

---

---

# Auf dem Weg nach Oben Harmonie auf allen Ebenen

-

*Ein Format zur Entwicklung von stärkenden Überzeugungen, die dahin unterstützen, in Einklang mit den eigenen Rollen und Werten zu agieren*

## **Inhalt**

|  |   |
|--|---|
| Entstehung des Formats und Zielsetzung .....                                       | 1 |
| Konzeption .....   | 2 |
| Ablauf des Format.....   | 3 |
| I. Schritt: Erfassung der IST-Situation (Problemanalyse) .....                     | 3 |
| II. Schritt: Aufstellung der IST-Situation .....                                   | 3 |
| III. Schritt: Von der Unsicherheit zur Sicherheit anhand der Logischen Ebenen..... | 4 |
| IV. Schritt: Aufstellung des neuen IST-Zustandes .....                             | 6 |
| V. Schritt: Öko-Check .....  | 7 |
| VI. Schritt: Future Pace .....   | 7 |
| Hindernisse und wie man diese aus dem Weg räumen kann.....                         | 7 |
| Möglichkeiten der Weiterarbeit.....  | 8 |
| Verwendete Methoden und Formate des NLP .....                                      | 9 |
| Für das Format bedeutende Grundannahmen.....                                       | 9 |

## Entstehung des Formats und Zielsetzung

Nachwuchskräfte im Management stehen oft unter großem Druck. Auf der einen Seite sind sie gut ausgebildet, haben viel aktuelles Fachwissen, möglicherweise Auslandserfahrung, gehen mit großem Elan und frischen „unverbrauchten“ Ideen ans Werk. Auf der anderen Seite fehlt es oft an Erfahrung mit konkreten Führungssituationen und dementsprechend an Sicherheit in der neuen Rolle. Gerade in der Hotellerie kommt es nicht selten vor, dass Mitarbeiter, gerade einmal Mitte zwanzig, hochmotiviert und engagiert, aus einem bestehenden Team heraus befördert werden. Eine strukturiert aufgebaute Entwicklung und ein sanftes Hineinwachsen in die neue Verantwortung bleiben leider oft auf der Strecke.

Genau an diesem Punkt setzt ein Trainingsprogramm an, das ich selbst seit ca. 2 Jahren in meinem Hotel durchführe. Das Programm besteht aus zehn Modulen aufbauend auf einem 2-tägigen „Foundation Programm“ und deckt die wesentlichen Themen aus dem Bereich „Management“ und „Leadership“ ab (Ziele setzen, Time Management, Mitarbeitergespräche führen, Teammeetings durchführen, Kreative Lösungsfindung, Grundlagen Coaching, Delegation als Führungsinstrument, Business Management, Brand Management, Vorstellungsgespräche führen). Die zehn Module finden in einem Abstand von 3-4 Wochen statt, der Zeitraum dazwischen dient der Übertragung und Anwendung des Gelernten in den Alltag.

Die Teilnehmer haben keine bis wenig Führungserfahrung und dann auch nur in fachlicher und nicht in disziplinarischer Sicht, sie entsprechen dem oben beschriebenen Personenkreis.

In den letzten beiden Durchgängen habe ich beobachtet, dass es den Teilnehmern zwar gelingt, das in dem jeweiligen Modul Gelernte in der Praxis zu üben, jedoch gelang es nur wenigen Teilnehmern, das Gelernte nach Abschluss des gesamten Trainings als Gesamtheit in ihren Alltag zu integrieren und sich in ihrer „neuen“ Rolle zu finden und gleichzeitig im Einklang mit ihren Werten zu agieren.

Es fällt ihnen schwer, ihrer neuen Führungsrolle kompetent und authentisch gerecht zu werden. Auf Nachfragen höre ich immer wieder „Aber ich kann doch nicht von heute auf morgen den Chef raushängen!“, „Wie soll ich das denn machen – heute ein Bier trinken gehen und morgen jemanden zurechtweisen!“, „Es fällt mir einfach schwer, mich abzugrenzen!“, „Die akzeptieren mich nicht als Vorgesetzten!“, etc, etc,... Eine klassische „good guy meets bad guy“ Situation.

**Ziel** des Formats ist es,

„stärkende Überzeugungen zu entwickeln, die den Mitarbeiter dahin unterstützen, in Einklang mit den eigenen Rollen und Werten zu agieren und mittelfristig ein Führungsprofil herauszubilden, das der Persönlichkeit entspricht und nicht „aufgesetzt“ wirkt.“

## Konzeption

---

Die Idee für dieses Format kam mir aufgrund von erst kürzlich geführten Gesprächen mit drei Mitarbeitern, die zu dem vorher beschriebenen Personenkreis gehören. Mein Ziel war es, Ihnen dabei behilflich zu sein, Überzeugungen zu entwickeln die ihnen dabei helfen, sich in problematischen Situationen lösungsorientiert zu verhalten und dabei authentisch zu bleiben – ein positives Gefühl inkludiert.

Um erst einmal herauszufinden, wo die Probleme liegen, ist zuerst eine Erfassung der **IST-Situation oder Problemanalyse** notwendig. Alle drei haben unterschiedliche Situationen beschrieben. Bei dem einen handelte es sich um einen Konflikt ausschließlich mit einer Kollegin, der andere fühlte sich von seinem Vorgesetzten nicht unterstützt, traute sich aber nicht, diesen Konflikt anzugehen, der dritte fühlte sich von Abteilungsleitern anderer Abteilungen, die sich in einer höheren hierarchischen Ebene befanden, nicht akzeptiert. Bei allen drei wurde jedoch deutlich, dass die Probleme eher auf den beiden oberen logischen Ebenen „Werte und Überzeugungen“ sowie „Identität“ angesiedelt sind.

Um A die Möglichkeit zu geben, die Situationen einmal als System mit dem ihm zugrunde liegenden Beziehungsmuster zu betrachten, wird im nächsten Schritt eine **Aufstellung der IST Situation** mit Aufstellungsfiguren gemacht. A beschreibt dann die Situation aus drei Perspektiven: 1. Aus der eigenen Perspektive, 2. aus der Perspektive einer überstellten Person, 3. aus der Perspektive der an dem Konflikt beteiligten Person. Die Praxis hat gezeigt, dass die Probanden durch diese Aufstellung die Situation noch intensiver wahrnehmen und die bei der Problemanalyse genannten einschränkenden Glaubenssätze verstärkt werden.

In den nächsten Schritten wird die Problemsituation nacheinander von allen **logischen Ebenen aus durchlaufen und dissoziiert betrachtet**. Ausgehend von der untersten logischen Ebene „Umwelt“ ist das Ziel, auf dem Weg vom Problem zum positiven Zustand, z.B. Selbstsicherheit, möglichst viele Ressourcen zu finden. D.h., es wird Schritt für Schritt auf das Ziel hingearbeitet, indem sich A nacheinander eine wünschenswerte Umgebung, das gewünschte, unterstützende Verhalten, die wünschenswerten Fähigkeiten bis hin zur gewünschten Zugehörigkeit vorstellt und die sichtbar werdenden Ressourcen „einsammelt“. Auf der höchsten logischen Ebene „Zugehörigkeit“, angereichert mit den „gesammelten“ Ressourcen, geht A in die Situation hinein und nimmt das die Zugehörigkeit vertretende Gefühl voll und ganz in sich auf und ankert dieses Gefühl (**Moment of Excellence**). Angereichert mit dieser Ressource geht A **nun assoziiert die logischen Ebenen Schritt für Schritt zurück** und nimmt auf der jeweiligen Ebene Veränderungen wahr. Gleichzeitig entdeckt A nach und nach neue Ressourcen die dann ebenfalls in die nächste Situation/Ebene mitgenommen und dort integriert werden. Auf der untersten Ebene angekommen, tritt A aus der Situation heraus in eine **Meta-Position** und betrachtet den zurückgelegten Weg und das, was er erreicht hat.

Als letzten Schritt vor **Öko-Check** und **Future Pace** wird die neue IST-Situation wie im ersten Schritt aufgestellt und ebenfalls aus den o.g. Perspektiven beschrieben. Analog zur Verstärkung der Problemsituation haben alle drei Probanden den neuen IST-Zustand durch die Aufstellung noch einmal intensiver wahrgenommen.

---

## Ablauf des Format

---

### I. Schritt: Erfassung der IST-Situation (Problemanalyse)

In diesem Schritt sollen die für das Problem relevanten Teile des Bezugs- oder Problemrahmens erkannt werden.

Da in den Vorgesprächen schon deutlich geworden ist, dass die Probleme eher auf den beiden oberen logischen Ebenen „Werte und Überzeugungen“ sowie „Identität“ angesiedelt sind, beschreibt A nur kurz seine Aufgaben. Der Fokus liegt auf der Definition der Rollen, Darstellung der Werte, Erkennen einer möglichen Wertehierarchie und ggfls. auch dem Benennen der Werte, die für die Lösung dieses speziellen Problems hinderlich sind. Verwendete Fragen:

- Beschreiben Sie bitte einmal Ihre derzeitige Situation!
- Welche Aufgaben gehören zu Ihrem Tätigkeitsbereich?
- Wie definieren Sie Ihre Rolle? Gibt es da evtl. noch andere? Wenn ja, wie könnten diese heißen?
- Welche Werte sind Ihnen dabei wichtig?
- Welcher Wert müsste auf jeden Fall befriedigt werden, damit Sie Ihren Job weiter machen?
- Welche Werte sind für die Lösung dieses speziellen Problems hinderlich?

### II. Schritt: Aufstellung der IST-Situation

In diesem Schritt wird A gebeten, an eine typische Situation in seinem beruflichen Alltag zu denken, in der er sich mit dem o.g. Problem konfrontiert sah. Dann wählt er mit Hilfe von „Aufstellungsfiguren“ die beteiligten Personen aus und ordnet sie auf einem „Spielfeld“ so an, dass ein Abbild der derzeitigen Situation dargestellt wird.

#### 1. Wahrnehmung dissoziiert

A beschreibt die Situation unter Berücksichtigung von Distanz, Blickrichtung, Größe und wie die Beteiligten zueinander stehen. „Was fällt auf?“, „Was taucht auf in der Betrachtung des IST-Zustandes?“, „Wie geht es Ihnen bei der Betrachtung?“

#### 2. Perspektivenwechsel

**Position 1:** A wird nun gebeten, die Position zu wechseln und die Situation aus der Sicht einer von ihm gewählten Person zu beschreiben, z.B. Ressortleiter oder Abteilungsleiter

**Position 2:** A wird nun gebeten, an eine weitere Position zu gehen und die Situation aus der Sicht eines Mitarbeiters zu beschreiben, der in der Aufstellung selbst vertreten ist

Danach geht A auf **seine** Position zurück.

### III. Schritt: Von der Unsicherheit zur Sicherheit anhand der Logischen Ebenen

#### 3. Problembestimmung

1. Situation noch einmal kurz beschreiben
2. Position markieren (Bodenanker „Hier und jetzt - Umgebung“)
3. Situation kurz erleben (VAKOG)

#### 4. Logische Ebenen nach oben durchlaufen

##### (1) Wünschenswerte Umgebung beschreiben

A wird nun gebeten, einen Schritt zurückzutreten (runter vom Anker „Umgebung“ und somit heraus aus der Situation) und sich zu fragen, wie die Umgebung sein sollte, was anders sein sollte, damit es gut und angenehm für die Person in der Situation wäre.

Dann legt B einen Bodenanker „Verhalten“ neben die Stelle, an der A steht, unterhalb von Anker „Umgebung“

##### (2) Gewünschtes Verhalten beschreiben

A wird nun gebeten, noch einen Schritt zurückzutreten und sich zu fragen, wie die Person sich dort, in der Situation (Bodenanker „Verhalten“), verhalten soll, was sie tun soll, damit die Situation angenehm ist. Verwendete Fragen:

- Was tut die Person, damit sie sich besser fühlt?
- Wie spricht sie, was sagt sie? Und zu wem sagt sie was?
- Was für ein Gefühl ruft sie in sich wach?

Dann legt B einen Bodenanker „Fähigkeiten“ neben die Stelle, an der A steht, unterhalb von Anker „Verhalten“

##### (3) Gewünschte Fähigkeiten beschreiben

Im dritten Schritt wird A gebeten, noch einen Schritt zurückzutreten und sich zu fragen, welche Fähigkeiten die Person dort (mit Blick auf Bodenanker „Fähigkeit“) hat. Und welche zusätzlichen Fähigkeiten sie noch haben sollte, damit sich die Situation wie gewünscht entwickelt. Verwendete Fragen:

- Welche Fähigkeiten hat die Person wohl, damit sie sich so verhalten kann, dass sie diese Aussagen treffen kann?
- Welche Fähigkeiten sollte sie noch haben, damit die Situation angenehm wird?

Dann legt B einen Bodenanker „Überzeugung/Werte“ neben die Stelle, an der A steht, unterhalb von Anker „Fähigkeiten“

##### (4) Wünschenswerte Überzeugungen/Werte beschreiben

Erneut wird A gebeten, einen Schritt zurückzutreten und sich nun zu fragen, welche Motivation oder Überzeugung die Person hat und welche sie braucht, um die vorher genannten Fähigkeiten verfügbar zu haben. Unterstützend können auch Fragen danach sein, was der Person wichtig ist, bzw. was ihr wichtig sein sollte oder, was sie von sich und den anderen glaubt bzw. glauben sollte um die im vorherigen Schritt genannten Fähigkeiten zu mobilisieren.

*Abschließende Aussage:*

- Machen Sie sich bitte bewusst, welche Überzeugungen diese Person braucht um solche Fähigkeiten zu mobilisieren. Was könnte Sie motivieren, ein solches Verhalten zu zeigen?

Dann legt B einen Bodenanker „Identität“ neben die Stelle, an der A steht, unterhalb von Anker „Überzeugungen/Werte“

#### (5) Gewünschte Identität beschreiben

Im vorletzten Schritt wird A gebeten, noch einen Schritt zurückzutreten und sich klarzumachen, wer diese Person in dieser Situation ist. Verwendete Fragen:

- Was für ein Mensch ist das, der das tut, der solche Fähigkeiten besitzt und sich von solchen Überzeugungen leiten lässt?
- Was macht diesen Menschen als Person aus?
- Was für ein Symbol oder welche Metapher könnte diese Person charakterisieren?

Dann legt B einen Bodenanker „Zugehörigkeit“ neben die Stelle, an der A steht, unterhalb von Anker „Identität“.

#### (6) Gewünschte Zugehörigkeit beschreiben

In diesem Schritt wird A gebeten, noch einen letzten Schritt zurückzutreten und sich die Frage zu stellen, welchem größeren Ganzen diese Person angehört und/oder wovon sie ein Teil ist. Verwendete Fragen:

- Wovon ist diese Person, die Sie eben entwickelt haben, ein Teil?
- Welchem größeren Zusammenhang fühlt sich diese Person zugehörig?

#### (7) Ankern (Moment of Excellence)

A tritt nun auf den Anker, tritt somit in die Situation ein, und nimmt die vorgestellt Ressource, das heißt, das Gefühl, das die gewünschte Zugehörigkeit beschreibt, assoziiert wahr. Die Situation wird in allen Repräsentationssystemen erlebt (VAKOG). Verwendete Fragen/Aussagen:

- Welches Gefühl kommt in Ihnen auf, wenn Sie sich klarmachen, welchem größeren Ganzen diese Person angehört?
- Lassen Sie dieses Gefühl nun in sich ausbreiten, so dass Sie ganz von ihm erfüllt sind
- Wenn dieses Gefühl am Stärksten ist, bitte ich Sie, wahrzunehmen, was Sie hören? Was sehen Sie?, Was fühlen Sie?, Welche Körperhaltung haben Sie?
- Genießen Sie den Moment.

### 5. Logische Ebenen nach unten durchlaufen (assoziiert)

#### (1) In die Identitätsebene zurückgehen

A wird nun gebeten, so viel wie möglich von diesem Gefühl und von dem Bewusstsein des größeren Ganzen, von dem er ein Teil ist, mitzunehmen und auf die nächste Position (Anker „Identität“) zurückzugehen und wahrzunehmen, ob bzw. was sich etwas verändert hat. A nimmt wahr, was ihn als Person ausmacht, wer oder wie er ist.

**(2) In die Überzeugungsebene zurückgehen**

Mit dem Bewusstsein, wer oder wie A jetzt ist, geht A zurück auf die nächste Position (Werte/Überzeugungen) und wird gebeten, auch hier wahrzunehmen, ob sich etwas verändert hat, ob etwas neues dazu gekommen ist. Welche Überzeugungen entdeckt A? Erkennt A zusätzliche/neue Dinge, die ihn motivieren? Gibt es noch etwas, das A wichtig ist?

**(3) In die Fähigkeitsebene zurückgehen**

A nimmt nun so viele von diesen Überzeugungen mit, wie möglich und geht auf die nächste Position (Fähigkeiten). Auch hier nimmt A aufmerksam wahr, ob bzw. was sich verändert hat, ob etwas Neues dazu gekommen ist. Vielleicht werden ihm Fähigkeiten bewusst, die er jetzt hat?

**(4) In die Verhaltensebene zurückgehen**

A nimmt nun so viele von diesen Fähigkeiten mit, wie möglich und geht auf die nächste Position (Verhalten). Auch hier nimmt A aufmerksam wahr, ob bzw. was sich verändert hat, ob etwas Neues dazu gekommen ist. Vielleicht macht er nun etwas anders?

**(5) In die Umweltebene zurückgehen**

A nimmt nun so viel von diesem Verhalten mit, wie möglich und geht auf die letzte Position (Umwelt). Auch hier nimmt A aufmerksam wahr, ob bzw. was sich verändert hat, ob etwas Neues dazu gekommen ist. Was nimmt A nun wahr? Wie hat sich die Umgebung verändert? Was sieht A? Was fühlt A? Wie ist die Körperhaltung?

**(6) In die Meta-Ebene zurückgehen**

A wird nun gebeten, aus der Situation herauszutreten und sich anzuschauen, was er erreicht hat. Was sieht er jetzt?

⇒ Aufstellung des neuen IST-Zustandes

## IV. Schritt: Aufstellung des neuen IST-Zustandes

### 1. Wahrnehmung dissoziiert

A beschreibt die Situation unter Berücksichtigung von Distanz, Blickrichtung, Größe und wie die Beteiligten zueinander stehen. „Was fällt auf?“, „Was taucht auf in der Betrachtung des IST-Zustandes?“, „Wie geht es Ihnen bei der Betrachtung?“

### 2. Perspektivenwechsel

**Position 1:** A wird nun gebeten, die Position zu wechseln und die Situation aus der Sicht der von ihm in der ersten Aufstellung gewählten Person zu beschreiben, z.B. Ressortleiter oder Abteilungsleiter

**Position 2:** A wird nun gebeten, die Situation aus der Sicht des ebenfalls in der ersten Aufstellung genannten Mitarbeiters zu beschreiben.

B bittet A nun auf eine **Meta-** Position zu gehen, um die abschließenden Schritte „Öko-Check“ und „Futur Pace“ durchzuführen.

## V. Schritt: Öko-Check

B fragt A, ob es mit der Veränderung in der Aufstellung irgendwelche Einwände gibt? Gibt es einen Wert oder eine Überzeugung, die der Veränderung im Wege stehen? Oder aber auch „Stellen Sie sich eine ähnliche Situation wie vorher beschrieben in der Zukunft vor – glauben Sie wirklich, sie könnten jetzt anders reagieren?“

## VI. Schritt: Future Pace

B bittet A, sich eine Situation in der Zukunft vorzustellen, die Potenzial für einen Konflikt bietet und zu prüfen, wie er sich mit den neuen Erkenntnissen verhalten wird. Was nimmt er wahr? Wie fühlt es sich an? Braucht er noch irgendetwas?

ENDE DES FORMATS

## Hindernisse und wie man diese aus dem Weg räumen kann

- ✘ A fällt es schwer, sich bei der Aufstellung ausschließlich für die Personen zu entscheiden, die für den Konflikt relevant sind. In einem Fall hat A Kollegen als „Back up“ aufgestellt
  - ✓ B bittet A zu prüfen, inwiefern diese Personen den Konflikt beeinflussen (verstärken, verringern, neutral bleiben) und weiterhin zu prüfen, was sich verändern würde, wenn er sie von dem Spielfeld entfernt. Ggfs. entsteht eine Situation, die separat betrachtet werden muss.
- ✘ A gelingt es nicht, aus der Problemsituation herauszutreten, und die Situation dissoziiert wahrzunehmen
  - ✓ B könnte A in diesem Fall bitten, sich eine neutrale, wohlwollende Person vorzustellen, die die Situation betrachtet – was würde sie der Person in der Situation wünschen?
- ✘ A gelingt es nicht, die Ressourcen von einer Ebene auf die nächste zu übertragen
  - ✓ B wiederholt die vorher genannten Ressourcen: z.B. „Stell dir vor, welche Fähigkeiten diese Person haben sollte, damit sie sich so (wiederholen, was auf der Ebene „Verhalten“ gesagt wurde) verhalten kann.“
- ✘ Im Öko-Check meldet sich ein Wert, z.B. „Harmonie“, der der Veränderung im Wege steht.
  - ✓ B öffnet einen „als-ob-Rahmen“ und bitte A, sich für einen Moment vorzustellen, die Situation wäre erfolgreich gemeistert und bietet A dann an, sich in einem weiteren Coaching um diesen Wert zu genauer anzuschauen (siehe „Möglichkeiten der Weiterarbeit“).



---

## Möglichkeiten der Weiterarbeit

---

Ein Veränderungsprozess zum Thema „Wie trete ich authentisch in meinen Rollen auf“ ist aller Wahrscheinlichkeit nach nicht mit einem Coaching allein getan. Mögliche weiterführende Interventionen könnten sein:

- Zur Verbesserung zwischenmenschlicher Beziehungen
  - ⇒ *4 Landkarten, 1 Gebiet*
- Wenn es darum geht, den Bezugsrahmen zu verändern, z.B. das Verhalten in bestimmten Situationen (Reaktion bei einer Gastbeschwerde, Verhalten im Konflikt mit einem Kollegen, etc.)
  - ⇒ *Bedeutungsreframing* und *Kontextreframing*
- Eine andere Möglichkeit als in dem im Vorfeld entwickelten Format, wenn unterschiedliche „Rollen“ miteinander im Konflikt stehen. Z.B. „Ich möchte von meinen Kollegen gemocht werden, möchte aber Führungskraft sein.“
  - ⇒ *Verhandlungsreframing*
- Wenn bestimmte Verhaltensweisen ungewünschte Resultate zur Folge haben oder gleichermaßen wichtige Ziele nicht miteinander vereinbar sind. Z.B. „Ich möchte Karriere machen, dazu sind manchmal Überstunden notwendig, da macht meine Familie aber nicht mit und die ist mir aber wichtig.“
  - ⇒ *Werte hierarchie herausfinden* → *Wert-Mangel Dynamik* und/oder *Intrapersoneller Wertekonflikt*, aber auch die *Veränderung der Rangfolge der Werte*
- Zur Vorbereitung und Durchführung von Präsentationen und Teammeetings
  - ⇒ das *SCORE-Modell*

## Verwendete Methoden und Formate des NLP

---

In dem beschriebenen Format werden neben einer Aufstellung mit Figuren folgende NLP-Methoden und Formate verwendet:

### Methode

- Rapport
- Werte
- Glaubenssätze
- Modalitäten: VAK(OG)
- Assoziation/Dissoziation
- Ankern
- Ressourcen
- Logische Ebenen
- Ökocheck
- Future Pace

### Format

- Moment of Excellence
- Ankerintegration
- 4 Landkarten, 1 Gebiet

## Für das Format bedeutende Grundannahmen

---

### Grundannahmen

- Die Basis für wirksame Kommunikation ist Rapport
- Menschen reagieren auf ihr Bild der Realität
- Wir verfügen über alle Ressourcen, die wir zur persönlichen Veränderung benötigen
- Jedes Verhalten enthält eine positive Absicht
- Jedes Verhalten ist in einem bestimmten Kontext eine Fähigkeit
- Die Energie fließt dahin, wo die Aufmerksamkeit ist