

**NLP- Master- Testing
am 6./7. Dezember 2003**

Svenja Neupert



**Format:
Projektplanung im Team
mit dem Modell des
6-Hut-Denkens**

Ausgangssituation:

Fallbeispiel: Die Gründung eines Architekturbüros als Team

Ein Coachee, der 13 Jahre als selbständiger Architekt in seinem gut gehenden Büro mit 6 Mitarbeitenden gearbeitet hatte, rief mit der Bitte um ein Coaching an.

Aufgrund mangelnder Auftragslage, musste er alle Mitarbeitenden entlassen und hatte nun weiterhin hohe Fixkosten (Büromiete, laufende Kosten etc.), keine Zuarbeitenden für verbleibende Aufträge und große Existenz- und Zukunftsängste.

Er sah sich nun als Freiberufler, weniger als Chef einer Firma und hatte somit auf der **Identitätsebene** zusätzliche Rollenkonflikte zu bewältigen. Er stellte fest, wie viel zusätzliche Aufgaben auf ihn bei der Abwicklung von verbleibenden Aufträgen zukam (z.B. technische Zeichnungen, Bürohintergrundarbeit etc.) die sonst seine Mitarbeitenden erledigt hatten und fühlte sich für diese Aufgaben nicht kompetent. (**Ebene der Glaubenssätze/Verhalten/Fähigkeiten**).

Er nahm sich momentan vorwiegend in seine Defiziten wahr (Problemzustand-wahrgenommene Ressourcenarmut) und sah kaum Möglichkeiten für sich, seine Situation aktiv zu verändern - da sich die Auftragslage in der Baubranche in den nächsten Jahren aus seiner Sicht kaum verbessern würde (**Blickwinkel auf die Umwelt als kausaler Faktor für seine Situation**).

Seine Stärken und Ressourcen sah er in der Akquisition von Aufträgen, der Konzeption eines Projektes und darin, sich den Überblick über anstehende Aufgaben zu verschaffen und dies dem Team zu delegieren und Ergebnisse anschließend zu kontrollieren. Diese Fähigkeiten und dazu gehörenden Verhaltensweisen (**Ebene der Fähigkeiten und des Verhaltens**) hatte er in den vergangenen Jahren sehr erfolgreich ausgeübt und sein Selbstbild und die Zufriedenheit daraus gezogen. Die neu entstandene Arbeitssituation erforderte aus seiner Sicht andere Ideen, Strategien und Verhaltensweisen für die er keine Referenzerfahrungen zu haben schien, da er sich aus dem Gefühl der Angst heraus als „wie gelähmt“ und ideenlos beschrieb.

Als Bewältigungsstrategie las er Literatur zu Spiritualität, da er sich eher Fragen nach dem Sinn des Ganzen stellte (**Ebene der Spiritualität**), warf sich dies jedoch gleichzeitig vor, da er meinte sich eher mit der praktischen Seite des Problems beschäftigen zu müssen.

In einem ersten Telefoncoachinggespräch erarbeite er mithilfe von ressourcestärkenden Fragen die Idee heraus, sich mit anderen ArchitektInnen und Mitarbeitenden aus seiner Branche zusammen zu tun, die eine Büroinfrastruktur und ebenfalls Anschluss an Teamstrukturen suchten. Er versprach sich zum einen davon, seine laufenden Kosten zu teilen und damit zu senken, zum anderen wieder in einer Art Team mit anderen zusammen Ideen zu entwickeln und zu arbeiten und nicht allein vor diesem Berg von Aufgaben zu stehen. Seine Entlastung sah er zusätzlich darin, für diese Menschen nicht die finanzielle Belastung und Risiko zu tragen, wie sie bei einer angestellten Mitarbeitenden entstehen würden, da in diesem Konzept jede Person finanziell für sich selbst verantwortlich ist. Er befindet sich gerade in diesem Prozess der Suche nach geeigneten Personen für dieses neu konzipierte Architekturbüro. (Netzwerk).

Dieses Einzelcoaching entwickelt sich vermutlich als Teamcoaching weiter, wäre aber auch als Aufstellung seines Anliegens mit StellvertreterInnen möglich, um ihm seinen inneren Dialog mit den bisher unökologisch erscheinenden Anteilen bewusst zu machen.

Für den nun folgenden Schritt bietet sich das neu entwickelte Format:

"Projektplanung im Team mit Hilfe des 6-Hut-Denkens " aus meiner Sicht an.

Projektplanung im Team mit dem Modell des 6-Hut-Denkens

Konzeption des Formats:

Projektplanung im Team, bestehend aus Elementen des NLP in Verbindung mit der Methode des 6-Hut-Denkens von Eduard de Bono

Fragestellung: Welches Projekt soll geplant werden? (Bsp.: Planung eines Architekturbüros bestehend aus freiberuflich tätigen Einzelnen.)

1. Schritt: Die beteiligten Teammitglieder wählen eine Hutfarbe als Symbol für eine Sichtweise aus und identifizieren sich mit dieser Position und Rolle.

Äußerungen der sechs verschiedenen Sichtweisen zum Thema

Der weiße Hut steht für:
Rahmenbedingungen

Daten, Fakten, "objektive"

- **Der rote Hut steht für:** **Emotionale Befindlichkeit**
- **Der schwarze Hut steht für:** **Negative Aspekte/Gefahren, Risiken**
- **Der gelbe Hut steht für:** **Positive Aspekte, Chancen**
- **Der grüne Hut steht für:** **Kreative, innovative Ideen, Vorgehensweisen**
- **Der blaue Hut steht für:** **Metaposition, Überblick, Vogelperspektive,**

Zusammenfassung

Moderationsfunktion möglich

auch als

2. Schritt: Die sechs verschiedenen Positionen kommen zu Wort

Jede Person äußert nacheinander, was sie unter dem jeweiligen Hut zur Fragestellung zu sagen hat, ohne Kommentar oder Bewertung der anderen.

3. Schritt: Ergebnisse festhalten

Die Ergebnisse werden schriftlich - am besten für alle sichtbar auf Moderationswänden-gesammelt (evtl. mit Zuarbeitenden)- oder wahlweise um den Prozess nicht zu unterbrechen, auf Video aufgenommen und später protokolliert.

4. Schritt: Positionswechsel: Die Teilnehmenden setzen einen anderen Hut auf und sprechen aus der neuen Position heraus. Das Prozedere beginnt neu. (Ergebnisse/Argumente aus der nächsten Runde festhalten)

5. Schritt: Öko- Check- Gibt es Einwände, die weiterhin bestehen? - Gibt es Vereinbarungsprobleme mit den inneren Stimmen und der äußeren Umwelt?

6. Schritt: Future- Pace: Fallbeispiel: Das Architekturbüro in 10 Jahren - Wie sind wir dorthin gekommen? Was haben wir benötigt? Was waren funktionale Strategien, die zum Ziel geführt haben? Haben wir eventuell Zielveränderungen benötigt?

Verlauf:

Insgesamt findet der Positionswechsel innerhalb von 6 Runden statt, solange bis alle Teilnehmenden in allen Rollen gewesen sind. - Danach gibt die Auswertung mit der die Analyse der Ergebnisse und Entscheidungen für mögliche Vorgehensweisen und Lösungswege. (Aktionsplan)

Material zur Durchführung des Formats: Bodenanker, verschiedenfarbige Hüte, Tücher etc.

Varianten der Einsatzmöglichkeiten des Formats:

Einsatz dieses Formates in der Prozessbegleitung/Coaching mit Einzelpersonen-Teams und Organisationen

1. Mit Einzelnen:

Darstellung und Verständnis für die einzelnen Stimmen (innerer Dialog- eventuelle Dilemmata, bzw. Konflikte sichtbar machen) um eigene ökologische Zustände zu erreichen. Es dient ebenfalls der Klärung im Konfliktfall, z.B. auch zur Repräsentanz des inneren Teams (Zirkuläre Fragen: Was denke ich, was die Teamkollegin denkt...)

2. Mit Teams:

Die Methode beruht auf der Idee, dass jeder Hut symbolisch für die Meinung/Position eines Teammitgliedes steht. Das Verhalten der Person wird nach meiner Erfahrung leicht als feste Rollenzuschreibungen genutzt (z.B. kritische Position als "der Nörgler" kreative Position- als "die Chaotin" usw.). Um diese wieder aufzulösen und Flexibilität in die Wahrnehmungen der Personen hineinzubringen ist dieses Format gut einsetzbar.

Bei Klärungen von Teamkonflikten mithilfe dieses Formats können unterschiedliche Wahrnehmungen eher nebeneinander bestehen und angehört werden. Die Methode erleichtert es, die verschiedenen Meinungen als Erweiterung des Horizonts/der eigenen inneren Landkarte zu verstehen und die Vielfalt der Meinungen nicht für Streits um Recht und Macht umzufunktionieren, sondern inhaltlich eher gemeinsam voran zu kommen. ("Widerstand ist eher eine mangelnde Flexibilität bei dem Gegenüber"). Sie könnte somit zur Konfliktlösung in Teams auch als Instrument des Teamcoachings eingesetzt werden.

Mögliche Settinvarianten in Teamprozessen (Begleitetes Teamcoaching-Selbstorganisierte Teamplanungsprozesse)

1. Als selbstorganisiertes Team- alle Personen gelten als A- es gibt kein B und
2. Die Person, die den blauen Hut vertritt, könnte für diese Runde im Team als rotierende Moderation und als B fungieren- Außenstehende könnten die C-Position einnehmen.
3. Das Team gilt als A es wird ein externer 7. Hut geschaffen und als B und Moderationsfunktion hinzugezogen, der für die Einhaltung der Regeln da ist.

3. Mit Organisationen:

In der Prozessbegleitung einer Organisationsentwicklung ist diese Möglichkeit eine kreative Erweiterung des Projektmanagements. Sie spricht mehr Ebenen des Verstehens an- sie geht auf die gesamten Lernkanäle (VAKOG) ein und kann sowohl in Präsentation der komplexen Ziele und Problembereiche der Organisation durch die Leitung gegenüber ihren Mitarbeitenden (Möglichkeit des Reframings), als auch als Methode im Prozess der gesamten lernenden Organisation die Informationen transparenter und nachvollziehbarer gestalten. Durch die Darstellung der gesamten ansonsten häufig unausgesprochenen Denkweisen und die Kultur des "Alles darf gedacht und ausgesprochen werden" könnten vielseitige Ressourcen ausgeschöpft werden, die häufig brach liegen

Vorannahmen und Vorgehensweisen nach Elementen des NLP

Dieses Format beruht in der Struktur auf Grundannahmen des NLP in folgenden Punkten:

Die Landkarte ist nicht das Gebiet- Jedes Verhalten hat eine positive Absicht- Das Verhalten kann flexibel geändert werden, wenn es für die betreffende Person ökologisch sinnvoll erscheint.

Das Vorgehen dieses Formats für die Planung eines Projekts oder der Lösung eines Problems ist ähnlich wie die der Walt-Disney-Strategie. Das Ziel ist es, durch das Wechseln der Positionen Zustandsveränderungen und Veränderungen der Perspektive bei der betreffenden Person auszulösen. Den Ansatz der Denkhüte von de Bono sehe ich in zweifacher Hinsicht als Erweiterung an. Zum einen werden zusätzliche Positionen/Hüte angeboten, die ein weiteren differenzierten Blick erlauben könnten. Zum anderen ist der Ansatz im Team Veränderungen auszulösen einer, der mir sehr liegt.

Meine Kritik am NLP bezieht sich darauf, dass (nach meinen Kenntnissen) das Auslösen von Veränderungsprozessen sehr subjektzentriert und individuell gesehen werden.

Neben diesem sehr sinnvollen selbstverantwortlichen Ansatz freue ich mich über die Erweiterung der systemischen Aspekte und das Wahrnehmen des Wirkens eines morphogenetischen Feldes, in der Veränderungen auch als Synergieeffekt durch das Zusammensein von Gruppen mit bewirkt werden können.

De Bono`s Modell sehe ich in Verbindung mit den Elementen des NLP als gut geeignet an, Veränderungsprozesse in Gruppen oder Organisationen zu initiieren. Das Format integriert die Vorannahme:

Menschen haben alle Ressourcen in sich, um jede gewünschte Veränderung an sich vorzunehmen. Wenn etwas nicht funktioniert- tue etwas anderes.

Dies potenziert sich aus meiner Sicht im Fall eines (z.B. selbstorganisierten) Teams als Synergieeffekt, da die Unterschiedlichkeit der einzelnen Sichtweisen als Gewinn und nicht als potenzieller Konfliktherd im Sinne des Ganzen angesehen werden könnte (Bewertungen werden innerhalb des Formats nicht geäußert, sodass die Konfliktkultur eines Teams als Strategieerweiterung davon profitieren könnte).

Dieses Vorgehen gibt einerseits eine Projektstruktur mit 6 Elementen vor und unterliegt damit auch wieder (m)einer Annahme, diese Aspekte seien für eine Projektstruktur notwendig. Auch das kann natürlich hinterfragt werden!

Die Idee- ein Projekt gemeinsam mit dieser Methode zu planen und zu präsentieren ermöglicht es, unterschiedliche Sinneskanäle (VAKOG) anzusprechen und somit das Setting von Teambesprechungen und -entscheidungsprozesse mit den Unterschieden der Lern- und Aneignungsstrategien flexibler zu gestalten

Des weiteren ist in diesem Format deutlich, dass NLP, ebenso wie Familienstellen davon ausgeht, dass **Personen nicht mit ihrem Verhalten identifiziert werden** können und ihre Gefühle selbst regulieren. Sie erleben durch den raschen Wechsel der Positionen sich selbst auf der VAKOG- Ebene in mehreren Facetten. Diese Annahmen kommen ebenfalls zum Ausdruck, wenn dieses Format z.B. für das Anliegen einer Einzelperson genutzt werden soll. In diesem Fall könnte es als Möglichkeit der Repräsentanz der Anteile einer einzelnen Person genutzt werden, die mit StellvertreterInnen aufgestellt werden. Es ist möglich, dass A sich nun mit weiteren Verhaltensweisen und Strategien positiv erlebt und annehmen kann.