

N. NAGEL

DEN DRAHT ZUM ANDEREN FINDEN DAS COMMUNICATION PROCESS TRAINING: CPT

Wie finden Sie Zugang zu Ihrem Mitarbeiter, Kollegen, Kunden? Das Communication Process Training hilft, Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster von Menschen zu verstehen, sie als Ressourcen zu nutzen und Entwicklung darauf aufzubauen. Dadurch soll die Effektivität im Unternehmen gefördert und die Humanressourcen gestärkt werden. Das CPT findet Anwendung z.B. in Mitarbeitergesprächen, Konfliktmanagement, Kundenberatung und Teamentwicklung.

„Jetzt weiß ich, warum ich manche Aufträge nicht bekomme, obwohl ich das bessere Konzept habe“, schlussfolgert ein Seminar Teilnehmer nach dem Besuch des Communication Process Training. „Künftig werde ich mehr den persönlichen Kontakt zu meinen potentiellen Auftraggebern suchen und mein Angebot so gestalten, dass ich verstanden und akzeptiert werde.“

Als „verantwortlicher Denker“ war er bislang mit seinen Angeboten zufrieden gewesen, wenn er die Anliegen seiner potentiellen Kunden in kluge Konzepte und erfolgsorientierte Handlungsstrategien übersetzt hatte. Alle Komponenten waren aufeinander abgestimmt - wie konnten sie das nur ablehnen?

Im Seminar erweiterte er sein Wahrnehmungsmuster. Er verstand, dass für manche Menschen die Kreativität des Wegs, für andere die Sensibilität des Vorgehens, für wieder andere die geplanten Aktivitäten oder die Werteorientierung des Konzepts den wesentlichen Zugang und damit die Basis für eine künftige Zusammenarbeit darstellen. Seine absolut sachbezogene Vorgehensweise hatte ihm deshalb so manchen Zugangsweg zum Kunden verschlossen.

Die Tür zum Gegenüber zu finden, ist eine Kunst. Nicht nur in der Akquisition und im Verkauf, sondern ebenso in der Teamarbeit, bei der Mitarbeiterführung oder beim Schlichten von Konflikten. Wer in herausfordernden Situationen professionell kommunizieren will, muss um die Verschiedenartigkeit menschlicher Verstehens-, Wahrnehmungs- und Handlungsmuster wissen. Und er muss diese Verschiedenartigkeit in der Art, wie er seine Beziehungen zu anderen gestaltet, berücksichtigen, um verstanden zu werden und wirksam handeln zu können.

Genau darum geht es im Communication Process Training. CPT unterscheidet sechs grundlegende Typen, die diese Verschiedenartigkeit widerspiegeln und in überschaubare Strukturen fassen. Im Kontakt mit anderen beschäftigen sie unterschiedliche Fragen. Zu Beginn des Seminars lesen die TeilnehmerInnen deshalb auf der Pinnwand folgende Fragen: „Bin ich kompetent?“ „Bin ich liebenswert?“ „Bin ich lebendig?“ „Bin ich vertrauenswürdig?“ „Bin ich akzeptabel?“ „Bin ich erwünscht?“

Welche dieser Fragen stellen Sie sich heimlich zu Beginn eines Seminars, in einer fremden Gruppe? Oder im Streitgespräch in Ihrem Team? Oder im Zielvereinbarungsgespräch mit Ihrem Mitarbeiter?

Der „verantwortlichen Denkerin“ ist es vor allem wichtig, sich und anderen zu beweisen, dass sie kompetent ist. Auf dieses Ziel hin hat sie ihre persönlichen Stärken entwickelt: Sie arbeitet logisch, gewissenhaft, zuverlässig und pflichtbewusst. Ingeheim hofft sie, andere Menschen würden sie als kompetent anerkennen und ihre Arbeit schätzen.

Doch damit tut sich der „begeisternde Sinnliche“ eher schwer. Die sachbezogene, logische Art der „verantwortlichen Denkerin“ erlebt er als distanziert, ja zurückweisend. Er sorgt sich im Kontakt vor allem um die Ge-

fühle anderer, ist warmherzig, charmant bis verführerisch. Er wünscht sich auf diese Weise die Bestätigung, dass er liebenswert ist.

Dieser Gefühlsorientierung kann der „charmant Macher“ wiederum nur schwer Positives abgewinnen. Er neigt dazu, Gefühle als Schwäche und Zeitverschwendung abzutun. Für ihn als 'Mann der Tat' zählt das zielorientierte, engagierte und bisweilen impulsive Vorwärtsschreiten. Er ist bereit, sich auf Weggefährten einzustellen, aber nur solange sie seinen Zielen nützen. Wenn nicht, wechselt er das Pferd mitten im Galopp. Das Bedürfnis, sich lebendig zu fühlen, ist der Motor seines Verhaltens.

Damit wird er den strengen Maßstäben einer „brillanten Skeptikerin“ nicht genügen. Sie ist wertetreu und gewissenhaft und misst ihr Handeln und das Anderer an „heiligen“ Prinzipien. Mit ihrer Klarheit im Denken überlegt die „brillante Skeptikerin“ die Folgen ihres Handelns, erweist sich immer wieder als treue und verlässliche Hüterin ihrer Werte und bestätigt damit: „Ich bin vertrauenswürdig“.

Sehr zu schaffen macht ihr die „spielerische Kritikerin“. Sie widerspricht, um zu erleben, dass sie auch damit akzeptiert wird. Sie sucht Unabhängigkeit um jeden Preis, durchkreuzt jede Tagesordnung und liefert unkonventionelle Ideen und kreative Sichtweisen und sorgt permanent für Spannung. Deswegen wird sie von der „brillanten Skeptikerin“ oft als Bedrohung erlebt. Sie wittert den Aufstand, den Bruch und über-

sieht dabei oft, dass die „spielerische Kritikerin“ ihre Kritik meist problemlos wieder zurückzunehmen bereit ist. Sie möchte hauptsächlich erleben, dass sie auch in ihrem Anderssein akzeptiert wird. Gerade durch dieses Bedürfnis ist sie zutiefst mit anderen Menschen verbunden und meist eine loyale Mitarbeiterin.

Einen verlieren all diese Typen meist aus den Augen, wozu er selbst erheblich beiträgt: Der „sorgsame Eremit“ arbeitet zurückgezogen an Aufgaben, die ihm zugetragen werden. Er entwickelt zwar auch eigene und bisweilen kreative Vorschläge, doch ist es ihm unangenehm, sie in einer Präsentation anderen darzulegen. Er wartet, bis er gefragt wird – das ist seine Art zu erfahren, dass er erwünscht ist.

Eine Teilnehmerin kam zu dem Schluss: „Viele Jahre war ich die 'begeisterte Sinnliche'. Doch seitdem ich die Abteilungsleitung übernommen habe, würde ich mich eher dem Typ „verantwortliche Denkerin“ zuordnen.

So eine Wandlung ist verständlich. Denn welcher Typ Sie sind, steht nicht in Ihrer Geburtsurkunde, sondern in den Poesiealben Ihrer Freunde. Das heißt: Ihr Typ ist in sozialen Beziehungen gelernt und darum veränderbar. So wie man verschiedene Sprachen lernen kann und dennoch gewöhnlich nur eine Muttersprache hat, haben die meisten Menschen in ihrer Kindheit einen Basistyp entwickelt, aber dennoch anderes Typenverhalten „zusätzlich“ erworben. Und so wie Sie heute auf Reisen, durch

Anpassungstyp	Existenzielle Frage	Stärken
verantwortliche/r Denker/in	Bin ich kompetent?	Gewissenhaft, verantwortlich, zuverlässig, zurückhaltend, logisch, organisiert geschickt, pflichtbewusst
brillante/r Skeptiker/in	Bin ich vertrauenswürdig?	Klarheit im Denken, Wachsamkeit, sensibel, misstrauend, kenntnisreich, Treue zu Werten, gewissenhaft
sorgsame/r Eremit/in	Bin ich erwünscht?	Sensibel, freundlich, kreativ im Denken, künstlerisch, kümmert sich zurückhaltend um Andere
spielerische/r Kritiker/in	Bin ich akzeptabel?	Unabhängig, für sich denkend, gegeneinander abwägend, loyal, tatkräftig, gewinnend, Späße machen
begeisterte/r Sinnliche/r	Bin ich liebenswert?	Spielerisch, scherzhaft, charmant, sorgt für Gefühle anderer, energiegeladen, verführerisch, warmherzig
charmant Macher/in	Bin ich lebendig?	Zielorientiert, denkt gut an sich, energiegeladen, Zauber, Charisma, impulsiv, anpassungsfähig

neue Geschäftsbeziehungen oder auch durch den Umgang mit dem PC neue (Fach-) Sprachen hinzulernen, können wir uns auch in neuen sozialen Systemen neues Typen-Verhalten aneignen.

Menschen entwickeln Strategien der Anpassung, um die Anforderungen des sozialen Zusammenlebens zu meistern. Wenn die sozialen Systeme längere Zeit konstant sind (wie etwa in der Regel in der Herkunftsfamilie), verfestigen sich diese Strukturen zu Mustern. Die sechs Typen des CPT entsprechen sechs strukturellen, grundsätzlichen Anpassungsmustern. Doch sind die dem jeweiligen Typ zugrunde liegenden Anpassungsmuster gelernt – weshalb sie verändert und andere Muster entwickelt werden können: in neuen Lebensabschnitten, bei neuen beruflichen Herausforderungen, in neuen Systemkonstellationen.

Um sich auf den Typ eines Mitmenschen, sei er Mitarbeiter/in oder Kunde, einstellen zu können, müssen Sie dessen Typ verstehen und darauf eingehen können. Bisweilen ist es sogar hilfreich, Verhaltensweisen eines bestimmten Typs an den Tag zu legen, um einen Anderen zu erreichen. Je mehr Typen Sie also besetzen können, desto höher ist Ihre professionelle Kompetenz, soziale Beziehungen erfolgreich zu gestalten. Im Sinne einer Berufsethik, die das Ziel verfolgt, die Humanressourcen zu fördern, bedeutet das: Je mehr Typen jemand besetzen kann, desto höher wird seine persönliche Freiheit, desto besser kann er seine Befangenheit in gelernten Mustern überwinden und seine eigene Rolle und seine sozialen Beziehungen lebendig gestalten. Keine Frage, dass CPT deshalb für die Personalentwicklung in Unternehmen großen Nutzen stiften kann.

Hier werden meist Personalleiter und Personalentwickler in meinen Trainings hellhörig. Doch zunächst bremsen sie ihren Eifer: Denn die Frage nach Entwicklung und Veränderung suggeriert schnell: Es ist nicht in Ordnung, so wie es ist. Doch damit würde eine große Chance vertan, die durch das CPT deutlich gemacht wird: Jeder Typ hat klare Stärken. Alle werden in funktionierenden Unternehmen gebraucht. 'Der richtige Mann /die richtige Frau am richtigen Platz' stellt oft den Schlüssel für effektive Arbeitsabläufe dar. Die Teamaufgabe entscheidet, mit welchen Typen ein Team optimal zu besetzen ist, damit es sein Ziel erreichen kann. Inso-

fern ist CPT nicht nur ein Instrument, mit dem die kommunikative Kompetenz von Mitarbeitern geschult werden kann, sondern auch eines der Personalpolitik und der Personalführung.

Für Führungskräfte eignet sich CPT noch aus einem anderen Grund ganz besonders. Denn sie sind häufig mit Stress konfrontiert: dem eigenen, dem ihrer Mitarbeiter, dem von Kunden. Von ihnen wird erwartet, dass sie ausgleichend wirken und Stress abbauen, statt ihn noch zu erhöhen.

Menschen, die nicht ihren Stärken gemäß arbeiten können, geraten unter Stress. Das führt zur Eskalation der Anpassungsmuster, die Arbeit wird zunehmend ineffektiv: Ziele werden nicht erreicht, die Unzufriedenheit wächst, krankheitsbedingte Ausfälle nehmen zu. Das erhöht wieder den Stress usw. Ein Teufelskreis beginnt:

- Der „verantwortliche Denker“ wird zunehmend zwanghaft und meint, alles kontrollieren zu müssen.
- Der „brillante Skeptiker“ drängt anderen seine Meinung auf, statt zu überzeugen.
- Der „sorgsame Eremit“ führt nichts mehr zu Ende und ist nur noch konfus.
- Die „spielerische Kritikerin“ verliert die Lust und wird chaotisch.
- Die „begeisterte Sinnliche“ verzehrt sich in Selbstzweifeln.
- Aus der „charmanten Macherin“ wird eine Intrigantin.

Höchste Zeit, sich auf die vorhandenen Ressourcen zu besinnen. Gute Personalführung bedient sich dreier Instrumente zur Stärkung der Persönlichkeit, um destruktive Stressdynamik im Betrieb zu vermeiden und um Arbeitskraft und Einsatzfreude der Mitarbeiter/innen zu fördern:

- Zuwendung geben (Wofür?)
- Im Ressourcenbereich ansprechen (Wie?)
- Die Kontakttür wählen (Was spreche ich als erstes an?)

Der „verantwortliche Denker“ wird entstresst, wenn Sie ihm Anerkennung für seine Leistung und Fähigkeit zu strukturieren geben, ihn sachbezogen in rationaler Sprache ansprechen und mit ihm über seine Gedanken zum Thema sprechen.

Die „brillante Skeptikerin“ findet zu ihren Stärken zurück, wenn Sie ihr für ihre geleistete Arbeit und ihre Standhaftigkeit hinsicht-

lich ihrer Überzeugungen auf sachliche, einfache Art Bewunderung zollen und sie anschließend nach ihren Gedanken zum Thema fragen.

Der „sorgsame Eremit“ fühlt sich anerkannt, wenn Sie erfüllbare Anforderungen an ihn stellen und ihm Freiheit bei der Art der Bewältigung lassen. Sie sprechen ihn dazu in einer sachlich bestimmten Art an und führen ein Gespräch darüber, was er getan hat, gerade tut oder als Nächstes tun wird.

Für den „spielerischen Kritiker“ ist häufiger Kontakt die Form der Anerkennung, die ihm gut tut. Sie erhalten zu ihm am besten Zugang über die Leichtigkeit des Seins: über einen Scherz, ein Zulächeln - deutlich zu unterscheiden von Auslachen, das den spielerischen Kritiker sehr verletzt. Inhaltlich sprechen Sie zunächst vor allem über Verhalten und Handlungen.

Die „begeisterte Sinnliche“ fühlt sich gestärkt, wenn sie als Person gesehen wird oder ihre Zuwendung wertgeschätzt wird. Sie begegnen ihr am besten mit elterlicher Wärme, echtem Interesse und echter Anteilnahme und sprechen über Gefühle und Befindlichkeiten.

Lassen Sie der „charmanten Macherin“ ihre Bühne: Denn sie holt sich ihre Anerkennung über die Wirkung, die sie zu erzielen weiß, und über die damit verbundene Aufregung. In eine förderliche und verbindliche Kommunikation kommen Sie durch eine bestimmte sachliche Anrede und Sie sprechen inhaltlich mit ihr über ihr vergangenes, gegenwärtiges oder künftiges Tun.

Klingt das wie Trick 17? Das ist es nicht. Erfolgreiche Stressreduzierung und Kommunikation ist das Ergebnis intensiver Kenntnis der verschiedenen Typen. Sie werden damit nur erfolgreich sein, wenn Sie den andern Menschen in seinem Muster wirklich verstehen und wertschätzen können. Dann finden Sie die geeignete Kontakttür und schaffen die Basis für eine tragfähige Beziehung zum anderen. Und erst dann ist es sinnvoll, dass Sie über Personalpolitik und Personalführung hinaus aktiv Personalentwicklung betreiben.

Dafür ist das Modell der Kontakt-, Ziel- und Falltüren eine gute Hilfe, das Paul Ware entwickelte und das Bestandteil des CPT ist. Es greift eine Idee von Eric Berne, dem Begründer der Transaktionsanalyse, auf, der sagte, dass Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster sich wesentlich aus den Komponenten Denken, Fühlen und Verhalten konstituieren. Ware setzte diese Erkenntnis in

Bezug zu den Typen und beschrieb zunächst deren jeweilige Kontakttür. Sie ist der konstituierende Bereich, der einer Person bewusst ist und deshalb für den Außenkontakt genutzt wird. Ware hat darüber hinaus aber auch jenen Bereich benannt, der im jeweiligen Muster in der Bewusstheit an zweiter Stelle kommt. Im Blick auf die Kommunikation wie auf die Entwicklung der Persönlichkeit nennt er das die Zieltür.

Es ist ein Ziel der Kommunikation, auch über diesen zweiten Bereich zu sprechen. Warum? Vollständige Bewusstheit ermöglicht die Freiheit zu lernen und zur Veränderung. Diese Bewusstheit kann über Kommunikation gefördert werden. Deshalb wählt eine Gesprächsführung im Sinne des CPT die Kontakttür, um den Zugang zur Gesprächspartnerin zu bekommen und die Zieltür, um Veränderung zu bewirken. Hier wird das CPT zum praktischen Wegweiser für die Aufgabe der Personalentwicklung.

Das CPT nennt aber auch die Falltür, bei der Sie auch bei bester Absicht wirkungslos bleiben. Dieser dritte Bewusstseinsbereich ist in der Regel jener, der im eigenen Muster am wenigsten wahrgenommen wird. Wenn Sie Menschen in diesem Bereich ansprechen, sind sie meist so befremdet, dass das Gesprächsangebot nicht aufgegriffen wird. Das Gespräch kommt nicht zustande oder versiegt schnell. Im Blick auf Gesprächsführung ist das also die Falltür, durch die der Gesprächspartner „verschwindet“.

Anpassungstyp	Was kommuniziere ich?
	<ul style="list-style-type: none"> • Kontakttür • Zieltür • Falltür
Verantwortliche/r Denker/in	Denken Fühlen Verhalten
brillante/r Skeptiker/in	Denken Fühlen Verhalten
Sorgsame/r Eremit/in	Verhalten Denken Fühlen
Spielerische/r Kritiker/in	Verhalten Fühlen Denken
Begeisterte/r Sinnliche/r	Fühlen Denken Verhalten
Charmante/r Macher/in	Verhalten Fühlen Denken

CPT arbeitet auf dem Hintergrund der potenten Modelle der Transaktionsanalyse. Mit den Typen des CPT wird es möglich, sich selbst und die Facetten der verschiedenen Muster zu verstehen, die Eskalationsdynamik zu beschreiben, Instrumente zur Deeskalation von Destruktivität zu entwickeln und zur Förderung und Weiterentwicklung der Humanressourcen beizutragen. Es würde jedoch den Rahmen dieser Darstellung sprengen, das gesamte diagnostische Material und die Handlungsimplicationen für Kommunikations- und Beziehungsgestaltung aufzuzeigen.

Sind Sie neugierig auf CPT geworden? Dann können Sie in einem ersten Test eine Idee davon gewinnen, welcher Typ Sie selbst sein könnten:

Wenn Sie sagen: „So ganz schlüssig ist mir das Modell noch nicht begründet“ sind Sie vermutlich ein/e „verantwortliche/r Denker/in“.

Sagen Sie: „Ich befürchte, Beziehungen werden hier zu sehr funktionalisiert und unecht.“ Oder: „Ein kluger Ansatz, aber ob ich das jetzt alles auseinander halten kann, bin ich mir nicht sicher“, sind Sie womöglich ein/e „brillante/r Skeptiker/in“.

Wenn Sie sich den Artikel mit nach Hause nehmen, um ihn in aller Ruhe noch einmal durchzuarbeiten und vielleicht eigene Weiterentwicklungen vornehmen, sind Sie vielleicht ein/e „sorgsame/r Eremit/in“.

Haben Sie noch tausend Ideen, wie man die Typen noch nennen könnte, können sich selbst aber gar nicht einordnen, sind Sie vielleicht ein/e „spielerische/r Kritiker/in“.

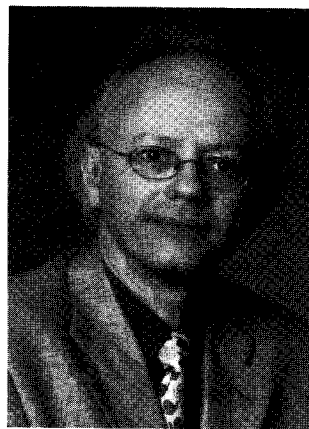
Spüren Sie ein Unbehagen über die Idee, Kommunikation bewusst und absichtsvoll zu gestalten, sind Sie womöglich ein/e „begeisterte/r Sinnliche/r“.

Sind Sie dabei, das Material in Ihr nächstes Führungskräfte-training einzubauen, sind Sie vermutlich ein/e „charmante/r Macher/in“.

Interessiert es Sie, das Modell vollständig kennen zu lernen und zur professionellen Kompetenz zu entwickeln, dann sind Sie herzlich willkommen im Communication Process Training.

LITERATUR

- Berne, E. (1975). Was sagen Sie, nachdem Sie 'Guten Tag' gesagt haben? München (Dt. Ausgabe).
- Hennig, G., Pelz, G. (1997). Transaktionsanalyse. Freiburg i.Br.
- Karpman, S.B. (1968). Fairy Tales and Script Drama Analysis. San Francisco.
- Nagel, N. (Hrsg.) (1992). Erlaubnis zum Wachsen. Paderborn.
- Ware, P. (1983). Personality Adaptations. San Francisco.
- Wittchen et al. (1989). Diagnostisches und Statistisches Manual Psychischer Störungen DSM-III-R. Weinheim, Basel.



DIPL. PÄD. NORBERT NAGEL

Institut IPE

Dreikreuzweg 78

D-69151 Neckargemünd b. Heidelberg

E-mail: IPE-Nagel@t-online.de

www.IPE-Nagel.de