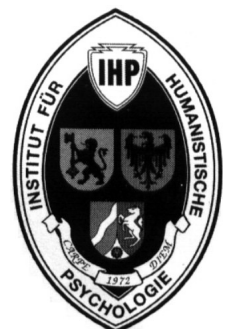


Cornelia Drescher

## Der Einsatz von Asco Mentalità in der Fortbildung von Führungskräften

... und jetzt bitte weglegen ...

IHP Manuskript 0314 G\* HP 1/2005 , Seite 28-39



# **Einsatz von Asco Mentalità in der Fortbildung von Führungskräften ... und jetzt bitte weglegen ...**

## **Gliederung**

1. Seminare als unterstützende Ressource für Führungskräfte
  2. Herstellung einer offenen und konstruktiven Lernatmosphäre
    - 2.1. Wertschätzende Haltung
    - 2.2. Eigenverantwortliches Lernen
    - 2.3. Risikofreie Reflexion über das eigene Führungsverhalten
  3. Biographisches Lernen und Asco Mentalità
  4. Anwendungsmöglichkeiten von Asco Mentalità in Führungskräftetrainings
    - 4.1. Asco Mentalità und der Einstieg in ein Seminarthema
    - 4.2. Asco Mentalità und die Überleitung zu einem neuen Thema
    - 4.3. Asco Mentalità und die Sicherstellung des Lerntransfers
    - 4.4. Asco Mentalità und die Reflexion persönlicher Interaktionsmuster in Gruppen
    - 4.5. Asco Mentalità und die Sensibilisierung für die Wirkung von Glaubenssätzen
  5. Hinweise zur Arbeit mit dem Asco Mentalità Prinzip
    - 5.1. Handlungssicherheit durch Anleitung
    - 5.2. Schriftliche Fixierung
    - 5.3. Schutz des biographischen Materials
    - 5.4. Gestalten schließen
  6. Asco Mentalità - die Vorteile nicht-linearen Lernens
- Literatur

## **1. Seminare als unterstützende Ressource für Führungskräfte**

Wir alle stehen vor der Herausforderung zu lernen, - und das ein Leben lang. Täglich stellen sich uns neue Lernaufgaben, ohne dass uns diese immer bewusst sind. Hierbei kann es sich z.B. um die Programmierung eines DVD-Gerätes, eine Buchbestellung per Internet oder die erstmalige Verlegung eines Laminat-Bodens handeln. Ebenso kann die Teilnahme an einem Seminar die Gelegenheit bieten, neue Erfahrungen zu sammeln. Stellen Sie sich z.B. folgendes Szenario vor:

Herr Kritisch, langjähriger Angestellter bei einem Handelsunternehmen, ist Geschäftsführer eines Warenhauses mit 180 Mitarbeitern. Er ist 40 Jahre alt und blickt auf 1 ½ Jahrzehnte Führungserfahrung zurück. Nun wird Herr Kritisch zu einem zweitägigen, internen Führungsseminar eingeladen. Eigentlich fehlt ihm für eine Seminarteilnahme die Zeit. Außerdem hat er in seiner beruflichen Laufbahn bereits zahlreiche Führungsseminare besucht. Mit sehr zwiespältigen Gefühlen nimmt er daher an dem Seminar teil. Den Einstieg in das Seminar vollzieht Herr Kritisch in der Rolle des Beobachters. Der Trainer und das

Trainingsgeschehen werden zunächst skeptisch und distanziert betrachtet. Die übrigen Teilnehmer verhalten sich ähnlich.

Ich arbeite in der Personalentwicklungsabteilung eines weltweit tätigen Handelsunternehmens und kenne diese "knisternde", kritische Atmosphäre zu Beginn der meisten Führungsseminare sehr gut. Die Teilnehmer signalisieren in dieser Phase des Seminars in der Regel Skepsis, hohe Erwartungen und den Wunsch, dass sich der Zeitaufwand für das Seminar rentieren möge. Dieses Verhalten ist nachvollziehbar, bedenkt man den hohen Wettbewerbsdruck und die stetig sinkenden Beschäftigungszahlen im deutschen Handel.

Mein Ziel als interne Trainerin ist es - in Anbetracht dieser harten Wettbewerbsbedingungen - die Führungskräfte erfolgreich zu machen, indem ich sie bei der Weiterentwicklung ihrer Führungskompetenz unterstütze. Diese Unterstützung ist eingebettet in eine Unternehmenskultur, die auf folgenden Leitsätzen basiert:

- Respekt gegenüber dem Einzelnen
- Service für den Kunden
- Streben nach hervorragenden Leistungen

Diese Leitsätze sind der "innere Kompaß" des Unternehmens und damit der Maßstab, an dem insbesondere die Führungskräfte gemessen werden. Erwartet wird ein kooperativer Führungsstil. Die Mitarbeiter sollen sich in das Unternehmen eingebunden wissen, die Wichtigkeit ihrer Leistung für den Gesamterfolg kennen, respektvoll behandelt werden und sowohl fachliche als auch persönliche Förderung erfahren. Gute Leistungen sind zu würdigen, schlechte Leistungen klar zu benennen und konstruktiv zu beheben. Die Führungskräfte gelten als die "Personalentwickler vor Ort". Sie sind Rollenmodell und Vorbild für Ihre Mitarbeiter und haben den Unternehmenserfolg in ihrem Verantwortungsbereich sicherzustellen.

Um die Führungskräfte in ihrer anspruchsvollen Tätigkeit zu unterstützen, bietet das Unternehmen u.a. interne Führungsseminare an. Diese sollen eine individuelle Selbstüberprüfung und die Weiterentwicklung des eigenen Führungsverhaltens ermöglichen. Damit diese Seminare für die Teilnehmer zu einem Gewinn für ihre eigene Führungspraxis werden, muß ein geschützter "Lernraum" geschaffen und kontinuierlich aufrechterhalten werden.

## **2. Herstellung einer offenen und konstruktiven Lernatmosphäre**

Die Führungskräfte stehen tagtäglich unter einem sehr hohen Erfolgsdruck. Das Denken in Gewinn- und Verlustkategorien sowie Zeitdruck und ein Gefühl der kontinuierlichen Leistungsbewertung sind ihnen sehr vertraut. Daher ist es mir in meinen Seminaren besonders wichtig, eine offene und sanktionsfreie Lernatmosphäre zu schaffen. Dies gelingt durch den Einsatz nachfolgender Lernprinzipien.

### **2.1. Wertschätzende Haltung**

Als Regel für die Zusammenarbeit wird mit allen Teilnehmern verabredet, einander respektvoll zu behandeln. Leitidee ist dabei die Grundeinstellung "Ich bin okay - Du bist okay" aus der Transaktionsanalyse. Drama-Dreiecke und abwertende Verhaltensweisen zwischen den Teilnehmern werden angesprochen und konstruktiv für den Gruppenprozess genutzt. Der Trainer verhält sich allen Teilnehmern gegenüber wertschätzend und abwertungsfrei. Er ist sich seiner Funktion als Vorbild und Rollenmodell bewusst. Er weiß, dass seine wertschätzende Haltung und sein kongruentes Auftreten die Teilnehmer in ihrem individuellen Lernprozess unterstützt.

## **2.2. Eigenverantwortliches Lernen**

Die Teilnehmer werden ermutigt, während des gesamten Seminarverlaufs mit Hilfe innerer Achtsamkeit “nachzuspüren”, was sie zum individuellen Lernen benötigen. Jedes Seminar enthält zahlreiche Lernangebote. Jeder Teilnehmer entscheidet für sich selbst und immer wieder neu, wie tief er sich auf das jeweilige Lernangebot einlassen will (z.B. biographisches Arbeiten, Gruppenarbeiten oder Triadenarbeit). Er selbst steuert die Tiefe seines Lernprozesses und ist verantwortlich für seinen Lernerfolg.

## **2.3. Risikofreie Reflexion über das eigene Führungsverhalten**

Die Teilnehmer verpflichten sich zur Diskretion hinsichtlich persönlicher Informationen, die sie von anderen Teilnehmern während des Seminars erfahren. Der Trainer gibt keine Informationen oder Auskünfte über die Teilnehmer an Dritte weiter. Niemand wird gezwungen, Informationen zur eigenen Person und dem persönlichen Führungsverhalten offen zu legen. Jeder Teilnehmer entscheidet selbst, was er von sich preis geben will. Das Miteinander ist respektvoll und wertschätzend. Bei der Zusammenstellung der Zielgruppe wird darauf geachtet, dass zwischen den Teilnehmern keine Abhängigkeiten oder Weisungsbefugnisse bestehen. Es wird sichergestellt, dass Vorgesetzte und ihnen “unterstellte” Mitarbeiter nicht gemeinsam an einem Seminar teilnehmen. Jedem Seminar liegt ein entwicklungsorientiertes Führungsverständnis zugrunde. Führung wird demzufolge als Weg und kontinuierlicher, wechselseitiger Entwicklungsprozess zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeitern betrachtet. Diese Sichtweise ermöglicht den Teilnehmern, eigene Schwächen ohne die Gefahr eines “Gesichtverlustes” zu benennen. Auf der Basis dieser drei Prinzipien und der Unterstützung durch die Teilnehmer gelingt es, einen offenen und geschützten Rahmen zu schaffen, in dem eine Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsstil und der eigenen Biographie überhaupt erst möglich wird.

## **3. Biographisches Lernen und Asco Mentalità**

Das tagtägliche Führungsverhalten bildet das Fundament für den langfristigen Erfolg einer Führungskraft. Ich ermutige daher meine Seminarteilnehmer immer wieder dazu, sich mit ihrem persönlichen Führungsverhalten auseinander zu setzen und das Spektrum der Selbstwahrnehmung zu erweitern. Nur wer als Führungskraft seine Stärken und Schwächen klar erkennt, hat die Möglichkeit, in der Führung neue Wege zu beschreiten und neue Verhaltensweisen zu erproben. Ein zentraler Aspekt in meinen Seminaren ist daher das biographische Lernen unter Anwendung orientierungsanalytischer Leitideen. Als sehr hilfreich hat sich dabei die Methode des Asco Mentalità nach Dagmar und Klaus Lumma erwiesen. Sie ermöglicht mir auf eine leichte und fast spielerische Weise die Verknüpfung von (theoretischen) Führungs-Skills und biographischer Reflexion.

Von seinem Ursprung her meint Asco Mentalità “... den Wechsel von hochkonzentrierter Arbeit und Phasen der Entspannung, des Ruhenlassens und Unternehmungen. (...) Im Seminar drückt sich dies oft dadurch aus, dass wir Themen fokussieren, intensiv an ihnen arbeiten, dann (manchmal an überraschender Stelle) die Beschäftigung damit beenden und uns etwas anderem zuwenden.” (A. v. Miquel 1998, 76 f.).

Um dieses Arbeitsprinzip zu veranschaulichen bitte ich darum, sich folgende Situation vorzustellen:

Sie nehmen an einem Seminar zur beruflichen Neuorientierung teil. Der Seminarleiter bittet Sie und die übrigen Teilnehmer, ein Bild zu malen zu dem Thema “Meine aktuelle berufliche Situation”. Sie haben für die Erstellung des Bildes 30 Minuten Zeit und widmen sich dieser

Aufgabe hochkonzentriert. Danach erwarten Sie und die übrigen Teilnehmer voller Spannung die Besprechung der Bilder. Entgegen Ihrer Erwartungen geschieht dies jedoch nicht. Statt dessen bittet der Seminarleiter nun Sie und die übrigen Teilnehmer, die Bilder zunächst wegzulegen. Sie entsprechen dieser Bitte etwas irritiert und vertrauen darauf, dass diese Vorgehensweise sich noch als sinnvoll erweisen wird. Das Seminar wird fortgeführt, allerdings ohne die Einbeziehung der gerade erst entstandenen Bilder. Diese werden erst zu einem späteren Zeitpunkt (in diesem Fall nach 4 Stunden) wieder aufgegriffen und besprochen. Aufgrund der inzwischen verstrichenen Zeit und der darin stattgefundenen Lernprozesse betrachten Sie ihr Bild nun aus einem erweiterten Blickwinkel und können bei der Besprechung ihres Bildes diese neuen, zusätzlichen Aspekte mit einfließen lassen. Asco Mentalità ist somit eine Lernmethode, bei der durch die zeitlich nicht-lineare Bearbeitung von Themen neue Möglichkeiten des Lernens entstehen. Mich fasziniert diese zyklische Bearbeitung von Lerninhalten und die damit verbundenen Lernchancen. Denn das konzentrierte Bearbeiten, Weglegen und Wiederaufgreifen von Lernstoff bietet zahlreiche Facetten zur methodischen Verknüpfung von Fachwissen und biographischem Lernen. Ich nutze diese Arbeitsweise daher bei der Konzeption von Führungsseminaren gezielt zur kreativen und vertiefenden Gestaltung von Lernprozessen.

#### **4. Anwendungsmöglichkeiten von Asco Mentalità in Führungskräfte trainings**

Das Spektrum der Einsatzmöglichkeiten des Asco Mentalità Prinzips erstreckt sich von der praxisbezogenen Veranschaulichung theoretischer Inhalte bis hin zur bewussten Arbeit an der eigenen Biographie zwecks Verbesserung des persönlichen Führungsstils. Zur Verdeutlichung dieses breiten Anwendungsspektrums möchte ich nachfolgend aus meinem Arbeitsfeld einige Einsatzmöglichkeiten von Asco Mentalità vorstellen.

##### **4.1. Asco Mentalità und der Einstieg in ein Seminarthema**

Zu Beginn eines Führungs-Seminars wird den Teilnehmern für ein Partnerinterview ein Fragebogen ausgehändigt. Auf diesem Bogen werden während des Interviews die erfragten Antworten notiert. Eine der Fragen lautet: "Wie definieren Sie Führung?" Diese Frage wird zwar beantwortet, aber - auf die Bitte des Trainers hin - bei der gegenseitigen Vorstellung der Interviewpartner im Plenum ausgeklammert. Erst zu einem späteren Zeitpunkt, nachdem die Teilnehmer sich mit dem Aufgabenspektrum einer Führungskraft und ihrem persönlichen Führungsprofil beschäftigt haben, fordert der Trainer die Teilnehmer auf, ihre im Interview gegebene Führungsdefinition hervorzuholen. Aufgabe ist es dann, in Zweiergesprächen zu überprüfen, ob es einen Zusammenhang zwischen dem eigenem Stärken-Schwächen-Profil und der im Partnerinterview formulierten persönlichen Sicht von Führung gibt.

Diese Vorgehensweise ermöglicht einen spielerischen Einstieg in die Reflexion der eigenen Führungsrolle. Erfahrungsgemäß sind die im Interview formulierten Führungsdefinitionen recht unausgewogen und einseitig. Genannt werden in der Regel immer nur jene Aspekte, die für den Teilnehmer zum Zeitpunkt des Seminars im Vordergrund stehen. Dies sind entweder Führungsaspekte, die man besonders gut beherrscht oder Führungsaspekte, die man unbedingt noch souveräner handhaben möchte. Alles andere wird zumeist ausgeklammert. Die Anwendung des Asco Mentalità Prinzips verhilft dem Teilnehmer in dieser Übung zu einer Blickerweiterung und zu einer differenzierteren Betrachtung des eigenen Führungs- und Rollenverständnisses.

#### **4.2. Asco Mentalità und die Überleitung zu einem neuen Thema**

Die Seminarteilnehmer nehmen an einem Grundlagenseminar zum Thema Kommunikation und Konfliktmanagement statt. Kommunikation ist der inhaltliche Schwerpunkt des ersten Tages. Am zweiten Tag steht der konstruktive Umgang mit Konflikten im Vordergrund. Daher werden die Teilnehmer am zweiten Tag - nach der Begrüßung und einer kurzen Blitzlichtrunde - gebeten, auf einer Moderationskarte drei Aspekte zu dem Wort "Konflikt" zu notieren. Dies geschieht in Einzelarbeit im Sinne eines kurzen Brainstorming. Die Teilnehmer legen danach die Karten zunächst weg. Das Seminar wird nun mit einer Einstiegs- und Wiederholungsübung fortgesetzt. Erst nach dieser Übung und einer kurzen Überleitung zum neuen Thema werden die Teilnehmer gebeten, ihre drei Assoziationen zu dem Begriff "Konflikt" hervorzuholen. Wer will, liest seine Stichworte vor. Diese werden dann vom Trainer am Flipchart festgehalten (z.B. Diskussion, Streit, Stress). Mit Hilfe des fragenden Entwickelns erarbeitet der Trainer anschließend gemeinsam mit der Gruppe, welche Vorstellungen zum Thema "Konflikte" bei den Teilnehmern vorherrschen. Diese Vorgehensweise ermöglicht einen sanften Einstieg in das Konfliktthema, da den Teilnehmern durch das Weglegen der Karten Zeit gegeben wird, sich innerlich auf das neue Thema einzustimmen. Bei dieser Übung und der Auswertung am Flipchart zeigt sich zumeist, dass Konflikte mental oft negativ besetzt sind und selten als Entwicklungschancen wahrgenommen werden. Somit ist auch das Thema Konfliktmanagement bei den Teilnehmern in der Regel negativer besetzt als das Thema Kommunikation. Eine langsame Themenüberleitung ist somit sinnvoll.

#### **4.3. Asco Mentalità und die Sicherstellung des Lerntransfers**

In einem Führungsseminar wird zum Thema "Gesprächsführung" ein Blatt mit der Überschrift "Ärgerliche Gesprächssituationen" ausgeteilt. Der Trainer fordert nun jeden Teilnehmer dazu auf, jeweils drei Verhaltensweisen auf seinem Blatt zu notieren, durch die ein Gesprächspartner ihn sehr verärgern kann. Danach legt jeder seine Notizen zunächst weg. Es folgen andere Lerninhalte und der Trainer stellt den Teilnehmern mit Hilfe der Transaktionsanalyse die vier möglichen Grundeinstellungen eines Menschen vor. Daran anknüpfend werden die Teilnehmer gebeten, ihre Notizen zum Thema "Ärgerliche Gesprächssituationen" wieder hervorzuholen. Die Teilnehmer tragen nun in eine vom Trainer vorbereitete Tabelle an der Moderationswand die Verhaltensweisen ein, die bei ihnen Ärger auslösen. Danach ordnen Sie dem fiktiven Gesprächspartner, der sie durch ein solches Verhalten verärgern würde, jeweils eine der vier möglichen Grundeinstellungen zu. So könnte z.B. in der Tabelle stehen: Der Gesprächspartner hört sehr gelangweilt zu. Er vermittelt folgende Grundeinstellung: "Ich bin okay - Du bist nicht okay" ("Du bist ein langweiliger Redner"). Die Ergebnisse werden ausgewertet und im Plenum diskutiert. Bei dieser Vorgehensweise werden in einem ersten Schritt die persönlichen Erfahrungen (Bauchgefühle) der Teilnehmer genutzt, um mögliche negative Verhaltensweisen, die in einem Gespräch Ablehnung erzeugen können, ins Bewusstsein zu holen. Gleichzeitig dienen diese Erfahrungen zu einem späteren Zeitpunkt als Grundlage für die praktische Anwendung der Transaktionsanalyse (Grundeinstellungen). Eine wesentliche Transferleistung besteht bei dieser Übung in der Fähigkeit, die Grundhaltungen nicht nur aus der eigenen Perspektive zu betrachten, sondern auch aus dem Blickwinkel des jeweiligen Gesprächspartners benennen zu können. (Beispielsweise: Welche Grundhaltung strahlt ein Gesprächspartner aus, wenn er mich nicht ausreden lässt?). Immer wieder erstaunt die Teilnehmer bei dieser Übung, wie stark selbst kleine Verhaltensweisen wie mangelnder Blickkontakt oder lautes Sprechen ein Gespräch aus der Balance bringen und wechselseitig die Grundhaltung "Ich bin okay - Du bist nicht okay" herbeiführen können.

#### **4.4. Asco Mentalità und die Reflexion persönlicher Interaktionsmuster in Gruppen**

In einem Seminar zum Thema Teamarbeit und Kooperation wird den Teilnehmer nach der erstmaligen Durchführung einer Gruppenarbeit (Gruppengröße: 4 bis 7 Personen) ein Fragebogen zum Gruppenprozess ausgehändigt. Der Trainer bittet die Teilnehmer nun, sich den Ablauf der vorangegangenen Gruppenarbeit noch einmal vor Augen zu führen und folgende Fragen schriftlich zu beantworten.

- Habe ich mich an der Gruppenarbeit beteiligt?
- Habe ich mich von der Gruppe einbezogen gefühlt?
- Habe ich andere Gruppenmitglieder in die Gruppenarbeit einbezogen?
- Habe ich alle Gruppenmitglieder in die Gruppenarbeit einbezogen?
- Wie hoch war mein Redeanteil im Vergleich zu den anderen Gruppenmitgliedern?  
(0 = sehr gering; 5 = durchschnittlich; 10 = sehr hoch)

Dann legen die Teilnehmer den Fragebogen zunächst weg. Im unmittelbaren Anschluss an jede weitere Gruppenarbeit fordert der Trainer die Teilnehmer dazu auf, den Bogen kurz hervorzuholen und erneut eine Selbsteinschätzung vorzunehmen. Danach werden die Notizen jedes Mal zur Seite gelegt. Gegen Ende des Seminars lädt der Trainer jeden Teilnehmer dazu ein, in Einzelarbeit seine notierten Beobachtungen auszuwerten und auf wiederkehrende Verhaltensmuster zu achten. Die Übung schließt mit einer letztmaligen Gruppenarbeit, in der die Teilnehmer sich über ihre individuellen Interaktionsmuster und deren Auswirkungen auf die Zusammenarbeit und Leistungsfähigkeit von Gruppen austauschen. Wer will, kann sich von der Gruppe Hinweise geben lassen, wie er sein Verhalten in Gruppen (noch) konstruktiver gestalten kann.

Bei dieser Vorgehensweise wird durch das Ausfüllen des Fragebogens eine Reflexion des persönlichen Verhaltens in Gruppen ermöglicht. Gleichzeitig erhöht das anschließende Weglegen des Bogens die Wahrscheinlichkeit, dass die Teilnehmer in jeder neuen Gruppenarbeit unbefangen und entsprechend der eigenen Verhaltensroutinen agieren werden. Der Einsatz des Fragebogens unter Asco Mentalità Gesichtspunkten ermöglicht die Schaffung einer Datenbasis zur Reflexion des eigenen Kooperationsstils. Insbesondere Einzelkämpfer, Vielredner und schweigsame Teilnehmer erhalten mit Hilfe dieser Übungsfolge wertvolle Hinweise hinsichtlich ihrer Interaktionsmuster. Erfahrungsgemäß neigen einige Seminarteilnehmer dazu, die Ergebnisse ihres Beobachtungsbogen und die darin erkennbaren Interaktionsmuster kurze Zeit nach der Auswertung zu relativieren. Die abschließende Reflexionsrunde hilft insbesondere diesen Teilnehmern aufgrund der Rückmeldungen der übrigen Gruppenmitglieder, die Ergebnisse ihrer Selbstbeobachtung ernst zu nehmen und als Lernchance zu betrachten.

#### **4.5. Asco Mentalità und die Sensibilisierung für die Wirkung von Glaubenssätzen**

In einem Seminar zum Thema "Motivation von Mitarbeitern" fordert der Trainer die Teilnehmer auf, sich vor ihrem geistigen Auge ihr gesamtes Arbeiterteam vorzustellen. Dann soll aus diesem Team gedanklich der "beste" und der "schlechteste" Mitarbeiter gewählt werden. Der Trainer händigt den Führungskräften nun zwei Bögen aus, auf denen sie sich Notizen zu den beiden Mitarbeitern machen können. Die Fragestellung für den "besten" Mitarbeiter lautet: "Mit welcher Grundeinstellung treten Sie diesem Menschen überwiegend gegenüber? Was schätzen Sie an diesem Menschen?" Die Fragestellung für den "schlechtesten" Mitarbeiter lautet: "Mit welcher Grundeinstellung treten Sie diesem Menschen überwiegend gegenüber? Was missfällt ihnen an diesem Menschen?" Danach haben die Teilnehmer 15 Minuten Zeit, die Fragen schriftlich zu beantworten. Sobald die Teilnehmer ihre Mitarbeiterbeschreibungen abgeschlossen haben, werden die Blätter zunächst weggelegt.

Der Trainer beginnt nun, den Teilnehmern das Konzept der inneren Antreiber (Motivatoren) aus der Transaktionsanalyse vorzustellen. Mit Hilfe eines Overheadprojektors werden die folgenden Antreiber visualisiert:

- Sei immer perfekt
- Streng Dich immer an
- Sei immer liebenswürdig
- Beeil Dich immer
- Sei immer stark
- Sei immer wie die anderen
- Sei immer vorsichtig

Der Trainer beschreibt diese Antreiber als handlungsleitende Werte, die im Rahmen von Familientraditionen oft von Generation zu Generation weitergegeben werden. Dann lädt er die Teilnehmer ein, in Rahmen einer Einzelarbeit auf einem Blatt die Antreiber anzukreuzen, die der einzelne persönlich kennt. Nach dieser Einzelreflexion bespricht der Trainer im Plenum die unterschiedlichen Botschaften, die mit den einzelnen Antreibern verbunden sein können: “Sei immer stark!” kann z.B. heißen: “Zeige nie eine Schwäche!” Denkbar wäre jedoch auch die folgende Bedeutung: “Steh zu Deinen Schwächen!” Diese Erläuterungen ermöglichen den Teilnehmern, ihre inneren Motivatoren noch einmal zu überprüfen und ggf. weitere Antreiber auf dem Blatt anzukreuzen.

Es folgt eine Einzelarbeit auf der Basis des individuellen “Antreiber-Profiles” und den persönlichen Notizen zum jeweils “besten” und “schlechtesten” Mitarbeiter. Die Teilnehmer untersuchen, ob es Zusammenhänge zwischen den eigenen inneren Antreibern und der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit mit ihrem “besten” bzw. “schlechtesten” Mitarbeiter gibt. Mögliche Zusammenhänge werden schriftlich festgehalten.

Nach Abschluss dieser Einzelarbeit setzten sich die Führungskräfte in Kleingruppen (3 - 4 Personen) zusammen und tauschen sich in einem ersten Schritt über ihre Ergebnisse aus der Einzelarbeit aus. Hierbei arbeiten sie untereinander für jene als Coach, die möglicherweise keine bzw. nur geringe Zusammenhänge zwischen ihren persönlichen Antreibern und der Beschreibung des “besten” und “schlechtesten” Mitarbeiters erkennen konnten. Im zweiten Schritt werden von den Gruppenmitgliedern Gründe für erkennbare Zusammenhänge formuliert und mögliche Konsequenzen dieses Phänomens diskutiert. Jede Gruppe notiert ihre Ergebnisse auf Flipchartpapier und präsentiert diese im Plenum.

Abschließend vervollständigt der Trainer die Gruppenergebnisse, indem er die Auswirkungen unreflektierter, persönlicher Glaubenssätze auf die Qualität des Führungsprozesses und der Personalauswahl thematisiert. “Menschenbilder können positiv oder auch negativ sein. Sie unterliegen einem interessanten Effekt: Sie haben die Tendenz, sich zu bestätigen! (...) Man nennt dieses Phänomen”self-fulfilling prophecy”, eine sich selbst erfüllende Prophezeiung. Darunter versteht man, dass die Träger von Erwartungshaltungen, zum Beispiel eines bestimmten Menschenbildes, durch ihr eigenes Verhalten Situationen und auch Reaktionen der Betroffenen herbeiführen, die ihre Erwartungen bestätigen” (Comelli / Rosenstiel 2003, 113). Demzufolge wird ein Mitarbeiter, der die gleichen inneren Antreiber wie der Vorgesetzte besitzt, einen hohen Status genießen. Mitarbeiter, deren Motivatoren von dem Antreiber-Pofil des Vorgesetzten abweichen, haben hingegen bei ihrem Chef einen schweren Stand.

Bei diesem Beispiel der Arbeit mit dem Asco Mentalità Prinzip reflektieren die Führungskräfte recht freimütig und unbefangen über ihren “besten” und ihren “schlechtesten” Mitarbeiter. Ihre schriftlich fixierten Mitarbeiterbeschreibungen stellen eine wertvolle Datensammlung für den späteren Lernprozess dar. Erfahrungsgemäß sind die Teilnehmer bei



der Charakterisierung ihres vermeintlich "besten" und "schlechtesten" Mitarbeiters sehr ehrlich, weil die weitere Vorgehensweise zum Zeitpunkt der betreffenden Einzelarbeit aus der Sicht der Teilnehmer noch völlig offen ist. Das Weglegen der Mitarbeiterbeschreibungen ermöglicht den Führungskräften anschließend, die Freude über den "besten" Mitarbeiter und den Unmut über den "schlechtesten" Mitarbeiter loszulassen und sich auf den nächsten Lernschritt zu konzentrieren. Anhand des Antreiber-Modells aus der Transaktionsanalyse werden die Mitarbeiterbeschreibungen abschließend in einen biographischen Kontext gestellt. Die vermeintliche Objektivität und Gleichbehandlung von Mitarbeitern bei der Leistungseinschätzung und Beurteilung durch die Vorgesetzten wird kritisch hinterfragt. Die Teilnehmer erleben bei dieser Übung nicht selten einen Aha-Effekt oder einen leichten "Schock", sobald ihnen das Ausmaß ihrer eigenen Unausgewogenheit bei der Behandlung ihrer Mitarbeiter tatsächlich bewusst wird. Ziel dieser Übung ist es insofern, die Führungskräfte zur kontinuierlichen Reflexion ihrer eigenen Glaubenssätze anzuregen. Denn nur diese Bewusstheit ermöglicht eine angemessene und gerechtere Behandlung aller Mitarbeiter.

An diesem Punkt schließe ich die Schilderung von Praxisbeispielen ab. Die von mir vorgestellten fünf Asco Mentalità Übungen unterscheiden sich sowohl in ihrer Anwendungskomplexität als auch in der Tiefe der Lernprozesse erheblich voneinander. Dennoch gelten für sie gleichermaßen einige Anwendungsregeln.

## **5. Hinweise zur Arbeit mit dem Asco Mentalità Prinzip**

Die Arbeit mit dem Asco Mentalità Prinzip erfordert sowohl von den Seminarteilnehmern als auch vom Seminarleiter ein hohes Maß an Flexibilität und Offenheit. So müssen die Teilnehmer offen sein für ungewisse und nicht vorhersehbare Lernprozesse. Dies erfordert ein starkes Vertrauen in den Trainer und in den von ihm gestalteten Lernprozess. Parallel dazu muss der Seminarleiter einen geschützten Lernraum sicherstellen, der den Teilnehmern neue Lernerfahrungen ermöglicht (s. Pkt.2). Darüber hinaus hat sich bei der Arbeit mit dem Asco Mentalità Prinzip die Einhaltung folgender Regeln bewährt.

### **5.1. Handlungssicherheit durch Anleitung**

Es ist wichtig, den Seminarteilnehmern durch die Beschreibung des Asco Mentalità Prinzips Handlungssicherheit zu geben. Ich nutze daher in jedem Seminar den erstmaligen Einsatz dieser Arbeitsweise für eine Erklärung des Asco Mentalità Prinzips. Ich beschränke meine Beschreibungen in der Regel auf das Wesentliche und nutze für die Anleitung nur wenige Minuten. Ich möchte, dass die Teilnehmer Asco Mentalità als ein ganz normales, wenn auch ungewohntes, Lernprinzip betrachten. Daher beschreibe ich dieses Prinzip einerseits anschaulich und prägnant, andererseits hingegen so knapp und kurz wie möglich. Aufgrund dieser Art der Anleitung gehen die Teilnehmer danach recht souverän und selbstverständlich mit meiner Bitte um, Materialien wegzulegen und sich zunächst einem neuen Thema zu widmen.

## **5.2. Schriftliche Fixierung**

Die wenigsten Menschen können eine lediglich gedanklich bearbeitete Aufgabenstellung in einem Zeitabstand von 3 Stunden oder einem Tag noch in vollem Umfang rekonstruieren und beantworten. Bei jeder Übung auf der Basis des Asco Mentalità Prinzips stelle ich daher sicher, dass die biographischen Aspekte, die für den jeweils folgenden Lernschritt von Bedeutung sind, von den Teilnehmern schriftlich fixiert werden. Gleichzeitig vertieft sich durch die Niederschrift persönlicher Informationen bei den Teilnehmern der Lernprozess. Ich stelle den Teilnehmern für ihre Notizen in der Regel Moderationskarten, vorbereitete Blätter oder Fragebögen zur Verfügung.

## **5.3. Schutz des biographischen Materials**

Das Asco Mentalità Prinzip erlebt in meinen Seminaren seine Wirkkraft durch die Verknüpfung von abstrakten Lerninhalten mit persönlichen Lebenserfahrungen. Seien es persönliche Assoziationen zum Thema "Konflikt", die Definition von Führung in einem Partnerinterview oder Notizen über die Einschätzung eigener Mitarbeiter - immer geben die Teilnehmer bei diesen Aufgabenstellungen etwas von ihrem biographischen Wissensschatz "nach außen", und sei es lediglich in Form der Verschriftlichung auf einem Blatt Papier. Den Teilnehmern obliegt die Entscheidung, ob und in welchem Maße sie persönliche Aspekte im Seminar offen legen wollen. Damit diese Entscheidungsfreiheit zu jeder Zeit gewahrt bleibt, verbleiben die Notizen zu den einzelnen Übungen zu jeder Zeit in den Händen der Teilnehmer. Diese Vorgehensweise schafft zusätzliche Sicherheit im Sinne eines eigenverantwortlichen und risikofreien Lernens.

## **5.4. Gestalten schließen**

Durch den biographischen Einstieg in ein Thema mit Hilfe des Asco Mentalità Prinzips wird bei den Seminarteilnehmern in der Regel eine Gestalt im Sinne der Gestalttherapie geöffnet. Damit es zur Schließung des dadurch in Bewegung gebrachten Prozesses beim Teilnehmer kommen kann, müssen "weggelegte" Materialien auf jeden Fall vor dem Ende des jeweiligen Seminars wieder aufgegriffen und besprochen werden. Je tiefer und komplexer das Asco Mentalità im Seminar eingesetzt wird (s. z.B. Punkt. 4.5.), umso größer ist die Verpflichtung des Trainers, das biographische "Material" wieder aufzugreifen und in einen Sachzusammenhang zu stellen. Ein Seminar auf der Basis des Asco Mentalità Ansatzes will insofern auch in dieser Hinsicht gut durchdacht und konzipiert sein.

Damit wären die wesentlichsten Faktoren aufgeführt, die bei der Arbeit mit dem Asco Mentalità Prinzip unbedingt zu beachten sind. Wenn diese Punkte berücksichtigt werden, erweist sich das Lernen mit Asco Mentalità als eine Methode mit zahlreichen Vorzügen.

## **6. Asco Mentalità - die Vorteile nicht-linearen Lernens**

Während herkömmliche Lernprozesse den Lernenden in gewisser Weise zu einer geordneten und zeitlich-linearen "Abarbeitung" des Lernstoffes zwingen, ermöglicht die Anwendung des Asco Mentalità Prinzips eine Teilnehmer-zentrierte Arbeitsweise. Im Zentrum des Lernens steht der Mensch mit seinen persönlichen Erfahrungen und Ressourcen. Daher bewirkt Asco Mentalità zahlreiche positive Effekte:

- Asco Mentalità stärkt das Vertrauen aller am Lernprozess Beteiligten. Gestärkt werden das Vertrauen in sich selbst und die eigene Entwicklungsfähigkeit, das Vertrauen in den Seminarleiter und die Gruppe sowie das Vertrauen in den (Lern) Prozess.

- Die Offenheit der Methode fördert die Offenheit und Bereitschaft der Teilnehmer zur Selbstreflexion.
- Mit dem zeitweiligen "Weglegen" von schriftlichen Notizen wird im Seminar ein Spannungsbogen aufgebaut und die Neugierde der Teilnehmer geweckt und aufrechterhalten.
- Die Methode trainiert den Umgang mit offenen und nicht vorhersehbaren Situationen.
- Asco Mentalità ist spielerisch, flexibel und situationsorientiert einsetzbar.
- Allgemeine und abstrakte Lerninhalte werden mit biographischem Lernen verknüpft und dadurch für den Teilnehmer praktisch und lebensnah erfahrbar.
- Asco Mentalità nutzt den Effekt, dass noch nicht abgeschlossene Aufgaben in den ersten 24 Stunden nach der Aufgabenstellung besser behalten werden als bereits erledigte Aufgaben. (Zeigarnik-Effekt)
- Das Unbewusste wird zur Mitarbeit eingeladen.
- Es wird sowohl die Kraft zur Konzentration und Fokussierung gestärkt als auch die Fähigkeit, Themen loszulassen.
- Asco Mentalità lebt in starkem Maße von der Kraft der Assoziation. Gearbeitet wird mit dem, was den Teilnehmern spontan einfällt.
- Durch die Einbeziehung biographischer Elemente werden die Teilnehmer nicht nur auf der kognitiven, sondern auch auf der emotionalen Ebene angesprochen.
- Die Teilnehmer werden stark in das Lerngeschehen eingebunden.
- Das zeitweilige Weglegen von Materialien bzw. von Notizen schafft Raum und Zeit zur Distanzierung von persönlichen Themen.
- Die nicht-lineare Arbeitsweise ermöglicht durch das mehrfache Aufgreifen und Verzahnen von Materialien und Themen eine Vertiefung der Lernprozesse.

Die Fülle der Anwendungsmöglichkeiten des Asco Mentalità Prinzips beeindruckt mich sehr. Insbesondere die nicht-lineare Arbeitsweise hat mir neue Freiheitsgrade bei der Gestaltung von Lernprozessen eröffnet. Mittlerweile denke ich bei der Konzeption von Seminaren immer öfter in Kreisläufen und Feedbackschleifen. Insofern ist Asco Mentalità im wahrsten Sinne des Wortes eine runde Sache.

**Literatur:**

COMMELLI, Gerhard / ROSENSTIL, Lutz v.: Führung durch Motivation, 3.Aufl.; München (Franz Vahlen) 2003.  
 MIQUEL, Alexandra v.: "Von Kraftquellen der Neuorientierung", in LUMMA, Klaus (HG.): Kunst, Struktur und Persönlichkeitsentwicklung, Humanistische Psychologie Jahrbuch, Eschweiler (IHP) 1998, S. 76 – 84.

Cornelia Drescher

## **Der Einsatz von Asco Mentalità in der Fortbildung von Führungskräften ... und jetzt bitte weglegen ...**

### **Zusammenfassung**

Dieser Beitrag zeigt den Einsatz des Asco Mentalità Prinzips in der Fortbildung von Führungskräften. Ein Schwerpunkt liegt auf den Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit dieses Prinzip in Profit-Organisationen erfolgreich angewandt werden kann. Anhand konkreter Seminaarausschnitte werden unterschiedliche Anwendungsmöglichkeiten von Asco Mentalità beschrieben und methodisch erläutert. Es wird gezeigt, wie Asco Mentalità - ohne die Bearbeitung von Bildern - erfolgreich zur Verknüpfung von Lerninhalten und biographischem Lernen genutzt werden kann. Konkrete Hinweise zur Arbeit mit dieser Methode runden das Thema ab.

### **Biographische Notiz**

Cornelia Drescher

Blumbergstr. 50

46049 Oberhausen

Diplom-Pädagogin; Diplom-Verwaltungswirtin; Pädagogisch-Therapeutische Beraterin

BVPPT / Counselor grad. IHP (Nov. 2003); Weiterbildung in Gestalttherapie und

Orientierungsanalyse; Personalentwicklerin / Führungskräftetrainerin bei dem

Handelsunternehmen Wal-Mart Germany; mehrjährige Führungs- und Trainingserfahrung bei

einer Bank; mehrjährige Erfahrung als wissenschaftliche Mitarbeiterin in der

Schulentwicklung (Modellversuch "Verbund selbstwirksamer Schulen" u. OECD - Projekt CERI)

(Einzelstunden) Lehrtherapie bei: Brigitte Michels Counselor grad. BVPPT  
Stintenbergerstr. 45  
40822 Mettmann

(Einzelstunden) Fall-&Projektsupervision bei: Maria Amon Counselor grad. BVPPT  
Supervisorin (DGSV)  
Kardinal Schulte Str.3  
51429 Bergisch Gladbach

(Gruppe) Lehrtrainer der Weiterbildung: Klaus Lumma Counselor grad. BVPPT  
Supervisor (DGSV)  
u.v.m  
Schubbendenweg 4  
52249 Eschweiler

Lehrtrainer der Weiterbildung: Dagmar Lumma Counselor grad. BVPPT  
Schubbendenweg 4  
52249 Eschweiler