

# Die Logischen Ebenen im Business

**Auf allen Ebenen der zwischenmenschlichen Beziehungen** sind die auf dem NLP basierenden Verhaltensweisen beste Voraussetzungen für gelingende Kommunikation.

**Auch im beruflichen Umfeld wirken die NLP-Bausteine**, um sich besser zu verstehen, Reibungsverluste zu vermeiden und Prozesse effektiv zu gestalten. Nur mit anderen Begriffen.

Umfassende Anhaltspunkte bieten z.B. die erweiterten Logischen Ebenen – sowohl im Verhältnis von Mitarbeitern und Führungskräften, von Abteilung zu Abteilung oder bei der Entwicklung von Strategien und Zukunftspotenzialen.



**Das folgende Beispiel geht in der Reihenfolge von der Ist-Situation im Umfeld aus.**

---

## **1. Umgebung / Umfeld**

Diese erste Ebene umfasst alles, was das Umfeld eines Unternehmens ausmachen kann:

- die Kunden,
- die geographische Lage,
- die Verkehrsanbindung,
- die Gebäude,
- die Ausstattung und Gestaltung der Arbeitsplätze,
- die Umgebung als Wohnort für die Mitarbeiter,
- politische Gegebenheiten,
- Interessenslagen, etc.

Bei der Arbeit mit der Pyramide werden jene Faktoren betrachtet, die im Rahmen von Analysen, Zielen, Aufgaben oder Veränderungen wichtig sind.

---

## **2. Tätigkeiten**

Die Fragen in Bezug auf die Tätigkeiten beziehen sich auf alles, was im Unternehmen an Aktivität passiert:

- telefonieren,
- in Sitzungen diskutieren,
- Workshops abhalten,
- präsentieren,
- konstruieren,
- produzieren,
- montieren,
- Maschinenabläufe beobachten,
- kalkulieren,
- entwickeln, testen, analysieren,
- programmieren,
- verhandeln,

- Material transportieren,
  - mit Kunden kommunizieren,
  - putzen, etc.
- 

### **3. Fähigkeiten**

Fähigkeiten können auf den ersten Blick ähnlich erscheinen, da bestimmte Tätigkeiten, wie z. B. entwickeln oder präsentieren, natürlich von Menschen ausgeführt werden und diese ihre Tätigkeiten zu ihren Fähigkeiten zählen. Dennoch ist eine Unterscheidung wichtig, wenn Fähigkeiten brach liegen oder fehlen und man diese hinzugewinnen will oder wenn bestimmte Fähigkeiten nur von speziell „befähigten“ oder dazu ausgebildeten Personen ausgeübt werden können.

---

### **4. Operative Ziele**

Hierzu gehört alles, was eine Person, eine Abteilung, ein Unternehmensbereich oder das gesamte Unternehmen erreichen will und kann:

- ein Produkt bis Zeitpunkt X serienreif entwickelt haben,
- eine neue Maschine bis zum Zeitpunkt X in Betrieb nehmen,
- den Umsatz um X Prozent steigern,
- neue Mitarbeiter einstellen,
- den Markt analysieren,
- eine neue Website fertigstellen,
- einen Messestand planen, etc.

Für operative Ziele gelten die Kriterien der Wohlgeformtheit, d.h., sie müssen u. a. messbar bzw. in einem klaren Zeitrahmen erreichbar sein.

---

## 5. Strategische Ziele

Die strategischen Ziele unterscheiden sich dadurch, dass sie meist längerfristig zu sehen sind. Kleine Tages-, Wochen- oder Monatsziele gehören daher nicht zu den strategischen Zielen.

### Es sind eher globale Ziele wie:

- die Kommunikation verbessern
- den Markt analysieren
- bestimmte Leistungen outsourcen
- oder auch Wachstumsstrategien durch Zukauf von Kompetenzen oder Unternehmen, etc.

---

## 6. Glaubenssätze / Einstellungen / Überzeugungen

Glaubenssätze sind die positiven oder negativen, unausgesprochenen oder offen kommunizierten Einstellungen und Überzeugungen der Mitarbeiter, die förderlich oder hinderlich wirken.

### Beispiele für positive GS könnten sein:

- *Das Betriebsklima ist hervorragend.*
- *Unsere Kunden sind begeistert von unserer Leistung.*
- *Wir liefern einen guten Service, der sein Geld wert ist.*
- *Die Arbeit macht Spaß und ist sinnvoll.*
- *Fehler können passieren und wir lernen daraus.*
- *Die Führung lebt das vor, was sie von allen verlangt.*

### Beispiele für negative GS könnten sein:

- *Wir könnten mehr, wenn man uns nur machen lassen würde.*
- *Der Wettbewerb hat bessere Produkte; da ist ja klar, dass sie sich leichter verkaufen lassen.*
- *Bei uns weiß keiner Bescheid.*
- *Mit den Geräten kann ja keiner arbeiten.*
- *Wenn nichts investiert wird, kann das ja nichts werden.*

---

## 7. Werte

Werte sind die tief verwurzelten positiven Grundeinstellungen, die in einem Unternehmen bewusst oder unbewusst gelebt werden, die den Mitarbeitern Motivation und dem Unternehmen Kraft verleihen. Sie unterscheiden sich von den Glaubenssätzen, da es Begriffe sind und keine Sätze.

### Einige Beispiele:

- Dynamik
- Vertrauen
- Ehrlichkeit
- Zuverlässigkeit
- Loyalität
- Schnelligkeit
- Tradition
- Innovation
- Kreativität
- Teamorientierung
- Kundenorientierung
- Offenheit

Bei den letzten drei Punkten z. B. stellt sich die Frage, was passieren würde, wenn diese zu „abstrakten Nominalisierungen“ eingefrorenen Begriffe zu einem lebendigen Verhalten würden, wenn sie im Unternehmen als „vitale Ideen“ glaubwürdig vorgelebt und gelebt würden und dadurch zu authentischen Glaubenssätzen und bedeutsamen Grundeinstellungen werden:

### Beispiele:

- *Es sind die Menschen, die den Geist eines Unternehmens ausmachen. Bei uns ist jeder an seiner Stelle wichtig und deshalb arbeite ich über mein Spezialwissen hinaus gut mit den anderen im Team zusammen.*
- *Die Kunden tragen mit ihren Aufträgen zum Fortbestand des Unternehmens bei und sichern damit meinen Arbeitsplatz. Je besser die Beziehungen zu den Kunden sind, umso freier können wir uns auch nach unseren eigenen Zielen entwickeln.*
- *Je offener wir miteinander umgehen, umso mehr Klarheit und Orientierung haben wir zum Erreichen unserer Ziele.*

---

## 8. Identität (Identifikation)

**Identität** gehört ebenfalls zu den starken Antriebskräften eines Unternehmens. Im Gegensatz zu den Werten wird die Identität wie die Glaubenssätze ebenfalls in Sätzen formuliert. Man könnte sie als die „stabilsten“ GS bezeichnen. Der Begriff Identität sollte hier jedoch noch mit dem Begriff **Identifizierung** angereichert werden, denn in einem Unternehmen geht es auch um die Identifizierung mit den Unternehmenszielen, ohne die ich meine Werte nicht klar zum Ausdruck bringen.

### Beispiele:

- *Wir sind ein Familienunternehmen.*
- *Wir sind ein internationales Unternehmen.*
- *Wir sind ein konzernunabhängiges Unternehmen.*
- *Wir sind ein Dienstleistungsunternehmen.*
- *Wir sind ein Komponentenhersteller.*
- *Wir sind ein Unternehmen mit breit gefächertem Know-how.*
- *Wir stehen zu dem, was wir im Markt verkünden*
- *Wir haben eine Vision.*

---

## 9. Vision

Die Vision ist die ganz oben angesiedelte Vorstellung von einem Unternehmen, das positive „Bild“ des Unternehmens. Sie ist – wenn sie gemeinsam entwickelt und von allen Mitarbeitern getragen wird – die inspirierendste Vorstellung des Unternehmens.

Sie besteht aus wenigen Kernaussagen, die weit über das Unternehmen hinausreichen können. Als Vision ist sie auch dann schon wirksam, wenn sie noch nicht auf bestehenden Tatsachen beruht, jedoch ein starkes Bild beschreibt.

Im Idealfall beschreibt sie etwas, was gut für das Unternehmen ist und dazu auch einen positiven Beitrag zum Wohlergehen des Umfeldes leistet. Sie ist daher weder egoistisch noch altruistisch.

### Beispiele:

- *Wir stellen die besten Fahrzeugkomponenten her.*
- *Wir sorgen dafür, dass Menschen in Kontakt bleiben.*
- *Wir entwickeln die besten Bauteile für die Luftreinhaltung der Welt.*



Angewandte Kommunikation  
Wolfgang A. Kiel  
Lehrtrainer (DVNLP)  
Hermann-Enters-Str. 1  
42287 Wuppertal  
Tel. 0160-5650510

[info@angewandte-kommunikation.de](mailto:info@angewandte-kommunikation.de)  
[www.angewandte-kommunikation.de](http://www.angewandte-kommunikation.de)

Stand 04/2025