Den Menschen hinter der Maske sehen lernen

TRAIN-THE-TRAINER. Eine neue Trainerausbildung verspricht eine Integration unterschiedlicher psychologischer Methoden und bietet Know-how über „tatsächlich veränderungswirksame Faktoren", so dass Verhaltensänderungen dauerhaft möglich werden. Den Hintergrund bilden unter anderem Transaktionsanalyse und Gestalttherapie. Der Bogen spannt sich aber auch von der Erlebnispädagogik bis zur Systemtheorie.

In der Regel gilt ein Training bereits dann als erfolgreich, wenn die Teilnehmer zufrieden und motiviert aus dem Seminar gehen. Wenn sie es als interessant, abwechslungsreich und gut strukturiert erlebt haben. Kurz gesagt, wenn die Teilnehmer das Seminar am Ende positiv bewerten.

Dabei stellt sich die Frage, ob dies überhaupt entscheidende Kriterien sind, um den Erfolg einer Trainingsmaßnahme zu messen. Denn die eigentlich wesentliche Frage bleibt dabei unbeantwortet: Wie lassen sich Trainings veränderungswirksam gestalten?

Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern und Führungskräften in der Regel Trainings an, um sie darin zu unterstützen, spezielle Verhaltensweisen zu erwerben oder zu verändern. Ein Mitarbeiter der Service-Hotline soll lernen, mit Kundenbeschwerden gelassen umzugehen. Eine Führungskraft soll in die Lage versetzt werden, in Kritikgesprächen Mitarbeiter deutlich, aber wertschätzend zu konfrontieren. Die Teilnahme an Trainings ist immer mit einem Veränderungswunsch verbunden, meist seitens der Teilnehmer und immer seitens des beauftragenden Unternehmens.

Um in Trainings an Verhaltensänderungen zu arbeiten, brauchen Trainer also ein Verständnis darüber, wie grundlegende Veränderungsprozesse in Menschen angestoßen werden können. Dazu hat die Gestalttherapie mit ihrem „paradoxen

beit (INQA) werden jährlich durch das Handelsblatt, TÜV SÜD Life Service und EuPD Research die „gesündesten Unternehmen Deutschlands“ mit dem „Corporate Health Award“ ausgezeichnet. Im Jahr 2011 haben sich 237 Unternehmen um den Award beworben, darunter zahlreiche Dax-30-Konzerne. Neben Boehringer Ingelheim wurden im Jahr 2011 noch folgende Unternehmen mit dem 1. Platz im Wettbewerb „Corporate Health Awards” (www.corporate-health-award.com) ausgezeichnet:

Unilever blickt auf Individuum, Führungskraft, Organisation

Die Unilever Deutschland GmbH (Kategorie Konsumgüter/Elektrotechnik) erhielt den Corporate Health Award 2011 für die besonders vorbildlichen Ansätze zur Implementierung einer nachhaltigen Führungs- und Gesundheitskultur. Was tut das Unternehmen konkret im Bereich Gesundheitsmanagement für seine Mitarbeiter? Die Jury lobte auf drei Ebenen:

1. Ebene des Individuums:

- Employee Assistance Programm (externe Mitarbeiterberatung)
- Lebendiger Betriebssport mit innerbetrieblichem Fitness-Center
- Entspannungsoase mit Massagestühlen („Wer nicht schläft sündigt!“)
- Zwei Gesundheitstage jährlich, regelmäßige Gesundheits-Checks für alle.
- Lösungsorientierte medizinische Abteilung im Unternehmen
- WE CARE-Team-Workshops (1 Tag)

2. Auf der Ebene der Führungskräfte:

- Intensives Schulungsprogramm für Führungskräfte: „Führung allgemein“
- Spezielles Schulungsprogramm zum Thema „Führung und Gesundheit“: WE CARE (2 Tage)
- Individueller Check-up für alle Führungskräfte ab dem 40. Lebensjahr

3. Auf der Ebene der Organisation:

- Lebende Unternehmensvision
- Standards of Leadership (SOL) – Unilever Führungskräfte sind leistungs- und werteorientiert
- Code of Business Principles – Verhaltensprinzipien
- Global People Survey (GPS), die jährliche Mitarbeiterbefragung – auch Fragen nach Gesundheit und Sicherheit.

ThyssenKrupp erfand die „Gesundheitsschicht“

Die ThyssenKrupp Steel Europe AG (Kategorie Maschinenbau / Schwerindustrie) erhielt den Corporate Health Award 2011 für ihre Ansätze zur gesundheitlichen Sensibilisierung der Belegschaft. So wurde zum Beispiel das Konzept „Gesundheitsschicht“ entwickelt: Seit Sommer 2010 haben mehr als 2.000 Mitarbeiter diesen Gesundheitstag absolviert. Für jeden Teilnehmer wird ein Check-up unter anderem hinsichtlich seines Risikoprofils und seiner Arbeitsfähigkeit erstellt. Ein telefonisches Coaching drei Monate sowie ein erneuter Check-up und ein persönliches Beratungsgespräch beim Betriebsarzt sechs Monate nach der „Gesundheitsschicht“ bieten vielfältige Unterstützung beim Erreichen der selbst gesteckten Gesundheitsziele.

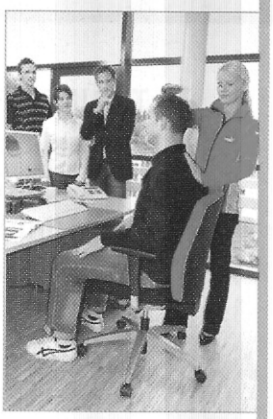
„SAP hat erkannt, dass Wohlbefinden und Gesundheit am Arbeitsplatz der Schlüssel zu nachhaltiger Motivation und Leistungsfähigkeit darstellen.“
Dr. Natalie Lotzmann,
Head of SAP Global Health Management & Diversity Germany

Außerdem erhielten weitere Unternehmen erste Preise: Die Gothaer Versicherungen, die SAP AG, die STEAG GmbH, das Umweltbundesamt und die Deutsche Post DHL. Sonderpreise gab es für die SAP AG, das Uniklinikum Jena und die Meyra-Ortopedia GmbH.

Martin Pichler ●

Gesundheit im Betrieb selbst gestalten.
www.gesundheitimbetrieb.de

Die bundesweite Initiative, die auch durch die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) kommuniziert wird, bietet Unternehmen jeder Größe, die ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) umsetzen möchten, frei zugängliche BGM-Tools.



Bei Bedarf steht ein bundesweites Netzwerk an Dienstleistern bereit, die auch die Umsetzung komplexer Projekte begleiten können.

Qualifikationen für interne Fachleute, z. B. aus der Personalabteilung:

- Berufsbegleitende Lehrgänge: Fachkraft für betriebliches Gesundheitsmanagement (IHK) und die Weiterbildung Berater für betriebliches Gesundheismanagement
- Duales Bachelor-Studium Gesundheitsmanagement (bundesweite Studienzentren)
- Master-Studium mit wählbaren Schwerpunkten, z. B. betriebliches Gesundheitsmanagement, Coaching, Stressmanagement

Info-Telefon: +49 681 6855-0

Deutsche Hochschule
für Prävention und Gesundheitsmanagement
University of Applied Sciences

Fordern Sie jetzt Informationen an!
info@gesundheitimbetrieb.de

Veränderungsverständnis“ eine Antwort: Veränderung entsteht nicht allein durch Einsicht, Wollen und Üben. Also nicht dadurch, dass in Trainings allzu schnell nach Lösungen und Verhaltensalternativen gesucht wird. Vielmehr entsteht Veränderung dadurch, dass Menschen aufhören, sich von ungeliebtem Verhalten schnellstmöglich verabschieden zu wollen, um es durch Neues, gewünschtes Verhalten zu ersetzen. Stattdessen gilt es zu sein, wie und was man ist. Es geht also zunächst nicht darum, ein Verhalten, ein Gefühl loszuwerden, sondern sich mit dem ungeliebten Verhalten zu identifizieren: „You can't say goodbye, without saying hello.“

Trainings müssen deshalb grundsätzlich so gestaltet werden, dass Teilnehmer mit sich und ihren vielleicht auch unerwünschten Anteilen in Berührung kommen. Um dies zu realisieren, wird oft das Patentrezept der „Erlebnisorientierung“ bemüht: Rollenspiele, Gruppenübungen, Verhaltensexperimente werden dafür genutzt, dass Teilnehmer „ins Erleben kommen“. Das Erleben allein reicht aber nicht immer aus. Wichtig ist, dass Teilnehmer ausreichend Raum und Unterstützung dafür bekommen, sich selbst in diesen Situationen bewusst wahrzunehmen und zu reflektieren: Ihre inneren Reaktionsmuster, ihre Gefühle, ihre körperliche Resonanz und Handlungsimpulse.

Veränderung bedeutet auch Widerstand

Auch wenn im gestalttherapeutischen Sinne Veränderung „von selbst passiert“, indem wir Bewusstheit darüber erlangen, wer wir sind, verläuft der Weg zu diesem Ich-Bewusstsein nicht immer geradlinig, sondern über Umwege und Widerstände. Samuel Widmer, ein bekannter Autor und Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie aus Lüssingen bei Solothurn (Schweiz), erklärt diesen „Umweg über Widerstände“ mit seinem Kern-Schalen-Modell: Um bewusst zu erleben, wer wir sind, also in Kontakt mit dem Kern unserer Persönlichkeit (dem „wahren Selbst“) zu kommen, passieren wir quasi verschiedene Schichten unserer Persönlichkeit. Die Anpassungs- und Abwehrschicht, die Schicht unserer „Weh-Gefühle“ bis hin zum Kern unseres Selbst. Angestoßen durch Übungen beziehungsweise Verhaltensexperimente in Seminaren, kann ein Riss in der Anpassungsschicht entstehen, der für die Teilnehmer eine Bedrohung darstellt. Der Trainer bekommt es mit der Abwehrschicht der Teilnehmer zu tun. In der Trainingspraxis äußert sich diese Abwehr mehr oder weniger direkt: Teilnehmer diskutieren den Sinn und Zweck einer Übung ausgiebig, sie halten Rollenspiele für unrealistisch und nicht übertragbar in die Praxis. Ein Teilnehmer will ein Experiment in dem Moment abbrechen, an dem für ihn unangenehme Gefühle spürbar werden. Üblicherweise werden diese Widerstände entweder als Fehler des Trainers bewertet, der die falsche Übung ausgewählt hat, oder als Unwilligkeit eines Teilnehmers, der mit der falschen Haltung in das Seminar gekommen ist.

Mit diesem fundierten theoretischen Wissens im Hintergrund wird es für Trainer möglich, das Auftreten solcher Widerstands-phänomene als ein Zeichen „erfolgreicher“ Arbeit zu betrachten. Aus Sicht des Trainers ist es dann völlig „normal“, um nicht zu sagen wünschenswert, mit Abwehrgefühlen konfrontiert zu werden, auch wenn die Arbeit an und mit Widerstandsphänomenen für ihn eine Herausforderung darstellt. Direkt unter der Abwehrschicht liegt im Kern-Schalen-Modell die Schicht der „Weh-Gefühle“ wie Angst, Trauer und Hilflosigkeit. Sobald Teilnehmer sich jenseits der Abwehr auf Selbsterfahrungsprozesse einlassen, kommen sie mit diesen, meist ungeliebten, Gefühlen in Berührung.

Es ist geradezu als eine fragwürdige professionelle Einstellung zu bewerten, die Vermeidungsstrategien von Teilnehmern und/oder Auftraggebern zu übernehmen und sich ihnen anzupassen. Um Trainings veränderungswirksam zu gestalten, benötigt ein Trainer die fachliche und persönliche Kompetenz, um Teilnehmern in ihren Widerständen angstfrei und kraftvoll begegnen zu können.

Beispiel: Kritik üben lernen

Ein Beispiel aus der Praxis von Führungstrainings: Eine Abteilungsleiterin probiert sich im Rahmen eines Rollenspiels im Führen von Kritikgesprächen aus. Sobald sie versucht, die Kritik auf den Punkt zu →

AUTORINNEN

Sylvia Wörner, Dipl.-Komm.-Wirtin (BAW), seit 1996 selbstständig als Managementtrainerin, Organisationsberaterin und Coach. Ausbildung zur Managementtrainerin beim Team Dr. Rosenkranz; Weiterbildung zur psychologischen Organisationsberaterin (DBVC), zum Coach (DBVC) und in systemischer Beratung von Organisationen, Hephaistos Coaching-Zentrum München; Fortbildungen in gestalttherapeutischer, transaktionsanalytischer und systemischer Methodik und psychodynamischer Diagnostik. Geschäftsführerin und Ausbilderin bei der tuba Akademie.

tuba GbR, Arthur-Behr-Straße 35
86633 Neuburg a.d. Donau
Tel. 0160 8955536
www.tuba-akademie.de

Sabrina Streubel, Dipl.-Psychologin, seit 1996 selbstständig als Managementtrainerin, Organisationsberaterin und Coach; Ausbildung zur systemischen Prozessberaterin und Unternehmensberaterin beim Team Dr. Rosenkranz; Weiterbildung zur psychologischen Organisationsberaterin (DBVC), zum Coach (DBVC) und in systemischer Beratung von Organisationen beim Hephaistos Coaching-Zentrum München; Weiterbildung in systemischer Organisationsaufstellung bei Dr. Horn, Brick und Partner in München. Geschäftsführerin und Ausbilderin bei der tuba Akademie.

tuba GbR, Arthur-Behr-Straße 35
86633 Neuburg a.d. Donau
Tel. 0172 8516057
www.tuba-akademie.de

Foto: williammpark / shutterstock.com

→ bringen, werden ihre Formulierungen schwammig, ihr Auftreten defensiv. Anstatt nun als Trainer mit Tipps oder Vorschlägen für alternatives Verhalten aufzuwarten, gilt es, die Teilnehmerin zunächst nur darin zu unterstützen, das wahrzunehmen, was gerade in ihr spürbar wird: Welche inneren Konflikte werden in der Situation deutlich, welche Gefühle sind damit verbunden? Wo im Körper wird dies erfahrbar? Sie nimmt wahr, dass ihr Mund trocken wird, sie nach den richtigen Worten ringt, ihr Kopf leer ist. Ihr wird bewusst, wie sehr sie dazu neigt, den Mitarbeiter zu schonen. Der Trainer unterstützt sie weiter beim Erforschen dieser Empfindungen. Dabei beginnt sie zu begreifen, dass sie selbst ihre größte Kritikerin ist. Sie erkennt, dass sie eine extrem kritische Instanz in sich trägt, die ihre Bemühungen, ein gutes Kritikgespräch zu führen, ständig mit inneren Sätzen wie „Das kriegst du nie hin", „Du bist einfach keine gute Führungskraft" torpediert. Ihr wird klar, wie sehr sie sich selbst abkanzelt und klein macht und wie hilflos und verunsichert sie sich dadurch fühlt. Das will sie natürlich ihrem Gegenüber nicht antun, und so schiebt sie die „Weichmacherbremse" rein. In diesem Beispiel lernt die Teilnehmerin, dass ihr Verhalten nicht in der aktuellen Situation begründet ist, sondern vielmehr, dass sie ein alter, dysfunktionaler innerer Dialog bremst. Diese Bewusstheit schafft innere Distanz zum eigenen Erleben. Die Fähigkeit, sich aus der Distanz wohlwollend selbst zu beobachten, ist der entscheidende Schritt aus dem Automatismus gewohnter Verhaltensmuster. So entsteht in Situationen, in denen sich Menschen bisher automatisch und unbewusst für eine Verhaltensweise entschieden haben, innerer Spielraum, der ein Aussteigen aus alten Dynamiken und ein Annähern an neue Verhaltensweisen erst möglich macht. Erst jetzt kann im Training nach Lösungen gesucht und neues, alternatives Verhalten erprobt werden. Die Teilnehmerin kann zukünftig in ähnlichen Situationen wahrnehmen, wann sie versucht ist, ihr Gegenüber unpassend zu schonen. So kann sie nach und nach neues Verhalten an die Stelle des alten setzen.

Die Kunst zu beschreiben, statt zu bewerten

Um Teilnehmer auf diesem Bewusstwerdens-Weg zu begleiten, brauchen Trainer vor allem die Fähigkeit, einen wertfreien Raum zu schaffen, indem sich Teilnehmer möglichst angstfrei erfahren können. Wertfreier Raum bedeutet, dass Teilnehmer die Möglichkeit haben, sich in Übungen und Verhaltensexperimenten auszuprobieren, jenseits des Gefühls, Fehler zu machen oder zu versagen. Der Trainer unterstützt seine Teilnehmer darin, ihre inneren Welten beschreiben zu lernen, ohne dabei in Kategorien wie „richtig" oder „falsch", „gut" oder „schlecht" zu denken. Sobald es gelingt, eine Atmosphäre zu schaffen, in der alles sein darf, was ist und sich sowohl der Trainer als auch die Teilnehmer mit Neugier und Offenheit auf eine gemeinsame Entdeckungsreise begeben, entsteht ein fruchtbarer Boden für Veränderung und Entwicklung in Seminaren.

Überspitzt formuliert entlässt ein Großteil von Trainings die Teilnehmer vielleicht gut unterhalten, aber „unverändert". Spektakuläre, reizhafte oder auch überraschende Erlebnisse hinterlassen vielleicht Eindruck, aber keine Wirkung. Wer aber Trainings, egal ob klassische Kommunikations- oder Präsentationsseminare, Stressmanagementtrainings oder Führungskräfte-Entwicklungsprogramme, nach ihrer Wirkung bemisst, kommt um ein unspektakuläres, eher stilles, aber fundiertes Veränderungsverständnis nicht herum. Trainer mit diesem Erfolgsverständnis brauchen ein gerüttelt Maß an Selbstkenntnis, Autonomie und Selbstvertrauen. Ein Trainer, der seine Komfortzone ein für alle Mal verlässt, handelt gegen die Mode. Das ist weder einfach noch trivial und macht den Trainer-Job zu einer ständigen Herausforderung.

Sylvia Wörner / Sabrina Streubel ●

Das Basis-Curriculum

Ausbildungsinhalte (in Auszügen). Das tuba Basis-Curriculum will sowohl das Fachwissen als auch die Persönlichkeit eines Trainers entwickeln.

Modul 1: Den individuellen Trainingsstil entdecken; Angebotserstellung und Konzeption; Seminare konzipieren und Anfänge in Seminaren gestalten.

Modul 2: Dynamiken in Beziehungen; innere Haltung; Trainingseinheiten planen und durchführen; Trainingseinheiten kreativ gestalten; Interventionstiefen und -techniken.

Modul 3: Wahrnehmung schärfen; innerpsychische Dynamiken verstehen; Intuition nutzen; Coaching-Kompetenz aufbauen; Seminare veränderungswirksam gestalten.

Modul 4: Herausfordernde Trainingssituationen meistern; eigenes Konfliktverhalten analysieren; Seminare abschließen, Transfer sichern; Gruppendynamik nutzen.

Modul 5: Ein Meisterstück präsentieren; Trainingskonzept vorstellen, Life-Trainingseinheit durchführen; Ideen für den eigenen Marktauftritt entwickeln.

Die Ausbildung lebt von der Abwechslung zwischen Erleben und Ausprobieren, Theorie- und Tool-Vermittlung, Selbstreflexions- und Feedback-Einheiten. Der Umfang des Basis-Curriculums beträgt fünf Ausbildungsmodule zu je vier Tagen (inkl. Zertifizierung) – das sind insgesamt 20 Ausbildungstage über einen Zeitraum von einem Jahr bei kontinuierlicher Begleitung von zwei Lehrtrainerinnen.