

Kommunikation

Juni 2010

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business

Seminar

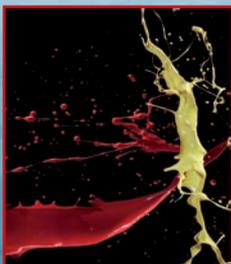
Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit

**K&S ist das Magazin für Profis,
die Menschen in Veränderungsprozessen begleiten.**

Die Zeitschrift wendet sich an Berater, Coaches, Therapeuten, Manager und vermittelt Wissen zu modernen kommunikativen Methoden. K&S erscheint alle zwei Monate aktuell beim Junfermann Verlag, Paderborn. www.ks-magazin.de

Grenzen des Wissens

Zur Neurobiologie von Körper und Seele



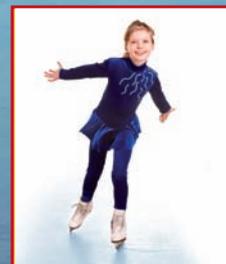
**Mehr
Farbe!**

Sperrige Themen
aufbereiten



**Personal
Profile**

Für Einzelne
und Teams



**Traumkür
mit NLP**

Wege im
Jugendsport

Der Störenfried muss raus?

Von Anja Mýrdal

Nein, muss er ganz und gar nicht, denn er kann das Team voranbringen. Wie man Querulanten ins Boot holt.



„Diese Idee ist nicht realisierbar“, „Das ist zu teuer“, „Das haben wir doch alles schon einmal gemacht“ – Wer hat solche generalisierenden Bemerkungen nicht schon einmal gehört? Man nennt sie auch Killerphrasen: Sie polarisieren, denn man kann ihnen nur zustimmen oder sie ablehnen, doch diskutieren lassen sie sich nicht. Und sie führen zu Konflikten, wenn man ihnen nicht zustimmt.

Ein Beispiel aus meiner Beratungspraxis: Ein Kunde will sein Unternehmen fit machen. Er verfügt durch Zukäufe über drei am Markt sehr erfolgreich etablierte Marken. Sie sprechen unterschiedliche Zielgruppen an und existieren innerhalb des Unterneh-

mens bisher nebeneinander. Auch die Fertigung, die Betriebsleiter und die Vertriebsmannschaft der jeweiligen Marken existieren nebeneinander. Dem Unternehmen geht es gut, es hat einen Marktanteil von über 50 Prozent, möchte jedoch die Gewinnmarge erhöhen. Dazu will es sich auf die Zukunft ausrichten, nach dem Motto: Stillstand ist Rückschritt. Die Vertriebsmannschaft ist erfolgreich und einer der Betriebsleiter wird wegen seines Alters demnächst aus dem Unternehmen ausscheiden. Nun will der Unternehmer alle Marken künftig vereinen, er will sie künftig eigenständig, aber an einen einzigen Standort, dem Hauptbetrieb, produzieren und auch die Kundenpräsentation vereinen. Die

anderen Betriebsteile sollen geschlossen werden.

Das erweist sich als schwierig. Die Vertriebsführungskräfte behaupten, dass die Kunden Preisunterschiede innerhalb der Produkte nicht verstehen würden. Die Betriebsleitung behauptet, dass die Produktion im Hauptbetrieb zu unflexibel wäre, um auf die individuellen Wünsche der Kunden einzugehen. Und die Personalabteilung führt gegen die Zusammenlegung die unterschiedlichen Gehaltsstrukturen der einzelnen Produktionslinien an. Der Geschäftsführer hat es also mit erheblichem Widerstand innerhalb seines Führungsteams zu tun. Er findet diese Situation anstrengend, und es ist

nur zu menschlich, dass er insgeheim diejenigen als Querulanten bezeichnet, welche nicht uneingeschränkt seiner Meinung sind. Ihm ist es sehr wichtig, dass das Zusammenführen gelingt, dass er die Führungskräfte hinter sich weiß, weil ohne sie die Belegschaft nicht mitziehen würde.

Was ist zu tun? Zunächst arbeite ich mit ihm an seinem Zukunftsbild vom Unternehmen. Hierzu begibt sich der Unternehmer in den Zustand des „Als-ob-Rahmens“. Er projiziert auf eine imaginäre Leinwand einen Film über die zukünftige Gestaltung seines Unternehmens. Er tut so, *als ob* das Ergebnis seines Umgestaltungsprozesses bereits erreicht sei. Er formuliert das Ergebnis positiv in einem Zielsatz. Er nimmt diesen Film mit allen seinen Sinnen wahr. Dann versetzt er sich in die jeweilige Perspektive der einzelnen Führungskräfte seines Unternehmens und betrachtet seine Zukunftsvision aus deren Augen, aus der so genannten zweiten Position heraus.

Den Anfang machen die Vertriebsführungskräfte. Aus ihrer Perspektive erkennt mein Klient, welche Emotionen und Absichten hinter ihren Einwänden und Reaktionen stehen. Er vermag die Ängste wahrzunehmen, und zwar in Bezug auf die eigene Position im Vertrieb, auf das künftige Gehalt oder auch Umsatzeinbußen, weil die Kunden ihre Marke womöglich nicht mehr deutlich wiederfinden. In denselben Prozess begibt sich der Geschäftsführer auch mit der Betriebsleitung einer der Marken. Er nimmt die Absichten des Betriebsleiters hinter dem Einwand wahr, bei der Zusammenführung würde die Flexibilität eingebüßt. Er erkennt den besonders hohen Wert, den einer der Betriebsleiter auf die individuellen Wünsche „seiner“ Kunden legt: Er möchte auch weiterhin darauf eingehen können, statt befürchten zu müssen, dass er Kunden verliert.

Schließlich betrachtet mein Klient die Situation aus der Position der Perso-

nalabteilung. Sie hat die Rolle des Dienstleisters für das gesamte Unternehmen. Sie wacht über Vergütungsregeln und die Einhaltung tariflicher sowie gesetzlicher Bestimmungen. Somit hat sie eine wichtige systemische „Sicherheits-“ Rolle innerhalb des Unternehmens inne.

Der Klient hat nun die Einwände und deren positive Absicht und deren Zweck erforscht. Damit ist es ihm möglich, zur jeweiligen Position entsprechende Ressourcen zu mobilisieren, mit deren Hilfe die Veränderung bewältigt werden kann. Er übt vor der Sitzung mit der Führungsriege potenzielle Fragen, um deren positive Absicht wertschätzen zu können. Für die Vertriebsmannschaft sehen die Fragen etwa so aus: Wie können wir sicherstellen, dass der Vertrieb gleichbleibend erfolgreich ist und somit die Position innerhalb des Unternehmens noch weiter gestärkt werden kann? Wie gelingt es uns, die Umsatzzahlen zu verbessern, damit wir noch höhere Provisionszahlungen generieren können? Wie kann der Vertrieb von einer Markenzusammenlegung profitieren?

Für den Betriebsleiter verbindet sich mein Klient mit dem hohen Wert der Kundenorientierung und dem Wunsch der Kunden nach individuellen Produkten. Wie lässt sich Individualität mit Wirtschaftlichkeit koppeln, um dem Kunden sein einzigartiges Produkt weiterhin liefern zu können? lautet seine Frage für die wichtige Leitungssitzung. Und für die Personalabteilung formuliert er als Thema, wie die Gehaltsstruktur überarbeitet werden könne, ohne über die gesetzlichen und tariflichen Rahmenbedingungen zu stolpern.

Im Ergebnis unserer Arbeit wurde sich der Unternehmer sicher, dass er auf die Kritiker in seinem Team, in seinem Unternehmen zählen kann. Ihm ist bewusst geworden, dass jede einzelne Kritik eine Chance ist, Fehler zu vermeiden und konstruktive Lösungen zu finden. Als Führungskraft ist es oft

Sie möchten
mehr über
NLP,
Gewaltfreie
Kommunikation,
Coaching,
Pädagogik ...
wissen?



Unter
www.junfermann.de

finden Sie unser
umfangreiches
Buchprogramm
mit vielen interes-
santen Fach- und
Sachbüchern.

Wir liefern
versandkostenfrei
innerhalb Deutschlands

www.junfermann.de

schwierig und zeitraubend mit Mitarbeitern umzugehen, die nicht zu allem Ja und Amen sagen. Ganz besonders, wenn die anstehenden Aufgaben umfangreich sind, die zur Verfügung stehende Zeit besonders knapp ist. Von der Annahme ausgehend, dass jedes Verhalten eine positive Absicht hat, stellen sich also generell zwei Fragen: Welche Absicht verfolgt der Kritiker mit seinem Einwand? Welche Aufgabe hat, systemisch betrachtet, der Kritiker?

Die Aufgabe des Kritikers besteht darin, das System vor Träumereien oder einem „kopflösen“ Handeln zu bewahren. Somit ist die generelle Absicht des Kritikers, Schaden vom System abzuwenden. Allerdings ist die Art und Weise seines Einwands oft eben negativ und enthält auch ein Urteil oder sogar eine Ablehnung. Der Kritiker sagt vor allem oder ausschließlich das, was er *nicht* möchte. Das ist für die Diskussionspartner in der Regel anstrengend, es nimmt ihnen die Lust, sich damit zu beschäftigen, oder es provoziert eine Kampfeshaltung. Damit aber droht das Potenzial der Kritik verloren zu gehen.

Es gilt also den destruktiven Kritiker in einen konstruktiven Ratgeber zu verwandeln. Dies gelingt durch folgende Schritte:

- ...✚ Herausfinden der positiven Absicht hinter der Kritik: Was genau ist ihr Gegenstand?
- ...✚ Die positive Absicht der Kritik zu erarbeiten: Wofür ist sie nützlich? Was können wir dadurch vermeiden, erreichen oder bewahren?
- ...✚ Das Ergebnis dann in eine Frage verwandeln, und zwar eine Wie-Frage: Angenommen, dies ist die positive Absicht, wie kann dieser Punkt berücksichtigt oder sichergestellt werden?

Sobald die Wie-Frage formuliert ist, können der „Visionär“ und der „Handelnde“ eines Teams eine adäquate Antwort formulieren. Dies kann so lange durchgeführt werden, bis alle

kritischen Aussagen eines Projektes gedeutet sind. Im Ergebnis ist der Kritiker vom Störenfried zu einem Ratgeber „mutiert“, und das Team kommt zu einer produktiven Arbeitsweise und damit zum Erfolg.

Die hier beschriebene Kreativitätsmethode arbeitet mit dem Kritiker, dem Träumer und dem Realisten. Sie geht auf den amerikanischen NLP-Experten Robert Dilts zurück (dargelegt in „Strategies of Genius“, Meta Publications, California/USA 1994).

Ich verwende diese Kreativitätsmethode, wenn ein Team (oder eine einzelne Person) aufgrund der kritischen Kommunikation blockiert ist. Sie verwandelt ein blockiertes in ein kreatives, innovatives und erfolgreiches Team, und macht ebenso den Einzelnen kreativ, innovativ und erfolgreich.



Anja Mýrdal, NLP-Lehrcoach und Lehrtrainerin sowie Unternehmensberaterin mit eigenem Unternehmen in Scheeßel nahe Hamburg.

Das Leben ist **bunt** ...



www.active-books.de