

Kommunikation

Oktober 2010

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business

Seminar

Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit



K&S ist das Magazin für Profis, die Menschen in Veränderungsprozessen begleiten.

Die Zeitschrift wendet sich an Berater, Coaches, Therapeuten, Manager und vermittelt Wissen zu modernen kommunikativen Methoden.

K&S erscheint alle zwei Monate aktuell beim Junfermann Verlag, Paderborn.
www.ks-magazin.de

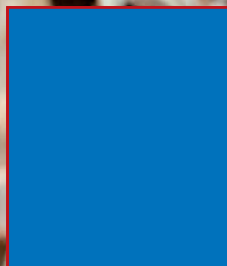
Lizenz zur Zufriedenheit

Coaching mit NLP



Ziele und Grenzen

Joey Kelly
im Gespräch



Betrachte das Blau

Die Mace-Energy-Methode



Davids Schleuder

Spirituelle Intelligenz

Verlag

Junfermann

Menschen, Muster, Motivationen

Von Evelyne Maaß und Karsten Ritschl

Die Sprache lässt den „Typ“ erkennen –
erfolgreiches Team-Coaching mit den Motivationsprofilen.



strukturierenden Element arbeiten. Die systemische Sichtweise als ein Grundfokus, viel Methodenkompetenz und eine gehörige Portion Flexibilität sind die Basis, wenn Team-Coaching gelingen und nachhaltig Erfolge erzielen soll.

Teamcoaching ist mehr als Teamentwicklung, setzt einen anderen Fokus als Supervision und grenzt sich methodisch deutlich vom Training ab. Ein guter Trainer muss nicht unbedingt ein guter Teamcoach sein. Und ein guter Coach ist nicht automatisch auch ein guter Teamcoach. Teamcoaching ist ein eigenes Arbeitsfeld, das besondere Kompetenzen von den Prozessbegleitern erfordert. Es ist ein auf Zeit angelegter Prozess, der über die Moderation hinaus auch Interventionen mit einbezieht, um die mit dem Team vereinbarten Resultate zu erreichen.

Wer unser Buch *Teamgeist* kennt, der weiß, dass wir neben rein intuitivem Vorgehen in der Arbeit gerne mit einem

Schon zu Beginn kann es bei der Auftragsklärung zu systemischen Fallen kommen. Gerade ein Teamcoach braucht die Allparteilichkeit, einen systemischen Weitblick, eine prozessorientierte Haltung – und einen gut gefüllten Methodenkoffer.

Eingeladen zu einem Teamcoaching werden wir selten, wenn es gut läuft und das Unternehmen dem Team „einfach nur“ zu einer Top-Performance verhelfen möchte. Leider! Wir werden meist gebucht, wenn es Probleme gibt. Da geht es dann um offene und verdeckte Machtkämpfe, Konflikte, fehlende Resultate, schwierige Kommunikation und schlepende Motivation.

Die Aufträge sind komplex, und alles soll so schnell wie möglich „in Ordnung“ kommen. Alles was dazu beiträgt, die Komplexität zu reduzieren, scheint jetzt hilfreich.

Viele der Themen erscheinen auf den ersten Blick verworren, schwierig und werden von den Beteiligten ganz unterschiedlich geschildert. Hier arbeiten wir oft mit den Motivations-Profilen. Dies ist eine von uns aus den LAB-Profilen weiterentwickelte Methode, die uns hilft, Klarheit in die Kommunikation zu bringen.

Für die meisten Themen scheint es nützlich zu sein, die Werte und die Besonderheiten im Denken und Verhalten der einzelnen Teammitglieder zu kennen, um deren Perspektive und deren Beweggründe zu verstehen.

Es liegt wohl in der menschlichen Natur, seine Mitmenschen verstehen zu wollen. Und oft wollen wir auch durchschauen, einschätzen, beeinflussen oder sogar manipulieren. Nicht ohne Grund gibt es so viele Modelle, um die Persönlichkeiten etwa der Arbeitskollegen zu ergründen und herauszufinden, wie sie am besten zu „behandeln“ sind.

Oft gibt es Zuschreibungen für Menschen, die im Team arbeiten: der Macher, die Rampensau, der Erbsenzähler, der Perfektionist, der Kreative, der Überzeuger, der Handelnde, der Bewahrer, der Soziale, der Experte. Die Aufzählung ließe sich beliebig weiterführen. Wir alle kennen diese Schubladen, allerdings möchten die meisten Menschen sich nicht so gerne darin einsortiert wissen, sie mögen diese Etiketten nicht. Vielleicht, weil die Beschreibung von Typen oder Charakteren eine Zuschreibung auf der Identitätsebene ist? Er oder sie ist so. Ein Träumer. Ein Distanzierter. Ein Bewahrer. Punkt.

Wir fragen nicht lange: Wird diese Beschreibung dem Menschen gerecht? Ist es nicht etwas zu verallgemeinernd? Ist er generell so? Oder verhält er sich so nur in einem bestimmten Kontext?

Die Motivationsprofile beschreiben nicht Typen von Menschen, sondern Verhaltens-, Denk- und Sprachmuster von Menschen in ganz spezifischen Kontexten. Wohl bemerkt: sie beschreiben. Das Besondere an den Motivations-Profilen ist genau das Beschreiben – nicht das Zuschreiben!

Der Vorteil besteht darin, dass die Motivationsprofile der Komplexität des Menschen gerecht werden. In verschiedenen Kontexten können wir in unterschiedlichen Mustern reagieren. Manche Mitarbeiter denken und handeln im Umgang mit administrativen Tätigkeiten anders als im jährlichen Zielvereinbarungsgespräch mit dem Chef und wieder anders im Meeting mit bestimmten Kollegen. Anderer Kon-

text – anderes Denken – anderes Verhalten – mögliche andere Motivationsmuster.

Klar, Menschen mit unterschiedlichen Werten, Überzeugungen und Mustern sind eine Herausforderung für Teamcoaches. Wertschätzung plus eine Sprache, die Geist und Herz der Menschen berührt und sie motivieren kann, schafft Raum für Teamgeist. Man kann Menschen mit ein paar Worten demotivieren oder zu Höchstleistung inspirieren. Wir können mit Sprache zaubern.

Speziell die Motivationsprofile als Erweiterung der LAB-Profile können dazu beitragen, Coachingkompetenz zu erhöhen, so dass Teamcoaching und Teamalltag optimal gelingen. Mit der Kenntnis der Motivationsprofile steigt die Wahrscheinlichkeit, auf die Denkungsart des Gesprächspartners passgenau zu antworten und ihn damit zu erreichen. So sind viele Teamkonflikte leicht zu decodieren und aufzulösen. Viele – nicht alle! Die Motivationsprofile ermöglichen es uns, professionell auf Unterschiedlichkeit zu reagieren.

Wie geht das? Fragen, zuhören, hinschauen, nachvollziehen und eine innere Ordnung haben, nach der die Informationen sortiert, zusammengefasst und ausgewertet werden können. Durch das genaue Zuhören, wie Menschen auf bestimmte Fragen antworten, lassen sich Muster erkennen, wie diese Menschen ihre Wahrnehmung, ihr Denken und ihr Handeln strukturieren.

Durch gezieltes Testen ist der Anwender der Motivationsprofile in der Lage, die Muster zu überprüfen, zu decodieren und auf die Denkweise des Gesprächspartners einzugehen. Auf diese Weise kann er seine Antworten dem Denkprozess des Anderen anpassen und diesem in seiner eigenen Struktur begegnen.

Beispiel: In einem Team gibt es immer wieder „Abstimmungsprobleme“ zwischen dem Teamleiter und einem Mitarbeiter. Der Teamleiter gibt an, von seiner Seite aus klare Arbeitsanweisungen mit verbindlichen Zeitangaben zu geben. Doch gesagt ist nicht erledigt. Obwohl der Teamleiter zum Mitarbeiter sagt: *„Die Arbeit soll bis Donnerstag, 13 Uhr, fertig sein“*, liegt sie wiederholt nicht termingerecht vor. Böswilligkeit? Inkompetenz? Versteckter Machtkampf? Systemische Verstrickungen? Man könnte viel vermuten. Manchmal muss man jedoch gar nicht so tiefgehend analysieren. Oft reicht die genaue Beobachtung der Sprach- und Verhaltensmuster, um etwas über die Motivation der Betroffenen in der Situation herauszufinden.

In einem Gespräch betont der Mitarbeiter, dass er die Kritik an seinem Verhalten nicht nachempfinden kann. Er hält seinen Teamleiter für *ungerecht*, weil er *nicht zu schätzen weiß*,

was er für das Unternehmen leistet, und sagt: *„Ich weiß doch am besten, wann was zu erledigen ist, ich bin Experte in meinem Fach und nur ich kenne die Feinheiten und die richtigen Zeiten für meine Aufgaben.“* Für den Motivationsprofiler sind das Formulierungen, die auf ein internes Motivationsmuster hindeuten (was durch zusätzliche Fragen bestätigt wird). Menschen mit einem internalen Muster haben eigene innere Wertmaßstäbe und handeln diesen gemäß in einer Situation. Sie verstehen Anweisungen als Informationen. *„Mein Teamleiter möchte, dass das Angebot bis Donnerstag 13 Uhr fertig ist? Interessante Information. Ich überprüfe mal, wie sich das mit meinen anderen Projekten auf eine für mich gute Art erledigen lässt und schau dann mal.“*

Der Teamleiter hatte in diesem Beispiel übrigens auch ein internes Motivationsmuster. Während es bei vielen Mustern einen guten Kontakt gibt, wenn zwei gleiche aufeinander treffen, ist es beim internalen Muster anders: Hier können gerade dann Kommunikationsprobleme entstehen.

Wenn Menschen ihre Muster und die ihrer Mitmenschen bewusst wahrnehmen, besteht die Möglichkeit, anders zu reagieren. Wenn der Teamleiter weiß, dass sein Mitarbeiter ein internes Motivationsmuster im Arbeitskontext hat, dann kann er seine Sprache und seine Kommunikation diesem Muster anpassen. Formulierungen, die das „internale Ohr“ gut erreichen: *„Was denken Sie? Wie können Sie das Angebot bis Donnerstag 13 Uhr fertig stellen? Sie wissen am besten, wie wichtig dieses Angebot für den neuen Kunden ist. Ich schlage vor, Sie koordinieren alle anderen Aufgaben so, dass das Angebot pünktlich raus kann. Was kann ich unserem Kunden anbieten?“*

Man kann zwar nie 100prozentig sicher sein, dass diese Formulierung bei allen internalen Menschen zur besseren Kommunikation beiträgt – aber man kann sicher die Chancen erhöhen. In diesem Beispiel waren die Motivationsprofile der Ausgangspunkt für eine bessere Verständigung. Oft bringt die Transparenz über Motivationsprofile im Team eine neue Qualität von Achtsamkeit und Respekt.

Was heißt das nun für den Teamcoach? Manchmal sind es gar nicht die großen Prozesse, die den Erfolg bringen, oft sind es die scheinbar kleinen Interventionen, die einen gro-

Motivations-Profile

Die Motivationsprofile haben ihren Ursprung bei C.G. Jung, der 1923 entdeckte, dass Menschen unterschiedliche Präferenzen besitzen, die Welt wahrzunehmen und zu beurteilen. Sie wurden 1940 weiterentwickelt von Katharine Myers und Isabell Briggs-Myers zu den MBTI und dann 1988 von Leslie Cameron-Bandler, die über 60 Muster beschrieben hat, wie wir unsere Welt erleben und bewerten.

Rodger Bailey verdichtete 1989 die Metaprogramme auf 14 Muster und entwarf einfache Fragen, die in der Kommunikation die Muster zu ermitteln erlauben. Das Modell nannte er LAB Profile, und er untersuchte für die Arbeitswelt die prozentuale Verteilung dieser 14 Muster. Tad James und Shelle Rose Charvet füllten die LAB-Muster mit lebendigen Beispielen und schönen Anwendungsideen. Evelyne Maaß und Karsten Ritschl haben die LAB-Profile für die Kommunikation nochmals auf die wichtigste Essenz verdichtet und aktuelle Erkenntnisse der Hirnforschung mit einbezogen.

Ben Unterschied machen. Werte und Muster in einem Team entdecken, transparent machen und gleichzeitig für die Chancen werben, die in der Unterschiedlichkeit liegen – dadurch kann eine tolerante und wertschätzende Atmosphäre in der Arbeit entstehen.

Unterschiedliche Muster bei den Kolleginnen und Kollegen können sich ergänzen, sich wertvoll unterstützen und in einem Team eine Sicht aus vielen Perspektiven auf die Projekte geben.

Für bestimmte Aufgaben sind bestimmte Musterkombinationen besser geeignet als andere. So kann die Zusammensetzung eines Teams bei gleichzeitiger Transparenz der unterschiedlichen Muster dazu beitragen, das ein Team eine Top-Performance zeigen kann.



Evelyne Maaß, Dipl.-Soziologin, und **Karsten Ritschl**, Dipl.-Psychologe, sind NLP-Lehrtrainer (DVNLP, IANLP), Lehr-Coaches (DVNLP, DCV), Motivations-Profile-Lehrtrainer, Buch-Autoren und Inhaber von Spectrum KommunikationsTraining in Berlin. Sie bieten Trainer-, NLP- und Coach-Ausbildungen an (www.nlp-spectrum.de) sowie Ausbildungen zum Motivations-Profiler (www.motivations-profile.de).