

Krisenbewältigung mit Hilfe von NLP

THEMA

Im Rahmen der Corona Krise (Covid-19) betreut die Edgar Lichter Consulting vor allem im Bereich Hotellerie und Gastronomie Mandanten mit konkreten Herausforderungen um die Existenz Ihres Unternehmens zu sichern und eine Zukunftsperspektive zu erarbeiten.

Als Grundlage habe ich mir heute einen Hotelbetrieb ausgewählt, wo der Geschäftsführer mein direkter Ansprechpartner ist und als alleiniger Gesellschafter der GmbH auch die volle private Haftung für sein Unternehmen hat. Die Aufgabenstellung ist mit folgenden Prioritäten festgelegt:

1. Erstellung verschiedener Budgetvarianten mit Ausblick dem aufzeigen der Auswirkungen von Corona.
2. Erarbeitung eines tragfähigen Gesamtkonzeptes für die finanzierende Bank.
3. Umstellung des Betriebes auf ein Minimum, Beantragung Kurzarbeitergeld und Lieferantengespräche – Ziel Reduzierung der Fixkosten durch Erlass oder Stundung.
4. Update Businessplan und Ausblick nach Corona, welche Maßnahmen greifen wann und was sind neue Zielgruppen?
5. Eigentümergegespräche und Zusage Pachtstundung.
6. Gemeinsame Steuerung des Tagesgeschäftes.

Vor allem der Blick auf die Persönlichkeit des Geschäftsführers, wie reagiert er auf Menschen und mich als Coach und Berater, wie geht er mit Mitarbeitern um, wie steuert er das Tagesgeschäft, aber vor allem stellt sich für mich die Frage als Beobachter, kann er die enorme emotionale Belastung tragen und dabei noch einen klaren Kopf für die kritischen Gespräche mit Banken und Eigentümer haben. Besonders der Blick auf die Zukunft und dabei auch der teilweise Verlust der eigenen Realität auf die aktuelle Situation, müssen mit hoher Achtsamkeit durch mich beobachtet und angesprochen werden.

Konkret kommen mir hier erste Erfahrung von NLP klar zu Gute.



Wie kann NLP bei der Krisenbewältigung unterstützen?

Folgende Methoden oder Ansätze kommen zum Einsatz;

1. NLP Grundannahmen
2. Grundlagen und Begriffe
3. Bewusst versus unterbewusst
4. Kommunikation
 - a. Pacing & Inviting
 - b. Kalibrieren
 - c. Rapport
 - d. Reframing
 - e. Interpretation hin zur Wahrnehmung
 - f. Feedback
 - g. Chunking
5. Timeline

Auf den nächsten Seiten erkläre ich die Inhalte und Grundlagen der ersten 6 Punkte des NLP von der theoretischen Herleitung und versuche dann parallel anhand meines konkreten Falles einen Einblick in meine Arbeit als Consultant und Coach zugeben.

NLP Grundannahmen:

1. Jeder nimmt die Welt aus seinem, für ihn richtigen Blickwinkel wahr.

Bei meinem Mandanten konnte ich schnell seine Vorgeschichte erkennen und damit auch voraussehen, wie er auf bestimmte Trigger uns Situationen reagieren wird. Mir war klar, dass wir immer wieder Rückschläge während der Zusammenarbeit haben werden, da aufgrund des Drucks auf den Geschäftsführer, er in alte Muster wieder fällt. Ich zeige die Punkte im nächsten Gespräch auf, bin aber weder frustriert oder wütend.

2. Menschen treffen immer die aus Ihrer Sicht beste Entscheidung.

Besonders mit Blick auf den Schuldenberg und die Bilanzen 2015-2019 konnte ich mir teilweise nur die Haare raufen! Im Gespräch hat mein Mandant mir die einzelnen Punkte und den Weg der Entscheidungsfindung. Heute verstehe ich viele Punkte und zeige ihm aber auch auf, wie in Zukunft z. Bsp. mit Bilanzen verfahren wird.

3. Der Empfänger bestimmt über die Bedeutung einer Nachricht.

Mir ist klar geworden, dass mein Geschäftsführer aufgrund der hohen existenziellen Anspannung oft nicht richtig zuhört und falsche Schlüsse zieht. Hier bin ich dann gefragt, das Thema erneut richtig auszudrücken.

4. Jeder besitzt zumindest unbewusst alle Ressourcen, die er oder sie benötigt.

Gerade in den schwierigen Momenten, wo erneut ein Rückschlag gekommen ist, zeige ich meinem Mandanten auf, das er schon bisher enormes mit seinem Unternehmen erreicht hat, er hat alles in der Hand auch diese Krise zu überstehen.

5. Ein wichtiges Ziel ist es, Wahlmöglichkeiten zu schaffen.

Teil unserer Gespräche sind auch die Simulation von Alternativszenarien, bedeutet in diesem Fall strukturierte Insolvenz, Verkauf der Gesellschaft oder einfach wieder Anstellung als Führungskraft in einem Großunternehmen. Dies führt zu einer Entspannung der aktuellen Lage, da Auswege aus der Einbahnstraße Existenzangst aufgezeigt werden.

6. Wenn das, was du tust, nicht funktioniert, tu' was Anderes.

Eine elementare Aussage in einem Restrukturierungsprozess, wer nichts versucht, wird keine Lösungen finden! So auch in meinem Projekt, wir sind in den letzten zwei Monaten schon oft in Einbahnstraßen manövriert, das Gute ist, wir haben direkt neue Wege gesucht, die besser sind als der Letzte.

7. Das flexibelste Systemelement steuert das System. Flexibilität ist der Schlüssel zum Erfolg.

Mein Glück ich arbeite mit einem Mittelständler der für alles gerade steht. Kann ich mit Ideen oder Systemwechseln überzeugen, wird ohne lange Anlaufphase umgesetzt und nach einer vereinbarten Zeit die Situation überprüft. Bei Großkonzernen gilt die Hierarchie, bedeutet Zeitverlust, schwache Führungskräfte und Kräfteressen zwischen Abteilungen! Das Ziel ist oft nicht der Unternehmenserfolg, sondern der Blick des Einzelnen auf seine Karriere und Jobsicherung.

8. Tatsachen sind und bleiben Tatsachen. Die Bedeutung, die wir einer Sache geben, entscheidet über das eigene Erleben.

Mit der Überzeugung diese Bedeutung aktiv zu beeinflussen, unterbreche ich oft negative Gedankengänge und suche einen positiven Grund für das gerade auslösende Element zu finden. Bsp. Die Bank ruft zum dritten mal an und möchte weitere Unterlagen, mein Mandant zweifelt mittlerweile daran überhaupt noch einen Kredit von seiner Hausbank zu bekommen, ich sehe aber im positiven Sinne hier nur die sorgfältige Prüfung des Vorgangs und wichtig, da noch keine Entscheidung gefallen ist, alle Chancen den Kredit zu bekommen.

Was ich aus den NLP Grundannahmen gelernt habe, ist vor allem die assoziierten Zustände meines Mandanten zu erkennen und mich möglichst lange in einer dissoziierten Blickrichtung dem Problem oder Aufgabenstellung zu nähern.

Besonders der Separator nützt mir sehr in den langen intensiven Meetings durch eine Kaffeepause oder den kleinen Spaziergang mit meinen Mandanten, aber auch mich selbst aus dem aktuellen Thema für den Moment zu nehmen. Ich lerne viel über den gegenüber, seine Hobbies, Urlaub, Familie, ein tieferes Verständnis entsteht. Der sogenannte Stuck-State meines Mandanten wird situativ durchbrochen und er kommt auch mehr wieder zu sich selbst, kann klarer zuhören und freier entscheiden, er ist etwas weniger in sich gefangen.

Mein Ziel ist es am Ende des Tages meine Motivation daraus zu nehmen, dass ich meinen Mandanten wieder mehr in seine Ressourcen bringe, damit er in die dieser aktuellen Lage aber vor allem in Zukunft seine Talente, Eigenschaften, Zustände und Perspektiven wider entdeckt und sie weiterentwickelt.

Für alles gilt, wir erarbeiten zu jedem Meeting Protokolle und konkrete to do's, eine Überprüfung und ggfs. Anpassungen erfolgen wöchentlich! Als NLP Ansatz nutze ich hier das Future – Pace für wichtige Themen um sicherzustellen, dass innerhalb 72 Stunden auch wirklich das erarbeitete Thema angeschoben wird.

KOMMUNIKATION

Pacing heißt zunächst eine gute Gesprächsebene (Rapport) herzustellen. Dazu dienen das Ausloten von thematischen Ähnlichkeiten (Hobbies, Sport) aber viel spannender ist die unbewusste Ebene. Für mich ist das Angleichen von Sprache, Mimik, Atmung, Körperhaltung und Gestik an meinen Mandanten aktuell sehr schwierig. Zu oft steht er unter Vollstrom und hinterfragt sich und seine Entscheidungen in der Vergangenheit. Eher suche ich den Weg ihm Ruhe und Abstand zu aktuellen Themen zu vermitteln, um ihn wieder in eine produktive Arbeitsweise zu bringen.

Inviting fasziniert mich vielmehr, da ich meine Methodik umgestellt habe und durch bewusste Würdigung des Erreichten bei meinem Mandanten, die Wahrscheinlichkeit konkret erhöht, dass ich gehört und verstanden werde. Mein Mandant will nun bewusst die von mir angesprochenen Änderungen nun umsetzen und freut sich auf die gemeinsam festgelegten Resultate.

Kalibrieren bedeutet Mimik, Gestik, aber auch Atmung, Stimme, etc. einer Person, bezogen auf eine Situation und den Gefühlszustand genau zu beobachten und sich einzuprägen. Wenn wir die gleichen Signale in einem anderen Kontext wieder beobachten, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die Person ein ähnliches Gefühl empfindet. Genau diese Beobachtung mache ich grundlegend bei Gesprächen meines Geschäftsführers und dessen Verpächter. Er fällt in eine kindliche Rolle und widerspricht nie und versucht am Ende immer einen positiven Konsens zu finden. Mittlerweile spiegele ich ihn nach jedem unserer Gespräche und vermittele zunächst dass ich sein Verhalten für die jetzige Situation akzeptiere, er aber in Zukunft souveräner und dissoziierter gegenüber dem Verpächter zu seinem Wohle agieren muss.

Rapport ist das Herstellen von Vertrauen, Harmonie und Kooperation in einer Beziehung. Im NLP gilt die Herstellung von Rapport als Voraussetzung für zielorientierte Kommunikation. In meinem konkreten Fall ist der Punkt Rapport ein angestrebtes Ziel, hier bin ich aber aktuell aufgrund der Schwere der Situation noch weit entfernt. Zu oft muss ich meinen Mandanten zurück zu den Fakten und den Next Steps bringen, kaum ist Zeit da sich zu entspannen. Immer wieder kommen Rückschläge oder neue Anforderungen von außen, die erneut die Anspannung meines Mandanten steigen lassen, mich wundert es, dass er nach fast drei Monaten noch so stabil und vorsichtig optimistisch ist. Wird ein Trend ins Positive erkennbar, werden die Kredite zur Sicherung der Liquidität erteilt, kann ich mir einen anderen Geschäftsführer vorstellen, der von sich aus Gemeinsamkeiten erkennt und ich tiefer in seine Welt eintauchen kann.

Reframing, mein Steckenpferd dank Arno Margraf! Es bedeutet ein Bild (Erlebnisse, Situation) in einen neuen Rahmen zu setzen und damit eine neue Bedeutung zu geben. Reframing geht oft mit Fokuslenkung einher und ist in dieser Kombination besonders wirksam. Ich wende bei meinem Mandanten unbewusst zwei Arten von Reframing an;

Bedeutungsreframing, durch die vielen Niederlagen und Rückschläge aus Sicht meines Mandanten zeigt sich für ihn an manchen Tagen ein Untergangsszenario. Ich suche mir punktuell Ereignisse heraus und zeige ihm die andere positive Sichtweise. (Bsp. Hätte ich Ende Februar nicht meinen Geschäftspartner ausgezahlt, hätte ich heute eine bessere Liquidität und könnte überleben – positiv Gut das Sie diesen Schritt gemacht haben, wir beide wissen dass Ihr Partner dem Unternehmen geschadet hat, heute sind Sie Ihr eigener Herr und können ggfs. nun einen Partner Ihrer Wahl suchen, alles steht auf eine positive Zukunft!)

Kontextreframing, hier umrahmen wir ein Verhalten mit einem neuen Kontext, in dem das Verhalten positiv und hilfreich ist. Als Bsp. Fällt mir ein Satz meines Mandanten von letzter Woche ein „ Ich werde immer ausgenutzt, weil ich immer geliebt und anerkannt werden möchte!“, meine Rückmeldung, stimmt aus Ihrer aktuellen Sicht haben Menschen diese tolle Art ausgenutzt, aber ich kenne viel Ihrer Mitarbeiter und ich kann auch für mich sprechen, dass dieser Wesenszug Sie näher an den Menschen sein lässt und Sie ein perfekter Gastgeber in Ihrem Hotel sind! Sie werden belohnt durch Sympathie, Anerkennung und Zutrauen.

Interpretation hin zur Wahrnehmung, das wohl wichtigste Element des NLP in meinen aktuellen Gesprächen, gerade zu Beginn und am Ende der Meetings. Anstatt dass ich aus Interpretation meine Schlussfolgerung ziehe, frage ich nach und stelle hoffentlich nur offene Fragen (was schwer fällt!) um tiefer in die Materie einzudringen. Je positiver meine Fragen gestellt sind, desto eher ist die Wahrscheinlichkeit, dass meine Fragen ehrlich und offen beantwortet werden und ggfs. Emotionen ausgelöst werden, die beide Gesprächspartner in eine neue Ebene bringen.

Feedback ist im NLP als Geschenk anzusehen, mir ermöglicht das Feedback meines Gegenüber zu erkennen, ob das was ich gesagt habe auch vom gegenüber gehört wurde. Natürlich gibt es regeln die ich im Wesentlichen versuche anzuwenden;

Feedback wird nur ausgesprochen, wenn die Erlaubnis auch erteilt wurde.

Feedback wird zeitnah zur Situation gegeben

Feedback Sandwich

Feedback auf das Wesentliche beschränken

Feedback positiv formuliert, konstruktiv, Überladungen vermeiden

Vor allem das Sandwich Feedback hilft mir sehr in meiner aktuellen Arbeit. Durch die Dünnhäutigkeit und Ängstlichkeit, kann eine konstruktive Kritik nur verpackt bei meinem Geschäftsführer ankommen. Konkret sage ich schonungslos jedoch positiv was aus meiner Sicht falsch gelaufen ist, ich gebe aber auch direkt Ansätze dieses Problem zu lösen. In der Zusammenfassung zeige aber auch immer unser positiv Erreichtes auf und die nachweislichen Resultate. Für mich selber bin ich dankbar für das Feedback, denn ich kann so meine Kommunikation verbessern, ich motiviere mich immer öfter aktiv zuzuhören.

Chunking, diese Fragetechnik unterstützt bei der Gesprächsführung und gibt die Möglichkeit, den Fokus in eine bestimmte Richtung zu lenken. Für mich ist Chunking eine Ortsbestimmung, wo sich der Mandant gerade befindet und ich ihn abholen kann. In meinem konkreten Fall wende ich Chunking vor allem bei komplexen Problemen an und teile das Thema zunächst in Zwischenschritte um so dem Geschäftsführer andere Sichtweisen zu präsentieren. Konkret sehe ich hier die Aussage meines Geschäftsführers Mitte April „ Wir sind, wenn das so weitergeht, in 4 Wochen pleite!“ Durch gezieltes Down – Chunking, Wie meinen Sie das konkret? Was meinen Sie im Einzelnen? Wie haben Sie das errechnet?, hatte ich am Schluss einen entspannten Geschäftsführer, der sich selbst erklärte, dass bei wirklich negativem Verlauf und Ausblendung der positiv Trends bewertet, die Insolvenz frühestens August drohen könnte. Das Side – chunking nutze ich grundsätzlich bei meiner Frau um möglichst schnell von bestimmten Themen abzuweichen!!!

Timeline

Für mich das tollste Erlebnis in der bisherigen praktischen NLP Ausbildung bei INKONSTELLATION in Köln. Es zeigt auf einer Linie mit vielen Lebensabschnittskarten dem gegenüber auf, was er bisher erlebt und erreicht hat, wie er heute hier steht und vor allem er/sie gibt sich ein Bild für die Zukunft. Die Timeline bringt beide Akteure auf eine sehr persönliche und professionelle Art auf eine neue Ebene. Ich bin mir der Verantwortung bewusst geworden, was das gesprochene Wort bedeutet, hier ist Intuition, Lebenserfahrung und das Einlassen auf den Prozess eminent. Der prozess ist sehr intensiv aber umso wertvoller für beide, ich habe meine Karten noch heute und schau mir diese regelmäßig an!

In meiner praktischen Arbeit mit meinem Geschäftsführer nutze ich auszugsweise diese Technik, wenn er emotional am Boden ist und wirklich einmal die Hoffnung verliert. Hier rede ich mit ihm sehr ruhig und achtsam und lade ihn ein auch mal nach hinten zu schauen, an die tollen Momente und Erfolge und meist kommt von ihm dann auch wieder der Mut nach vorne und auf die aktuelle Situation zu schauen.

FAZIT

Menschen sind individuelle Wesen, die auch eine individuelle Auseinandersetzung mit Ihnen und Ihrer Biografie erfordern. Für mich ist das bisherige NLP Wissen eine Ergänzung zu elementaren Elementen wie Lebenserfahrung, Wissen, Intuition und Spaß an Neuem der Lust Ziele gemeinsam zu erreichen und Ergebnisse menschlich wie finanziell zu erleben.

Ich freue mich täglich auf die praktische Anwendung von NLP Techniken, denn es macht mich reicher an Erfahrung und Wissen, zeigt mir aber auch Erlebnisse auf, wo nicht alles geklappt hat und ich ordentlich rudern musste um das Gespräch zu retten.

Zum Schluss bleibt mir der positive Ausblick auf die nächsten NLP Weiterbildungen.

Bonn, 19. Mai 2020

Edgar Lichter

