

Ausbildung Train the trainer

Wir lassen einen Teilnehmer sprechen ...



Eigentlich hatte ich das nie vor: Trainer werden. – Mein Metier ist das Wort. Ein Werkzeug, mit dem ich meine Klienten ins rechte Licht rücke, ihre Botschaften in Presse, Funk und Fernsehen platziere. Ich bin Inhaber einer Public Relations Agentur, ein Spezialist für Kommunikation sozusagen. Was braucht es da eine Verhaltenstrainer-Ausbildung? In der Weiterentwicklung des Leistungsspektrums meiner Agentur habe ich in den letzten zwei Jahren einen Fokus auf die Interne Kommunikation gelegt. Immer wieder erlebte ich dabei, dass Unternehmenslenker auf Widerstände bei ihren Mitarbeitern stießen, wenn wichtige Veränderungen im Unternehmen zu kommunizieren waren. Dabei entstanden die Widerstände vielfach nicht durch die Inhalte, die mitgeteilt wurden – da konnten wir gut beraten – sondern durch die Art und Weise des Auftretens der Geschäftsführer. In Worten der Transaktionsanalyse gesprochen: Wird die Ansprache bei Veränderungsthemen aus dem sich erhöhenden Eltern-Ich heraus geführt, so kommt es schnell zu Blockaden, weil das „Kind“ im Mitarbeiter rebelliert. Dann kann das Thema noch so gut formuliert sein, es kommt schlicht nicht an. Für mich wurde schnell klar: Wollte ich meine Kunden wirklich lösungsorientiert in Sachen Kommunikation beraten, so musste ich meine eigenen Kompetenzen erweitern. Über einen Kontakt zu Hannsjörg Dehner fand ich schnell zu den Konstanzer Seminaren und startete dort mit der Ausbildung zum Verhaltenstrainer.

„Wie man in den Wald schreit, so schallt es wieder heraus.“ – das war mir natürlich bekannt. Doch durfte ich nun erlernen, dass in der persönlichen Kommunikation nicht 1:1 ein Echo zurückkommt. Haltungen und was diese beim Gegenüber auslösen sind deutlich komplexer, aber dank der bei den Konstanzer Seminaren gelehrt Transaktionsanalyse gut zu verstehen. Und darum geht es: Die Haltung in der Kommunikation drückt sich in sogenannten „Ich-Zuständen“ aus. Vereinfacht gesagt gibt es zum Beispiel das „Eltern-Ich“, das sich erhöht und mahnt, ein „Kind-Ich“, welches rebellisch oder untergeordnet angepasst sein kann und auch ein „Erwachsenen-Ich“, welches sachlich orientiert und auf gleicher Augenhöhe kommuniziert. Und nun wird es spannend. Im Gespräch von Personen mit diesen unterschiedlichen Haltungen können sich Transaktionen ergeben, die eine Verständigung schlicht unmöglich machen. Was ich im Seminar nun gelernt habe ist, wie ich meine Haltung so verändern kann, dass eine Verständigung mit dem Gegenüber problemlos möglich ist, und das vor allem in schwierigen Situationen. Und natürlich: wie dies im Verhaltenstraining auch zielgerichtet vermittelt werden kann.

Heute ist mein Wissen um Verhalten und Transaktion deutlich vertieft. Neben der angesprochenen Transaktionsanalyse helfen mir die erlernten Kenntnisse um Bezugsrahmen, innere Antreiber, Übernahme von Kommunikationselementen (Rapport) sowie Check-your-Mind bei meinen Projekten der internen Kommunikation. In vielen Fällen konnte ich Kunden durch gezielte Trainings unterstützen, nicht nur die richtigen Worte, sondern auch die richtige Ansprache zu finden. Ganz klar, das hilft den Kunden und schärft mein Profil als kompetenter Berater und jetzt auch als Trainer. Und nebenbei: Egal, ob ich im Kundengespräch bin, in der Elternpflegschaftssitzung der Schule meiner Kinder oder meinem kleinen Sohn erkläre, dass er sein Zimmer nun aufzuräumen hat – meine neue Kompetenz lässt mich so manche knifflige Situation problemlos meistern. Im Büro ist das gut für's Geschäft und generell ist das gut für's Herz.

Peter Diekmann, Geschäftsführender Gesellschafter der Diekmann Public Relations GmbH, Herne

Zum Inhaltsverzeichnis

AC-Folter oder Abenteuer?

Wie bereite ich mich auf ein Assessment Center (AC) vor? – Weitere Tipps

1. Bleiben Sie cool! – Was ist die Philosophie hinter dem AC?

Es ist wie so oft. Auch ein AC wird nicht so heiß gegessen, wie es im Vorfeld (hoch-) gekocht wird. Natürlich ist es wichtig, dass Sie Ihr Bestes geben, aber Sie müssen nicht der Beste sein. Es ist auch eher stressauslösend, sich mit zu viel Büchern und Internetartikeln zu beschäftigen. Beschäftigen Sie sich aber ruhig mit der dahinterliegenden Philosophie eines AC. Die verfolgt im Wesentlichen den Multimethoden-Ansatz, d.h. mehrere Übungen, mehrere Teilnehmer, mehrere Beobachter, mehrere Verhaltensstichproben. Damit möchte man den Kandidaten gerecht werden und die Subjektivität der Beurteilungen entschärfen. Ganz objektiv wird es nie gehen. Doch es ist objektiver als nur einen Leistungstest oder nur ein Interview für die Entscheidung heranzuziehen. Kurz: Wenn ich mir das beständig vor Augen halten kann, bekommt nicht jede einzelne Übung ein riesiges Gewicht, sondern der gesamte AC-Tag wird zu einer Reise – von Übung zu Übung; von Beobacherteam zu Beobacherteam. Es soll nicht wenige Kandidaten geben, die sich während dieser Reise zunehmend wohler fühlen und sich gesteigert haben. Inneres Wohlfühlen hängt sehr eng mit der Gesamtleistung zusammen, da damit der Ressourcenzustand abgerufen werden kann.

Was es aber auf jeden Fall zu vermeiden gilt: Negative Einstellungen, z.B. Widerwillen, Resignation oder Nörgelei über das AC. Das wirkt sich auf das Gesamtklima aus – auch zu der Beobachtercrew. Sie nehmen sich außerdem dadurch selber die Energie! Suchen Sie sich lieber die positiven Energien bei anderen positiv eingestellten Teilnehmern.

2. Sie sind nicht in der Höhle von Löwen!

Die Beobachter haben unter Umständen genau so viel Kribbeln im Bauch wie Sie. Die Beobachter wollen Sie nicht zerfleischen, sondern Ihnen gerecht werden. Hierfür nehmen Sie sich viel Zeit für Beobachterschulung und Beobachterkonferenz. Hier wird immer auf die Reflexion von Beobachtereffekten (z.B. Halo, Sympathie, Reihenfolge) und anforderungsbezogenen Kriterien sehr großen Wert gelegt. In Vorbereitungen von Kandidaten auf AC-Situationen erlebe ich oft sehr realitätsfremde Annahmen und Vorstellungen über die Beobachter, z.B. „die machen die Vorbereitungszeit so knapp, dass ich gar nicht fertig werden kann“, „die sagen nicht wirklich, worum es geht“, „die achten auf jeden kleinen Schnitzer“, „die Ergebnis-

se stehen doch schon vorher fest". Das kann schon vorkommen, aber im Allgemeinen sind die Beobachter sehr fair zu den Teilnehmern. Außerdem wissen die meisten, auch die Beobachter aus den Firmen, dass ein AC an sich schon stressauslösend ist und geben eher beziehungsförderliche Signale, die zum Wohlfühlen einladen; bauen notfalls auch mal eine Brücke.

3. Innovative und kreative Personen fallen auf!



Es ist schon hilfreich etwas aufzufallen, d.h. aus der Masse hervorzutreten. Am besten natürlich positiv! Doch wie? Da kann es z.B. schon auffallen, dass nicht nur die vorbereiteten Karten an die Wand gepinnt werden und damit ist schon Ende der Visualisierung, sondern dass auf überraschende Fragen auch spontan etwas an das Flip-Chart skizziert werden kann. Besonders gut kommt das an, wenn Führungskräfte oder Top-Verkäufer gesucht werden. Ein Lächeln ist manchmal auch schon etwas, das Sie aus der Masse heraushebt. Wenn man Ihnen den Spaß am AC anmerkt, wird der Funke überspringen und sich in der Beobachtung niederschlagen, z.B. in den Kriterien „kann begeistern“ oder „hat Spaß an der Arbeit“. Damit sind Sie ein weißes Schaf in einer grauen Schafherde. Abschließend: Eine metaphorische Sprache setzt Akzente und außerdem werden Erinnerungsmarker im Gehirn gesetzt. Das war doch der mit dem „Verkaufen ist doch wie Flirten! – das Ziel ist ein anderes, aber der Weg ist der Gleiche.“

Es gilt außerdem: systemkonform im äußeren Erscheinungsbild, innovativ anregend in der Beziehungsgestaltung mit den Beobachtern. Auch wenn die natürlich nur so neutral wie möglich ihr Verhalten beobachten.

4. Geben Sie sich die Erlaubnis, nicht perfekt zu sein!

Nobody is perfect! Der Spruch ist wohl bekannt. Doch in meiner Coachingpraxis stelle ich immer wieder fest, dass es diesen Wunschgedanken nach Fehlerfreiheit gibt. Er tritt automatisiert und unbewusst auf, wird durch die Medien noch verstärkt und macht uns das Leben in manchen Situationen zur Hölle. In der Transaktionsanalyse nennen wir das den „Perfekt-Antreiber“. Er ist nicht nur bei Menschen festzustellen, die Angst davor haben, einen Fehler zu machen, sondern auch bei solchen, die das nie im Leben von sich behaupten würden. Dennoch ist „oje, jetzt bloß keinen Fehler machen“ oft der erste Gedanke, der uns durch den Kopf schießt, wenn wir aus der Komfortzone heraustreten sollen. Er hält davon ab, sich in einer Gruppe von 12 Personen einem Videotraining zu stellen. Er arbeitet in uns, wenn wir vor einer größeren Gruppe eine Präsentation oder einen Workshop abhalten. Er ist quasi wie ein Autopilot, der sich anstellt, wenn wir in unsicheres Terrain kommen.

Was tun? Ein AC löst wie gesagt Stress aus und damit auch häufig dieses Antreiberverhalten. Der „nur nichts falsch machen“-Gedanke wühlt sich spätestens am Vorabend eines AC in den Kopf und ist dort nicht mehr rauszubekommen. Es geht nur mit der inneren Erlaubnis „ich darf Fehler machen“. Manchmal hilft es sich die Frage zu stellen: „Was ist das Schlimmste, was passieren könnte? Und ist das lebensbedrohlich, wenn ich jetzt keine Führungskraft oder Key-Accounter werde?“ Das entdramatisiert schon etwas. Ein weiterer Ansatz wäre, sich das Symptom zu verschreiben. Bauen Sie einen kleinen Fehler ein und beobachten Sie, was dann passiert. Überraschung gelungen. Niemand wird es bemerken, aber Sie werden lockerer. Denn: Nobody is perfect!

5. Fordern Sie ein differenziertes und zeitnahes Feedback ein!

Das ist überhaupt das Ziel der Übung! Sie haben ein Recht auf ein ausgewogenes, differenziertes und zeitnahes Feedback. Hierbei sollen Ihre Stärken und Ihre Schwächen ausreichend beleuchtet werden. Lassen Sie sich nicht mit Zahlen und Profilen abspeisen. Fragen Sie nach, wenn Sie was nicht verstanden haben oder Ihnen nicht plausibel genug erscheint. Die Profis sind jetzt gefragt, eine wertschätzende,

klare und verständliche Rückmeldung zu geben. Wenn Sie hinterher das Gefühl haben, dass Sie sich wiederfinden konnten, an den kritischen Punkten arbeiten möchten und sich dabei noch angenehm fühlen, dann sind das Indikatoren für wirkliche Profi-Arbeit.

Konstantin Warth

[Zum Inhaltsverzeichnis](#)

Literaturempfehlung

Denn sie wissen nicht, was sie tun ...

Alle, die die zugegebenermaßen nicht allzu weit hergeholte Befürchtung hegten, unter dieser Überschrift verberge sich die Analyse der Macher-Qualitäten deutscher Manager im allgemeinen und der Banker im besonderen (ich habe heute, am 21. September 2009 in den Zehn-Uhr-Nachrichten des Bayrischen Rundfunks gehört, dass die mit vielen Steuer-Milliarden gestützte HSH Nord-Bank ein Geschenk von 45 Millionen Euro an Goldman-Sachs gemacht hat), können erleichtert aufatmen. Darum geht es in diesem Beitrag nicht. Es geht auch nicht um Politiker, die angesichts leerer Staatskassen für den Fall ihrer Wahl Steuersenkungen versprechen – NEIN, es geht um etwas wirklich Interessantes: Dieser Tage ist das Buch „Coachingwissen“ mit dem Untertitel „Denn sie wissen nicht, was sie tun?“ von Prof Bernd Birgmeier als Herausgeber im VS Verlag für Sozialwissenschaften erschienen. Ich zitiere aus dem Umschlagtext:

Wer coacht, sollte wissen, was er tut! Ob jedoch alles, was sich heutzutage hinter der Erfolgsformel „Coaching“ verbirgt, auf einer Grundlage sicheren Wissens fußt, darf – besonders im Blick auf die nach wie vor weit verbreitete Scharlatanerie und die vielfache Ausbeutung des Begriffs – zurecht angezweifelt werden.

Gemeinsam mit einigen der führenden Coaching-Experten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz werden Fragen nach den Möglichkeiten und Chancen einer theoretischen und wissenschaftlichen Grundlegung für Coaching gestellt und die Relevanz eines genuinen Coachingwissens diskutiert.



Das klingt zunächst ein wenig trocken und theoretisch, und der eine oder andere Beitrag ist es vielleicht auch, doch wer sich davon nicht abschrecken lässt, findet in den insgesamt 25 Beiträgen auch vieles sehr Interessantes. Es werden ganz unterschiedliche Herangehensweisen und Konzepte vorgestellt, auf diese Weise erhält der Leser einen insgesamt sehr guten Überblick über das, was im Coaching derzeit wirklich alles an Ansätzen, an theoretischen und praktischen Modellen vorhanden ist. Und manches liest sich dann natürlich auch durchaus spannend. Je nach persönlichen

Vorlieben und Interessen wird natürlich jeder die vielen Beiträge unterschiedlich bewerten, aber ich fand zum Beispiel (neben dem Beitrag von Ulrich Dehner selbstverständlich) „Handlungspsychologische Grundlagen des Coaching: Anwendung der Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktion(PSI)“ sehr interessant, weil ich, ich muss es gestehen, vorher PSI nur in einem durchaus anderen Zusammenhang kannte. Auch „Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation“ von Maja Storch, der sich auf die Zielpsychologie, die laut M. Storch gerade die Motivationspsychologie ablöst, bezieht, fand ich einen echten Zugewinn.

Aber stöbern Sie doch selbst: Bei 25 Beiträgen findet sicher jeder etwas, das ihm bisher so noch nicht geläufig war.

Renate Dehner

[Zum Inhaltsverzeichnis](#)

Termine

Ausbildungen:

Start: 28.-30. Oktober	2009	CoachingAusbildung, in Konstanz
Start: 14.-16. April	2010	Train the Trainer, in Konstanz
Start: 21.-23. April	2010	Führungskraft als Coach, in Konstanz
Start: August	2010	CoachingAusbildung, in Berlin

Seminare:

22.-23. Oktober	2009	Ausdruck und Stimme
16.-17. November	2009	Embodiment
19.-20. November	2009	Check your Mind – Erfolg beginnt im Kopf
02.-04. Dezember	2009	CoachingSeminar Führung
14.-15. Dezember	2009	Supervision für Coaches

[Zum Inhaltsverzeichnis](#)

Konstanzer Seminare, Theodor-Heuss-Str. 36, 78467 Konstanz
Tel. +49 (0) 7531 942 938 0, Fax +49 (0)7531 942 938 99
www.konstanzer-seminare.de info@konstanzer-seminare.de
[Newsletter abbestellen](#)