

Träumen für den Erfolg

Von Regine Rachow

NLP und Business: Wie ein regionaler Energieversorger u.a. mithilfe der Walt-Disney-Strategie Ziele und Ressourcen findet, um auf einem veränderten Markt zu bestehen. Ein Projekt von Ilka Voigt und Holger Koepe in Sachsen-Anhalt.



Was für ein Platz zum Träumen! Den Blick in die Wolken gerichtet, hin und wieder zieht ein Vogel vorüber. Gezwitscher von Feldlerchen. Von irgendwoher dringt sanft Musik ans Ohr. Jetzt nur dasitzen und den Gedanken nachhängen – völlig entspannt. Völlig entspannt? Jens Brenner schmunzelt. Er kann sich noch gut daran erinnern, dass genau das nicht auf Anhieb funktionierte, bei ihm nicht und bei etlichen seiner Kollegen auch nicht. Wie sollte es auch. Bislang war es stets recht nüchtern zugegangen im Beratungssaal der Erdgas Mittelsachsen GmbH (EMS). Dort traf man sich gewöhnlich, um auf Sitzungen Geschäftliches zu beraten oder um Verhandlungen mit Kunden zu führen. Oder um Vertriebsmitarbeiter zu schulen.

Nun saß ein Dutzend Führungskräfte auf gepolsterten Stühlen im Rund, gemeinsam mit ihrem Geschäftsführer, Jens Brenner, und ein wenig steif vor Spannung, was nun folgen würde. Die Workshop-Leitung hatte schon am Morgen die schweren grauen Tische aus der Saalmitte entfernt und unter die breite Fensterfront geschoben. Stattdessen kam ein Stuhlkreis in die Mitte, von den Ankommenden entsprechend begrüßt: „Is’ ja wie im Kindergarten!“ „Na toll, was spielen wir heute?“ Jetzt ist es an Ilka Voigt zu lächeln, als sie davon erzählt. Die Coach-Expertin und Lehrtrainerin hatte gemeinsam mit ihrem Kollegen Holger Koepepe diesen Workshop entwickelt, geplant und organisiert.

Wage zu Träumen

Sie befanden sich damals, im Frühjahr 2008, am Beginn eines Veränderungsprozesses beim regionalen Energieversorger EMS in Schönebeck, Sachsen-Anhalt. Nach einer Mitarbeiterbefragung Ende 2007 zu Themen, wie Motivation und Zusammenarbeit, sollten auf einem Workshop erste Ziele für die weitere Entwicklung des Unternehmens entworfen werden. Zu den bevorzugten Methoden von Ilka Voigt zählt die Walt-Disney-Strategie aus dem Werkzeugkoffer des Neurolinguistischen Programmierens (NLP). Es ist ein Format für das Einzelcoaching (siehe Kasten auf Seite 10). Aber es reizte Ilka Voigt von Anfang an, das Walt-Disney-Format an die Arbeit mit Gruppen anzupassen.

Es war der erste Workshop dieses Projektes bei EMS. Einen halben Vormittag lang hatten die Abteilungsleiter aus den beiden großen Bereichen des Unternehmens – dem gewerblichen und dem Verwaltungsbereich – mit der Geschäftsführung die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung diskutiert. Dabei hatten sie einige Schwerpunktthemen herausgearbeitet, wie den Umgang mit den Kunden oder mit internen Konflikten, auch Feedback und Kooperation über die Grenzen von Teams und Bereichen hinweg. Nun sollte es um die Unternehmensziele zu diesen einzelnen Punkten gehen. Ausgehend von diesen Schwerpunktthemen lautete die Frage von Ilka Voigt und Holger Koepepe an die Manager:



AUSKÜNFT

Bernd Isert, Berlin

Wie passen NLP und Business Ihrer Meinung nach zusammen?

Wunderbar, wo es um Ressourcen, Modellieren und gute Kommunikation geht, denn all dies sind Schlüssel zum Erfolg. Bedenklich jedoch, wenn es um hypnotherapeutische Techniken geht, denn der berechtigte Manipulationsvorwurf gehört zu den Schattenseiten des NLP. Ebenso wie der des Größenwahns.

Was macht NLP im Business anders als andere?

Es gibt nicht „das NLP“, jeder Anwender nutzt NLP in eigener Weise. Allen gemeinsam ist vielleicht der nicht auf den Inhalt, sondern auf den Prozess orientierte Ansatz, d.h. die Betrachtung des „Wie“ anstelle des „Was“ als Schlüssel gelungener Kommunikation. Hinzu kommt die Orientierung auf Ressourcen und Modelle des Gelingens. Schwachpunkte hingegen sind die mangelnde Einbeziehung größerer sozialer Systeme, d.h. die oft zu starke Fokussierung auf Einzelpersonen.

Ist es notwendig, einem Manager zu erklären, was NLP ist?

Wenn ja: wie? Am besten, ohne es zu nennen, der Begriff, speziell das „Programmieren“, ist nach wie vor nicht sehr einladend. Aber wer die Wirkungen erlebt, wird offen sein, mehr darüber zu erfahren. Es ist also notwendig, gute Wirkungen zu zeigen.

Ist Ihnen in Vorstandsetagen schon einmal jemand begegnet, der etwas mit den Begriffen „Reframing“, „Submodalitäten“ und „Ankern“ anfangen konnte?

In jungen, innovativen Unternehmen ist NLP häufig auch bei den Chefs bekannt. In ganz großen hat es seinen Ruf entsprechend dem, was bisherige Trainer damit bewirkt haben. Mal verpönt, mal begeistert. Nicht wenige Führungskräfte haben NLP-Grundwissen. Reframing ist durchaus bekannt, Submodalitäten kaum, solche Kunstwörter haben es nicht besser verdient, und Ankern löst oft Ressentiments vor möglicher Manipulation aus.

Was kann die NLP-Community vom Business lernen?

Bodenständigkeit, nicht zu viel Träumerei, kritische Selbsthinterfragung, Rechenschaftslegung, Pragmatismus, einfach und verständlich sein, immer weiter Erfolge modellieren, besonders ganze soziale Systeme, Kreativität des Web 2.0.

Was möchten Sie für sich und für Ihr Unternehmen in Zukunft erreichen? Welche Träume, welche Visionen haben

Sie? Im Stuhlkreis hätte man die Spannung mit Händen fassen können.

Die Seminarleiter warfen den Beamer an, schoben eine DVD in den Laptop – schon zwitscherten die Lerchen, zogen vor blauem Himmel Schönwetterwölkchen über die Leinwand. „Lehnen Sie sich zurück und geben Sie Ihren Gedanken freien Lauf ...“ In der sanften und vagen Sprache à la Milton Erickson fasste Ilka Voigt die Diskussionsthemen vom Vormittag zusammen und begleitete die Managerinnen und Manager („... wenn Sie es wollen, kommen Sie einfach mit ...“) in eine leichte Trance. Vor jedem Teilnehmer lag ein Arbeitsblatt, die Träume festzuhalten. „Also“, lacht Jens Brenner, als er ein halbes Jahr später zusammen mit Prokuristin Anke Kaufmann Auskunft über diese Prozesse gibt, „das war schon ziemlich ungewöhnlich.“

Energiemarkt im Umbruch

Vor anderthalb Jahren hatte Jens Brenner, von Beruf Diplom-Ingenieur und gebürtiger Altmärker, den Posten des ersten Mannes bei EMS übernommen. Die Liberalisierung des EU-Energiemarktes war in vollem Gange, gerade hatten Privatkunden in Deutschland die Möglichkeit erhalten, ihren Gasversorger frei zu wählen. Unterschiedliche Energielieferanten würden dazu das bestehende Gasnetz nutzen können und für die Nutzung Entgelte zahlen, die staatlich festgesetzt sind. Für die Gasversorger bedeutete dies, dass sie ihre Unternehmen zerlegen mussten – im Wesentlichen in zwei buchhalterisch streng geteilte Unternehmensteile: einen Netzbetrieb, der das Netz für alle Wettbewerber am Markt zur Verfügung stellt, und den Vertrieb, der das Gas verkauft. „Unbundling“ (Entflechtung) nennt man in der Energiebranche diese Herstellung strikter Unabhängigkeit zwischen bisher verbundenen Geschäftsbereichen.

Damit änderte sich schlagartig auch die Struktur der Zielgruppe des Unternehmens. „Früher war es einfach: unser Netzkunde war auch gleichzeitig unser Gaskunde“, erläutert Anke Kaufmann, die in der dreiköpfigen EMS-Geschäftsführung für die kaufmännischen Belange verantwortlich ist. Das heißt, der EMS-Monteur, der etwa in einem Privathaushalt einen Anschluss legte oder wartete, hatte sich vor dem liberalisierten Gasmarkt für die technischen Fragen zum Hausanschluss ebenso zuständig gefühlt, wie für Fragen seiner Kunden etwa zur Gaslieferung – und war auch entsprechend auskunftsfähig. Jetzt hat es Erdgas Mittelsachsen mit Kunden zu tun, die zwar weiterhin das EMS-Netz nutzen, aber nicht zwangsläufig auch EMS-Gas beziehen, sondern den Anbieter auf dem Markt frei wählen können. Die wenigsten Verbraucher kennen freilich den Markt und die unterschiedlichen Produkte. Anke Kaufmann: „Unsere Mitarbeiter treffen vor Ort zuweilen sehr verunsicherte Kunden an. Doch sie dürfen sie – der Gleichbehandlung anderen An-



AUSKÜNFT

Thomas Biniasz, Berlin

Wie passen NLP und Business Ihrer Meinung nach zusammen? Sehr gut!

Was macht NLP im Business anders als andere? Menschen mit NLP-Kenntnissen im Business sind nicht nur faktengeleitet, sondern nehmen in allen relevanten Kommunikationssituationen, wie Mitarbeitergesprächen, Verhandlungen und Präsentationen, auch die non-verbale Signale wahr. Insofern verfügen sie über eine größere Wahrnehmungstiefe. Außerdem können sie schnell den Fokus von Problemorientierungen auf Zielorientierungen lenken. Das macht sie effizient und effektiv.

Ist es notwendig, einem Manager zu erklären, was NLP ist? Wenn ja: wie? Neben dem oben Gesagten: NLP ist ein Lern- und Kommunikationsmodell, welches die Wahrnehmungsfähigkeit und Zielorientierung erhöht. Dabei fokussiert es auf vorhandene persönliche Ressourcen und die Erweiterung des persönlichen Verhaltensrepertoires. Das wirkt sich insbesondere in komplexen und schwierigen Situationen positiv auf das Führungsverhalten aus.

Ist Ihnen in Vorstandsetagen schon einmal jemand begegnet, der etwas mit den Begriffen „Reframing“, „Submodalitäten“ und „Ankern“ anfangen konnte?

Ja, ich habe selbst eine NLP-basierte Fortbildung für Vorstände meines ehemaligen Arbeitgebers gegeben: der Wolfsburg AG.

Was kann die NLP-Community vom Business lernen?

Business ist zweck- und zielgeleitet. Im Business werden alle Ressourcen aktiviert, um die angestrebten Ziele zu erreichen. NLPler können vom Business lernen, die eigene Methode lediglich als Mittel zu verstehen, um in bestimmten Feldern erfolgreich zu sein. Erfolg stellt sich dann ein, wenn ich mich sowohl auf meine Produkte, meine Kunden, die Branche als auch auf zuverlässige Partner ausrichte, um meine Ziele zu erreichen. Konkret heißt das, mich zu vernetzen und meine Dienstleistungen zielorientiert und marktgerecht zu gestalten. Trotz des augenblicklich allgemein schlechten Images von Managern gibt es im Business viele außergewöhnliche Persönlichkeiten, die es lohnt zu modellieren.

biern gegenüber wegen – nicht beraten.“ Das würde den Umgang mit den Kunden nicht gerade erleichtern.

Jens Brenner nennt einen weiteren Interessenkonflikt im Unternehmen, den das „Unbundling“ verursacht. Angenommen,

die Kollegen vom Netzbereich erfahren durch ihre Tätigkeit auf den Baustellen von der Produktionsenerweiterung eines EMS-Geschäftskunden, die einen entsprechend höheren Gasbedarf erwarten lässt. Früher wäre es normal gewesen, dass sie ihre Kollegen vom Vertrieb darüber informieren, damit die sich schon einmal Gedanken über Produkte und ein Angebot machen können. Auf einem liberalisierten Markt widerspricht das aber der Gleichbehandlung anderer Anbieter, weshalb der Gesetzgeber an dieser Stelle ein „diskriminierungsfreies“ Arbeiten vorschreibt. „Das heißt, der Netzmitarbeiter darf seine Information dem Vertriebskollegen nicht mehr weitergeben. Der Kunde selbst muss auf den Gaslieferanten zugehen und um ein Angebot bitten“, sagt Brenner. Und das muss nicht unbedingt EMS sein.

Wie soll sich nun der Netzkollege verhalten? Einerseits möchte er – im Interesse seines eigenen Arbeitsplatzes –, dass es dem Unternehmen gut geht, dass EMS möglichst viele Gaskunden behält und den Umsatz steigert. Das würde dafür sprechen, dem Kollegen vom Vertrieb einen „Wink“ zu geben. Das aber ist gesetzeswidrig und auch für das Unternehmen riskant. In diesem Interessenkonflikt hätten viele Kollegen „zugemacht“, wie es Jens Brenner formuliert. „Die sagten sich: Eh ich irgendwas Falsches sage, rede ich lieber gar nicht.“ – Was die Zusammenarbeit der Bereiche „Netz“ und „Vertrieb“ zu behindern begann. Unsicherheit

machte sich breit. Wer früher gut kooperierte, ging sich heute aus dem Weg. Das Management beobachtete es „mit großer Sorge“, wie Jens Brenner sagt.

Von den Werten zum Verhalten

In diesem kommunikativen Spannungsfeld bittet die Geschäftsführung von Erdgas Mittelsachsen Ilka Voigt um Unterstützung. „Wir dachten an ein Training vor allem für das mittlere Führungspersonal“, sagt Anke Kaufmann, „ein, zwei Seminare zu Gesprächsführung, Konfliktbewältigung, emotionaler Kompetenz.“ Das Übliche eben. Ilka Voigt hatte damals gerade wieder Lektüre von Robert Dilts am Wickel und sein Modell von den Neurologischen Ebenen. „Ich verspürte keine große Lust, an den kommunikativen Fähigkeiten von Abteilungsleitern herumzubasteln.“ Ihre bisherige Erfahrung mit dem Modell von Robert Dilts war, dass es sehr viel wirksamer ist, Menschen die Gelegenheit zu geben, sich über ihre Werte und ihre Identität klar zu werden.

Auf den Neurologischen Ebenen der Fähigkeiten und des Verhaltens lerne ich, wie ich besser als bisher mit Kollegen klarkomme, sagt Ilka Voigt. „Doch erst auf den Ebenen der Werte und der Identität bekomme ich den Zugang zu prägenden Einstellungen und Überzeugungssätzen, die mein Verhalten bisher bestimmten.“ Dort gehe es nicht mehr nur



Decken mit Dilts und Disney Ressourcen auf:
EMS-Prokuristin Anke Kaufmann (links),
NLP-Trainerin Ilka Voigt und
EMS-Geschäftsführer Jens Brenner.
Foto: Rachow

um einen „netten“ Umgang im Unternehmen, sondern um die Frage, worauf es mir an meinem Arbeitsplatz ankommt, als wer ich mich sehe und wohin ich im Leben will.

Diese Sicht lässt sich auf Unternehmen übertragen. Veränderte Märkte erfordern mehr als ein Basteln an Organigrammen und Fertigkeiten, sondern ein Klarwerden über die Identität: Wer sind wir, wer sind unsere Kunden, wie werden wir auf dem Markt wahrgenommen – und wo wollen wir hin? Welche Werte wollen wir künftig unseren Kunden und Geschäftspartnern vermitteln? Diese Fragen gehörten nicht nur für die mittlere Leitungsebene geklärt, sie betreffen die gesamte Belegschaft. Mit einem Unternehmen und seinen Werten identifiziert sich nur derjenige, der seine eigenen Werte dort wiedererkennt, sagt Ilka Voigt. Das heißt, er muss an dem Prozess beteiligt werden.

Mit solchen Gedanken im Kopf fuhr Ilka Voigt zum Auftragsgespräch mit der EMS-Geschäftsführung nach Schönebeck. Und verließ die Beratung mit der Bitte um ein konkretes Angebot, wie ein Veränderungsprozess zu konzipieren und zu begleiten sei, in dessen Verlauf das Unternehmen Erdgas Mittelsachsen sein Leitbild neu profilieren kann. Jens Brenner sagt, es habe ihm sofort „eingeleuchtet“, für die Veränderungen den Hebel tiefer als geplant anzusetzen. Und Anke Kaufmann war wichtig, wirklich alle im Unternehmen einbeziehen zu können. „Ich wollte alles

vermeiden, was Mitarbeitern den Eindruck vermitteln könnte, unsere Maßnahmen seien elitär.“

Anke Kaufmann ist ein „Gewächs der Energiebranche“, wie sie sagt. Sie hatte Industriekauffrau gelernt, und zwar in Niedersachsen, bei einer heutigen Schwestergesellschaft der EMS. 1992 stieß sie zu dem neu gegründeten Unternehmen EMS, wo sie die Leitung des „Forderungsmanagements“ übernahm, das sich mit jenen Kunden befasst, die in Zahlungsrückstand geraten. Vor gut drei Jahren erhielt sie die Prokura. Es ist ihre Erfahrung, dass jeder im Unternehmen, gleichviel auf welcher Stufe der Hierarchie, respektiert und einbezogen werden müsse. „Einem Unternehmen, dessen Mitarbeiter sich nicht wohl fühlen und nicht gern zur Arbeit gehen, kann es auf Dauer nicht gut gehen.“

Bewahren und Umgestalten

Was bedeutet es für ein Unternehmen, jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter in einem Veränderungsprozess mitzunehmen? Es lag nahe, sie zu befragen, sagt Ilka Voigt. Zum einen, um den Ist-Zustand zu erkunden, wie sie die Arbeits- und Kommunikationsabläufe einschätzten. Zum anderen, um zu erfahren, wo sie Chancen für Veränderungen sahen. In dieser Phase bat sie Holger Koeppel um Kooperation, einen von zwei Kollegen, mit denen sie 2007 das „Profil-Institut sénsus“, Badersleben, gegründet hatte. Voigt und

Träumend zum Erfolg: Die Walt-Disney-Strategie

Mit dieser Kreativitäts-Strategie lassen sich Ziele und Ideen entwickeln und Schritte erarbeiten, die zum Ziel führen. Robert Dilts und Todd Epstein haben sie entwickelt, indem sie die Arbeitsweise des Comic-Pioniers und Konzernchefs Walt Disney modellierten. Disney hatte es offenkundig hervorragend verstanden, unterschiedliche Fähigkeiten und Rollen, in denen er durch seine Arbeit gefordert war, gut von einander zu trennen und ihnen ausreichend Raum zu geben: dem Visionär und Träumer, dem Realisten und dem konstruktiven Kritiker. Wenn er sich in diese Rollen begab, suchte er tatsächlich bestimmte unterschiedliche Räume auf.

Die Walt-Disney-Strategie ist ein Modell, das sich vor allem für das Einzelcoaching eignet. Der Klient nimmt dabei diese drei Rollen ein, indem er in die jeweiligen Zustände geführt wird. Die Schritte: (1) Zunächst werden in einer ersten Runde die drei Zustände – ohne Bezug auf ein konkretes Projekt – nacheinander und getrennt voneinander und in der Regel mittels Boden-Anker aktiviert. (2) In der zweiten Runde wird der Träumer aktiviert, der – in Bezug auf ein konkretes Projekt – gedanklich neue Ideen, Ziele und Visionen erkundet. (3) Der Realist wird aktiviert, der die Ergebnisse des Träumers in einen konkreten Plan umsetzt. (4) Der konstruktive Kritiker wird aktiviert, der den Plan kritisch durchleuchtet und hinterfragt. (5) Findet der Kritiker Schwachstellen, geht es in die nächste Runde: der Träumer hat darüber nachzudenken, die Ergebnisse werden vom Realisten weiterbearbeitet und dann dem Kritiker wieder vorgelegt. Die Schritte (2) bis (5) werden so lange wiederholt, bis der Kritiker zufrieden mit dem Plan ist.

Quelle: Ötsch, Walter; Stahl, Thies: Das Wörterbuch des NLP. Junfermann, Paderborn 2003



AUSKÜNFTEN

Horst Lempart, Koblenz

Wie passen NLP und Business Ihrer Meinung nach zusammen?

NLP ist unbewusst schon immer im Unternehmen vorhanden. Das ist wie ein Samenkorn im Boden. Durch regelmäßiges Gießen wird nun das Pflänzchen sichtbar. Business ist dabei nur ein besonderer Rahmen, also unser Topf.

Was macht NLP im Business anders als andere? Das Wort Ressourcen kommt in vielen Unternehmen ganz gut an, weil hier gemeinsame Interessen von NLP und Unternehmen liegen. Manchmal ersetze ich es durch Vermögen oder Kapital. Dann habe ich die Chefs gleich auf meiner Seite.

Ist es notwendig, einem Manager zu erklären, was NLP ist? Wenn ja: wie? Gehört wurde es oft, verstanden wurde es sel-

ten, zugegeben wird das fast nie. Daher kommt es darauf an, NLP auch mit den Methoden des NLP zu erklären: sinnlich wahrnehmbar über die Antennen des Managers. Z.B. visuell: „Die Landkarte ist nicht die Landschaft.“

Ist Ihnen in Vorstandsetagen schon einmal jemand begegnet, der etwas mit den Begriffen „Reframing“, „Submodalitäten“ und „Ankern“ anfangen konnte? Personalleiter in Großbetrieben haben durchaus oft Grundwissen in NLP. Das erfordert schon die qualifizierte Auswahl von Beratern, Trainern und Coaches. Vorstandsvorsitzende habe ich noch nicht betreut. Da scheint mir der Bedarf an Selbsterfahrung größer zu sein als die Kenntnis an Fachbegriffen.

Was kann die NLP-Community vom Business lernen?

Noch genauer auf das Kosten-Nutzen-Verhältnis zu achten. Denn wie im Business hat jedes Tun oder Nicht-Tun seinen Preis. Ich muss mich immer wieder fragen, ob ich bereit bin ihn zu zahlen.

Koeppe wählten vier Themenfelder für die Befragung: Kommunikation, Zusammenarbeit, Motivation und Werte. Zu jedem dieser Felder formulierten sie zehn Aussagen. Die hießen zum Beispiel: „Ich erhalte alle wichtigen Informationen für meine Arbeit“ (Thema „Motivation“). Oder: „Ziele werden gemeinsam beraten und umgesetzt“ (Thema „Zusammenarbeit“). Zu jeder dieser vier mal zehn Aussagen sollten die Mitarbeiter folgende Auskünfte geben:

Erstens: Wie wichtig ist diese Aussage für mich (Bewertung auf einer Skala zwischen 1 und 10).

Zweitens: Wie bewahrenswert ist der Zustand, den diese Aussage beschreibt? Wieviel Veränderungspotenzial enthält er? Oder bedarf er einer neuen Lösung?

Drittens: Habe ich Einfluss, den Zustand zu verändern? Bin ich bereit, eine Veränderung mitzugestalten?

Die beiden „sensus“-Trainer teilten die Belegschaft von 86 Frauen und Männern unter sich auf und befragten jeden einzelnen. Für Holger Koeppe war es die erste Mitarbeiterbefragung in diesem Umfang. Ihn beeindruckte vor allem, wie „ernsthaft und diszipliniert“ die Beteiligten dabei waren. Im Halbstundentakt zogen Voigt und Koeppe die Interviews in einer Woche durch. „Jeder bekam seinen Termin, keiner kniff“, sagt Holger Koeppe. „Alle waren sie pünktlich.“ Egal, ob sie gerade von einer Baustelle kamen oder von einer Beratung. Ein Erfolgsfaktor war die offene Kommunikation der Geschäftsleitung zu diesem Thema, und zwar von Anfang an. Das schuf auch Vertrauen. „Viele sprachen sehr

offen mit uns – von ‚was soll das überhaupt‘ bis ‚ich fühle mich meinen Leistungen nicht entsprechend eingesetzt‘.“ Die absolute Anonymität förderte diese Offenheit.

Um den Handlungsbedarf konkret auf die einzelnen Bereiche zu ermitteln, werteten die beiden Trainer die Daten getrennt nach vier Gruppen aus: für den gewerblichen Bereich (Netz) und den Verwaltungsbereich (Vertrieb) und dort jeweils für die Gruppen Mitarbeiter und Führungskräfte.

Es sei eine Erfahrung so genannter Changeprozesse, sagt Ilka Voigt, dass es den Organisationen auf lange Sicht wenig nutze, wenn man zuviel auf das Neue starre und dabei das Gute in der bisherigen Arbeit aus den Augen verliere. Mit ihrem Fokus auf das Bewahrenswerte wollen die „sensus“-Trainer der EMS-Belegschaft auch ein Stück Sicherheit geben. Die Veränderungen auf dem Markt würden schon genug für Unsicherheit sorgen. „Da tut es gut, an Bewährtes anzuknüpfen.“ Im Ergebnis der Befragung zählen all jene Aussagen zum „Bewährten“, die von mehr als 50 Prozent der Interviewten als „bewahrenswert“ bezeichnet wurden.

So gehörte es im Themenfeld „Motivation“ für die Mitarbeiter beider Unternehmensbereiche zum Bewahrenswerten, „an anspruchsvollen Aufgaben arbeiten“ zu können, ferner auch das „Einbringen beruflicher Erfahrungen“. Im Themenfeld „Werte“ genoss die Aussage, dass der „Kunde im Mittelpunkt“ stehe, eine sehr hohe Priorität, ebenso dass man sich als „Experte in der Branche“ verstehe und dass „wirtschaftliches Handeln“ langfristig für „finanzielle Sta-



AUSKÜNFTE
Jenison Thomkins, Köln

Wie passen NLP und Business Ihrer Meinung nach zusammen?

Methodisch super, vor allem im Hinblick auf Ziel- und Lösungsorientierung. In der Ethik kommt es manchmal zu Konflikten ...

Was macht NLP im Business anders als andere?

Siehe oben. Klare Fokussierung, dabei aber mehr Tiefe und das Bewusstsein für die – möglicherweise unerwünschten – Folgen jeder Veränderung.

Ist es notwendig, einem Manager zu erklären, was NLP ist? Wenn ja: wie?

Man muss es jedem erklären. Einem Manager z.B. mit der Metapher des Autoschlossers, der einen Wagen zur Reparatur bekommt!

Ist Ihnen in Vorstandsetagen schon einmal jemand begegnet, der etwas mit den Begriffen „Reframing“, „Submodalitäten“ und „Ankern“ anfangen konnte?

Manchmal. Bei der KölnMesse gab's schon Practitioner!

Was kann die NLP-Community vom Business lernen?

Sich darauf zu fokussieren, was funktioniert. Mehr vom gewünschten Ergebnis her zu denken. Auch Zukunftstrends zu berücksichtigen, anstatt immer die Vergangenheit zu reframe.

bilität“ sorgen müsse. Veränderungsbedarf und Neugestaltung reklamierten Mitarbeiter und Führungskräfte zum Beispiel in den Punkten „Organisation der Arbeitsplätze“, „respektvoller und fairer Umgang miteinander“ sowie in der Verfügbarkeit „aller wichtigen Informationen“.

Konkrete Ziele und Nachhaltigkeit

Die herausragende Erkenntnis aber war, dass mehr als 80 Prozent aller Mitarbeiter und Führungskräfte sagten: Ja, wir wollen an den Veränderungen mitwirken. In einem Workshop sollten die Befragungsergebnisse im Management vorgestellt, diskutiert und daraus Unternehmensziele samt Arbeitspaketen entwickelt werden. Holger Koeppel: „Das Interesse daran war so groß, dass wir für die Zielfindung zwei Workshops ansetzen mussten und noch eine dritte Veranstaltung, um die Resultate gewissermaßen zu synchronisieren.“

Mag sein, dass die Begeisterung des einen oder anderen angesichts von Stuhlkreis und Träumerhimmel zunächst einen

Dämpfer erhielt. Letztlich aber hat es funktioniert, sagt Jens Brenner. Die Wolken lockten so manche Idee hervor, zum Beispiel einen EMS-Knigge für den fairen Umgang zu entwerfen oder eine Infostation aufzubauen, von der aus sich auch die Monteure ohne eigenen PC und Zugang zum Internet stets auf dem Laufenden halten können. Nach dem Zustand des Träumers ging es in die Arbeitsphase des Realisten, des Machers: In Arbeitsgruppen tauschten sich die Abteilungsleiter zu dritt, zu viert über ihre Ideen aus, sortierten sie und verständigten sich darüber, welche Schritte zu ihrer Verwirklichung notwendig sind. Ihre Erkenntnisse stellten sie dann in Form von Postern allen vor. Dabei hatte ein Sprecher die Ideen und Maßnahmen seiner Gruppe vor den konstruktiven Kritikern, das heißt den anderen Arbeitsgruppen, zu verteidigen.

Zu jedem Themenfeld aus der Befragung begaben sich die Workshopteilnehmer neu in die Runde: Träumerphase mit Trance und Wolken, Realistenphase in Arbeitsgruppen und



AUSKÜNFTE
Kereen Karst, Köln

Wie passen NLP und Business Ihrer Meinung nach zusammen?

NLP kann für den Businesskontext ein Erklärungsmodell sein, die persönliche Wirkung und Wahrnehmung in der Kommunikation von Menschen fassbar zu machen.

Was macht NLP im Business anders als andere?

NLP ist anders, weil es nicht dogmatisch ist. NLP ist anders, weil es wirklich wirkt. NLP ist anders, weil es alle Sinne anspricht. NLP ist anders, weil es sich ständig weiter entwickelt.

Ist es notwendig, einem Manager zu erklären, was NLP ist? Wenn ja: wie? Wenn er danach fragt, ja. Aber man weiß ja, wie das mit solchen Verfahren ist – es gibt Vorurteile, Fehleinschätzungen und Irrtümer über sie. Also kann man auch sagen: Wer heilt, hat Recht bzw. wer wirkt, hat Recht – und keine Erklärungen abgeben.

Ist Ihnen in Vorstandsetagen schon einmal jemand begegnet, der etwas mit den Begriffen „Reframing“, „Submodalitäten“ und „Ankern“ anfangen konnte?

Nein.

Was kann die NLP-Community vom Business lernen?

Einen durchgängigen Anspruch an Professionalität in der eigenen Tätigkeit und deren Darstellung.

Kritikerphase als Präsentation im Plenum. Am Ende des zweiten Workshoptages wurde die Zeit ziemlich knapp, erinnern sich Ilka Voigt und Holger Koeppel. Es stand noch ein Punkt zur Bearbeitung an, und sie dachten: Sparen wir uns halt die Trance und machen ein Brainstorming. Der Vorschlag erntete herbe Enttäuschung: „Wat denn, keene Wolken? So geht's ja wohl nicht.“ Ilka Voigt lacht. Das kam von einem, der anfangs die größten Hürden zu überwinden hatte, sagt sie.

Die Ziele und Arbeitspakete aus den Workshops hat die Geschäftsführung der gesamten Belegschaft vorgestellt. Sie rief offene Projektgruppen aus, etwa zu Unternehmenswerten, zu Marktorientierung und Informationsgestaltung – allesamt bereichsübergreifend besetzt. Bis Ende des Jahres soll zum Beispiel ein Marktkonzept für die Kundenbindung und Kundengewinnung stehen. „Gerade bei der Arbeit an den Zielen hatten die Workshopteilnehmer zu beißen“, erinnert sich Ilka Voigt. Aber die Trainer hielten zäh an den Kriterien des NLP fest: die Ziele u.a. positiv, motivierend und realistisch zu formulieren, vor allem aber: konkret. Ilka Voigt: „Es reicht nicht zu sagen, dass ich meinen Kundent Stamm binden und halten möchte.“ Beliebige Ziele geraten

rasch aus dem Blickfeld. Nun lautete dieses Ziel, bis Dezember 2009 mindestens 97 Prozent der Gaskunden im Netzgebiet der EMS zu erhalten. Inzwischen erreichte die Trainer das Feedback von der EMS-Geschäftsführung, dass gerade diese konkrete Zielformulierung jetzt, in der Umsetzungsphase, von großem Nutzen sei.

NLP im Business – wie passt das zusammen? „Ich empfinde es als sehr brauchbares Werkzeug, Ideen zu entlocken und Beteiligte zu motivieren“, sagt Geschäftsführer Jens Brenner. Den gesamten Prozess, den die EMS-Leitung gemeinsam mit sènsus angeschoben hat, sieht er als eine Art Fitnessprogramm mit dem Ziel, „auf der Basis des Vorhandenen besser zu werden“. Anke Kaufmann hat beeindruckt zu erleben, wie so mancher „Stille“ und „Zurückhaltende“ unter den Kollegen aus der Reserve kam. „Für die meisten von uns war eine so enge und zielorientierte Zusammenarbeit eine völlig neue Erfahrung“, sagt die Prokuristin. Es gibt halt nicht viele Möglichkeiten, bei denen sich zum Beispiel ein Controllingleiter und eine Teamleiterin im Kundenservice dienstlich begegnen und austauschen können. Und gemeinsam bei Lerchengewitzschern von Zielen und Werten träumen.