

Coaching-Letter

seit 2003

Nr. 113, September 2012

Thema:

Trainer = Führungskraft / Führungskraft = Trainer
Aspekte des Business-Trainings

INHALT:

- Qualitätskriterien einer Business-Trainer-Ausbildung
- Rollenbewusstsein des erfolgreichen Business-Trainers
- Die drei Kernfaktoren im Spannungsfeld Business-Training
- Auftragsklärung mit dem Modell der Kernfaktoren im Business-Training
- Zu guter Letzt...

Qualitätskriterien einer Business-Trainer-Ausbildung

Von Jörn Ehrlich

Seit nunmehr zehn Jahren übt das Wort „Coaching“ eine Vorherrschaft in den (Fach-) Medien aus. Darüber ist eine andere Dienstleistung nach und nach aus dem Fokus geraten: Wer spricht heute noch von „Training“?

Dabei ist diese Disziplin immer noch so aktuell wie vor dreißig Jahren. Doch es gibt einen großen Unterschied zu früheren Maßnahmen. Das „Gießkannen-Prinzip“ nach dem Motto „viel hilft viel“ aus den 80er Jahren, wo jeder Mitarbeiter mehr oder weniger alles besuchen sollte und konnte, was an Angebot vorhanden war, hat ausgedient. Die Weiterbildungstöpfe sind geschrumpft. Bildung ist ein kostbares Gut geworden.

Doch gerade im Business Bereich gibt es nach wie vor einen hohen Bedarf an qualifizierten Vorträgen, Seminaren und Workshops. Was sich hingegen geändert hat, ist das Anspruchsdenken der Auftraggeber, analog zur Komplexität und zum stetig wachsenden Zeitdruck, in der Unternehmen heutzutage zu agieren haben.

Im modernen Personalmanagement müssen die Maßnahmen maßgeschneidert sein. Weiterbildung im 21. Jahrhundert braucht eine gute „Passung“. Angebot und Nachfrage benötigen eine möglichst hohe Schnittmenge, um wirksam zu sein. Selbst Standardtrainings werden heute - zu recht - einer immer stärker werdenden Überprüfung unterzogen.

Ein Angebot, das nur „Spaß macht und für den Moment begeistert“ ist sein Geld nicht wert. Eine Investition lohnt sich erst, wenn die Begeisterung nachhaltig ist und sich in einer sichtbaren Veränderung des Verhaltens widerspiegelt.

Szenenwechsel. Herr Meyer ist Führungskraft in der Tochter eines großen Konzerns. Die Internationalisierung seines ehemals inhabergeführten, mittelständischen Unternehmens wird zunehmend spürbar. Immer mehr Meetings, Besprechungen und Präsentationen. An einigen Tagen hat Herr Meyer das Gefühl, nur noch in Gremien anwesend zu sein. Die Zeit für seine Mitarbeiter ist ein kostbares Gut geworden. Obwohl er „nur“ 8 Personen direkt führt, hat er häufiger das Gefühl, dass er nicht jeden bestmöglich erreicht. Gerade die Meetings kranken an Strukturlosigkeit und lassen Führung vermissen. Die Präsentationen von Herrn Meyer sind zwar soweit OK, aber irgendwie fehlt es am „rechten Schwung“. Aufgrund der vielfältigen Ansprüche leidet bald jegliche Kommunikation mit seinen Mitarbeitern.

Was kann Herr Meyer tun?

Für angehende Trainer und Führungskräfte in kommunikationsintensiven Branchen (und welche ist das nicht?), wäre eine fundierte Ausbildung zum Business Trainer eine ernst zu nehmende „Antwort“ auf die oben beschriebene Herausforderungen.

Dabei ist es wichtig, dass Weiterbildungsangebot und Weiterbildungsinteresse eine hohe Schnittmenge aufweisen.



Rollenbewusstsein des erfolgreichen Business-Trainers

Von Torsten Rückert

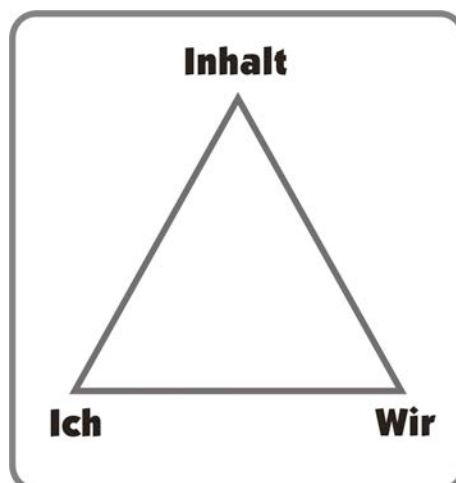
Die Unternehmens-Anforderungen an einen Business-Trainer nehmen ständig zu. Die Funktionsbeschreibung des Business-Trainers ähnelt immer mehr der einer Führungskraft, die ihre Mitarbeiter nachhaltig motivieren und optimieren soll. Business-Trainer haben zwar einen zeitlich begrenzten Führungsauftrag, aber anspruchsvolle Unternehmen legen immer mehr Wert auf Konzepte, die auf die Nachhaltigkeit der Trainingsmaßnahme über das Training hinaus zielen.

Auf der anderen Seite wird der Nutzen einer fundierten Business-Trainer-Ausbildung für immer mehr ambitionierte Führungskräfte deutlich, die sich nicht als Trainer am Markt platzieren wollen, sondern in erster Linie mehr Bewusstsein und Möglichkeiten in der Mitarbeiterführung entwickeln möchten. Wegen der zunehmenden Deckung der Funktionsbeschreibungen ist es sinnvoll, die nachfolgende Beschreibung der „Führungsverantwortung“ bei der gezielten Beeinflussung von Menschen sowohl für Trainer als auch für Führungskräfte zu verstehen.

Das Rollenbewusstsein eines erfolgreichen Business-Trainers basiert auf einem ganzheitlichen Verständnis der eigenen Wirksamkeit im Rahmen einer Trainings- oder Veränderungs-Maßnahme.

Dies gilt ebenso für Führungskräfte eines Teams, die in ihrem Rollenverständnis als Vorgesetzte ihre Mitarbeiter zielorientiert weiter entwickeln wollen.

Die 3 Kern-Faktoren im Spannungsfeld Business-Training



1. Ich - Der Business-Trainer als Führungspersönlichkeit

Trainer stehen in einer speziellen Aufmerksamkeitssituation vor einer Gruppe von Menschen. Zu Inhouse-Trainings werden die Teilnehmer in der Regel geschickt, das heißt sie sind nicht wirklich freiwillig anwesend und ihnen ist nicht von Anfang an klar, dass sich die Teilnahme für sie lohnen kann. Aber auch freiwillig anwesende Seminar-Teilnehmer schätzen die Relevanz der angebotenen Informationen danach ein, von wem die Signale kommen und welche Qualität vom Trainer ausgeht:

- Wie wirkt der Mensch da vorn auf mich? Finde ich dies überzeugend?
- Mit welcher Grundhaltung kommuniziert er?
- Kann ich diesem Menschen vertrauen?
- Kommuniziert er klar und verständlich?

Diese Fragen stellen sich oftmals auch Mitarbeiter, wenn sie auf ihren Vorgesetzten schauen.

Wie auch in anderen Face-to-Face-Kommunikationssituationen macht im Trainings-Kontext die unbewusste Beziehungs-Ebene mehr als 80% der Erfolgsfaktoren aus. Über die Erscheinung, die Stimme, die Körpersprache, der „Bühnenpräsenz“ im Raum und der Zuwendung zu den Teilnehmern legt der Trainer das Fundament, auf dem er mit seinen Inhalten die gewünschte Veränderungsbereitschaft bei den Teilnehmern aufbaut.

Ein Beispiel:

Wer als Business-Trainer nicht vor der Gruppe stehen kann und kongruent: „Ich freue mich, heute vor Ihnen zu stehen und ich bin neugierig, mit wem ich hier zusammenarbeiten darf“ sagen kann, braucht sich nicht zu wundern, dass sich die Teilnehmer auch nicht mit Freude und Neugier auf das dann folgende Trainings-Seminar einlassen können.

Business-Trainer fungieren mit ihrer Präsenz immer wieder als Vorbild für die Teilnehmer.

Inwieweit sich Trainer als „Manager des Kompetenzerwerbes der Gruppe“ verstehen können, hängt im starken Maße von ihren Möglichkeiten der positiven Beeinflussung der Teilnehmer auf der Beziehungsebene ab. Dabei gibt es verschiedene Unter-Ebenen:

- Erscheinung: Wirkt der Trainer / der Präsentator durch Kleidung, Frisur, Accessoires etc. Vertrauen erweckend und seriös?
- Stimme: Kann derjenige, der dort vorn vor der Gruppe steht, mit seiner Lautstärke, Sprechgeschwindigkeit, Aussprache, Modulation etc. die Teilnehmer erreichen und motivieren?
- Körpersprache: Vermittelt der Trainer mit Gestik und Mimik Kraft, Klarheit und Kongruenz?
- „Bühnenpräsenz“: Wie nutzt der Trainer den Raum? Geht er den Teilnehmern gegenüber angemessen mit Nähe und Distanz um?
- Zuwendung: Fühlen sich die Teilnehmer durch Ausrichtung und Blickkontakt wahrgenommen und respektiert?
- Präsentationsfähigkeiten: Passen die didaktischen und medialen Angebote zu den Wahrnehmungsgewohnheiten der Teilnehmer?

Auf all diesen Ebenen können sowohl Trainer als auch Führungskräfte Wirkung erzeugen, auf die dann natürlich die Qualität der Inhalte aufsetzen sollte.



Innere Haltung

Außerdem spielt die innere Haltung im Kontakt mit neuen Menschen, interessanten Informationen und Lernprozessen eine große Rolle. Von den Teilnehmern zu fordern, ihre Komfort-Zone zu verlassen, aber selber in sicheren Standards des Gewohnten zu verharren, wird maximal zu Teilerfolgen führen. Eine Haltung als Führungspersönlichkeit, die Veränderungsprozesse gezielt initiieren kann, bewirkt, dass auch die Teilnehmer die Verantwortung im Veränderungsprozess für sich selbst übernehmen können und wollen.

Des Weiteren beeinflusst die innere Haltung von Trainern wie Vorgesetzten das Lern- und Arbeitsklima. Glaubenssätze und Menschenbild prägen massiv und unbewusst unser aller Verhalten und Ausstrahlung. Menschen, die aus einem feindlichen Weltbild oder einer Haltung der Verunsicherung heraus versuchen, für Vertrauen zu werben, werden damit in der Regel nur bedingt Erfolg haben.

2. Inhalte: Wertvolle Informationen brauchen positive Emotionen

Fast jeder Trainings-Auftrag beinhaltet den Anspruch, neue und (hoffentlich) nützliche Inhalte an die Teilnehmer zu vermitteln. Diese Vermittlung wird jedoch nicht dadurch gewährleistet, dass der Trainer den Teilnehmern sein gesammeltes Wissen frontal vorträgt. Denn allein die Zur-Kennntnisnahme neuer Informationen reicht für die Teilnehmer meistens nicht aus, um nach dem Training eine andere Einstellung zu finden, anders zu denken oder sich nachhaltig anders zu verhalten. Die Macht der Gewohnheit und die Angst vor dem Neuen brauchen einen stärkeren Impuls, um sich gezielt auf Veränderungen einzulassen.

Diese Hürde müssen auch Führungskräfte im Umgang mit ihren Mitarbeitern überwinden.

Erfolgreiches Lernen ist immer auch emotional eingefärbt, das heißt, wenn Menschen in Kontakt mit neuen Inhalten kommen, ist es hilfreich, wenn sie sich dabei gut fühlen. Die Verantwortung, diesen Kontakt für die Teilnehmer passend zu gestalten, trägt der Business-Trainer. Eine gezielte Auswahl der Informationsdichte (Geschwindigkeit, Breite und Tiefe des zu vermittelnden Wissens) sowie des methodischen und didaktischen Konzepts erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Inhalte die Teilnehmer auch emotional erreichen:

- Informationsgeschwindigkeit: In welcher Taktung sollten die Informationen angeboten werden, damit sie von den Teilnehmern positiv aufgenommen werden können?
- Informationsbreite: Wie viel Informationsstränge brauchen die Teilnehmer, um das Thema zu verstehen und gezielt umzusetzen?
- Informationstiefe: Wie tief im Detail sollten die Informationen aufbereitet sein, damit die Teilnehmer das Ziel verstehen und umsetzen können?
- Methodik: Welche Methoden sind geeignet, um die Inhalte motivierend an die Teilnehmer zu vermitteln?
- Didaktik: Wie kann der Lernprozess für die Teilnehmer effizient, emotional und damit nachhaltig gestaltet werden?

Um nachhaltig wirksam zu sein, muss der Trainer die Teilnehmer mit spannenden Informationen versorgen und emotional berühren, damit diese sich freiwillig und gezielt aus ihrer Komfort-Zone bewegen.



3. Wir - die Gruppe und ihre Dynamik

Eine positive Gruppendynamik lässt sich auch als erfahrener Business-Trainer nicht garantieren. Der Einfluss der Beziehungsqualität zwischen den Teilnehmern ist in den meisten Fällen nicht offensichtlich. Reibungen, die das Training stören, werden meist erst dann erkennbar, wenn die Störung schon eingesetzt hat. Konflikte, die durch eine negative Gruppendynamik der Teilnehmer zu Blockaden führen, werden in der Regel nicht offen ausgetragen. All dies lässt den Schluss zu, dass Trainer die Gruppendynamik zwar nicht kontrollieren, aber durchaus wirksam steuern können.

Steuerung statt Kontrolle

Fast jeder Trainings-Auftrag beinhaltet die Vermittlung von Inhalten - die Ausnahme bildet die Moderation. Ein Moderationsauftrag bedeutet in der Regel, dass die Inhalte von den Teilnehmern geliefert werden und der Moderator dafür sorgt, dass die (im Vorfeld häufig festgefahrene) Auseinandersetzung mit den oftmals konträren Inhalten zielorientiert und wertschätzend abläuft und die Ergebnisse von allen getragen werden.

Moderatoren haben diverse Hebel, um die Gruppendynamik gezielt zu steuern:

- Erwartungen: Wie muss das Ziel formuliert sein, um alle Teilnehmer ins Boot zu holen?
- Regeln: Welche Regeln in der Kommunikation können von allen Teilnehmern getragen werden?
- Entscheidungen: Welche Auswahl- und Abstimmungsverfahren eignen sich, um Entscheidungs-Prozesse sinnvoll zu gestalten?
- Grenzen: Welche Konsequenzen haben Grenzüberschreitungen durch einzelne Teilnehmer?
- Thematisierung der Machtfrage: Wie viel Transparenz ist hier erlaubt?

Moderationskompetenzen befähigen speziell auch Führungskräfte, die Gruppendynamik ihres Teams zu verstehen und gezielt zu steuern.

In der V.I.E.L Ausbildung zum zertifizierten Business-Trainer werden die Faktoren „Ich“, „Wir“ und „Inhalt“ vor allem in den Modulen „Performance Power“, „Methodik und Didaktik“ sowie „Moderation von Workshops“ vertieft behandelt. Weitere Kernthemen der als Bildungsurlaub anerkannten Ausbildung sind u.a. „Führung“, „Marketing“, „Konfliktmanagement“ sowie „Verkaufstrainings“. Der nächste Ausbildungsgang startet am Wochenende vom 26. bis 28. Oktober 2012. Alle weiteren Informationen erhalten Sie im Internet unter http://www.viel-coaching.de/v_bta.htm sowie auf den regelmäßig am Elbberg in Hamburg stattfindenden Informationsabenden.



Auftragsklärung mit dem Modell der Kernfaktoren im Business-Training

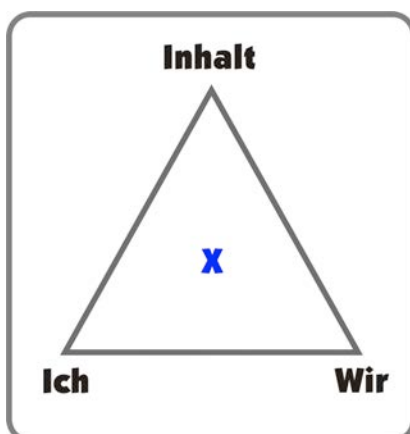
Die Auftragsklärung ist eine wichtige Phase für den Erfolg einer Trainingsmaßnahme. Die bestehenden Ansprüche auf Unternehmensseite an die **Passung** der Maßnahme sind ein entscheidender Aspekt für den Erfolg des Trainings.

- Unternehmensbedarf: Wo sieht das Unternehmen konkret Optimierungsbedarf?
- Zielausrichtung: Was soll durch die Maßnahme erreicht werden?
- Zielgruppenspezifikation: Wie werden die Teilnehmer in Punkto Akzeptanz und Nutzenklarheit optimal abgeholt?
- Wirksamkeit in der Breite und Tiefe: Welche Hebel können wie tief genutzt werden?
- Nachhaltigkeit der Maßnahme: Wie kann die Wirksamkeit des Trainingsinhaltes im beruflichen Alltag der Teilnehmer gewährleistet werden?
- Umfang und Dauer: Passt der Nutzen und die Investition in Zeit und Geld zur Unternehmensbereitschaft?

Oftmals fehlt es auf Seiten der Auftraggeber wie auch auf Trainer-Seite an einem pragmatischen Modell, um das Konzept der Trainingsmaßnahme zu diskutieren und präzise auszurichten. Mit den hier vorliegenden **Kernfaktoren im Business-Training** kann schon in der Auftragsklärung die Zielstellung der Maßnahme geklärt werden.

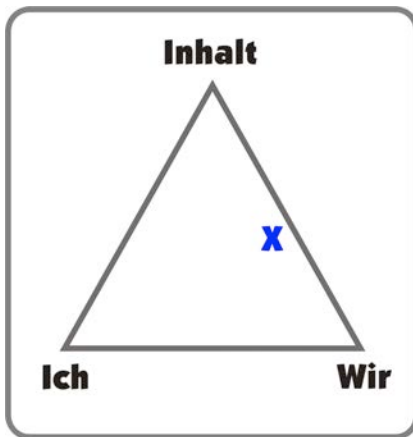
Beispiel 1: Ein neues Team im Marketing

In einem Konzern soll ein neues Marketing-Team aufgebaut werden. Es gibt Bedarf in den Inhalten, in der Teamentwicklung und in der Verantwortungsübernahme des Einzelnen. Alle drei Kernfaktoren sollen gleichberechtigt entwickelt werden - der Fokus liegt in der mathematischen Mitte des Dreiecks.



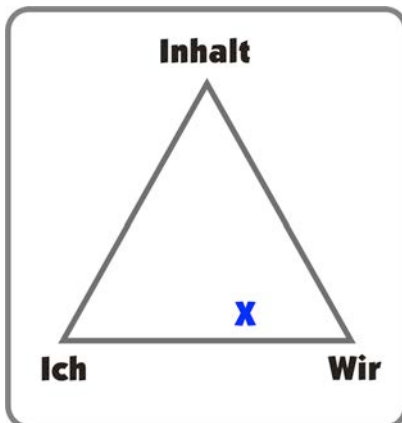
Beispiel 2: Pragmatische Teamentwicklung in der IT

In der IT-Abteilung eines Großkonzerns gibt es Optimierungsbedarf in der Zusammenarbeit der hoch spezialisierten Experten. Der Kernfaktor „Wir“ soll in direkter Anlehnung des tagtäglichen Nutzens (Team-Performance) im Vordergrund der Maßnahme stehen, weil die IT-Mitarbeiter nach Selbsteinschätzung eine Teamentwicklung nur akzeptieren, wenn sie den Vorteil sofort in ihrem Arbeitsalltag erleben können. Der Fokus der Trainingsmaßnahme liegt in der Mitte der beiden Pole „Wir“ und „Inhalt“.



Beispiel 3: Emotionale Teamentwicklung in der IT

In der IT-Abteilung eines Mittelständlers gibt es Optimierungsbedarf im nachhaltigen Zusammenhalt des Teams. Die Fluktuation und der Krankenstand sind auffällig hoch. Die Angestellten arbeiten jeder für sich auf einem hohen Niveau nebeneinander her, aber es gibt kaum Bindungen im Team und keiner - der Teamleiter eingeschlossen - zeigt sich als Persönlichkeit. Der Kernfaktor „Wir“ soll in passender Anlehnung an den Faktor „Ich“ im Vordergrund der Maßnahme stehen - der Fokus liegt auf 2/3 der Strecke der beiden Pole „Wir“ und „Ich“.



Die Passung der jeweiligen Trainingsmaßnahmen kann über das Modell der Kernfaktoren im Business-Training direkt in das Feinkonzept einfließen. Neben dem Anliegen der Auftraggeber können auch die Erwartungen und Ansprüche der Teilnehmer anschaulich und pragmatisch integriert werden.

Torsten Rückert



Und zu guter Letzt hier noch ein Beitrag zu den behandelten Themen „Führungspersönlichkeit, positive Emotionen und nachhaltige Wirksamkeit“...

Ottos Ottifanten



V.I.E.L Coaching Letter © 2012

Herausgeber:

V.I.E.L[®] Coaching + Training
Ehrlich, Fiolka, Hartung, Rückerl GbR

Elbberg 1, 22767 Hamburg

Redaktion: Ulrich Tormin (V.i.S.d.P.)

Alle Beiträge - soweit nicht anders vermerkt - © V.I.E.L
Kommerzielle Nutzung, Vervielfältigung oder Abdruck - auch teilweise - nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung

