Umfeld der Universität von Santa Cruz (Kalifornien) durch die Zusammenarbeit von Richard Bandler und John Grinder. Der eine war damals noch Psychologiestudent, der andere bereits Professor für Linguistik. Beide fragten sich, wie unbewusste Denk- und Kommunikationsbarrieren zu überwinden sind, wie ein möglichst befreiter und stimmiger Umgang mit sich und anderen möglich ist. Um dieses herauszufinden, analysierten und modellierten sie zunächst das Vorgehen der drei innovativsten Therapeuten ihrer Zeit: des Begründers der erlebnisaktivierenden Gestalttherapie Fritz Perls, der Begründerin der systemischen Familienaufstellung Virginia Satir und des Begründers der modernen integrativen, non-direktiven Hypnose Milton H. Erickson. Denn diesen gelang es offensichtlich immer wieder, mit oftmals sehr schwierig erscheinenden Menschen in teilweise sehr belasteten Situationen eine gute Beziehung aufzubauen und überraschende Veränderungen zu erzielen.

Mit der Betonung der Selbstwirksamkeit und der Möglichkeiten der eigenen Potenzialentfaltung steht NLP der Humanistischen Psychologie und insbesondere dem Human Potential Movement nahe, das vor allem von Abraham Maslow und Carl Rogers angeregt wurde und zu denen auch die vorgenannten Psychologen zu zählen sind. NLP verzichtete jedoch insbesondere in seinen Anfängen auf eine übergeordnete Theoriebildung. Der Ansatz verfährt lösungsfokussiert, ressourcenorientiert und eklektisch. Erfolgreiche Verfahren werden analysiert, (nach-)modelliert und übernommen – auch mit dem Ziel einer möglichst großen Verhaltensflexibilität. Verkürzt gesagt: Es ist ein praxisorientierter, pragmatischer Methodenkoffer, der sich besonders in den Bereichen Coaching/Persönlichkeitsentwicklung und Management/Vertrieb einer stetig gewachsenen Anhängerschaft erfreut und von seinen Anwendern schrittweise auf nahezu alle menschlichen Bereiche, insbesondere auch Pädagogik und Gesundheit, übertragen wurde.

Der Theorieverzicht und sein experimentelles Vorgehen, bei dem sich naturgemäß einzelne Hypothesen nicht generell bestätigten, führten wiederholt zu akademischer Kritik. Insbesondere die Wirksamkeit in klinischen und therapeutischen Kontexten wird zum Teil heftig diskutiert. NLP ist in Österreich inzwischen eine anerkannte Therapieform. In anderen Ländern, wie in Deutschland, dauert die Kontroverse weiter an. Wissenschaftliche Projekte zu NLP werden hier vom Deutschen Verband für Neuro-Linguistisches Programmieren (DVNLP) gefördert. Er ist mit fast 1.900 Mitgliedern der größte Methodenverband Europas und mit mehr als 300 Coaches einer der größten Coaching-Verbände Deutschlands, der zugleich die höchsten Ausbildungsanforderungen an Coaches stellt: neben einer NLP-Ausbildung auch die Ausbildung zum systemischen Coach. Er ist Mitbegründer der European Association of NLP (EANLP) und tritt für eine europaweite Vereinheitlichung der Ausbildungsstandards ein. Neben dem DVNLP ist in Deutschland vor allem die Society of NLP vertreten, die zum Teil erheblich kürzere Ausbildungen anbietet. Hierdurch, aufgrund unterschiedlicher Marktsegmente und Ausrichtungen einzelner Institute, gibt es bei Ausbildungskosten und Auftreten der Trainer zum Teil erhebliche Unterschiede.

Verwirrend auf Außenstehende wirken vielfach auch die zahlreichen „neuen“ Neuro-Disziplinen. NLP entstand vor der Erfolgsgeschichte der modernen Neuro-Wissenschaften, sieht sich aber insbesondere durch die Erkenntnisse der Neuro-Biologie in seinen Grundannahmen bestätigt. Sekundäre Anwendungsbereiche und Praxisfelder, die begrifflich eine Beziehung zu den Neuro-Wissenschaften herstellen wie Neuro-Marketing, Neuro-Finance, Neuro-Leadership oder Neuro-Rhetorik, haben dagegen häufig wenig oder gar nichts mit NLP zu tun – und nicht selten auch nichts mit den Neuro-Wissenschaften. Sie nutzen oftmals nur eine Aufmerksamkeit heischende Vorsilbe.

tungen nicht nur inhaltlich zu unterscheiden, sondern auch zeitlich voneinander zu trennen: die des Kreativen, die des Realisten und die des Kritikers. Dadurch wird sichergestellt, dass die positiven Aspekte jeder dieser drei Grundhaltungen ungestört und optimal zum Tragen kommen, bevor zur jeweils nächsten übergegangen wird.

In der Haltung des Kreativen heißt das: Einmal angenommen, wir hätten alle Möglichkeiten der Welt und es gäbe keine Widerstände und Hindernisse, was wäre dann unser optimales Ergebnis? Was für weitere Chancen und Möglichkeiten würde es einschließen? Und was wäre der optimale Projektrahmen und -verlauf?

In der Haltung des Realisten: Und wenn wir nun dieses optimale Ideal nehmen, was können wir unter den Möglichkeiten, die wir zurzeit haben, wie davon umsetzen, um ein möglichst gutes Ergebnis zu erzielen?

In der Haltung des Kritikers: Und wenn wir nun dieses angesichts der gegebenen Möglichkeiten realistische Ziel nehmen, mit welchen Widersachern, Schwierigkeiten oder Hindernissen auf dem Weg der Umsetzung haben wir zu rechnen?

Dieser Wechsel der Denkhaltungen erfolgt so lange, bis ein Abgleich eintritt. Als nächster Schritt würde also erneut die Haltung des Kreativen eingenommen: Und wenn wir nun angesichts der realistischen Grenzen und der zu erwartenden Hindernisse und Widerstände einmal frei träumen könnten, wie wäre nun der optimale Projektverlauf und sein optimales Ergebnis?

Manche Hindernisse erscheinen auf den ersten Blick wie eine Blockade und nur schwer aus dem Weg zu räumen oder zu umgehen. In diesen Fällen bringt es häufig neue wichtige Anstöße, eine Als-ob-Haltung einzunehmen (As-if-frame, Timeline). Man stellt sich vor, wie es wohl in der Zukunft sein könnte, wenn das Problem längst hinter einem liegt. Was auf den ersten Blick wie ein Abschweifen erscheinen mag, kann wichtige Impulse geben: Durch den Wechsel der zeitlichen Wahrnehmungsposition können aus dem Lösungsbild, dem Zustand in der Zukunft, im fiktiven Rückblick auf die Gegenwart wichtige Anstöße für den Lösungsweg gewonnen werden.

Um dieses zu erreichen, beginnt man in der Gegenwart. Im ersten Schritt wird geschaut, wie weit in gewünschter Weise weitergemacht werden kann, bis das erwartete Hindernis den Weg blockiert. Im nächsten Schritt wird überlegt, wie es nach dessen Lösung aussehen würde: Mal angenommen, wir könnten wie auch immer dieses Problem lösen, umgehen oder wie auch immer weitermachen, wie sähe es danach aus? Was für weitere Möglichkeiten gäbe es dann? Wie könnte es dann – nun unbeschwert – weitergehen? Und mal angenommen, wir hätten nun diesen Punkt in der Zukunft erreicht, wie würde von da aus das Hindernis erscheinen? Und welche Lösungswege oder alternative Vorgehensweisen würden aus dieser Position der Zukunft für die heutige Position und den Umgang mit dem Hindernis hilfreich erscheinen?

Wichtig ist auch hier, dass die einzelnen Fragen nacheinander gestellt und konsequent ausdiskutiert werden, bevor zur nächsten übergegangen wird, dass also ein Lösungsfokus eingenommen und aus dem Lösungsbild heraus das Hindernis betrachtet wird. Ein zu schnelles Vorgehen oder das Vermengen der Fragen führt schnell erneut zu Ablehnung, Ausblendung und Blockaden:

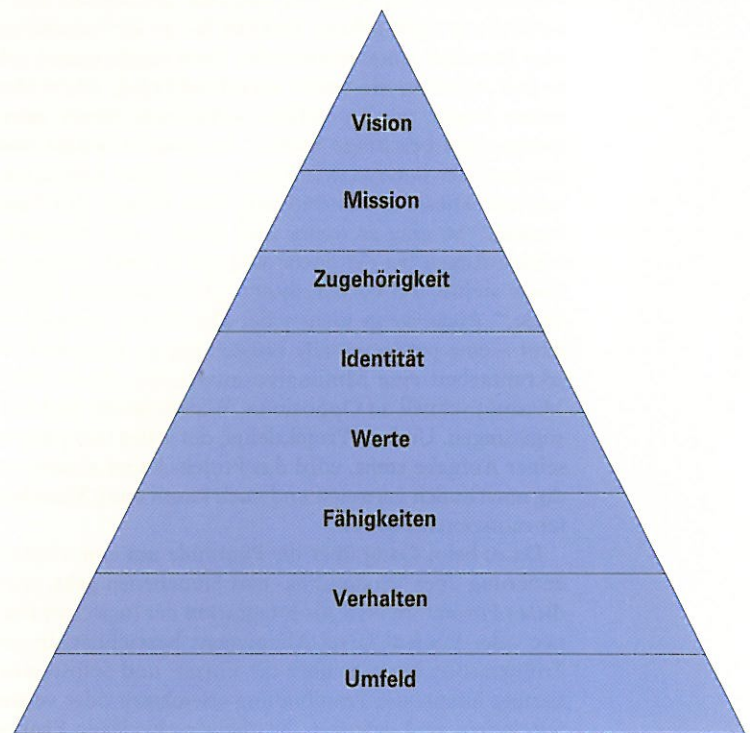


Abb. 1: Logical Level Alignment nach G. Bateson, R. Dilts und B. Isert

„Problem talk creates problems, solution talk creates solutions“ (Steve de Shazer).

Vernetztes Denken, Teamgeist und Zielorientierung

Von wesentlicher Bedeutung für eine Projektoptimierung sind die Vernetzung und Transparenz der Arbeitsprozesse und die gemeinsame Sinnorientierung. Wer nicht weiß, was er warum macht, wer keinen Sinn in den gemeinsamen Anstrengungen sieht, wird seinen eigenen Auftrag kaum effektiv umsetzen können und gerade in schwierigen Projektphasen leicht zum Demotivator.

Der Aufbau eines handlungsfähigen Projektteams, die Integration neuer Mitarbeiter oder auch die Orientierung eines bereits bestehenden Teams auf das neue Projektziel hin wird erheblich erleichtert, wenn die Mitglieder zu Beginn gemeinsam ihre Arbeitsweise, -möglichkeiten, -normen und -werte bis hin zur Zugehörigkeits- und Visionsfrage reflektieren, klären und festlegen. Dieser Prozess kann wie das schrittweise Emporschreiten einer Pyramide von der alltagskonkreten Basis der Arbeitsumstände zu übergeordneten Leit- und Zielbildern verstanden werden. Wird es als Einzelperson vollzogen, wie zum Beispiel vom Projektleiter, um sich mit der neuen Aufgabe selbst zu verorten, verschafft es zunächst Klarheit und Orientierung. Wird die Pyramide anschließend mit der beim Aufsteigen erschlossenen Vision und Mission schrittweise wieder hinabgestiegen und das gefundene Leitbild in die Personen-, Werte- und Handlungskontexte eingebunden, wirkt dieses durch die so erfolgende konkrete Sinn-Aufladung als Motivation und Empowerment.

Falls es umgekehrt auf einer Ebene hakt, ist das häufig ein Ausschlusskriterium, ein Zeichen dafür, dass das

Projekt nichts für einen ist, weil die persönliche Sinn- einbindung nicht gelingt. Denken Sie an die Geschichte vom Besucher eines Steinbruchs: Dort angekommen sah er drei Arbeiter, die Steine zurechtschlugen. Als er den ersten fragte, was er mache, antwortete dieser miss- mutig: „Ich beschlage Steine.“ So ging er weiter zum zweiten, der handwerklich routiniert seine Arbeit ver- richtete. Dieser antwortete auf seine Frage: „Ich baue Fenster.“ So ging er weiter zum dritten, der mit leuch- tenden Augen bei der Sache war. Als er auch hier seine Frage stellte, antwortete dieser: „Ich baue eine Kathed- rale.“ Auch wenn nicht jeder gleich eine Kathedrale baut – eine professionelle Einstellung ist für jede Pro- jektmitarbeit eine Minimalvoraussetzung. Sonst führt Missmut schnell zu Opposition, Widerständen und Ver- zögerungen. Und ein Projektleiter, der selbst nicht hinter seiner Aufgabe steht, wird das Projekt kaum glaubwür- dig nach außen vertreten und auch kaum seine Mitarbei- ter motivieren können.

Da es beim Gang über die Pyramide um eine Zielorien- tierung über Verständnis- und Sinnebenen geht, wird dieses Format im NLP als Integration der logischen Ebenen oder Logical Level Alignment bezeichnet. In der Projektarbeit kann es über die Einzel- und Selbstorien- tierung hinaus die Teambildung erleichtern oder vertiefen, indem die Leitfragen, die die verschiedenen Ebenen erschließen helfen, mit als Orientierungshilfe für die Phasen des Stormings und Normings dienen oder indem zum Abschluss des Teambildungsprozesses die Gruppe gemein- sam die Fragen durchgeht und damit wesentliche Aspekte von Lokomotion und Kohäsion, von Zielorien- tierung und Zugehörigkeit/Wir-Gefühl aktualisiert. Die einzelnen Schritte können zwar einfach als Diskussions- punkte wichtige Hilfestellung geben, doch hat sich sowohl bei der Einzelarbeit als auch beim Gruppenpro- zess die Vergegenständlichung des schrittweisen Vor- gehens bewährt. Im aktiven – auch körperlichen – Ab- arbeiten der Ebenen im Abgehen kommt es in der Regel zu wesentlich tiefer gehenden Ergebnissen, als wenn die Fragen nur am Konferenztisch gestellt werden. Die einzelnen Schritte werden durch das Legen von Mode- rationskarten auf dem Fußboden während des Voran- schreitens gekennzeichnet. Diese können bei jedem ein- zelnen Schritt als Notiz- und Merkblatt dienen und beim Zurückgehen mit weiteren Ideen zur Sinneinbindung und Umsetzung ergänzt werden.

Im Idealfall entsteht so im Kleinen, was für viele Unternehmensleitlinien zu wünschen wäre, ein bis auf die konkrete Handlungsebene heruntergebrochener und damit alltagsrelevanter Orientierungsrahmen, der Mit- denken ermöglicht und Mitverantwortung fördert. Das Wir-Gefühl kann hierbei im Team zusätzlich symbolisch unterstrichen werden, indem die Mitglieder – in Abhängigkeit von den Räumlichkeiten – einen Kreis bilden, der es jedem erlaubt, acht Schritte nach vorne zu gehen, ohne andere zu behindern. Dann kommt sich die Gruppe bei jedem Schritt nicht nur inhaltlich, son- dern auch räumlich näher und bildet bei der höchsten Sinn- und Zielebene einen engen Kreis, aus dem heraus dann für jeden schrittweise im Zurückgehen die kon- krete individuelle Umsetzung erfolgt. Was für die Team- bildung im Allgemeinen gilt, gilt allerdings auch hier. Größen von sieben bis zehn Teilnehmern sind optimal, ab 15 kritisch.

Schritt 1 (Arbeitsplatz): Zunächst geht es darum, ein Verständnis für das konkrete Arbeitsumfeld zu ent- wickeln, es sich selbst und/oder anderen (noch) einmal klar und bewusst zu machen: Wo genau ist dein Arbeits- platz? Wie sieht es da aus? Was gibt es da für Equip- ment? Bist du dort immer/zeitweise alleine oder mit anderen zusammen? Was gibt es dort vielleicht auch für Geräusche, Gerüche etc.?

Schritt 2 (Verhalten): Was tust du da? Was gehört zu deinen Aufgaben? Womit verbringst du deine meiste Zeit? Womit noch? Arbeitest du an einem Projekt oder in verschiedenen? Gibt es zusätzlich noch Routineauf- gaben? Was geschieht bei einer Terminkollision?

Schritt 3 (Fähigkeiten): Welche Kenntnisse, Ausbil- dungen, Erfahrungen bringst du mit, die dir ermöglichen diesen Job zu machen?

Schritt 4 (Werte): Was ist dir wichtig? Wie – und wie genau – sollte deiner Ansicht nach etwas getan werden? Welche grundsätzlichen Werte stehen hinter diesen An- sichten und Einstellungen?

Schritt 5 (Identität): Als was siehst du dich? Wer bist du in dem Arbeitsumfeld? Wer in dem Projekt? Wer bist du, wenn du das tust?

Schritt 6 (Zugehörigkeit): Wem fühlst du dich zuge- hörig, wenn du das tust?

Schritt 7 (Mission): Gibt es eine größere Bedeu- tung, ein weiter reichendes Ziel, das hinter deinem Tun steht?

Schritt 8 (Vision/Spiritualität): Mit diesem letzten Schritt wird die höchste Sinnebene erreicht, die die wei- testgehende Motivation zu stiften vermag. Er vermag jedoch auch zu polarisieren. Schließlich möchte nicht jeder ein spirituelles Bekenntnis ablegen, manche nicht am Arbeitsplatz, und falls doch, könnte auch dieses Kon- flikstoff beinhalten. Entweder fasst man also Schritt 7 und 8 zusammen (Mission/Vision) und verleiht damit der Mission eine größere Bedeutung, oder man formuliert Schritt 8 so, dass auch weniger verfängliche, nicht spiri- tuelle Antworten möglich sind: Und einmal angenom- men, es gäbe ein ganz grundsätzliches Ziel, das weit über dein Handeln und vielleicht auch über dich hinausginge, etwas Größeres, eine Bestimmung oder was auch immer es ist, und an dem du mit deinem Tun mitwirken könn- test, was könnte das sein?

Schritt 9 (sinnvolle Mission): Mit dem Erreichen der obersten Sinnebene wurde eine wesentliche Abklärung und Orientierung erreicht. Deren Wirkung kann noch wesentlich gesteigert werden, indem das im Empor- schreiten Erschlossene nun im Rückschreiten mit jeder tiefer liegenden Ebene verknüpft wird. Diese wird da- durch mit Sinn und Bedeutung aufgeladen, während die Vision zugleich eine konkrete Relevanz erlangt: Und wenn du dieses ganz grundsätzliche Ziel nun hast und dich einmal umdrehst, wie zeigt sich das in deiner Mission?

Schritt 10 (sinnvolle Zugehörigkeit): Und wenn du nun einen Schritt weitergehst und auf deine Zugehörigkeit blickst, wie spiegelt sich deine Vision und deine Mission, wie zeigen sie sich in deiner Zugehörigkeit?

Schritt 11 (sinnvolle Identität): Und wie spiegeln sich deine Vision, deine Mission und deine Zugehörigkeit in deiner Identität?

Schritt 12 (sinnvolle Werte): Und wie zeigen sich deine Vision, Mission, Zugehörigkeit und Identität in

deinen Werten und in dem, von dem du glaubst, dass es wichtig und richtig ist und dass es so getan werden sollte?

Schritt 13 (sinnvolle Fähigkeiten): Und wie spiegelt sich all das in deinem Können, dem, was du kannst, was du anwenden und einbringen kannst, und in dem, was du vielleicht noch entwickeln, lernen und beisteuern kannst?

Schritt 14 (sinnvolles Verhalten): Und wie in deinem Verhalten, dem, was du tust, was du nicht tust, was du vielleicht anders, nicht mehr oder besser tun möchtest?

Schritt 15 (sinnvolles Arbeitsumfeld): Und wie zeigt sich das alles an deinem Arbeitsplatz und in deinem Arbeitsumfeld, der Art, wie sie eingerichtet und organisiert sind?

Während des (bildlichen) Abschreitens der Pyramide teilen alle Teilnehmer bei allen Schritten ihre jeweiligen Wahrnehmungen und Gedanken mit, sodass auch inhaltlich eine immer größere Transparenz und Annäherung erfolgt. Dieses Gefühl kann zusätzlich gesteigert werden, indem jeder bei jeder Position auch noch durch alle Positionen aller Beteiligten durchtauscht, sozusagen fühlt und teilt, wie es ist, in den Schuhen des anderen zu stecken. Manche Gruppen betrachten das als wertvolle Bereicherung, andere als überflüssig. Es lässt sich leicht mit Kleinstgruppen antesten oder ausprobieren, schon bei mittleren Teamgrößen muss ein erheblicher zeitlicher Mehraufwand eingeplant werden.

Die gemeinschaftliche oder individuelle Arbeit mit den logischen Ebenen bietet einen weitgehenden Sinn- und Orientierungsrahmen, der bereits im Prozess wichtige neue Anknüpfungspunkte für vernetztes Denken schafft und wichtige Impulse gibt. Diese können nun genutzt werden, um zur konkreten Projektgestaltung überzugehen oder zurückzukehren.

Schritt 16: Und wenn es nun noch Ideen, Fragen oder Vorschläge für unser konkretes Projekt, Zuständigkeiten und Abläufe gäbe, welche könnten das sein? ■

Literatur für Einsteiger

- [1] O'Connor, J./Seymour, J.: *Neurolinguistisches Programmieren. Gelungene Kommunikation und persönliche Entfaltung*. 20. Aufl., Kirchzarten 2010
- [2] Mohl, A.: *Der Zauberlehrling*. 10. Aufl., Paderborn 2010
- [3] Schmidt-Tanger, M./Backwinkel, H.: *Erfolgreiches Coaching für Teams: NLP professional für Team- und Konfliktcoaching*. Paderborn 2012
- [4] Brinkmann, M. (Hrsg.): *Besser mit Business NLP. Praxisbeispiele für positive Veränderungen*. Berlin 2010
- [5] Hermanns, W.: *Projektmanagement mit NLP*. Hamburg 2001
- [6] Walker, W.: *Abenteuer Kommunikation. Bateson, Perls, Satir, Erickson und die Anfänge des Neurolinguistischen Programmierens (NLP)*. 4. Aufl., Stuttgart 2010
- [7] Brüning, L.: *NLP im Neuro-Dschungel*. In: *kommunikation & seminar* 2/2012, S. 33–34

Schlagwörter

Ideenfindung, Kommunikation, Konfliktprävention, NLP, Sinn, Teambildung, vernetztes Denken, Vision, Zielorientierung

Kompetenzelemente der NCB 3.0

4.1.3 Projektanforderungen und Ziele, 4.1.7 Teamarbeit, 4.1.18 Kommunikation, 4.2.1 Führung, 4.2.2 Engagement und Motivation, 4.2.12 Konflikte und Krisen



Autor

Dr. Ludger Brüning ist Management-Trainer und Business-Coach, NLP-Lehrtrainer und Master-Coach (DVNLP), Lehrcoach und Vice President der European Coaching Association (ECA) sowie Lehrbeauftragter am Fachbereich Polizei der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in Meiningen (Thüringen).

Anschrift

Harsewinkelgasse 4, D-48143 Münster
Tel.: 01 60/5 55 21 24
E-Mail: info@bruening-training.de
www.bruening-training.de

Beilagen in diesem Heft

- ESI International GmbH
- 2 x GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.
- Heidelberg School of Applied Projectmanagement GmbH
- ifmme Institut für moderne Managemententwicklung GmbH & Co. KG

Wir bitten um Beachtung.

Anzeige

黃道聯盟工作室
HUANG+JAUMANN

China-Projekte effektiv durchführen. Wir zeigen den Weg.

MANAGEMENT KNOW-HOW FÜR CHINA-PROJEKTE

Sichern Sie Ihren Erfolg durch unsere Expertenteams aus China und Taiwan. Wir sind Profis in PM-Beratung, Echtzeit-Controlling, Führungs-Coaching, Team-Bildung und interkulturellem Training.

www.huang-jaumann.de