

Thomas Schmidt

Toolbox Management- Training

Handbuch für maßgeschneiderte Lernformate

managerSeminare Verlags GmbH – Edition Training aktuell

Inhalt

Vorwort des Verlages	6
Worum es in diesem Buch geht	8
Wie Sie dieses Buch am besten nutzen	10
An wen sich dieses Buch richtet	11
Welche Philosophie steht hinter den vorgestellten Methoden?	12
1. Trainings erfolgreich konzipieren	15
Klärung der Seminarziele mit dem Auftraggeber	17
Ziele und Rahmenbedingungen klären	17
Rahmenbedingungen definieren	19
Grobkonzept erstellen und Befragungen durchführen	22
Erstellung eines Grobkonzeptes	22
Vorbefragung der Teilnehmer zu ihren Seminarzielen	26
Einbeziehung der Führungskräfte	29
Persönliche Interviews durchführen	31
Weitere Informationen einholen	32
Detailkonzept erstellen	33
2. Trainings erfolgreich eröffnen	37
Es geht los, bevor es losgeht	39
Vorbereitung und Begrüßung	39
Überblick und Vorstellung des Trainers	42
Kennenlernen	48
Kennenlernen der Teilnehmer	49
Die Vermessung der Gruppe – Soziometrie	53
Praxisfälle sammeln	63
Kontrakt schließen	68
3. Coachingsequenzen erfolgreich leiten	71
Über den Einsatz von Coaching im Seminar	73
Was sind die Voraussetzungen für Coaching im Seminar?	74
Was sind die Anforderungen an den Trainer?	76
Do's und Don'ts	78
Wie kann der Trainer zu Beginn geeignete Rahmenbedingungen schaffen?	82

Input – Coaching-Leitfaden	83
Wie wird entschieden, welches Coaching-Thema bearbeitet wird?	87
Methodisches Vorgehen	91
Coaching-Methoden	96
Eine Methode für alle Fälle: Reflecting Team	99
Umgang mit „schwierigen“ anderen: Rollentausch	107
Verhalten trainieren: Übendes Rollenspiel	116
Das eigene Verhalten reflektieren: Nachinszenierung	128
Handlungsalternativen finden: Actstorming	144
Klartext reden: Stunde der Wahrheit	153
Strategien entwickeln: Disney-Strategie	161
Konflikte verstehen und bearbeiten: Teamskulptur	170
Systeme verstehen: Organisationsaufstellung	182
Entscheidungen treffen: Tetralemma-Aufstellung	191
Mit Ambivalenzen umgehen: Stuhlarbeit	203
Mit inneren Konflikten umgehen: Visualisierung des „Inneren Teams“	212
Innere Klarheit finden: Innere Teambesprechung	221
Ein „heißes Eisen“: Bearbeitung im Hier & Jetzt	230
Kollegiales Coaching	238
Glossar der Interventionstechniken – und wie Sie diese im Training einsetzen	245
4. Trainingssequenzen erfolgreich leiten	249
Beispiele der Teilnehmer in Trainingssequenzen aufgreifen	251
Coaching-Fallbeispiele in Kleingruppen vertiefen	252
Kommunikations-Aikido bei „Killerphrasen“	254
Mini-Cases vorbereiten und einsetzen	259
Konstruktiv Feedback geben	260
Auf den Gesprächspartner eingehen	264
Mini-Cases kritischer Mitarbeiter-Äußerungen für die Übung „Auf den Gesprächspartner eingehen“	268
Methodisches Vorgehen	270
Warum Rollenspiele so unbeliebt sind – und was man dagegen tun kann	272
Maßgeschneiderte Rollenspiele konzipieren	274
Rollenspiele professionell anleiten	278
Rollenspiele variantenreich durchführen	283
Rollenspiele strukturiert auswerten	285
Vorlagen für Gespräche im Rollenspiel	292
As real as it can get – Die Arbeit mit professionellen Schauspielern	301

5. Reflexionssequenzen erfolgreich leiten	303
Über das Durchführen von Reflexionen	305
Reflexionsaufgaben in Kleingruppen	306
Mit Soziodrama arbeiten – am Beispiel der Stakeholderanalyse	310
Forumtheater	318
6. Theorie vermitteln und Trainings erfolgreich abschließen	327
Präsentationssequenzen erfolgreich leiten	329
Theoretische Inputs	330
Input im Dialog/Lehrgespräch	332
Wie Sie Trainings erfolgreich abschließen	334
Überprüfung der Lernziele	335
Transfer des Gelernten	336
Abschlussrunde	338
Lernen nachhaltig gestalten	340
Ausrichtung der Personalentwicklung an der Unternehmensstrategie	340
Aufbau einer integrierten Personalentwicklungsstrategie	341
Das Training als Baustein einer integrierten Personalentwicklung	343
Literatur	344
Index	348

Vorwort des Verlags

Bei dem vorliegenden Buch handelt es sich um eine vollständig aktualisierte Neufassung von „Real Life Training – Wie Sie die Realität in den Seminarraum holen“.

Ebenso wie die beiden vorigen Werke von Thomas Schmidt, „Kommunikationstrainings erfolgreich leiten“ und „Konfliktmanagementtrainings erfolgreich leiten“, erhielt auch „Real Life Training“ begeisterte Rückmeldungen. Viele Leser* waren dankbar für die klare, konkrete und ausführliche Anleitung, um Seminare und Trainings erfolgreich zu gestalten. Während jedoch die Seminarfahrpläne für Kommunikationstrainings und Konfliktmanagementtrainings rasch zu Bestsellern unseres Verlages avancierten, erwies sich der Titel „Real Life Training“ als etwas sperrig. Das Buch wurde von vielen interessierten Lesern zunächst schlichtweg übersehen. Unter dem Titel „Real Life Training“ konnten sich viele nichts vorstellen.

Erst durch entsprechende Tipps oder nach längerer Suche wurden viele Trainer und Berater auf das Buch aufmerksam – und waren dann sehr angetan von den Methoden-„Schätzen“, die sie im Buch entdeckten. So kam es, dass die Erstauflage des Buches mittlerweile vergriffen ist. Statt nun einfach die zweite Auflage herauszugeben, haben wir das Feedback, das wir zum Titel erhalten haben, mit dem Autor geteilt und besprochen, dass wir diesen gerne ändern würden.

Wir haben uns sehr darüber gefreut, dass Thomas Schmidt dies zum Anlass genommen hat, alle Inhalte gründlich unter die Lupe zu nehmen, zu aktualisieren und um eine ganze Reihe neu verfasster Kapitel zu bereichern. Insbesondere die neuen Kapitel zur Auftragsklärung und Trainingskonzeption erleichtern es dem Leser, eigene Seminare aus einer großen Auswahl vorgestellter Tools passgenau zu entwickeln. Sicherlich ist es auch hilfreich, dass Überschneidungen mit anderen Bü-

* Im Buch wird meist die herkömmliche, männlich geprägte Sprachform verwendet, um den Text lesbar zu gestalten. Es sind jedoch stets alle Geschlechter (m/w/d) gemeint.

chern minimiert und auf aktuelle Literatur bei Themen verwiesen wird, die jenseits des Fokus des vorliegenden Buches liegen.

Nun wünschen wir Ihnen, liebe Leserin und lieber Leser, viel Spaß und Erfolg bei der Arbeit mit der „Toolbox Management-Training“! Auf dass Sie das Buch inspirieren möge, Lernen lebendig, praxisnah und maßgeschneidert für Ihre Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu gestalten!

Worum es in diesem Buch geht

Dieses Buch soll Sie dabei unterstützen, Trainings* zu sozialen, sogenannten „weichen“, Kompetenzen, wie Personalführung, Kommunikation, Konflikt- und Verhandlungsmanagement, erfolgreich zu gestalten. Die hier vorgestellten Methoden und Praxisbeispiele orientieren sich insbesondere an den Bedürfnissen von Führungskräften, sind aber ebenso für Mitarbeitertrainings geeignet. Sie erfahren in diesem Buch, wie ein Training bedarfsgerecht konzipiert, eröffnet und abgeschlossen wird. Und wie dessen einzelne Phasen – Coaching-, Trainings-, Reflexions- und Präsentationssequenzen – durchdacht aufgebaut werden. Der Schwerpunkt des Management-Trainings liegt dabei auf Methoden des praxis- und handlungsorientierten Lernens, um aus der Praxis für die Praxis lernen zu können. Während es sonst bei Seminaren stets eine zentrale Schwierigkeit ist, die „Theorie“ in die „Praxis“ zu übertragen, wird im realitätsnahen Training, so wie es in diesem Buch vorgestellt wird, permanent die Praxis simuliert und daraus gelernt, um anschließend für den Alltag besser gewappnet zu sein.

Für jede Sequenz des Trainings werden eine Vielzahl an Tools erläutert, die anhand von Beispielen detailliert beschrieben werden. Die Reihenfolge, in der dieses Buch die einzelnen Sequenzen vorstellt, entspricht der möglichen Dramaturgie, aber sie können auch anders strukturiert werden. Die vorgestellte Sammlung ermöglicht es Ihnen, die verschiedenen „Tools“ für die Ansprüche der jeweiligen Zielgruppe „maßgeschneidert“ zu kombinieren.

Um das Seminar design dementsprechend möglichst praxisorientiert und maßgeschneidert entwerfen zu können, kommt es auf die Grundlage einer sorgfältigen Auftragsklärung an. Im **ersten Kapitel** „Trainings erfolgreich konzipieren“ wird deshalb beschrieben, wie eine klare Zieldefinition und Auftragsklärung gewährleistet werden kann und Sie erhalten Checklisten, mit denen Sie Teilnehmer und Auftrag-

* Wenn von „Training“ oder „Seminar“ gesprochen wird, so gelten die Ausführungen gleichzeitig auch für andere Settings, in denen Lernen ermöglicht wird, wie etwa Workshops, Beratungen etc.

geber mit wenig Aufwand systematisch befragen können. Schließlich wird beschrieben, wie zunächst ein Grob- und dann ein Feinkonzept erstellt wird, welches den wichtigsten didaktischen Prinzipien effektiver Trainingsgestaltung gerecht wird. Exemplarisch wird das an einem Führungskräfte-Seminar zum Thema „Mitarbeitergespräche erfolgreich führen“ dargestellt, das dazu beschriebene Vorgehen lässt sich leicht auf andere Seminarthemen übertragen.

Im **zweiten Kapitel** „Trainings erfolgreich eröffnen“ finden Sie die wichtigsten Erfolgsfaktoren eines gelungenen Seminareinstiegs. Sie erfahren, mit welchen Methoden Sie eine vertrauensvolle, produktive Arbeitsatmosphäre für das Training schaffen und den Grundstein für eine erfolgreiche Zusammenarbeit legen können.

Im **dritten Kapitel** „Coachingsequenzen“, geht es darum, wie Sie die individuellen Anliegen von Teilnehmern anhand eines einfachen Coaching-Modells in einer Trainingsgruppe bearbeiten können. Dieses Kapitel liegt mir besonders am Herzen. Denn in Seminaren werden Sie es immer wieder erleben, dass Ihr „Standardrepertoire“ an Inputs und Übungen nicht ausreicht, um konkrete Fragen und Anliegen Ihrer Teilnehmer ausreichend beantworten zu können. Bei Fragestellungen wie „Wie kann ich mich in Verhandlungen besser durchsetzen?“ oder „Wie kann ich die anstehende Umstrukturierung kommunizieren?“ gibt es keine Allheilmittel und keine Patentrezepte. Der Trainer wird keine Wunderlösung anbieten können und wenn er es doch versucht, sitzt er bereits in der Falle. Vielmehr ist er als Prozessbegleiter, als Coach gefragt, der dem Teilnehmer eine Struktur und einen methodischen Rahmen anbietet, um Antworten mit Hilfe der Seminargruppe selbst finden zu können. Um dies zu erreichen, benötigen Trainer ein differenziertes Methodenrepertoire. Das dritte Kapitel soll Ihnen daher methodische Varianten an die Hand geben, um individuelle Teilnehmeranliegen professionell bearbeiten zu können.

Jenseits der individuellen Fragestellungen gibt es in Trainings stets bestimmte Handlungskompetenzen, die alle Teilnehmer erlernen oder vertiefen sollen. Daher ist es wichtig, Übungen zu entwickeln, in denen diese Fähigkeiten punktgenau trainiert werden. Diese sollten unmittelbar auf den Arbeitsalltag zugeschnitten sein. Die Teilnehmer müssen das Gefühl haben, dass es im Seminar (fast) „wie im echten Leben“ zugeht. Deshalb geht es im **vierten Kapitel** „Trainingssequenzen“, um die Frage, wie Case Studies, Szenarios und Rollenspiele* gewinnbringend konstruiert und eingesetzt werden können.

Nach Abschluss einer Coachings- oder Trainingssequenz (alternativ auch zur Einleitung) empfiehlt es sich, die Teilnehmer ihre Erfahrungen reflektieren zu lassen, um einen persönlichen Bezugsrahmen entstehen zu lassen. Das **fünfte Kapitel** vertieft, wie und mit welchen Tools Reflexionssequenzen erfolgreich durchgeführt werden können.

Schließlich geht es im **sechsten Kapitel** sowohl darum, Präsentationssequenzen wirkungsvoll durchzuführen als auch darum, wie Trainings erfolgreich abgeschlossen werden. Also um die Frage, wie man ein Training zu einem positiven Abschluss führt und sicherstellt, dass das Gelernte im Alltag umgesetzt werden kann. Ebenso wird erörtert, was getan werden sollte, damit ein Training nicht nur eine singuläre Maßnahme bleibt, die anschließend verpufft, sondern damit Personalentwicklung nachhaltig gestaltet werden kann.

Im **Anhang** finden Sie ein vertiefendes Literaturverzeichnis sowie ein Stichwortverzeichnis, um Sie im Fall einer spezifischen Suche zu unterstützen. Über das Buch hinaus erhalten Sie zudem vorbereitetes Material für die Durchführung Ihres Trainings – wie zum Beispiel einsatzfertige Fragebögen. Diese Hilfestellungen stehen Ihnen in den Download-Ressourcen zu diesem Buch zum Herunterladen zur Verfügung.



Die zum Buch vorhandenen Download-Ressourcen sind jeweils durch das nebenstehende Pfeil-Icon gekennzeichnet. Möchten Sie auf die Download-Ressourcen zugreifen, geben Sie dazu den Link, der in der inneren Umschlagklappe dieses Buches steht, in Ihre Browserzeile ein.

Wie Sie dieses Buch am besten nutzen

Das vorliegende Buch lässt sich mit einem Kochbuch vergleichen. Mit einem Kochbuch, in dem Sie – so hoffe ich – Rezepte für nahrhafte und gut bekömmliche Gerichte finden. Die Rezepte sind klar und übersichtlich strukturiert und die Zubereitung so detailliert formuliert, dass Sie das Mahl anschließend selbst zubereiten können. Damit Sie jeden einzelnen Schritt nachvollziehen können, habe ich zahlreiche Abbildungen eingefügt, sodass Sie mir bei der „Zubereitung“ über die

* Zur Definition der Begriffe „Case Study“, „Szenario“, „Rollenspiel“ und deren Verwendung in diesem Buch s. die Download-Ressourcen zu diesem Buch.

Schulter schauen und das Hinzufügen jeder wichtigen Zutat nachvollziehen können. Natürlich sind Sie herzlich eingeladen, die eine oder andere Zutat wegzulassen oder hinzuzufügen – ganz wie es Ihnen und Ihren Gästen beliebt.

Damit Sie bei den vorgestellten Tools nicht immer die gesamte Anleitung durchlesen müssen, erhalten Sie am Anfang stets einen Überblick mit den wichtigsten Schritten, sodass Sie gleich erkennen können, ob das Gericht Ihnen und Ihren Gästen schmecken könnte. Wenn dies der Fall ist, überfliegen Sie als Nächstes am besten die einzelnen Überschriften, Seitenkommentare und Abbildungen – dann haben Sie bereits einen guten Überblick über die erforderlichen Schritte.

Und wenn Sie dann Appetit bekommen haben? Dann empfehle ich Ihnen, die ausführliche Anleitung inklusive der Hinweise durchzulesen, um entscheiden zu können, was Sie übernehmen möchten und an welcher Stelle Sie sich dazu inspirieren lassen, das Rezept zu Ihrer eigenen Kreation weiterzuentwickeln.

An wen sich dieses Buch richtet

Dieses Buch richtet sich an Trainer, Berater, Personal- und Organisationsentwickler, die ihre Arbeit praxis- und handlungsorientiert ausrichten möchten. Weil es dem Leser einen Fundus an Methoden zur Verfügung stellt, sollte sich die Lektüre für unterschiedliche Zielgruppen lohnen. Im Einzelnen richtet sich das Buch an:

- ▶ Erfahrene Trainer, die ihr Methodenrepertoire für die Konzeption und Gestaltung handlungs- und praxisorientierter Trainings erweitern möchten.
- ▶ Trainer und Referenten mit erster Berufserfahrung, die sich Unterstützung dabei wünschen, ihre Seminare praxisnah und interaktiv zu gestalten. Auch wenn die Lektüre des Buches eine fundierte Ausbildung nicht ersetzt, so kann sie doch zur Anregung und Vertiefung der im Rahmen einer systematischen Qualifikation erworbenen Kompetenzen dienen.
- ▶ Interne Personalentwickler, die einen konzeptionellen Bezugsrahmen und Methoden für die Entwicklung und Umsetzung praxisorientierter Personalentwicklungsprogramme suchen.

- ▶ Supervisoren und Coachs,
die mit Gruppen arbeiten und ihr Methodenrepertoire erweitern wollen.
- ▶ Business-Coachs,
die bislang eher im Einzelsetting gearbeitet haben und ihre Coaching-Kompetenzen auf die Arbeit mit Gruppen ausweiten möchten.
- ▶ Führungskräfte,
die eine Kultur des praxisorientierten Lernens schaffen wollen und sich hierfür methodische Anregungen wünschen.
- ▶ Alle an Weiterbildung und Training interessierten Leser,
die sich für handlungsorientiertes, lebendiges Lernen interessieren.

Welche Philosophie steht hinter den vorgestellten Methoden?

Die Wurzeln der vorgestellten Methoden liegen in der humanistischen Psychologie, der systemischen Beratung, der Kommunikationspsychologie Schulz von Thuns, der Gestaltarbeit und insbesondere des Psychodramas.

„Handeln ist heilender als Reden“, hat der Begründer des Psychodramas, Jacob Levy Moreno (1889–1974) für den Bereich der Psychotherapie formuliert. Für die Personal- und Organisationsentwicklung lässt sich analog postulieren: Handeln ist hilfreicher als Reden.

In einem betrieblichen Training geht es darum, Handlungskompetenzen zu erlernen oder zu vertiefen – zum Beispiel Mitarbeitergespräche zu führen, Kunden zu beraten, Produkte zu verkaufen oder Verhandlungen zu führen. Stets geht es um Fähigkeiten, die innerhalb eines konkreten beruflichen Umfeldes erforderlich sind. Dabei fangen die Teilnehmer nicht bei Null an. Sie können bereits führen, beraten, verkaufen und verhandeln, bevor sie ins Seminar kommen. Nur: vermutlich könnten sie es auch anders, bewusster, vielleicht auch besser und effektiver machen. Was sie hierzu benötigen, ist ein Rahmen, in dem sie ihre Fähigkeiten erproben, Feedback und neue Impulse erhalten und diese anschließend umsetzen können. Das ist es, was ein gutes Training leisten soll.

Aus meiner Erfahrung lassen sich vor diesem Hintergrund vier Prinzipien einer erfolgreichen Seminargestaltung formulieren:

- ▶ **Praxisbezogen Lernen:** Je besser es gelingt, einen Bezug zur realen Praxis der Teilnehmer herzustellen, desto leichter fällt es diesen, einen Nutzen des Lerngeschehens zu erkennen. Dadurch lassen sie sich leichter auf das Seminar ein und können das Gelernte später in ihrem Alltag umsetzen. Somit garantiert der größtmögliche Praxisbezug des Seminars den optimalen Transfer für die Seminarteilnehmer und damit den maximalen Mehrwert für das Unternehmen, welches in eine Weiterbildungsmaßnahme investiert.

- ▶ **Handlungsorientiert Lernen:** „Sage es mir und ich vergesse es; zeige es mir und ich erinnere mich; lass es mich tun und ich behalte es“, so lautet ein bekanntes Zitat von Konfuzius. In der Tat zeigen zahlreiche Forschungsergebnisse, dass Lernen besser gelingt, wenn jene Kompetenzen, die erlernt werden sollen, praktisch erprobt und geübt, statt nur theoretisch vermittelt werden. Denn meist sind es weniger die kognitiven Erkenntnisse, an denen es mangelt. Die meisten Menschen können durchaus artikulieren, worauf es beispielsweise ankommt, um konstruktiv Feedback zu geben. Ob sie es jedoch auch umsetzen können, ist eine ganz andere Frage. Deshalb sollte der überwiegende Anteil der Trainingszeit darauf verwendet werden, an sozialen Kompetenzen handlungs- und praxisorientiert zu arbeiten. Nur wenn die Teilnehmer aktiv werden und Verantwortung für das eigene Lernen übernehmen, kann ihre Weiterbildung gelingen. Deshalb sind die hier vorgestellten Methoden vor allem darauf ausgerichtet, die Teilnehmer dazu zu bewegen, in Aktion zu treten, Handlungsoptionen zu erproben und zu reflektieren (vgl. hierzu Kolb 1984).

- ▶ **Experimentell Lernen:** Damit sich Teilnehmer darauf einlassen, neue Handlungswege zu erproben und Erfahrungen offen auszutauschen, bedarf es eines Klimas, das von Wertschätzung, Vertrauen und Experimentierfreude geprägt ist. Gelingt es der Seminarleitung, eine solche Atmosphäre zu schaffen, lassen sich die meisten Menschen gerne motivieren, etwas von sich preiszugeben, die eigenen Anliegen und Lernziele einzubringen und an ihnen zu arbeiten. Denn sie spüren, dass es sich lohnt, die eigene „Komfortzone“ zu verlassen und Neues zu wagen, um anschließend gestärkt und bereichert aus dem Seminar in den Alltag zurückzukehren. Mit Steve de Shazer gesprochen, können sie dann die Rollen des „Besuchers“ oder des „Klagenden“ hinter sich lassen und die Haltung des „Kun-

Praxisbezug für optimalen Transfer

Teilnehmer zur Aktion bewegen

Das richtige Klima für Lust am Experiment

den“ einnehmen, der Zeit und Geld (wenn auch meist das Geld des Unternehmens) investiert, um die eigenen Kompetenzen gezielt weiterzuentwickeln.

- Lernen auf Augenhöhe* ► **Erwachsen Lernen:** In einem verhaltensorientierten Training geht es selten um Fähigkeiten, die der Trainer den Teilnehmern einfach „beibringen“ kann. Sicher, es gibt Grundlagen, die gelehrt werden können und Techniken, die der Trainer den Teilnehmern vermitteln kann. Es gibt Modelle, um Kommunikation besser zu verstehen, Leitfäden zum Führen von Verhandlungen oder Mitarbeitergesprächen. Doch letztlich sind dies nur grobe Orientierungshilfen, vereinfachte Landkarten einer weitaus komplexeren Realität, die für jeden Teilnehmer anders aussieht und auch von jedem anders gesehen und gedeutet wird.

Bei den (scheinbar) „weichen“ Fähigkeiten geht es nicht um objektiv „richtiges“ oder „falsches“ Verhalten, das einfach „eingeübt“ werden kann. Es geht vielmehr darum, einen Rahmen zur Verfügung zu stellen, um eigene Handlungsstrategien und ihre Wirkung auf andere besser verstehen und alternative Verhaltensmöglichkeiten hinzu lernen zu können. Damit die Teilnehmer anschließend mehr „Werkzeuge“ in ihrem „Methodenkoffer“ haben als vor dem Seminar, müssen sie auf eine „erwachsene“ Weise lernen können. Das heißt: im Dialog miteinander, gemeinsam experimentierend, interaktiv, auf Augenhöhe mit dem Trainer (vgl. Arnold/Siebert 2006).



Abb.: Diese Philosophie steht hinter den vorgestellten Methoden.

Grobkonzept erstellen und Befragungen durchführen

Kein Konzept ohne Auftragsklärung

Wenn Ziele und Rahmenbedingungen geklärt sind, kann der Trainer ein Angebot für die Durchführung der Trainingsmaßnahme unterbreiten. Dieses sollte ein Grobkonzept umfassen. Manchmal fordern Unternehmen, ein solches Grobkonzept bereits vor dem Erstgespräch zu versenden. Allerdings würde ich stets, auf einem – zumindest telefonischen – Gespräch zur Auftragsklärung bestehen, um ein Konzept erstellen zu können, welches wirklich auf den konkreten Bedarf der jeweiligen Organisation zugeschnitten ist. Gerade dann, wenn das Seminarkonzept praxisorientiert und passgenau gestaltet werden soll, ist ein solches Gespräch unabdingbar. Nachdem das Grobkonzept erstellt und – hoffentlich – der Auftrag vereinbart wurde, gilt es dann in die Feinplanung einzusteigen. Hierbei ist es unerlässlich, auch die Rückmeldungen der Zielgruppe einholen zu können, um Übungen und Unterlagen erstellen zu können, die auf den Bedarf passgenau abgestimmt sind.

Erstellung eines Grobkonzeptes

Eine Session hat 90 Minuten

Bei der Erstellung eines Seminarkonzeptes hat es sich nach meiner Erfahrung bewährt, Sessions von ca. 90 Minuten zu planen, da die Aufmerksamkeit nach diesem Zeitraum nachlässt und biologische Bedürfnisse erfüllt werden wollen, sodass eine Pause erforderlich wird. Für jede Session macht es Sinn, ein zentrales Ziel/Thema zu fokussieren (oder zwei bis drei weniger komplexe Unterziele bzw. -themen, die sich bündeln lassen). Das Priorisieren von Lernzielen in der Auftragsklärung hilft, um die Seminarbausteine in Muss- und Kann-Elemente einordnen zu können. Letztere werden eher gegen Ende der Veranstaltung eingepplant, sodass sie ggf. auch weggelassen werden können.

Muss- und Kann-Elemente

4–5 Sessions pro Tag

Pro Seminartag können in der Regel vier, maximal fünf Sessions eingeplant werden. Wenn man beispielsweise von 9–17 Uhr oder 10–18 Uhr arbeitet und mindestens eine Stunde Mittagspause sowie jeweils eine Viertelstunde Pause am Vor- und Nachmittag einplant, dann kann

man vier Sessions durchführen. Die erste Session muss maßgeblich für das Kennenlernen (sofern sich die Teilnehmer noch nicht gut kennen), die Besprechung der Seminarziele und -regeln sowie den Einstieg ins Thema reserviert werden. Am Ende des Seminars muss der Transfer des Gelernten thematisiert werden, wofür ich stets eine halbe oder sogar ganze Session reserviere.

*Zeit für Kennenlernen
und Transfer
einplanen*

Dies limitiert die Anzahl der themenbezogenen Sessions entsprechend. Bei einem zweitägigen Seminar verbleiben damit in der Regel sechs themenbezogene Sessions. Allerdings sollte genügend Puffer eingeplant werden, welcher zum Üben und Vertiefen erforderlich ist, aber auch dazu Raum lässt, Diskussionen aufzugreifen zu können. Bei der Grobplanung lasse ich mich außerdem gerne von folgenden didaktischen Prinzipien leiten:

*In 2 Tage passen 6
Themensessions*

- ▶ **Vom Allgemeinen zum Besonderen:** Zu Beginn des Seminars macht es Sinn, ein gemeinsames Grundverständnis der Themen und Begriffe sicherzustellen, also beispielsweise eine gemeinsame Definition von „Kommunikation“, „Konflikt“ oder „Führung“ herzustellen, bevor auf die einzelnen Themen eingegangen wird.
- ▶ **Vom Einfachen zum Komplexen:** Wenn es darum geht, komplexe Fähigkeiten zu entwickeln, wie etwa Konflikte zu moderieren, macht es Sinn, diese in einzelne Kompetenzen zu untergliedern (wie zum Beispiel Fragetechniken, Aktives Zuhören etc.), welche man zuerst übt, bevor die komplexeren Anforderungen thematisiert werden.
- ▶ **Schnell in Aktion treten:** Wenn wir davon ausgehen, dass handlungsorientierte Trainings effektiver sind als rein kognitive Lernformen, dann sollte die Gruppe möglichst von Beginn an dazu angeleitet werden, in Aktion zu treten. Dies sollte auch für den Auftraggeber entsprechend transparent gemacht werden, damit dieser eine bewusste Entscheidung treffen kann, ob ein solch praxis- und handlungsorientiertes Vorgehen gewünscht ist.

*Didaktische
Prinzipien*

Das Grobkonzept des Seminars sollte mit dem Auftraggeber besprochen und zeitnah schriftlich zugesandt werden.

* Allerdings haben nicht alle Auftraggeber Verständnis dafür, dass eineinhalb Sessions für derart weiche und wenig greifbare Themen wie Kennenlernen, Seminarziele und Transfer investiert werden soll, weshalb ich auch bei der ersten und letzten Session versuche, zumindest ein „handfestes“ Thema einzubauen. Erforderlich ist es aus gruppendynamischen und didaktischen Gründen dennoch, für Einstieg und Abschluss ausreichend Zeit einzuplanen.

Beispiel

Ein mittelständisches Unternehmen möchte ein zweitägiges Training zum Thema „Mitarbeitergespräche erfolgreich führen“ für alle Teamleiter durchführen. Hintergrund ist, dass kürzlich das Performance Management System von einem jährlichen Beurteilungsverfahren auf einen kontinuierlichen Feedbackprozess umgestellt wurde. Das alte Beurteilungsverfahren mit Jahreszielen und Beurteilungen anhand einer vierstufigen Ratingskala wurde abgeschafft, da es als rückwärtsgerichtet, statisch und zu wenig innovationsfördernd erlebt wurde, um den Anforderungen an ein immer dynamischeres Marktumfeld gerecht zu werden. Stattdessen soll nun eine Kultur des „kontinuierlichen Dialogs“ gefördert werden, in der Führungskraft und Mitarbeiter mindestens vier formale Feedback-Gespräche im Jahr miteinander führen. Diese Gespräche sollen sich bewusst von den normalen, meist aufgabenorientierten Gesprächen des betrieblichen Alltags abheben und sollen insbesondere dazu dienen, Feedback zur Zusammenarbeit auszutauschen, Ziele zu evaluieren und anzupassen sowie die persönliche Entwicklung zu thematisieren. Das neue System wurde vor einem halben Jahr eingeführt. Eine aktuelle Mitarbeiter-Befragung hat gezeigt, dass der neue Ansatz grundsätzlich befürwortet wird. Allerdings werden einige Punkte genannt, die noch verbessert werden könnten:

Von Mitarbeitern genannte Probleme

- ▶ Feedback wird oft als wenig wertschätzend erlebt.
- ▶ Kritisches Feedback wird nicht immer klar und konkret formuliert.
- ▶ Mitarbeiter tun sich schwer, kritisches Feedback an Vorgesetzte zu geben.
- ▶ Der neue Ansatz verlangt von Führungskräften, die Rolle als Coach einzunehmen, wofür diese nicht ausreichend qualifiziert sind.

Angebot auf Basis der Auftragsklärung

Im Gespräch mit der Auftraggeberin, der Leiterin der Personalentwicklung, werden die Ziele sowie Rahmenbedingungen geklärt, sodass der Trainer auf dieser Basis ein Angebot erstellt, welches zunächst persönlich erläutert und dann auch noch einmal schriftlich zusammengefasst wird. Das Beispielanschreiben können Sie sich unter den Download-Ressourcen zu diesem Buch herunterladen (s. S. 10).



Guten Tag,
herzlichen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben, um die Ziele des zweitägigen Seminars zum Thema „Mitarbeitergespräche erfolgreich führen“ zu besprechen, welches vom xx.yy.zzzz bis zum xx.yy.zzzz im Seminarhotel xy stattfinden soll.

Hier eine Zusammenfassung der Hauptziele, die mit dem Seminar erreicht werden sollen:

- ▶ Die Teilnehmer sind in der Lage, andere zu coachen und bei ihrer Entwicklung zu unterstützen
- ▶ Sie können wertschätzendes, motivierendes Feedback formulieren
- ▶ Sie können kritische Rückmeldungen klar, konkret und beschreibend formulieren
- ▶ Sie lernen, Feedback von Teilnehmer einzuholen und konstruktiv zu verarbeiten

Sofern sie für die Teilnehmer relevant sind und am Ende des Seminars genügend Zeit vorhanden sein sollte, könnten folgende zusätzlichen Aspekte behandelt werden:

- ▶ Ziele klar und konkret vereinbaren und evaluieren
- ▶ Gehaltsgespräche sicher führen
- ▶ Abmahnungs- und Kündigungsgespräche führen

Mir ist wichtig, die Inhalte des Trainings passgenau auf Ihr Unternehmen zuzuschneiden. Ich werde das Seminar so praxisnah und handlungsorientiert wie möglich gestalten, um die optimale Umsetzung in den Arbeitsalltag gewährleisten zu können. Deshalb werde ich unter anderem Szenarios und Case Studies einsetzen. Um diese entwickeln zu können, werde ich im Vorfeld des Seminars folgende Schritte unternehmen:

- ▶ Durchführung einer Vorbefragung der Teilnehmer per E-Mail. Damit wir möglichst viele Rückmeldungen erhalten, wäre ich dankbar, wenn Sie die E-Mail mit dem Link des Fragebogens zur Bedarfsanalyse an die Teilnehmer versenden könnten (s. S. §§).
- ▶ Telefonische Vorbefragung der Teilnehmer, die sich zu einem Vorgespräch bereit erklären, um die Case Studies und Szenarios möglichst realistisch ausgestalten zu können (s. S. §§).
- ▶ Erstellung einer Informations-E-Mail an die Führungskräfte der Seminarteilnehmer mit der Option, Anregungen zu den Seminarzielen und -themen zu geben (s. S. §§).

Im Anhang finden Sie ein erstes Grobkonzept, welches ich nach der weiterführenden Bedarfsanalyse weiter ausarbeiten werde (s. S. §§).

Das Honorar für die Semindurchführung beträgt x Euro pro Seminartag zzgl. Unkosten für Anfahrt und Übernachtung. Für die Bedarfsanalyse und Konzeption erhalten Sie eine Ermäßigung von x%, sodass der Gesamtpreis für Vor- und Nachbereitung (inklusive der Bereitstellung von Seminarunterlagen) insgesamt x Euro beträgt.

Herzlichen Dank für Ihr Vertrauen!

Ich freue mich auf die weitere Zusammenarbeit!

1. Tag (10–18 Uhr)	2. Tag (9–17 Uhr)
<ul style="list-style-type: none"> - Reflexion von Mitarbeitergesprächen - Definition von Lernzielen und Praxisfällen - Coaching: Das GROW-Modell kennenlernen und anwenden - Kritische Rückmeldungen klar und konkret formulieren: Praxisfall 	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiter coachen: Praxisfall - Fragetechniken in Coaching-Gesprächen erfolgreich einsetzen: Szenarios - Leitfaden für erfolgreiche Mitarbeitergespräche - Mitarbeitergespräche führen: Case-Studies
<ul style="list-style-type: none"> - Kritische Rückmeldungen klar und konkret formulieren II: Szenarios in Kleingruppen - Feedback einholen und konstruktiv verarbeiten: Praxisfall - Wertschätzendes, motivierendes Feedback geben: Praxisübung in der Seminargruppe 	<ul style="list-style-type: none"> - Ziele klar und konkret vereinbaren und evaluieren - Coachingsequenz in Kleingruppen zu schwierigen Gesprächssituationen - Umsetzung des Gelernten in den Arbeitsalltag

Abb.: Grobkonzept „Mitarbeitergespräche erfolgreich führen“.

Vorbefragung der Teilnehmer zu ihren Seminarzielen

Wertschätzung und Fokussierung der Teilnehmer

Den Teilnehmer zu seinen Lernzielen zu befragen, bedeutet, ihn als „Kunden“ ernst zu nehmen und deutlich zu machen, dass er bzw. sie die Verantwortung für die Definition und Erreichung der eigenen Lernziele trägt. Ein positiver Nebeneffekt des Kontakts zu den Teilnehmern vor dem Training ist, dass diese sich vorab Gedanken über die eigenen Lernziele machen und dadurch besser vorbereitet und entsprechend fokussierter ins Seminar kommen.

Ein persönliches oder zumindest telefonisches Gespräch ist sicherlich die beste Möglichkeit, um Informationen zu gewinnen und ein Gespür dafür zu erhalten, wo „der Schuh drückt“. Außerdem hilft das Gespräch, bereits im Vorfeld eine Beziehung zu den Teilnehmern aufzubauen, Vertrauen zu schaffen und mögliche Bedenken und Vorbehalte entkräften zu können.

Allerdings ist diese persönliche Art der Vorbefragung sehr zeitaufwendig. Selbst wenn man sich nur eine Viertelstunde Zeit für jeden Interviewpartner nimmt, benötigt man für ein Seminar mit 12 Teilnehmern mindestens drei Stunden alleine für die Gespräche mit den Teilnehmern. Hinzu kommt der Zeitbedarf für die Vorbereitung und Auswertung all dieser Gespräche. Ganz zu schweigen von dem Koordinationsbedarf. Gespräche fallen aus, müssen neu terminiert werden, verzögern sich usw. Will man dann noch Vorgesetzte und einige weitere Stakeholder sprechen, ufert der Aufwand rasch aus.

Von daher ist die Kombination aus einer standardisierten Befragung per Survey sowie der Option, bei Interesse kurze persönliche Gespräche zu führen, aus meiner Sicht eine pragmatische Lösung, die hilfreiche Informationen bei vertretbarem Aufwand liefert. Die Voraussetzung dafür ist, dass der Auftraggeber sicherstellt, dass die Teilnehmer angesprochen und Antworten zur Umfrage eingefordert werden.

Im Folgenden finden Sie ein Muster für einen Fragebogen zur Befragung der Seminarteilnehmer – erneut am Beispiel eines Führungskräfte-Trainings zum Thema „Mitarbeitergespräche erfolgreich führen“.

Der Fragebogen besteht aus einer Mischung an offenen und geschlossenen Fragen. Er ist differenziert genug, um wesentliche Informationen und Material für praxisbezogene Übungen zu generieren. Gleichzeitig ist er so knapp gehalten, dass er in angemessener Zeit (10–15 Minuten) ausgefüllt werden kann. Der Fragebogen kann – am besten von einer intern verantwortlichen Stelle – als Anhang an die Teilnehmer versandt werden, mit der Bitte, ihn auszufüllen und an den Trainer zurückzusenden. Alternativ kann man Online-Tools wie SurveyMonkey verwenden, mit deren Hilfe die Teilnehmer den Bogen online ausfüllen. Der Trainer erhält dann eine automatisierte Auswertung der Antworten. Den folgenden Beispiel-Bogen können Sie sich unter den Download-Ressourcen zu diesem Buch herunterladen (s. S. 10).

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,
um das Seminar zum Thema „Mitarbeitergespräche erfolgreich führen“ bestmöglich auf Ihre Bedürfnisse abstimmen zu können, möchte ich Sie bitten, den beigefügten Fragebogen bis zum XX.YY.ZZZZ auszufüllen (und an die folgende Adresse zu schicken: x.y@z.de). Dies wird maximal 10–15 Minuten in Anspruch nehmen.



Die Informationen dienen dazu, das Training praxisorientiert und realitätsnah zu gestalten. Wir werden konkret an den individuellen Fragestellungen aus Ihrem beruflichen Alltag arbeiten, um sicherzustellen, dass die Inhalte relevant für Sie sind. Sämtliche Informationen werden vertraulich behandelt und nicht an Dritte weitergeleitet. Vielen Dank!

Name (optional):

Abteilung (optional):

Funktion (optional):

Wie wichtig sind aus Ihrer Sicht die folgenden Seminarziele und -themen?

Seminarziel /-thema	-- un- wichtig	- weniger wichtig	+/- mittel	+ wichtig	++ sehr wichtig
Wertschätzendes, motivierendes Feedback geben					
Kritische Rückmeldungen klar und konkret formulieren, ohne zu verletzen					
Feedback von Teilnehmer einholen und konstruktiv verarbeiten					
Gehaltsgespräche strukturiert führen					
Teilnehmer coachen und entwickeln					
Weiteres Seminarziel/-thema:					
Weiteres Seminarziel/-thema:					

Weitere Fragen

Was fällt Ihnen in Bezug auf das Führen von Mitarbeitergesprächen eher leicht?

.....

Was fällt Ihnen in Bezug auf das Führen von Mitarbeitergesprächen eher schwer?

.....

Bitte beschreiben Sie kurz eine herausfordernde Situation in Bezug auf das Thema, die Ihnen begegnet ist oder die auf Sie zukommen könnte

.....

.....

Kurzes Telefonat

Würden Sie für Rückfragen der Seminarleitung telefonisch zur Verfügung stehen, damit diese das Seminar möglichst praxisorientiert gestalten und etwa entsprechende Fallstudien erstellen kann?

Ja

Nein

Mögliche Termine:

Vielen Dank!

Beste Grüße

Abb.: Beispielfragebogen für die Teilnehmer.

Einbeziehung der Führungskräfte

Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, die Führungskräfte der Teilnehmer mit einzubeziehen. Schließlich ist es eine originäre Führungsaufgabe, Mitarbeiter in ihrer persönlichen und professionellen Entwicklung zu unterstützen. Daher gilt es, die Führungskräfte der Teilnehmer so weit wie möglich in den Lernprozess zu integrieren. Dies kann Folgendes umfassen:

- ▶ Informieren über die Inhalte und Ziele des Seminars.
- ▶ Anregen von Vorgesprächen und Follow-up Meetings zum Seminarthema. Vorgespräche können dazu dienen, Selbst- und Fremdeinschätzung in Bezug auf die im Seminar thematisierten Kompetenzen abzugleichen, sodass der Teilnehmer bei der Formulierung der eigenen Lernziele auch die Perspektive des Vorgesetzten berücksichtigen kann. Beim Follow-up Gespräch kann besprochen werden, was der Teilnehmer aus dem Seminar mitgenommen hat und inwiefern der Vorgesetzte beim Transfer des Gelernten unterstützen kann.
- ▶ Vorbefragung der Führungskräfte, um sie bei der Gestaltung des Seminars miteinbeziehen zu können.

Wege, Führungskräfte zu integrieren

Da Führungskräfte (insbesondere Führungskräfte von Führungskräften) in der Regel vielbeschäftigt sind, ist es allerdings fraglich, wie viel Zeit sie sich nehmen werden, um Fragen zu einem Seminar zu beantworten, an dem ihre Mitarbeiter teilnehmen. Meist kann der Auftraggeber aus dem Unternehmen besser einschätzen, ob dies realistisch ist.

Da der Fragebogen auch vom Auftraggeber – etwa Personal-/Personalentwicklungsabteilung oder, besser noch, von Geschäftsleitung – versandt werden sollte, um auf Akzeptanz zu stoßen, sollte man deren Entscheidung akzeptieren, ob eine E-Mail mit einem Fragebogen auch an die Vorgesetzten der Teilnehmer versandt werden kann. Vorteil ist, dass der Input der Führungskräfte berücksichtigt werden und das Seminar stärker in den Unternehmensalltag eingebettet werden kann.

Hier ein Musterschreiben an die Vorgesetzten der Teilnehmer, welches ebenfalls von der Personal- oder Personalentwicklungsabteilung versandt werden könnte. Sie können das Musterschreiben unter den Download-Ressourcen zu diesem Buch herunterladen (s. S. 10).

Liebe Führungskräfte,
vom xx.yy. bis zum xx.yy.zzzz nehmen einige ihrer Teamleiterinnen und Teamleiter an dem Seminar „Mitarbeitergespräche erfolgreich führen“ statt. Hierbei geht es etwa um folgende Themen und Ziele:



- ▶ Wertschätzendes, motivierendes Feedback geben
- ▶ Kritische Rückmeldungen klar, konkret und beschreibend formulieren
- ▶ Feedback von Mitarbeitern einholen und konstruktiv verarbeiten
- ▶ Gehaltsgespräche strukturiert führen

Das Seminar soll möglichst praxisnah gestaltet werden. Um dies sicherzustellen, möchten wir Sie einladen, Ihre Anregungen bezüglich des Seminarthemas einbringen zu können. Hierfür können Sie Folgendes tun:

- ▶ Ein Vorgespräch mit Ihrem Mitarbeiter in Bezug auf das Seminarthema führen:
 - Was möchte er lernen?
 - Welche Alltagssituationen empfindet er als besonders herausfordernd?
 - Welche Kompetenzen (s. unten §§§) erlebt er als hoch bzw. weniger ausgeprägt? Wie ist Ihre Einschätzung?
 - Wie können Sie ihn in Bezug auf das Thema unterstützen?

- ▶ Follow-up Meeting zum Seminarthema
 - Was hat Ihr Mitarbeiter aus dem Seminar mitgenommen?
 - Woran möchte er weiterhin arbeiten?
 - Wie können Sie ihn unterstützen?

- ▶ Teilen Sie der Seminarleitung Ihre Wünsche und Anregungen zum Seminar mit, indem Sie den beigefügten Fragebogen bis zum XX.YY.ZZZZ ausfüllen (und an die folgende Adresse zu schicken: x.y@z.de). Dies wird maximal 10–15 Minuten in Anspruch nehmen. Gerne können Sie die Seminarleitung auch direkt anschreiben! Selbstverständlich werden alle Informationen vertraulich behandelt.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Abb.: Musterschreiben an die Vorgesetzten der Teilnehmer. Hierbei kann weitgehend der gleiche Fragebogen verwendet werden wie bei der Befragung der Teilnehmer.

Persönliche Interviews durchführen

Wenn der Trainer die Gelegenheit bekommt, mit Seminarteilnehmern oder deren Führungskräften vorab zu sprechen, so bietet dies die beste Gelegenheit, um die individuellen Fragestellungen der Teilnehmer sowie die Anforderungen aus dem Arbeitsalltag besser zu verstehen. Die Fragen aus den oben zu findenden Fragebogen können – in leicht angepasster Form – auch als Leitfaden für Interviews genutzt und durch folgende zusätzliche Aspekte ergänzt werden:

- ▶ Am Anfang des Gesprächs für Transparenz sorgen: Die Ziele des Seminars erläutern, Vorstellung der eigenen Person und Rolle etc.
- ▶ Die Rolle des Interviewpartners erfragen und verstehen: *„Wie sieht Ihre Funktion aus? Was sind die wichtigsten Aufgaben und Ziele? Wo sind die wichtigsten Schnittstellen? Woran wird Ihr Erfolg gemessen?“*
- ▶ Erwartungen an die Veranstaltung abfragen: *„Was müsste passieren, damit sich die Seminarteilnahme gelohnt hat? Was sollte nicht passieren?“* etc.
- ▶ Welche Erfahrungen wurden bei ähnlichen Veranstaltungen bereits gesammelt?
- ▶ Kritische Situationen detailliert herausarbeiten: Nachfragen zu können, ist von unschätzbarem Wert, wenn es darum geht, kritische Situationen herauszufiltern und zu beschreiben. Wenn dem Trainer dies gelingt, kann er sie in anonymisierter Form direkt für die Konstruktion von Case Studies, Szenarios und Rollenspielen nutzen.

*Leitfaden für
mündliche Interviews*

Weitere Informationen einholen

Um ein Training auf die Bedürfnisse der jeweiligen Organisation zuschneiden zu können, ist es wichtig, das Geschäftsmodell und die aktuelle Situation des Unternehmens zu verstehen. Folgende Fragen sind hierzu relevant:

Geschäftsmodell und Unternehmenssituation verstehen

- ▶ Welche Produkte oder Dienstleistungen verkauft das Unternehmen?
- ▶ Wie verdient es sein Geld?
- ▶ Wer sind die Kunden?
- ▶ Was sind die strategischen Prioritäten?
- ▶ Wie ist das Marktumfeld?
- ▶ Wer sind die Wettbewerber?
- ▶ Wer sind Lieferanten und Geschäftspartner?
- ▶ Wie geht es dem Unternehmen? Wie profitabel ist es?
- ▶ Was sind die größten Herausforderungen?
- ▶ Was sind die Prioritäten für die Personal- und Organisationsentwicklung?

Je besser ich als Berater oder Trainer das Unternehmen, seine Ziele und Herausforderungen kenne, desto leichter wird es mir fallen, das Training passgenau zu gestalten. Deshalb ist es sinnvoll, selbst zu recherchieren und die Ansprechpartner im Unternehmen zu bitten, mir Informationen zukommen zu lassen – und natürlich absolute Vertraulichkeit zuzusichern, was im Beratervertrag entsprechend zu fixieren ist. Folgende Informationsquellen können wertvolle Einblicke geben:

Weitere Quellen für Infos zum Unternehmen

- ▶ Aktuelle Pressespiegel
- ▶ Präsentation der aktuellen Unternehmensstrategie
- ▶ Unternehmensleitbild, Werte
- ▶ Bilanz des Unternehmens
- ▶ Berichte zum jeweiligen Sektor und zur Marktpositionierung
- ▶ Führungsleitlinien
- ▶ Kompetenzmodelle und Beurteilungskriterien
- ▶ Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen

Oft ist es schon direkt im Anschluss an das Kontraktgespräch erforderlich, einen vorläufigen, noch recht allgemein gefassten Ablaufplan zu erstellen, um das Grobkonzept mit dem Auftraggeber abzustimmen (s. S. 26). Wenn die Ziele und Rahmenbedingungen geklärt sowie die Teilnehmer befragt worden sind, kann das Detailkonzept für das Seminar erstellt werden.

Handlungsalternativen finden: Actstorming

Indikation

Diese Methode eignet sich immer dann, wenn der Coachee nicht weiß, wie er sich in einer bestimmten Situation konkret verhalten soll, beispielsweise: *„Wie gehe ich damit um, wenn die Kunden sich wieder über unsere Preise beschweren?“* oder *„Wie soll ich künftig auf die unsachlichen Kommentare des Vorstands reagieren?“*

Ziele

- ▶ Der Coachee kann durch „Lernen am Modell“ sein Handlungsrepertoire im Umgang mit einer für ihn schwierigen sozialen Situation erweitern.
- ▶ Die anderen Teilnehmer können in einem geschützten Rahmen unterschiedliche Bewältigungsstrategien im Umgang mit kritischen Situationen erproben.

Material

- ▶ Gegebenenfalls Requisiten zum Aufbau der Szene, wie z.B. Stühle und Tische

Überblick

- ▶ Aufbau der Situation.
- ▶ Der Coachee demonstriert das Verhalten der Interaktionspartner.
- ▶ Andere Teilnehmer übernehmen die Rolle der Interaktionspartner.
- ▶ Mehrere Seminarteilnehmer übernehmen abwechselnd die Rolle des Coachee und reagieren jeweils unterschiedlich auf die Interaktionspartner.
- ▶ Der Coachee kann die Szene beobachten und sich von den unterschiedlichen Handlungsoptionen anregen lassen.
- ▶ Feedback durch den Coachee.
- ▶ Feedback der Rollenspieler und Beobachter, ggf. Sharing.
- ▶ Gegebenenfalls kann der Coachee selbst die eigene Rolle übernehmen und Handlungsstrategien, die ihn inspiriert haben, ausprobieren.

Diese Methode geht zurück auf das Forumtheater des brasilianischen Theaterpädagogen Augusto Boal (s. S. 318). Aus dem Forumtheater wurden verschiedene Varianten für den Bereich des Management-Trainings weiterentwickelt. Eine davon ist das „Actorming“ nach Alexander Redlich (1994). Das methodische Prinzip ähnelt dem Brainstorming, mit dem Unterschied, dass Ideen und Lösungsvorschläge nicht nur verbalisiert, sondern direkt in Handlungen umgesetzt werden*.

Vorgehen

Im Folgenden wird die Methode des Actstormings am folgenden Beispiel geschildert: Im Rahmen eines zweitägigen Konfliktmanagementtrainings bringt die 32-jährige Personalreferentin Frau Süß folgende Fragestellung ein: *„Wie kann ich schlagfertiger werden?“*. Frau Süß arbeitet für einen großen Automobilzulieferer und beklagt sich darüber, dass sie immer mal wieder mit frechen, teilweise herablassenden Bemerkungen seitens ihrer internen Kunden, die meist hohe hierarchische Positionen einnehmen – konfrontiert sei. Insbesondere der Bereichsleiter Herr Zack, mit dem sie eng zusammenarbeite, falle ihr stets durch unangemessene Kommentare auf, die sie meist kommentarlos entgegennehme. Statt sich zu wehren, erdulde sie ihr Schicksal und ärgere sich hinterher.

Trainer: *„Was ist Ihr Ziel?“*

Coachee: *„Ich will mich nicht mehr von Leuten wie Herrn Zack überumpeln lassen. Ich habe es satt, immer brav und nett zu lächeln und mich hinterher über meine Gutmütigkeit zu ärgern.“*

Trainer: *„Was möchten Sie stattdessen tun?“*

Coachee: *„Ich will schlagfertig auf dumme Bemerkungen reagieren können.“*

Trainer: *„Was heißt ‚schlagfertig‘ für Sie?“*

Coachee: *„Gute Frage. Jetzt fällt mir schon wieder nichts ein!“*

Trainer: *„Keine Eile. Es geht nur darum, ein Bild davon zu entwickeln, womit Sie zufrieden wären. Angenommen, Sie haben wieder eine dumme Bemerkung erlebt und würden so reagieren, dass Sie mit sich zufrieden sind. Was würden Sie beispielsweise getan haben?“*



Goal

Auf positive
Zielformulierungen
hinwirken

* Die Methode des „Actstormings“ ähnelt der psychodramatischen Technik des Doppelns (s. S. §§§). In der klassischen psychodramatischen Arbeit liegt der Fokus jedoch letztlich immer auf dem Coachee, der gefordert ist, eine Lösung zu entwickeln und zu erproben. Dagegen hat der Coachee beim Actstorming die Möglichkeit, Handlungsalternativen, die andere Seminarteilnehmer demonstrieren, von außen zu beobachten und jene Aspekte zu übernehmen, die er als stimmig erlebt.

Coachee: „*Irgendetwas entgegnet haben. Es muss nichts Besonderes sein, eine ironische Bemerkung zum Beispiel.*“

Trainer: „*Ihr Ziel ist es also, auf die dummen Bemerkungen etwas zu erwidern zu können.*“

Coachee: „*Genau.*“

Das Ziel ist nun positiv, konkret und realistisch formuliert, sodass der Trainer zur nächsten Phase übergehen kann. Noch ist nicht klar, welche Methode am besten geeignet ist, das Anliegen zu bearbeiten.

Reality



Im nächsten Schritt gibt der Trainer den Teilnehmern Gelegenheit, Fragen zu stellen. Frau Süß gibt daraufhin einige Beispiele für Bemerkungen von Bereichsleitern und insbesondere von Herrn Zack, die sie als unangemessen erlebt, weil sie sie abwerten („*Da ist ja unser HR-Fräulein*“), degradieren („*Können Sie das schnell für mich abtippen?*“) oder angreifen („*Wozu brauchen wir eigentlich diesen ganzen HR-Laden?*“). Sie gibt an, dass sie bereits versucht habe, ernsthaft ein Gespräch mit Herrn Zack zu führen, aber der verharmlose seine Bemerkungen dann und ändere sein Verhalten nicht. Auch die Unterstützung ihres Vorgesetzten habe sie bereits vergeblich gesucht. So gehe es ihr nun darum, auf Bemerkungen von Herrn Zack schlagfertig reagieren zu können.

Bei diesem Thema gibt es verschiedene **methodische Möglichkeiten**. Es wäre eventuell lohnenswert, herauszufinden, welche „inneren Teammitglieder“ Frau Süß davon abhalten, sich gegenüber den Bereichsleitern abzugrenzen und wie sie sich „innerlich aufstellen“ müsste, damit dies besser gelingt (s. S. 212 ff.). Allerdings richtet sie den Fokus mit ihrer Fragestellung nicht auf diesen innerpsychischen Aspekt, sondern vielmehr auf die Handlungsebene in der zwischenmenschlichen Situation. Von daher könnte ein Übendes Rollenspiel ebenso passen wie das Actstorming. Um eine Entscheidung zu treffen, stimmt der Trainer die Wahl der Methode mit der Coachee ab:

Methode mit der Coachee abstimmen

Trainer: „*Um herauszufinden, wie Sie auf diese Bemerkungen reagieren können, schlage ich vor, dass wir uns die Situation, die Sie genannt haben, hier anschauen und sie nachstellen. Wir brauchen dazu gleich eine Person, die die Rolle von Herrn Zack übernimmt. Dann gibt es zwei Möglichkeiten. Die eine ist, dass Sie selbst Ihre eigene Rolle übernehmen und versuchen, eine passende Reaktion zu finden. Oder wir lassen die anderen Seminarteilnehmer abwechselnd Ihre Rolle übernehmen und an Ihrer Stelle reagieren, wobei Sie zuschauen und auswählen können, was Ihnen am passendsten erscheint. Welche Variante ist Ihnen lieber?*“

Coachee: „Offen gestanden, habe ich momentan noch keine Idee, wie ich mit Herrn Zack umgehen kann. Deshalb wäre es mir lieber, zuzuschauen zu können.“

Trainer: „Gut. Dann möchte ich Sie bitten, hier vorne Ihr Büro mit einfachen Mitteln aufzubauen, sodass wir uns die Situation vorstellen können. Was brauchen Sie dazu?“

Coachee: „Einen Stuhl, einen Schreibtisch und einen Computer.“

Trainer: „Dann nehmen Sie gerade Ihren Stuhl mit nach vorne. Für den Computer können Sie den Moderationskoffer nehmen. Und vielleicht kann Ihnen jemand helfen, einen Tisch nach vorne zu stellen.“ Zu den anderen Teilnehmern sagt er: „Rücken Sie alle bitte etwas nach hinten, sodass wir hier vorne genügend Platz haben.“

Nachdem die räumliche Situation aufgebaut ist, wird die Rolle des Konfliktpartners (Antagonisten) besetzt. Der Trainer kann hier in die Runde fragen: „Wer hat Lust, die Rolle von Herrn Zack zu übernehmen?“ Falls sich niemand freiwillig meldet, kann der Trainer die Coachee bitten, eine Person auszuwählen. Dies ist zwar etwas problematisch, wenn es gilt, eine ausgesprochen negative Rolle zu besetzen – so wie hier. Dann kann der Trainer versuchen, dies als Zuschreibung besonderer darstellerischer Qualitäten zu verkaufen, damit sich die ausgewählte Person nicht beleidigt fühlt: „Frau Süß, wählen Sie jemand aus, dem Sie das schauspielerische Talent zutrauen, diese Rolle zu spielen.“

Ist der Rollenspieler gefunden, muss er in seine Rolle eingeführt werden. Dies geht am einfachsten, wenn die Coachee kurz das Verhalten des Antagonisten demonstriert.

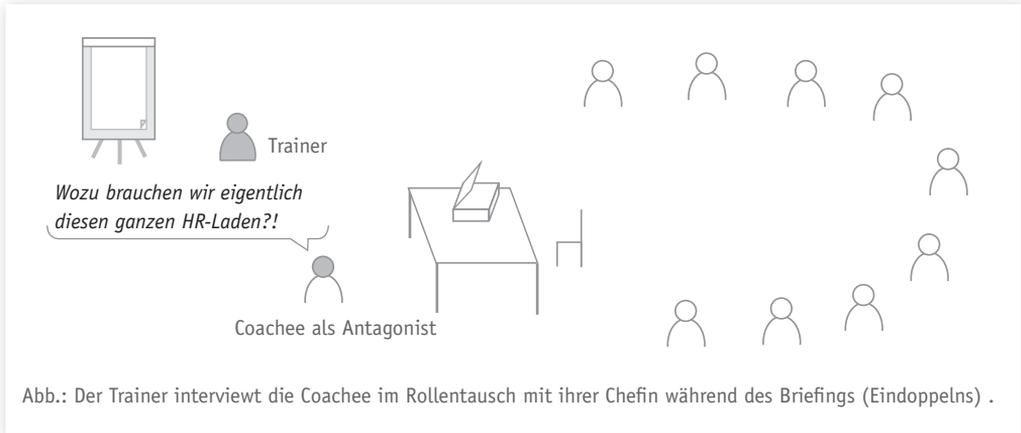
Trainer: „Damit Sie wissen, wie Sie die Rolle von Herrn Zack spielen müssen, möchte ich Sie, Frau Süß, bitten, kurz das Verhalten von Herrn Zack zu demonstrieren. Können Sie uns das bitte kurz zeigen?“

Coachee: „Ich kann's versuchen.“

Der Coachee demonstriert das Verhalten des Interaktionspartners

Die Coachee schlüpft kurz in die Rolle des Antagonisten, um sein Verhalten zu demonstrieren. Anschließend übernimmt eine Rollenspielerin diese Aufgabe, sodass die Coachee die Szene von außen beobachten kann. Da es hier um unterschiedliche Bemerkungen geht, die Herr Zack sagen könnte, sammelt der Trainer mögliche Varianten, die anschließend im Actstorming genutzt werden können: „Welche anderen Bemerkungen könnten von Herrn Zack noch kommen?“ Der Trainer hält die Punkte auf Flipchart fest.

Nachdem die Coachee das Verhalten des Konfliktpartners vorgespielt hat, bittet die Seminarleitung den Rollenspieler: „Würden Sie die Rolle



bitte direkt mal übernehmen und nachmachen, damit Frau Süß schauen kann, ob das passt? Sie können ruhig ein paar Varianten demonstrieren und später auch ein bisschen abwechseln bei dem, was Sie an Bemerkungen fallen lassen.“

Options



Jede Handlungsalternative ist willkommen

Wenn der Rollenspieler in der Lage ist, die Rolle adäquat darzustellen, kann das eigentliche Actstorming beginnen. Hierzu wendet sich der Trainer an die Gruppe: „Ihre Aufgabe wird es jetzt sein, an Stelle von Frau Süß abwechselnd auf die Bemerkungen von Herrn Zack zu reagieren. Dabei können Sie entweder genauso reagieren, wie Sie es an der Stelle von Frau Süß tatsächlich tun würden. Sie können aber auch etwas komplett anderes ausprobieren, was sie im echten Leben niemals machen würden. Jedes Verhalten ist erwünscht. Wir sammeln also Handlungsideen. Ähnlich wie beim Brainstorming, wo jede Idee erwünscht ist, ist hier jede Handlungsalternative willkommen.

Wir werden die Szene dann jeweils kurz laufen lassen, sodass wir noch sehen, wie Herr Zack reagiert. Anschließend gebe ich ein Signal und beende die Szene. Die Person, die in der Rolle von Frau Süß war, gibt gewissermaßen die Staffel an die nächste Person weiter.

Als Symbol habe ich hier einen Moderationsstift, den der jeweilige Akteur an die nächste Person weitergibt. Wer eine Idee hat, kann sich gerne melden. Ansonsten kann es – wie im echten Leben – sein, dass Sie mit dem schwierigen Kollegen konfrontiert werden, auch wenn Sie sich das nicht ausgesucht haben. 😊“

Um die verschiedenen Handlungsalternativen mit ihren unterschiedlichen Wortlauten zu dokumentieren, kann der Trainer fragen, ob jemand auf dem Flipchart mitschreibt: *„Damit wir die unterschiedlichen Herangehensweisen festhalten können, wäre es prima, wenn jemand in Stichworten mitschreibt, was diejenigen, die in die Rolle von Frau Süß schlüpfen, entgegenen. Wer würde das übernehmen?“*

Da diese Person im Actstorming keine Rolle übernehmen muss, findet sich meist schnell ein Teilnehmer, der diese Funktion übernimmt.

Anschließend kann es losgehen: *„Wer mag anfangen?“* Meldet sich kein Teilnehmer, so gibt der Trainer dem Rollenspieler den Moderationsstift: *„Bitte suchen Sie sich jemand aus.“*

Die Seminarleitung lässt die Szene nur kurz laufen. Anschließend bricht sie die Szene ab. Die Interaktion wird beim Actstorming nicht direkt im Anschluss reflektiert. Vielmehr schließt sich unmittelbar die nächste Sequenz an. Wie beim Brainstorming ist die Bewertung strikt von der Generierung von Lösungsmöglichkeiten getrennt, um den Fluss der Ideen nicht zu beeinträchtigen. *„Herzlichen Dank! Bitte geben Sie die Staffel an die nächste Person weiter.“*



Abb.: Auf dem Flipchart werden die unterschiedlichen Herangehensweisen beim „Actstorming“ festgehalten.

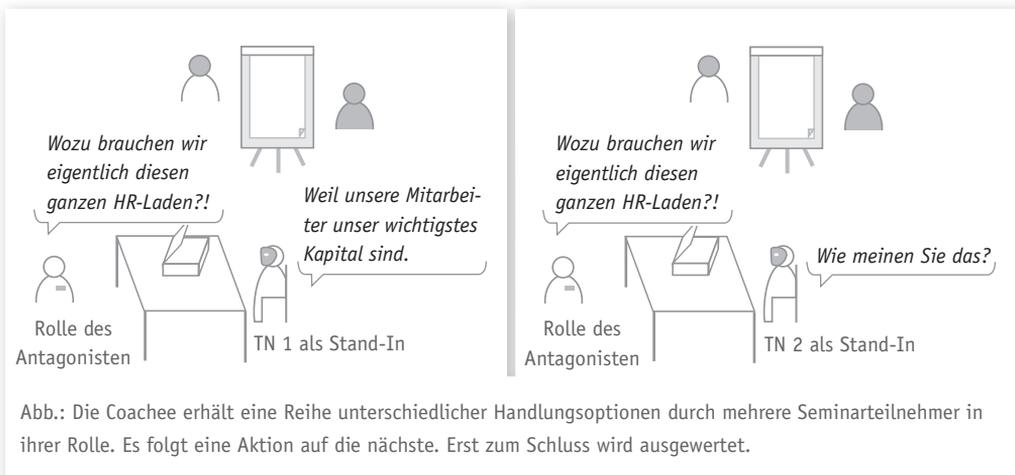


Abb.: Die Coachee erhält eine Reihe unterschiedlicher Handlungsoptionen durch mehrere Seminarteilnehmer in ihrer Rolle. Es folgt eine Aktion auf die nächste. Erst zum Schluss wird ausgewertet.

Der Trainer lässt nun mehrere Durchgänge laufen, wobei er den Rollenspieler (hier: Herrn Zack) auffordern kann, seine Sätze zu variieren, sodass die Interaktion nicht zu vorhersehbar wird und eine gewisse Spontaneität erfordert. Wenn er den Eindruck hat, dass die Coachee genügend Anregungen bekommen hat oder sich die Handlungsalternativen zunehmend ähneln, kann er das Ende des Actstormings einleiten. *„Hat noch jemand eine ganz andere Idee?“*

Wenn der letzte Durchgang beendet ist, richtet er das Wort an die Coachee: *„Frau Süß, welche Strategien haben Ihnen besonders gefallen?“* Bei der Auswertung wird damit zunächst die Coachee gefragt, welche Handlungsvorschläge ihr am meisten zugesagt haben. Im Anschluss gibt es Feedback vom Rollenspieler und der Gruppe. Anschließend holt der Trainer das Feedback der anderen Teilnehmer ein. Folgende Auswertungsschritte sind hierbei empfehlenswert:

Auswertungsschritte

- 1. Rollen-Feedback:** Der Rollenspieler wird eingeladen, seine Wahrnehmungen aus der Rolle zu schildern: *„Als Herr Zack haben Sie verschiedene Reaktionen erlebt. Welche haben Sie besonders beeindruckt und warum?“*
- 2. Feedback aus der Gruppe:** Anschließend ist es hilfreich, die Beobachtungen von Außen zu sammeln, die oft weitere wertvolle Informationen liefern: *„Frau Süß' Ausgangsfrage war, wie sie mit den Bemerkungen von Herrn Zack schlagfertig umgehen kann. Was war aus Ihrer Sicht besonders effektiv?“*
- 3. Sharing:** Wenn noch Zeit bleibt, kann der Trainer die anderen Teilnehmer nach ähnlichen Erfahrungen fragen. Dies dient dazu, den Erfahrungsschatz der Gruppe zu nutzen und die Coachee wieder in die Gruppe zu integrieren, indem deutlich wird, dass sie nicht alleine mit ihrem Thema steht. *„Wer hat ähnliche Erfahrungen gemacht mit unverschämten Bemerkungen? Welche ähnlichen Situationen haben Sie erlebt?“*

*Bei Ratschlägen
intervenieren*

Eine Gefahr bei dieser Fragestellung liegt darin, dass nun Ratschläge nach dem Motto *„Du musst Dich da einfach besser abgrenzen“* oder *„Du darfst halt nicht immer versuchen, es anderen recht zu machen“*. Wenn dies geschieht, muss der Trainer intervenieren, zum Beispiel: *„Es geht jetzt nicht darum, Frau Süß Tipps zu geben, sondern darum, eigene ähnliche Erfahrungen zu teilen. Gibt es eine ähnliche Situation, die Sie erlebt haben?“*

Zum Abschluss geht es darum, dass die Coachee Handlungsmöglichkeiten findet, die für sie und ihre Situation stimmig ist. Dies kann der Trainer etwa mit folgenden Fragen unterstützen:



Way
forward

- ▶ „Was könnten Sie sich vorstellen zu übernehmen?“
- ▶ „Wie würden Sie das in Ihren eigenen Worten formulieren?“
- ▶ „Auf welche Reaktionen müssen Sie sich einstellen und wie würden Sie damit umgehen?“

Unterstützende
Fragen

Nun besteht die Möglichkeit, dass die Coachee selbst in die Situation einsteigt und versucht, die gewonnenen Handlungsideen zu erproben. Der Trainer fragt sie also: „Möchten Sie zum Abschluss selbst in die Situation einsteigen und auf die Bemerkungen von Herrn Zack reagieren?“ Meistens sind die Coachees jedoch eher damit beschäftigt, das Gesehene zu verarbeiten und zu verdauen. Abschließend gibt der Trainer das letzte Wort an die Coachee: „Wie lautet Ihr Fazit?“

Schließlich erhält die Coachee das Flipchart bzw. ein Foto des Flipcharts, auf dem die unterschiedlichen Handlungsalternativen festgehalten wurden.

Hinweise

- ▶ Normalerweise wird es den Gruppenmitgliedern beim Actstorming freigestellt, ob und wann sie sich einbringen möchten. Allerdings habe ich die Erfahrung gemacht, dass es dann passieren kann, dass der „Handlungssturm“ ein „laues Lüftchen“ bleibt, weil sich viele Seminarteilnehmer lieber zurückhalten. Deshalb halte ich es für zielführend, einen „sanften Zwang“ anzuwenden und die Teilnehmer dazu zu bringen, sich der Situation zu stellen. Schließlich können sie sich in der Realität auch nicht aussuchen, von welchen Personen sie mit welchen Anliegen konfrontiert werden. Immerhin bietet hier das Seminar einen deutlich geschützteren Rahmen als das „echte Leben“.

Variante

- ▶ Vor dem eigentlichen Actstorming kann der Trainer die Teilnehmer zuerst in einem Brainstorming Ideen sammeln und auf Flipchart schreiben lassen, bevor diese dann „durchgespielt“ werden. Dadurch können sich die Teilnehmer besser auf ihren Einsatz vorbereiten. Dies ist gewissermaßen die „sanftere Variante“, weil die Teilnehmer sich so besser vorbereiten können. Allerdings hat dies den Nachteil, dass die Übung dann nicht mehr so realitätsnah ist

– schließlich müssen sie im Alltag ja auch spontan auf bestimmte Situationen reagieren, ohne sich vorher Gedanken machen zu können. Dieses zweistufige Vorgehen kann aber bei zurückhaltenden oder gehemmten Gruppen sinnvoll sein, um diese nicht zu überfordern. Damit der Teilnehmer möglichst großen Nutzen daraus ziehen kann, empfiehlt es sich, die Teilnehmer zu bitten, ihre Notizen gut leserlich aufzuschreiben. Diese erhält der Coachee am Ende des Coachings.

- ▶ Der Trainer kann die Teilnehmer auch bitten, das Brainstorming zu zweit durchzuführen, wobei sich die Paare darauf einigen müssen, wer von den beiden „in den Ring steigt“. Auch dadurch stellt der Trainer sicher, dass genügend Handlungsalternativen demonstriert werden.
- ▶ Man kann den Coachee auch auffordern, die Rolle des Antagonisten zu übernehmen, statt die Situation von Außen zu beobachten. Dies ist allerdings nur dann sinnvoll, wenn es darum geht, einen Perspektivenwechsel des Coachee zu erreichen und sein Einfühlungsvermögen für dessen Sichtweise zu erhöhen. Im beschriebenen Fall ist das Ziel hingegen, dass die Coachee lernt, sich stärker abzugrenzen, statt sich in den Kontrahenten einzufühlen. Daher wäre diese Vorgehensweise hier deplatziert.