

NLP Masterarbeit

DANN SAG'S DOCH

Trainingsformat zur Steigerung des (kommunikations)-Bewusstseins von
Beratern

Dipl.-Ing.
Thilo Sauter
03.06.2009

Inhalt

Inhalt.....	2
Tabellenverzeichnis	4
Abbildungsverzeichnis	4
1 Über dieses Dokument	5
2 Hintergrund und Motivation	6
3 Ziele.....	9
4 These.....	10
5 Gestaltung	11
5.1 Phase 1: Einweisung der Teamleiter	12
5.1.1 Ziele: Teamleiter als Multiplikatoren.....	12
5.1.2 Vorbereitung: Aufsetzen eines Workshops.....	12
5.1.3 Aufwand: Ein vollgepackter Workshoptag	12
5.1.4 Theoretischer Hintergrund: NLP in Kurzform.....	13
5.1.5 Agenda: Ein Arbeitstag gestaltet.....	13
5.1.6 Arbeitsmittel: Standard Werkzeuge für Workshops.....	14
5.2 Phase 2: Bestimmung und Auswertung der Meta Programme	15
5.2.1 Ziel der Umfrage: Ermitteln der Meta Programme	15
5.2.2 Vorbereitung: Die Online Umfrage	19
5.2.3 Aufwand: Durchführung und Auswertung der Umfrage.....	20
5.2.4 Theoretischer Hintergrund:.....	21
5.2.5 Agenda: Zeitlicher Planung und Abfolge	21
5.2.6 Arbeitsmittel: Lime Survey	21
5.3 Phase 3: Das Classroom Training.....	22
5.3.1 Ziele: Was vermittelt werden soll	22
5.3.2 Vorbereitung: Eine Menge zu erledigen.....	22

5.3.3	Aufwand: Wieviel Zeit wir dafür brauchen	22
5.3.4	Agenda: Auch für die Teilnehmer ein (gehalt-) voller Tag	22
5.3.5	Arbeitsmittel:.....	23
5.4	Phase 4: Feedback mit den Teamleitern.....	24
5.4.1	Ziele: Was soll der Kollege / die Kollegin denn beherrschen?	24
5.4.2	Vorbereitung: Was der Teamleiter dazu mitbringen soll.....	24
5.4.3	Aufwand: Wie lange brauchen wir dafür?.....	24
5.5	Phase 5: Einzel Coaching.....	25
6	Fazit und Ausblick	26
7	Quellenangabe	28

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Management Aussagen und Meta Ziele für das Trainingskonzept	7
Tabelle 2: Agenda Teamleiter Einweisung	14
Tabelle 3: Agenda des Classroom Trainings	23

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aktivitäten im Rahmen des Trainingskonzeptes	11
Abbildung 2: Begrüßungsbildschirm Meta-Programm Umfrage	20
Abbildung 3: Die erste Frage in der Meta-Programm Umfrage	20

1 Über dieses Dokument

Dieses Dokument wurde im Rahmen meiner NLP Masterarbeit erstellt und befasst sich mit den Hintergründen und der Motivation ein Trainingsformat zur Steigerung des (kommunikations) Bewusstseins von Projektmitarbeitern in IT- und Umsetzungs-Projekten zu entwickeln.

Ansatz des hier beschriebenen Konzeptes ist es, die Wahrnehmung des Beraters im Bezug auf seine Möglichkeiten einer angemessenen Kommunikation zu steigern, einfache und wirkungsvolle Standardansätze für die Situationen des „sich“ Verkaufens, der Lösungsfindung und der Konfliktbewältigung zu vermitteln.

Basierend auf den in diesem Dokument dargelegten Hintergründen, wird eine These entwickelt, welche angewendet und in ein detailliertes Trainingsformat überführt wird. Diese These ist als Glaubenssatz zu verstehen über den eine erfolgreiche Steigerung des Kommunikations Bewusstseins der Trainingsteilnehmer erreicht wird.

Leser dieses Dokumentes sollen neben den Prüfern meiner Master Ausbildung vorallem die Teamleiter der Firma PRION sein, für welche ich dieses Konzept im wesentlichen entwickelt habe.

Der Detaillierungsgrad (Chunk) dieses Dokument endet bewusst vor der eigentlichen Detailierung der einzelnen Workshops und Trainings und definiert bis maximal auf Agenda-Ebene der Veranstaltungen. Somit müssen die eigentlichen Trainingstage, Online Umfragen und unterstützende Webseiten in Tiefe in gesonderten Dokumenten spezifiziert werden.

2 Hintergrund und Motivation

Als eine Hauptursache für Schwierigkeiten in IT- und Umsetzungs-Projekten gilt in Projekt- und Management-Kreisen die mangelnde Kommunikation der Projektbeteiligten. Daher ist der Anspruch hinsichtlich guter Kommunikation an Projektmitarbeiter, vorallem in großen Projekten und oder großen Teams, sehr hoch. Bedingt durch die große Anzahl an menschlichen Schnittstellen in Projekten ist ein gutes Kommunikations Verhalten unabdingbar und die Fähigkeit präzise und zielgerichtet zu kommunizieren ist eine Anforderung, die neben Ihrer technischen und fachlichen Kompetenz, bei externen Beratern verstärkt seitens der Auftraggeber gefordert wird.

Obwohl es bereits eine Vielzahl von Kommunikations Trainings im Bereich der Mitarbeiterausbildung am „Trainings- und Seminar Markt“ gibt, ist die Neuentwicklung eines Trainings angedacht, welches mittel- (4-5 Monate) bis langfristig das Kommunikations Bewusstsein von IT Beratern der Firma PRION erhöht und welches genau auf die individuellen Stärken und Schwächen des Beraters abgestimmt sein soll. Dabei beruht das im folgenden beschriebene Trainingskonzept auf der Verwendung von individual Coachings des Mitarbeiters durch mich, Coaching und Bedarfsanalyse durch seinen Vorgesetzten und eine regelmässige Anzahl an sogenannten Class-Room Trainings zur Stärkung von grundlegenden Kommunikations und Bewusstseins Fähigkeiten. Dies soll im wesentlichen die Besonderheit gegenüber den klassischen Kommunikationstrainings darstellen, welche auf der einmaligen Bedarfsermittlung vor dem Training, einem einmaligen oder mehrmaligen Training beruhen, aber die Individualität und Einbeziehung von Kundenerwartung, Mitarbeiterführung und den Fortschritt in der Entwicklung eines Einzelnen nicht oder nur unzureichend berücksichtigen.

Wird versucht von meinem Management eine genauere Definition über die Fähigkeit der angemessenen Kommunikation eines Beraters zu erhalten, so lässt sich erkennen, dass zwar der Wunsch und die Anforderung nach angemessenem Kommunikationsbewusstsein vorhanden ist, es aber keine direkte und konkrete Aussage formulieren lässt, was dies denn letztendlich bedeutet. Eine weitere Schwierigkeit die Defizite im Kommunikationsverhalten von Beratern zu ermitteln, ist die äußerst schwierige Messbarkeit. Es lassen sich im einfachsten Fall Kundenfeedbacks und eigene Beobachtungen für die Beschreibung der Defizite heranziehen. Somit ist die Fähigkeit eines angemessenen Kommunikations-Bewusstseins weder genau beschreibbar noch direkt messbar.

Hier kommen die NLP Ansätze der Meta-Ziele zu tragen und unterstützen nachfolgend die Definition von Zielen und Aufgaben. Ich habe im folgenden versucht aus verschiedensten Aussagen zu meinem Trainingsauftrag die entsprechenden Meta-Ziele abzuleiten und diese als Hintergrund und Motivation für dieses Trainingskonzept darzulegen.

Management Aussagen	Form	Klassifikation
“Unsere Kunden sind von der technischen Kompetenz der Berater überzeugt, aber die Kommunikation lässt zu wünschen übrig. Da müssen wir von weg, hinzu einem Mitarbeiterstamm der beim Kunden auch durch Kommunikation überzeugt.”	Hinzu - Weg von	Orientierung
“Gegenüber dem Wettbewerb lässt sich bei gleicher technischer Kompetenz nur über den Tagespreis bestehen oder wir schaffen Mehrwert der Berater durch Kompetenz in Softskills und Kommunikation.”	Gemeinsamkeiten - Unterschiede	Verarbeitung
“Wir brauchen die Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter hinsichtlich Kommunikation und Softskills, schafft mir den Mehrwert durch Ausbildung”	Allgemein - Spezifisch	Verarbeitung
“Wir werden nicht warten bis der Beratermarkt in weitere Verdrängung geht, wir entwickeln uns jetzt weiter und halten unsere Marktanteile durch weiteren Mehrwert.”	Aktiv - Passiv	Verarbeitung

Tabelle 1: Management Aussagen und Meta Ziele für das Trainingskonzept

Der hier verwendete Ansatz und die Methoden zur Definition der Meta-Ziele des PRION Managements zur Beschreibung der Ziele des Trainingskonzeptes sind ein wichtiger und wesentlicher Bestandteil zur individuellen Gestaltung und Anpassung der Trainingsziele für jeden einzelnen Mitarbeiter und Teilnehmer des Trainings selber.

Grundlage des Trainingskonzeptes ist es daher, durch einen Online Fragebogen, die individuellen Meta-Programme und somit Motivationen der einzelnen Mitarbeiter abzufragen, da diese nach Sicht des Authors unter anderem die Grundlage für die verwendeten Sprachmuster und somit messbare Kriterien für die defizitären Verhaltensweise in Wahrnehmung und Kommunikations Bewusstsein im Projektumfeld darstellen.

Die Meta-Programme, welche sich durch die Abfrage ergeben, sollen allerdings nicht eine Eingruppierung in „Schubladen“ sein, sondern lediglich eine Erfassung zu einem bestimmten Abfrage Zeitpunkt innerhalb eines bestimmten (Projekt) Kontext. Es wird versucht hierdurch den Ist-Zustand der individuellen Mitarbeiter zu verdeutlichen und bilden die Grundlage für eine mögliche Veränderungsarbeit und sollen ein Bewusstmachen der Chancen für Veränderung für den Einzelnen zu schaffen.

Gegen den Willen und den Wunsch der Teilnehmer zu arbeiten ist nach Ansicht des Authors weder ethisch vertretbar noch führt es zu nachhaltiger Veränderung im Verhalten des einzelnen Mitarbeiters. Daher kann die nachhaltige Veränderungsarbeit nicht durch ein einfaches Classroom Training erreicht werden, indem den Teilnehmern vermittelt wird „Ihr verhaltet Euch in bestimmten Situationen, so oder so“. Es ist vielmehr entscheidend die einzelnen Meta-Programme des Einzelnen zu beschreiben und zusammen mit den Vorgesetzten (Teamleitern) ein auf den einzelnen Mitarbeiter zugeschnittenes Konzept zu erarbeiten, welches durch Referenzerfahrungen innerhalb der Classroom Trainings unterstützt wird. Wesentlicher multiplikations Effekt, welcher die Nachhaltigkeit und Wirksamkeit dieses Trainingskonzeptes unterstützt, ist daher die Einbeziehung der Teamleiter. Somit sind nicht nur die Mitarbeiter zu trainieren, sondern vorallem die Grundlagen der Veränderungsarbeit, der Coachingarbeit und die theoretischen Grundlagen, welche diesem Konzept zu Grunde liegen den Teamleitern zu vermitteln. Der persönliche Einsatz der Teamleiter und Ihre Fähigkeiten sind entscheidend für den Erfolg dieses Trainingskonzeptes und ein besseres (Kommunikations) Bewusstsein der PRION Berater in den Projekten.

Die Grundaussage dieses die Trainingskonzeptes gilt somit vorallem auch für die Teamleiter, denn es gilt: „Dann sag’s doch dem Mitarbeiter, was Ihr/Ihr eigentlich an kommunikations Bewusstsein fehlt...“

3 Ziele

Ziel des Trainingskonzeptes ist es die Wahrnehmungen und kognitiven Landkarten des Wahrnehmungsraums (perceptual space) der technischen Berater der PRION Gruppe zu erweitern und Ihnen über diese Mittel weitere Ideen und Konzepte einer angemessenen Kommunikation zu vermitteln. Mithilfe von speziellen Rollenspiel-Szenarien, welche den typischen Situationen im Beratungsalltag entsprechen, werden Referenzerfahrungen vermittelt, welche sich als positive emotionale Referenzen im Bewusstsein des Beraters verankern lassen.

Dabei wird auf eine individuelle Veränderungsarbeit gesetzt, welche auf die Bedürfnisse und Defizite des einzelnen Mitarbeitert angepasst ist und gezielt die individuelle Förderung fokussiert.

Der Umsetzungszeitraum für die Trainingsinhalte wird mit bis zu einem halben Jahr angesetzt, indem sich eine Veränderung ergeben soll.

Bei Teilnehmern des Trainings soll sich das Feedback der Kunden und der Teamleiter hinsichtlich Ihrer Kommunikationsfähigkeiten positiv verändern.

4 These

“Die Anforderung an das Kommunikations- Verhalten und Bewusstsein von technischen Beratern, lässt sich ebenso modellieren, in Prozessen darstellen und Umsetzen, wie Anforderung an Software Produkte, welche die Berater erzeugen. “Es muss nur mal gesagt werden ...”

Die oben formulierte These, beinhaltet im wesentlichen den Titel dieser Arbeit „Dann Sag’s doch...“, denn in meinen Augen mangelt es in Projekten nicht an der individuellen Kommunikationsfähigkeit der Berater, sondern vielmehr daran, bewusst Themen zu kommunizieren. Dabei geht es vor allem um das Bewusstsein „Wie“ und „Warum“ bestimmte Dinge in Projekten angesprochen werden müssen und nicht um das „Was“ genau dem Kunden, Projektleiter oder Projektkollegen mitgeteilt werden muss.

Dies stellt für mich einen Konflikt zwischen Struktur (Meta) und Inhalt (Content) dar, denn häufig werden Themen auf Meta- oder Struktur-Ebene in Projekten von den Beteiligten erkannt, aber nicht ausgesprochen, da sich die Berater davor scheuen, Themen auf den Punkt zu bringen, Feedback zu geben oder auch mal Dinge anzusprechen, welche außerhalb Ihrer technischen Beratungsfelder liegen.

Im folgenden gilt es diesen Konflikt auszuräumen, den Beratern zu vermitteln, dass eben in der Kommunikation auch von Themen auf Struktur- und Meta-Ebene, also außerhalb Ihres inhaltsbezogenen Beratungsumfeldes Chancen liegen können, welche Projekte besser machen, neue Vertriebskanäle öffnen oder neue Lösungen ermöglichen.

Denken wir über die Gründe nach, warum Projekte scheitern, Vertriebsmöglichkeiten nicht genutzt wurden oder Berater vom Kunden ein unzureichendes Feedback bekommen, so lassen sich leider viel zu häufig eben diese Gründe in einem Satz zusammen fassen: „ Hätte es der Berater doch nur mal angesprochen.....“.

Daher begegnen wir eben diesem Grund in diesem Trainingskonzept mit der einfachen Aussage:

„DANN SAG’S DOCH ...“

5 Gestaltung

Die Gestaltung des Trainingskonzept lässt sich mittels Modellierungs Methoden in die notwendigen Schritte aufteilen. Folgendes Aktivitätsdiagramm wurde mittels der Unified Modelling Language (UML) modelliert und beschreibt die wesentlichen Schritte zum Aufsetzen und zur Durchführung des Trainingskonzeptes.

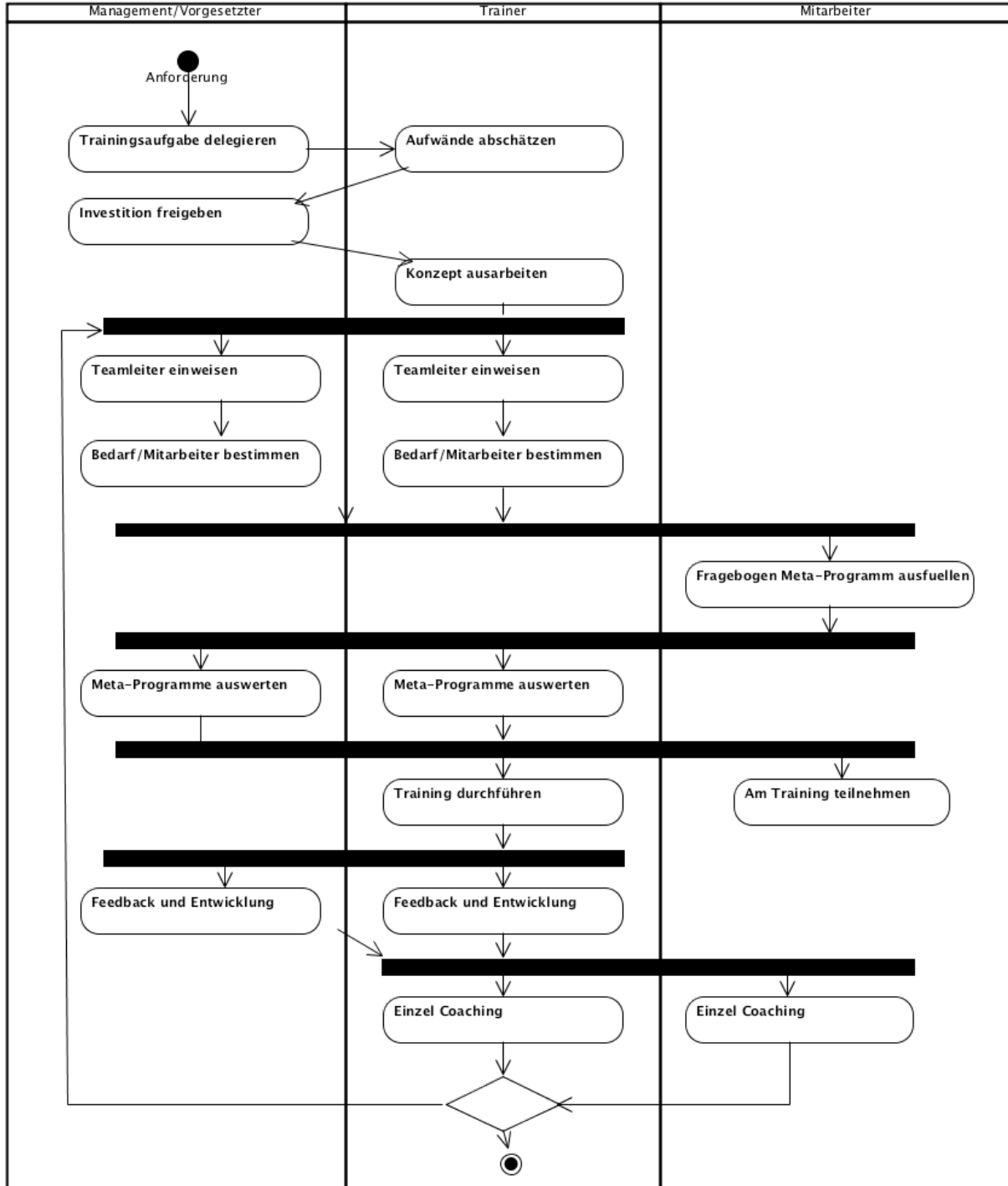


Abbildung 1: Aktivitäten im Rahmen des Trainingskonzeptes

Wird Abbildung 1: Aktivitäten im Rahmen des Trainingskonzeptes betrachtet, so lassen sich daraus im wesentlichen 5 Phasen erkennen, welche durchlaufen werden sollen.

Diese sind im einzelnen:

5.1 Phase 1: Einweisung der Teamleiter

Das Kommunikations Bewusstsein und das Verhalten der einzelnen PRION Mitarbeiter in Beratungsprojekten kennt keiner besser als der direkte Vorgesetzte (Teamleiter). Daher wird es als entscheidend angesehen, dass die Teamleiter den Inhalt des Trainings verstehen, die Hintergründe die diesem Konzept zu Grunde liegen erfahren und erlernen.

Daher sollen die Teamleiter Teile des eigentlichen Classroom Trainings mitgestalten können und typische Kommunikationsszenarien in Rollenspiele überführen.

Zur Gewährung der Nachhaltigkeit des Trainings ist es wichtig, dass die Teamleiter durch individuelles Coaching die durch die Teilnehmer erlernten und erlebten Referenzerfahrungen vertiefen und auf die sich einstellende Veränderung achten, um gegebenenfalls nachsteuern zu können.

5.1.1 Ziele: Teamleiter als Multiplikatoren

Vermittlung der der theoretischen Grundlagen des Trainings.

Erleben der eigenen Meta Programme und erkennen von Möglichkeiten der Veränderungsarbeit und des Coachings aus den Meta-Programmen.

Die Teamleiter sollen als Multiplikatoren Ihre Teammitglieder im Kontext des Trainings mit inhaltlichen Themen aus ihrem Beratungsalltag coachen können.

Gesagt werden muss: „Für das Kommunikations-Bewusstsein Eurer Teammitglieder seit Ihr verantwortlich, liebe Teamleiter, neue Aspekte und Hilfen könnt Ihr mit Hilfe diese Trainingskonzept finden“.

5.1.2 Vorbereitung: Aufsetzen eines Workshops

Es ist ein Workshoptag vorzubereiten, welcher die einzelnen Themen der nachfolgend dargestellten Agenda umsetzt.

Als Aufwand für die Vorbereitung sind ca. 3 Personentage vorgesehen.

5.1.3 Aufwand: Ein vollgepackter Workshoptag

Wird der Workshop durchgeführt und die Vielzahl an Themen und deren Umfang betrachtet so muss mindestens ein voller Arbeitstag für den Workshop geplant werden.

Wird es im vollgepackten Berater Kalender keine Möglichkeit geben eine vollständigen Workshop Tag zu veranstalten, so bietet es sich an diesen auf 2 Tage zu je 4 Stunden

aufzuteilen und gegebenenfalls Gruppenarbeiten als „Hausaufgabe und Vorbereitung“ für den nächsten Termin mit zu geben.

Daher belaufen sich die Aufwände für den Workshop mit dem Ziel der „Teamleiter Einweisung“ auf ca. 8 Personen Tage (1-2 Tage)

5.1.4 Theoretischer Hintergrund: NLP in Kurzform

Theoretische Inhalte der Einweisung sollen

- die Vorstellung von NLP,
- die Grundlagen der Wahrnehmung aus NLP Sicht in Gespräche, Rapport vs. Leading
- die individuellen Wahrnehmungsfilter (Meta-Programme)
- Ansätze zum Individual Coaching

sein.

5.1.5 Agenda: Ein Arbeitstag gestaltet

Die Agenda für den Einweisungstag wird im folgenden festgelegt:

Zeitraum:	Thema:
9:00 – 9:30	Begrüßung, Einweisung und Ziele des Workshops
9:30 – 10:30	Grundlagen des NLP und theoretischer Hintergrund zu Wahrnehmung und Bewusstsein
10:30 – 11:00	NLP erleben: Übung zur Wahrnehmung
11:00 – 11:15	Kaffee Pause
11:15 – 11:30	Feedback zur Übung
11:30 – 12:00	Grundlagen zu Meta Programmen
12:00 – 12:30	Durchführung der Online Umfrage durch die Teamleiter
12:30 – 13:30	Mittags Pause
13:30 – 14:30	Auswertung der Umfrage Ergebnisse und resultierende Möglichkeiten der Veränderungsarbeit
14:30 – 15:00	Erarbeitung von individuellen Coaching Ansätzen zu den Ergebnissen der Meta Programme

Zeitraum:	Thema:
15:00 -15:30	Kaffee Pause
15:30 – 17:00	Entwicklung von Rollenspielen über Kommunikations Situationen im Beratungsumfeld (Gruppenarbeit)
17:00 – 17:30	Nächste Schritte für das Training und Nominierung der Trainingsteilnehmer

Tabelle 2: Agenda Teamleiter Einweisung

5.1.6 Arbeitsmittel: Standard Werkzeuge für Workshops

Für den Workshop werden benötigt:

- Seminar Raum mit offener Bestuhlung
- Beamer, Projektionsfläche, Notebook mit Internetanschluss
- Notebooks für die Teilnehmer mit Internetanschluss
- Online Umfrage zu den Meta Programmen
- Flipchart
- Meta Plan Tafel und Karten
- Moderations Koffer
- eventuell weiterer Arbeitsraum für Gruppenarbeit („Rollenspiel“)

5.2 Phase 2: Bestimmung und Auswertung der Meta Programme

Wie in Kapitel 2 Hintergrund und Motivation beschrieben, stellt die Erfassung der Metaprogramme der einzelnen Teilnehmer eine wichtige Grundlage für das Training dar.

Die vor dem Training zu ermittelnden Meta Programme der Teilnehmer stellen, gemäß der NLP Lehre, WahrnehmungsfILTER da, über welche für den Einzelnen wichtige Informationen aufgenommen werden. Diese Programme wurden über einen langen Zeitraum von jedem einzelnen Menschen entwickelt und werden auf die jeweilige Situation angewendet. Diese Programme sind so im Einzelnen integriert, dass sie automatisch ablaufen. Diese Filter sind die Darstellung der eigenen erlebten Realität und spiegeln die gemachten und durchlebten Erfahrungen in der Sprache wieder. Daher lassen sich über bestimmte Sprachmuster des Gegenübers auf seine Meta-Programme Rückschlüsse ziehen.

Das Erkennen und Integrieren der individuellen Meta-Programme hat meiner Ansicht nach mindestens zwei Aspekte, welche sich in diesem Trainingskonzept anwenden lassen. Zum einen unterstützt es den Aufbau von Rapport und Leading (Vermittlung dieser Begrifflichkeiten und Ansätze erfolgt im Classroom Training), wenn gezielt auf Sprachmuster des Gegenübers geachtet wird und der Berater seine Gesprächsstrategie hinsichtlich der Meta-Programme seines Gegenübers anpassen kann. Zum anderen stellen die eigenen Meta-Programme der Teilnehmer die „Ansteuerungsstellen“ für die Motivation, Hilfe bei Entscheidungen und eine Grundlage zur Veränderungsarbeit dar, mit deren Hilfe der Vorgesetzte bzw. das Training gezielt an dem Berater/in ansetzen kann.

Der Ansatz die Meta-Programme bei den Teilnehmern/innen zu ermitteln bietet demnach Unterstützung bei der Trainingsgestaltung und somit erste Grundlagen für die Veränderungsarbeit des/der Einzelnen, vermittelt aber auch eine erste Referenz Erfahrung für den Teilnehmer zu erfahren, auf was zu achten ist, um die Meta-Programme seines Gegenübers zu erfahren.

5.2.1 Ziel der Umfrage: Ermitteln der Meta Programme

Aus der Vielzahl von verschiedensten Kategorien der Meta-Programme, wurden gezielt die nachfolgenden ausgewählt, welche im Kommunikations-, Führungs- und Beratungskontext als sinnvoll erscheinen. Hier dienen vor allem die Unterlagen meiner Master Ausbildung und das Buch „Wort Sei Dank“ als Quellen.¹

Gewählt wurden:

- **Orientierung: Hin zu – Von weg**

Dies ist ein Modell, welches die persönliche Motivation verdeutlicht und Information darüber gibt, wo der Focus des Einzelnen liegt und wodurch Sie sich motivieren. Die

¹ Siehe auch Kapitel 7 Quellenangabe

Orientierung zeigt die Richtung der eigenen Motivation. Dieses Meta-Programm wird häufig auch als das „Schmerzvermeidungs – Gute Gefühle gewinnen“ Programm angesehen und gilt in der klassischen Motivations-Psychologie als das Motivations Programm überhaupt.

Kollegen und Kolleginnen mit einer „Hin zu“ Ausprägung bleiben auf Ihr Ziel fokussiert, welches Sie ansteuern. Ihr Denken wird von Zielen bestimmt, welche Sie sich gesetzt haben. Sie können in der Regel gut mit Prioritäten umgehen und schöpfen Ihre Begeisterung aus dem Erreichen der selbst gesteckten Ziele. Allerdings fällt es Ihnen oftmals schwer Probleme zu erkennen oder zu bemerken, wenn etwas vermieden werden sollte. Um die Motivation von Kollegen/innen mit starker „Hin zu“ Ausprägung aufrechtzuerhalten, sollten Ihnen Aufgaben und Ziele übertragen werden, welche diese auch erreichen können.

Kollegen und Kolleginnen mit einer „Weg von“ Ausprägung erkennen meist Probleme schnell und versuchen sich von diesem weg zu bewegen. Sie motivieren sich dadurch Probleme zu lösen und oder drohende Ereignisse zu vermeiden. Sie lassen sich allerdings auch leicht ablenken und reagieren häufig auf negative Situationen. Im Extremfall vergessen Sie Ihre Prioritäten und konzentrieren sich nur darauf Krisen zu bewältigen.

- **Bezugsinformationen: Intern – Extern**

Dieses Meta-Programm beschreibt die Quelle aus der der Einzelne seine Entscheidungen trifft. Es ist die Herkunft der eigenen Motivation. Es wird als die Quelle für persönliche Werturteile und Entscheidungen angesehen.

Kollegen und Kolleginnen mit einer „Internen“ Ausprägung treffen Entscheidungen schnell und selbstständig Aufgrund Ihres eigenen persönlichen Maßstabes. Sie beurteilen beispielsweise die Qualität Ihrer Arbeit selbst. Sie nehmen Informationen auf und bewerten diese Aufgrund Ihre Erfahrung selber. Teilweise haben Personen Schwierigkeiten Vorgesetzte zu akzeptieren. Sie bekommen leider aber auch häufig wenig Lob von Ihren Vorgesetzten, da sie so wirken, dass Sie es eigentlich nicht brauchen. Je höher die Führungs- bzw. Verantwortungsposition desto stärker sollte dieses Programm ausgeprägt sein.

Kollegen und Kolleginnen mit einer „Externen“ Ausprägung beurteilen Informationen und treffen Entscheidungen in dem Sie die Meinung anderer erfragen. Sie benötigen die Meinungen anderer Personen, somit Anleitung von Außen und vorallem Feedback, um motiviert zu bleiben. Im Arbeitskontext fällt es Ihnen schwer Ihre Arbeit selbst einzuschätzen, wenn kein zeitnahes Feedback vorliegt. Dies gilt vorallem für das Beginnen und Aufrechterhalten von Aufgaben. Sie ziehen Ihre Motivation aus der Entscheidung durch Andere.

- **Motivationsniveau: Aktiv (proaktiv) – Passiv(reaktiv)**

Hierbei geht es um die Aktivität. Es bezieht sich darauf, was Personen zum Denken und Handeln bewegen wird.

Kollegen und Kolleginnen mit einer „Aktiven“ Ausprägung setzen Dinge um und führen diese bis zum Ende durch. Sie ergreifen die Initiative und warten nicht darauf das Sie aufgefordert werden. Sie sind zum Teil etwas verspielt und probieren Neues aus oder stürzen zum Teil überschnell in neue Situationen, ohne nachzudenken oder zu analysieren.

Kollegen und Kolleginnen mit einer „Passiven“ Ausprägung warten darauf, dass andere die Initiative ergreifen oder etwas unternehmen. Sie brauchen zum Teil lange, um Entscheidungen zu fällen oder selbstständig zu handeln. Sie nehmen sich aber auch Zeit Dinge zu analysieren und springen daher nicht sofort aus „Hypes“ auf oder „verbrennen sich nicht vorschnell die Finger“. Hier wird der Vorgesetzte und Projektleiter häufig gefordert, um Dinge voranzubringen. Meiner Meinung nach sollte Kollegen mit „passiv (reaktiver) Ausprägung nicht alleine in Projekten eingesetzt werden, können im größeren Team aber durchaus wertvolle und absichernder Beiträge liefern.

- **Gründe der Motivation: Optionen – Prozeduren**

In diesem Meta-Programm wird der Grund der persönlichen Motivation hinterlegt. Es beschreibt den eigentlichen Denkprozess und unterscheidet zwischen der Suche nach Alternativen oder dem Befolgen etablierter Prozeduren.

Kollegen und Kolleginnen mit einer „Optionen“ Ausprägung benötigen Wahlmöglichkeiten und Alternativen. Sie sind motiviert, wenn sie die Möglichkeit haben etwas auf neue Weise zu machen. Sie mögen es Verfahren und neue Systeme zu entwickeln haben zum Teil aber erhebliche Probleme damit, diese selber zu befolgen. Sie erfahren durch neue Ideen und unbegrenzten Möglichkeiten eine große Anziehung. Manchmal haben sie Schwierigkeiten damit sich zu entscheiden, da sie damit Ihre Optionen einschränken würden. Haben sie zudem noch ein passives Meta-Programm treffen sie meist keine Entscheidungen.

Kollegen und Kolleginnen mit einer „Prozeduren“ Ausprägung befolgen gerne Regeln und Prozeduren. Sie folgen meist einer festgelegten Abfolge von Schritten und Tätigkeiten. Sie glauben daran, dass es einen richtigen Weg gibt etwas zu tun. Für sie ist es wichtig begonnen Dinge auch abzuschliessen, da für es für alles ein Anfang und ein Ende geben muss.

- **Verarbeitung: Gemeinsamkeiten – Unterschiede**

Hier geht es darum wie Vergleiche und Beziehungen gezogen werden. Das Meta-Programm beschreibt, ob eine Person durch die Suche nach „Gleichheit“ oder nach „Unterschieden“ motiviert wird. Es beschreibt wie eine Person Dinge wahrnimmt und entsprechend agiert.

Kollegen und Kolleginnen mit einer „Gemeinsamkeiten“ Ausprägung wollen das Ihre Situation in einem bestimmten Kontext gleich bleibt. Sie bewältigen gerne Routineaufgaben und dies gut und auch über eine lange Zeit hinweg. Sie mögen es nicht so sehr, wenn schnelle Veränderungen erforderlich sind und möchten, dass sich

Dinge im Lauf der Zeit entwickeln.

Kollegen und Kolleginnen mit einer „Unterschiede“ Ausprägung lieben Veränderung und benötigen diese regelmässig und tiefgreifend. Sie zeigen in vielen Fällen Unterschiede auf und sind in Diskussionen verwickelt in denen diese besprochen werden. Sie gehen gerne auch ins Detail, um Unterschiede aufzuzeigen. Sie fühlen sich von technischen Neuerungen oder neuen Produkten angesprochen, wechseln oft den Arbeitgeber und suchen sich neue Veränderungen aus.

- **Aufmerksamkeit: Selbst – Andere**

Dieses Meta-Programm beschreibt die Richtung der Aufmerksamkeit. Es wird gezeigt an, wie eine Person die Körpersprache und Tonalität anderer wahrnimmt und auf sie gegebenenfalls reagiert.

Kollegen und Kolleginnen mit einer „Selbst“ Ausprägung zeigen kaum Gefühle, selbst wenn sie diese selber für sich erleben. Sie verhalten sich in bestimmten Situationen so, wie sie es für sich für richtig und angemessen halten. Für sie ist es wichtig, dass sie einen guten Eindruck machen und viel weniger das andere etwas bekommen. Sie sind zum Teil auf Ihren eigenen Vorteil bedacht. Sie tun sich damit schwer Rapport zu anderen herzustellen, da sie die Körpersprache des Gegenübers nicht bemerken. Sie nehmen selten Andeutungen wahr.

Kollegen und Kolleginnen mit einer „Andere“ Ausprägung reagieren automatisch und reflexartig auf das Verhalten anderer. Sie hören aufmerksam zu und versetzen sich in die Welt anderer. Sie reagieren mit Gesichtsausdruck, Körperbewegung und stimmlicher Veränderung auf andere. Sie besitzen eine gute Veranlagung Rapport herzustellen. Allerdings vergessen sie dabei meist Ihre eigenen Bedürfnisse, weil Ihnen die anderer wichtiger sind. Im Beratungssektor können sie sich gekonnt um die Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden kümmern.

- **Belastungsreaktion: Emotional – Flexibel - Kognitiv**

Das Meta-Programm der Belastungsreaktion gibt an wie jemand bei der Arbeit oder auch in anderen Situationen auf Belastungen reagiert, welche für den betreffenden Kontext wichtig sind. Es geht dabei allerdings nicht darum, wie sich Personen in außergewöhnlich dramatischen Situationen zurechtfinden wird, da hier jeder emotional reagieren wird.

Kollegen und Kolleginnen mit einer „Emotional“ Ausprägung reagieren emotional auf normale Belastungen in Arbeits Situationen. Sehr stressvolle Situationen sind daher für sie auf Dauer nicht zu bewältigen. Sie wirken auf andere als würden sie überreagieren oder als hypersensibel. Sie sind für Situationen geeignet in denen es um gestalterische Aufgaben geht, wo Gefühle wesentlich sind. Sie eignen sich selten als Verkäufer, da sie Schwierigkeiten haben mit Zurückweisung umzugehen und vermeiden es neue Kunden, neue Projekte oder Themen zu akquirieren. Hier kommt Ihr „weg - von“ Muster zum tragen, denn sie vermeiden die emotionale Enttäuschung lieber.

Kollegen und Kolleginnen mit einer „Flexibel“ Ausprägung reagieren zunächst in Belastungssituationen emotional, schaffen es aber sich dafür zu entscheiden in einen nicht-emotionalen Zustand zurück zu kehren. Da sie selbst Emotionen erleben, es aber schaffen diese auch eben nicht zu erleben, können sie gut mit anderen mitfühlen. Sie eignen sich gut für die Führung von Mitarbeitern, da sie, wenn nötig, auch gut mitfühlen und auf den anderen eingehen können, aber auch, wenn nötig, sich distanzieren können.

Kollegen und Kolleginnen mit einer „Kognitiv“ Ausprägung reagieren in Belastungssituationen nicht emotional. Es fällt ihnen schwer mit anderen mitzufühlen, da sie selber nicht emotional reagieren. Sie können in vielen Situationen „cool bleiben“ und geraten selten in Panik. Da sie einen kühlen Kopf bewahren können, bringen sie auch in belasteten Situationen zuverlässige Leistungen.

5.2.2 Vorbereitung: Die Online Umfrage

Im Netzwerk der PRION ist ein System eingerichtet, welches die Möglichkeit bietet Online-Umfragen über das Internet zu gestalten und welches im Rahmen dieses Konzepts zum Einsatz kommt. Es wird im folgenden nach seinem Namen „LimeSurvey“ abgekürzt.

Nach ein wenig Einarbeitung in das Tool, ist die Umfrage einfach aufzusetzen und wird das Konzept und die Arbeitsweise des System verstanden so geht dies recht zügig von der Hand. Die Umsetzung der Umfrage und das eigentliche Aufsetzen der einzelnen Fragen wird an das Infrastruktur Team der PRION abgegeben und zum Teil durch Auszubildende bzw. freie Projektmitarbeiter realisiert.

Hier zum Beispiel ein Screenshot des Begrüßungsbildschirms:



Abbildung 2: Begrüßungsbildschirm Meta-Programm Umfrage

Im folgenden ist eine der Frage dargestellt, wie diese im Lime umgesetzt wurde:

"Wer motiviert mich? - Wer gibt mir meine Ziele?" Umfrage für die Teilnehmer des Trainings "Dann Sag's Docht!"

0% 100%

Fragen zum Persönlichkeits Profil

***Wenn ich abschalten möchte**

Bitte wähle eine der folgenden Antworten

mache ich etwas vertrautes

Sorge ich dafür, das ich nicht gestört werde

[\[Umfrage verlassen und löschen\]](#)

Abbildung 3: Die erste Frage in der Meta-Programm Umfrage

Es werden zu jeder Kategorie der Meta-Programme 4-5 Fragen gestellt, welche nur eindeutig beantwortet werden können. In der IT nennt man die Auswahlfelder Radio-Buttons.

5.2.3 Aufwand: Durchführung und Auswertung der Umfrage

Jeder Trainingsteilnehmer soll die Umfrage innerhalb von nicht mehr als 30 Minuten ausfüllen können.

Der Aufwand für die Auswertungs soll pro Teilnehmer nicht mehr als 30 Minuten betragen.

5.2.4 Theoretischer Hintergrund:

Zur näheren Erläuterung wird auf die Einleitung dieses Kapitels und die Beschreibung der einzelnen Metaprogramme verwiesen.

Entscheidend für die auf die einzelnen Teilnehmer abgestimmten Coaching Ansätze einzugehen ist es, die Aufgaben und Arbeitsumfänge der Kollegen/innen zu beschreiben und somit mögliche Defizite im Bezug auf ihren individuellen Aufgabenkontext aufzudecken.

5.2.5 Agenda: Zeitlicher Planung und Abfolge

Ungefähr 2 Wochen vor dem Classroom Training müssen die Teilnehmer die Online Umfrage zu Ihren Meta Programmen durchgeführt haben.

5.2.6 Arbeitsmittel: Lime Survey

Die Online Umfrage für die Meta Programme werden auf dem Umfrage Tool „Lime Survey“, welches als Open Source zur Verfügung steht und auf den Webservern der PRION gehostet wird, umgesetzt.

Lime Survey versendet jedes Ergebniss der Umfrage per Email und die Ergebnisse müssen zum Beispiel mittels Microsoft Excell konsolidiert und dargestellt werden.

An dieser Stelle ist ein wenig auf die Datensicherheit der ausgewerteten Daten zu achten, da diese Information persönlich sind.

5.3 Phase 3: Das Classroom Training

5.3.1 Ziele: Was vermittelt werden soll

Vermittlung in Grundlagen der Wahrnehmung und des Herstellens von Rapport in Gesprächen.

Vermittlung des Erkennens von Sprachmustern und aktives Zuhören.

Vermittlung des Bewusstseins zur Benutzung von Ich Botschaften.

Schaffen von Referenz Erfahrungen in „gestellten“ Situationen aus dem Beratungsalltag.

5.3.2 Vorbereitung: Eine Menge zu erledigen

Der Trainings Termin ist mit einem Vorlauf von wenigstens 4 Wochen festzulegen.

Geeignete Räumlichkeiten sind auszuwählen und für den entsprechenden Trainingstag zu buchen. Aufgrund des Bedarfs an Übungsräumen werden die Geschäftsräume der PRION hierfür nicht ausreichend sein.

Entsprechende Einladungen zum Training sind zu verschicken.

Die Präsentations Materialien und Übungen sind vorzubereiten.

5.3.3 Aufwand: Wieviel Zeit wir dafür brauchen

Für die koordinatorischen Aufgaben wird der Aufwand mit ca. 1 Personen Tag abgeschätzt.

Die Vorbereitung der Trainingsunterlagen wird mit ca 4-5 Personen Tagen abgeschätzt.

Für die Durchführung des Classroom Trainings wird ein Tag angesetzt.

5.3.4 Agenda: Auch für die Teilnehmer ein (gehalt-) voller Tag

Die Agenda für den Trainingstag wird im folgenden Beschrieben.

Zeitraum:	Thema:
9:00 – 9:15	Begrüßung
9:15 – 9:45	Sensibilisierung und Wahrnehmung non-verbale Kommunikation
9:45 – 10:30	Übung zur Wahrnehmung (Rapport)
10:30 – 10:45	Pause

Zeitraum:	Thema:
10:45 – 11:30	Sprachmuster (Meta/Milton) und aktives Zuhören (Nachfragen und Abholen)
11:30 – 12:30	Rollenspiel "Unzufriedener Kunde" zu Sprachmuster und aktives Zuhören
12:30 – 13:30	Mittagspause
13:30 – 13:45	Minute Mistery
13:45 – 14:30	Übung Sprachmuster "Ich Botschaften"
14:30 – 15:15	Sammlung Schwierigkeiten der Kommunikation als Berater
15:15 -15:30	Kaffee Pause
15:30 – 16:00	Sammlung Lösungen von Schwierigkeiten aus Vorübung und "Denkansätze"
16:00 – 17:00	Rollenspiel "Projektverzögerung" 2 Kunden mit 2 Dienstleistern
17:00 – 17:30	Feedback Runde und Abschluss

Tabelle 3: Agenda des Classroom Trainings

5.3.5 Arbeitsmittel:

Für den Workshop werden benötigt:

- Seminar Raum mit offener Bestuhlung
- Beamer, Projektionsfläche, Notebook mit Internetanschluss
- Ergebnisse der Online Umfrage zu den Meta Programmen
- Flipchart
- Meta Plan Tafel und Karten
- Moderations Koffer
- 2 Arbeitsräume für Gruppenarbeit („Rollenspiel“)

5.4 Phase 4: Feedback mit den Teamleitern

Mit den Teamleitern der einzelnen Teilnehmer werden die Ergebnisse und Eindrücke hinsichtlich des kommunikativen Bewusstseins und des Verhaltens der Teilnehmer im Training besprochen und individuelle Coaching Ziele vereinbart.

Hier wird festgelegt, welche Schwerpunkte in den nächsten Monaten vertieft werden sollen und welche Änderungen hinsichtlich des kommunikativen Bewusstseins sich beim den einzelnen Teilnehmern einstellen sollen.

5.4.1 Ziele: Was soll der Kollege / die Kollegin denn beherrschen?

Erarbeitung eines individuellen Coaching Planes und Festlegung von Coaching Inhalten, welche durch den Teamleiter durchgeführt werden.

5.4.2 Vorbereitung: Was der Teamleiter dazu mitbringen soll

Es sind die folgenden Punkte zu jedem Trainingsteilnehmer durch den Teamleiter vorzubereiten:

- Bestimmung der Meta Einschätzung über jeden Mitarbeiter mittels Fragebogen "Über meinen Mitarbeiter" auszufüllen durch den Vorgesetzten
- Sammlung von Kundenfeedback bzw. eigenen Erfahrungen über den Mitarbeiter
- Individuelle Zieldefinition für jeden Mitarbeiter und Priorisierung
- Festlegung der einzelnen Ausbildungsschritte und Zeiträume für Entwicklung

5.4.3 Aufwand: Wie lange brauchen wir dafür?

Es müssen Gespräche mit den Teamleitern geführt werden. Dies kann auch zum Teil telefonisch geschehen. Pro Trainings - Teilnehmer wird mit einer Gesprächszeit von maximal 30 Minuten gerechnet.

5.5 Phase 5: Einzel Coaching

Ein Einzel Coaching der Trainings Teilnehmer ist über den Zeitraum von 3 bis 6 Monaten nach dem Training vorgesehen, dies soll im wesentlichen durch den Teamleiter erfolgen. In regelmäßigen Abständen sollen sich der Teilnehmer des Trainings und sein Teamleiter, auch wenn es nur für eine halbe Stunde ist, zusammen setzen und bewusst die Themen aus Ihren Projekten oder Arbeitsalltag mit vermitteltem aus dem Training üben. Der Teamleiter kann hierzu direkt Feedback geben.

Der Erfolg des Trainings und die sich einstellende Veränderung wird durch den Teamleiter gemessen und es wird zusammen mit mir gemäß der zu vor gemachten Zielvorgabe nachgesteuert und falls notwendig gezielt mit weiteren NLP/Trainingsformaten die Kommunikation und das Bewusstsein geschult.

6 Fazit und Ausblick

Fazit:

Im folgenden versuche ich, die für mich gemachten Erfahrungen festzuhalten und mit den Lesern dieses Dokumentes zu teilen. Eine wesentliche Erfahrung ist es, dass ich mich mit den Aufwänden und dem Umfang der Arbeit völlig verschätzt habe, wenn ich den Zeitraum betrachte, den ich für die Erstellung dieses Konzeptes und Dokumentes benötigt habe. Da dies allerdings mein erstes Projekt ist, in dem es um die Gestaltung eines Trainingskonzeptes geht, sind es für mich sicherlich wichtige Erfahrungen und ein erster Grundstein an Wissen, wie ich zukünftig an ähnliche Aufgaben heran gehen werde.

Für mich war es Anfangs nicht klar wer die Leser dieses Dokumentes sein werden. Daher war es schwierig die passende Zeitform (alles in der Zukunft oder eine Mischung) zu finden und sich für eine ich-du-wir Schreibform zu entscheiden, um die Inhalte lesbar und ein wenig aufgelockert zu gestalten.

Bei der Abschätzung der Aufwände für die individuelle Gestaltung der einzelnen Inhalte, habe ich die Aufwände unterschätzt, was vermutlich daran liegt, dass mir nicht wirklich klar war was eigentlich mein persönlicher Anspruch hinsichtlich Vollständigkeit und für mich ausreichender Tiefe der Inhalte das passende Maß war. Dies kam eigentlich erst während des Schreibens bzw erst kurz vorher bei der Gestaltung der Kapitelstruktur heraus. Hier lässt sich in Zukunft mit einer besseren Klärung der inhaltlichen Tiefe bereits zum Zeitpunkt der Aufwandsplanung eine genauere Abschätzung erreichen. Dies bedeutet für mich, dass auch ein Schreibprojekt wie dieses sauber und strukturiert aufgesetzt werden muss und vorallem die verwendeten Quellen im Vorfeld inhaltlich stärker betrachtet werden müssen, um nicht beim Schreiben festzustellen „auch diese Thema sollte ich noch ansprechen“.

Einen weiteren zeitlichen Aspekt den ich unterschätzt habe ist der Fakt, dass jede Folie, jeder Text in der Umfrage gestaltet und formuliert werden muss, was einen hoher Zeitaufwand auf redaktioneller Seite bedeutet, selbst wenn gute Quellen und Hilfsmittel verwendet wurden.

Die individuelle Aufmachung und das gezielte und persönliche Anschreiben der einzelnen Teilnehmer ist zeitaufwändig und Bedarf gezielter Formulierungen und den Einsatz von Meta und Milton Sprachmustern. Sollen bewusst die NLP Grundsätze bezüglich Sprachmustern wie Tilgung, Verzerrung und Generalisierung ausgeräumt bzw gezielt verwendet werden, so wird die Formulierung und der Satzbau aufwendiger.

Ich habe im Rahmen der Erstellung dieser Arbeit eine enorme Hochachtung vor den Vorbereitungsarbeiten der Trainer gewinnen können und habe für mich daraus drei entscheidende Erfahrungen gezogen:

1. Trainings zu entwickeln, ihnen inhaltliche Form und Gestaltung zu geben macht „man“ nicht als Nebenbeschäftigung als Unternehmensberater neben dem Kerngeschäft, sondern

es Bedarf der Reduktion der persönlichen Umsatz- und Lieferziele und der Anerkennung der Leistung seitens der Geschäftsführung als eigenständiges Thema mit eigenem Budget und freigestellter Zeit.

2. Das Entwicklungsthema Kommunikation ist sicherlich nur ein Einstieg in die Mitarbeiterentwicklung und schneidet nur in Grundlagen, in meinen Augen, wichtige Themen der nachhaltigen Personalentwicklung an, welchen ich mich auch zukünftig gerne widmen will, denn Spaß machen mir die Themen des Coachings, des Wissenstransfer und der Ausbildung. Nächste Format Themen könnten sein, „Gemeinsam Erfahren, einander Vertrauen“ (Teamentwicklung mit NLP und Erlebnispädagogik), „Actio = Reactio“ (klassische Muster in IT Projekten) und viele weitere zum Teil noch wirre Ideen mehr.

3. Der Workshop oder das Training ist nur die Spitze des Eisberges, welches Teilnehmer sehen oder welches ich als Teilnehmer und Konsument gesehen habe. Aber das Aufsetzen und die Vorbereitung ist der aufwendigere Teil und liegt unter Wasser und wird erst sichtbar, wenn Du es mal selber machst und ein Konzept wie dieses hier durchziehst. Auch wenn der erste Wurf nicht 100% ist, aber zumindest hast Du es erlebt, gespürt und hoffentlich auch gesagt.

Thilo Sauter im Juni 2009

7 Quellenangabe

- [1] Wort Sei Dank, Shelle Rose Charvet, ISBN 978-3-87387-370-4
- [2] Unterlagen der NLP Master Ausbildung, Dirk Rauh
- [3] Kommunikations Trainings erfolgreich leiten, Thomas Schmidt, ISBN 978-3936075403
- [4] Kommunikation in Gruppen und Teams, Robert Dilts, ISBN 3-87387-320-6