

management & seminar 7-8/1991

extra Die didaktische Aufnahme

Der Trainer als Mentor der Gefühle

In den kommenden Jahren wird sich das Arbeitsfeld der Trainer wandeln. Wenn sich die Unternehmer zunehmend zu lernenden Organisationen weiterentwickeln und die Führungskräfte zunehmend für die Förderung und Höherqualifizierung ihrer Mitarbeiter verantwortlich werden, wird auch das Seminar-Lernen an Bedeutung verlieren. Und: Aus den Trainern werden Berater und Mentoren. Deshalb überrascht es nicht, dass im Focus der Betrachtungen des Hamburger Diplom-Psychologen und NLP-Trainers Thies Stahl und des Böblinger Unternehmensberaters und Trainers Horst Rückle (fehlt hier) die Führungskräfte stehen. Sie werden künftig die Schlüsselfiguren in der Weiterbildung sein.

Seine hypnotische Kraft wird dem Manager von morgen das Führen von Mitarbeitern erleichtern

Der NLP-Trainer Thies Stahl erwartet, dass die Führungskraft von morgen die Sozialkompetenz eines Psychotherapeuten hat.

Für das Führungskräfte-Training nach der Jahrtausendwende wird noch wichtiger, was sich schon seit geraumer Zeit abzeichnet: Die soziale Kompetenz der Führungskraft ist bei jeder Jobanforderungsbeschreibung das entscheidende Kriterium - um ein Vielfaches gewichtiger als Fachwissen jedweder Art.

Ein durchschnittlich sozialkompetenter Manager wird zum Beispiel können, wozu heute nur wenige besonders geübte und versierte Psychotherapeuten in der Lage sind. Er wird mit Mitarbeitern kommunizieren und sich dabei nicht, wie heute üblich, in erster Linie an den fachlich relevanten Schritten und Positionen des Inhaltes des Gespräches orientieren, sondern über weiteste Strecken ausschließlich an dem Prozess, den die Mitarbeiter in der Kommunikation mit ihm durchlaufen.

Der sensible Kommunikator

Um das zu können, hat er gelernt, von Moment zu Moment Prozessmerkmale zu erkennen und zur Grundlage seiner jeweils folgenden kommunikativen Akte zu machen. Diese Merkmale sind nonverbale Hinweise, sichtbare wie etwa die Art der Atmung, Körperhaltungs- und Gesichtsfarbeveränderungen, unbewusste Bewegungen, "physiologische" Indikatoren des Wach- und des Trancezustandes, aber auch hörbare, wie die Betonungs- und Rhythmusmuster in der Stimme des Mitarbeiters sowie dessen unbewußt bestimmte Wortwahl. Diese Charakteristika lassen die Führungskraft wissen, ob jeweils eine Stufe im Prozess der inneren Informationsverarbeitung des Gegenübers schon abgeschlossen ist und die nächste Phase eingeleitet werden kann, oder ob noch andere Interventionen zum Abschluß einer Stufe

erfolgen müssen.

Bezogen auf den Prozess, den der Mitarbeiter



**Laut Thies Stahl sind
Trancezustände
zugleich
effektive
"Arbeitszustände"**

innerlich durchläuft, verhält sich der "führende Manager" extrem direktiv-manipulativ, bezogen auf dessen Inhalt jedoch, also bezogen darauf, in welcher Weise inhaltlich und mit welchen Schlußfolgerungen sein Gegenüber innerlich diesen Prozess ausgestaltet, ist er extrem gewährend und freizügig. Um so kommunizieren zu können, hat er u.a. gelernt, die ihm entgegengebrachte "Übertragung" des Mitarbeiters zu erkennen, d.h. dessen Bereitschaft emotional-selbsteinschränkend auf die Führungskraft wie z.B. auf einen Elternteil zu reagieren. Solche ungünstigen Übertragungen kann er als ungünstige Trancezustände wahrnehmen und indirekt und elegant in "günstigere Trance-", bzw. produktivere innere Verarbeitungszustände umwandeln.

Genauso elegant, wie die Führungskraft im Mitarbeiter hypnotische Trancezustände induzieren kann, um ihm zu helfen, seine vorher noch nicht genutzten Potentiale voll für den inneren Problemlösungsprozess zugänglich zu machen, genauso flexibel ist sie darin, nach einer prozess-orientierten, "hypnotischen" Gesprächsphase wieder auf den inhaltsbezogenen Gesprächsmodus "umzuschalten", in dem sich beide partnerschaftlich über das vorher "im Mitarbeiter" erreichte Ergebnis austauschen. Er kann das Ergebnis aber auch, je nach Situation, einfach als Vorschlag oder Meinung des Mitarbeiters nehmen und es innerhalb der Hierarchie der innerbetrieblichen Informationsverarbeitung weiterreichen - weiter aufbereitet und "veredelt" mit Hilfe der ihm verfügbaren Informationen und durch die seiner Funktion und Person zukommenden fachbezogenen und kreativen Verarbeitungsprozesse. Beispiele für diese Art des prozess-orientierten Führens sind die inhaltsfreie Beratung und Instruierung von Mitarbeitern und die Schlichtung oder Moderation von Mitarbeiterkonflikten.

Hypnotische Kompetenz

Während viele Mitarbeiter heute "Gespräche" mit ihrem Vorgesetzten sehr häufig erleiden, (im negativsten Sinne des Wortes "hypnotisierende" Monologe), sind die sozialkompetenten Führungskräfte der Zukunft in der Lage, ihren Mitarbeitern einen Gesprächskontext zu bieten, in dem diese angenehmste und produktivste Trancezustände erleben können - eingeleitet quasi zwischendurch und unaufdringlich-elegant.

Diese Trancezustände sind, ähnlich dem hypnotischen Tempelschlaf früherer Zeiten, enorm effektive psycho-physische "Arbeitszustände", in denen die Kreativität des Mitarbeiters und dessen Zugriffsmöglichkeiten auf seine innere Datenbank gegenüber den Möglichkeiten des normalen Wachzustandes um ein Vielfaches gesteigert wird.

Diese hypnotischen Fähigkeiten wird die Führungskraft dann bevorzugt einsetzen, wenn ein Mitarbeiter mit einem Problem oder einer Fragestellung zu ihr kommt. Als Vorgesetzter, der natürlich aufgrund seines Wissens und seiner Sachkompetenz inhaltlich relevante Antworten und Problemlösungen



produzieren kann, schafft es der Manager der Zukunft jedoch, diese Ideen zunächst nicht nur zurückzuhalten, sondern so zu tun, als verstünde er absolut nichts von der inhaltlich-fachlichen Seite der Fragestellung.

Er geht von der Annahme aus, daß die Lösung, die gefunden wird, wenn er seine eigenen Lösungsvorstellungen schon zu diesem Zeitpunkt mit der Fragestellung des Mitarbeiters verbindet, qualitativ schlechter sein würde als die, die entsteht, wenn er zunächst dafür sorgt, daß der Mitarbeiter in dessen eigenen Denksystem das Problem optimal gut und kreativ löst und diese Lösung danach mit seinen eigenen Vorstellungen und Ideen kombiniert. Daher tut er zunächst so, als hätte der Mitarbeiter sein Problem auf Chinesisch gesagt und er selbst verstünde kein Chinesisch.

Mit diesem Wahrnehmungsfiler aktiviert coacht er dann den Mitarbeiter durch einen Prozess, in dem inhaltsunabhängig und systematisch die Art verändert wird, wie dieser innerlich die Fragestellung und die bisherigen Lösungsansätze repräsentiert hat. Zusätzlich werden Trancezustände induziert, in denen der Lösungsprozess "mitarbeiterintern" in seiner Struktur und seinen Möglichkeiten verändert, bzw. wieder verflüssigt werden kann.

Strukturierte heiße Luft

Der Führungskraft steht für dieses Vorgehen das ganze hypnotische Interventionsrepertoire zur Verfügung, das heute nur wenige Psychotherapeuten für die inhaltsfreie Beratung und Therapie beherrschen. Dazu gehören u.a. die "hypnotischen Sprachmuster", d.h. Verbalisierungen, die sich nach inhaltlich-konkreter Beratung anhören, aber tatsächlich nichts anderes sind als "strukturierte heiße Luft". Sie sind kunstvoll konstruiert, aber im Gespräch eher beiläufig eingeflochtenen, und stimulieren als impulsgebende "verbale Katalysatoren" die autonome, kreativ-synthetisierende Geistestätigkeit des zuhörenden Mitarbeiters.

Strukturiert wird diese "heiße Luft" mit Hilfe einer präzisen Orientierung an den nonverbalen

Charakteristika des psycho-physiologischen Zustandes des Zuhörenden. "An ihnen entlang" organisiert der professionelle Kommunikator der Zukunft seine Formulierungen und Interventionen beim "prozessorientierten Führen". Diese Charakteristika sind die oben schon erwähnten Prozessmerkmale, z.B. Hinweise auf Ent- und Anspannung, autonom-vegetative physiologische Merkmale, vielfältiges Tranceverhalten, unbewußte Bewegungsabläufe, Symmetrie und Asymmetrie von Haltungen und Bewegungen, körperliche Hinweise auf sinnesspezifische Informationsverarbeitung.

Kompetenz als Moderator

Neben einfachen Verbalisierungen, die im Mitarbeiter neue Lösungswege stimulieren, kann der Manager als professioneller Kommunikator Geschichten und Analogien gezielt als "Gleichnisse" einsetzen, um im Zuhörenden die geistigen Prozesse in eine neue Richtung zu organisieren und ihm helfen, sich bis dahin innerlich nicht genutzte Ressourcen für die Lösung zugänglich zu machen. Für den Aufbau und die Darbietung solcher Metaphern nutzt er genau wie bei den hypnotischen Sprachmustern mit großer Präzision das Feedback, das der Mitarbeiter ihm vermittelt über die Charakteristika seines psycho-physiologischen Zustandes unbewußt anbietet.

Während im Falle des prozess-orientierten Führens die Führungskraft jeweils einen einzelnen Mitarbeiter durch einen Prozess coacht ohne den Inhalt dieses Prozesses zu kennen, so führt er im Falle eines Konfliktes von zwei Mitarbeitern untereinander beide zusammen durch einen problemlösenden Prozess. Der zukünftige Manager als Konfliktmoderator orientiert sich dabei wiederum an nonverbalen Prozessmerkmalen und nimmt den Inhalt der Auseinandersetzung zunächst nicht wahr, bzw. versucht nicht, ihn zu verstehen.

Fokus seiner Aufmerksamkeit und seiner Bemühungen sind stattdessen die sich im Clinch der Mitarbeiter ständig wiederholenden Abfolgen von gegenseitig induzierten ungünstigen, wenig ressourcenvollen Zuständen. Er kümmert sich "nur" darum, daß die Parteien im optimalen psycho-physischen Zuständen verhandeln, indem er die gegenseitigen nonverbalen Auslöser in der Kommunikation der Clinchparteien respektvoll und elegant aussortiert, mit denen diese sich in stereotyper, automatisierter Weise blockieren.

Erst wenn die Mitarbeiter "innerhalb ihres Systemes" und unter seiner inhaltsfreien Führung die Lösung erarbeitet haben, schaltet der Manager, wie oben beschrieben, wieder in den anderen Gesprächsmodus um und beteiligt sich an der weiteren inhaltlichen Verarbeitung dieser Lösung, die auf diese Weise eine höhere Güte bekommt als die Art von (eigenen!) "Lösungen", die noch die Managergeneration vor ihnen "frühreif" und dadurch unter größten Reibungs- und Informationsverlusten durchgesetzt hatten.