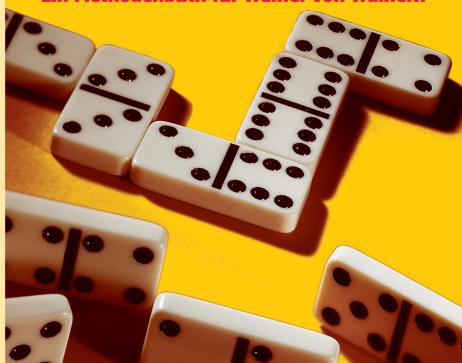
GRUNDLAGEN DER WEITER BILDUNG

Ursula Raab Dr. Thomas Späth

Handbuch Trainingsmethoden

Ein Methodenbuch für Trainer von Trainern





Ursula Raab, Dr. Thomas Späth

Handbuch Trainingsmethoden

Ein Methodenbuch für Trainer von Trainern

"Es genügt nicht zum Fluss zu kommen, mit dem Wunsch Fische zu fangen, man muss auch das Netz mitbringen!"

Chinesisches Sprichwort



Herausgegeben von RA Jörg E. Feuchthofen Prof. Dr. Michael Jagenlauf MA

Prof. Dr. Arnim Kaiser

Die Reihe Grundlagen der Weiterbildung bietet Raum für

- · Theorien, die das berufliche Handeln anregen und vertiefen,
- · praktische Grundlagen und Tools,
- Ausarbeitungen, die konkurrierende Theorien, Praxen, Modelle und Ansätze gedanklich und empirisch weiterführen.

Dieser Titel ist auch als Printausgabe erhältlich ISBN 978-3-940 562-41-8

Sie finden uns im Internet unter www.ziel-verlag.de

Wichtiger Hinweis des Verlags: Der Verlag hat sich bemüht, die Copyright-Inhaber aller verwendeten Zitate, Texte, Bilder, Abbildungen und Illustrationen zu ermitteln. Leider gelang dies nicht in allen Fällen. Sollten wir jemanden übergangen haben, so bitten wir die Copyright-Inhaber, sich mit uns in Verbindung zu setzen.

Inhalt und Form des vorliegenden Bandes liegen in der Verantwortung der Autoren.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

ISBN 978-3-944 708-15-7 (eBook)

Verlag: ZIEL – Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH

Zeuggasse 7-9, 86150 Augsburg, www.ziel-verlag.de

1. Auflage 2010

Grafik und Stefanie Huber, Friends Media Group GmbH

Layoutgestaltung: Zeuggasse 7, 86150 Augsburg

Titelbild: Shutterstock

Gesamtherstellung: Friends Media Group GmbH

www.friends-media-group.de

© Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis

Vorwort Danksagung					
	1.1	Um was geht es?	9		
	1.2	Netze halten mehr als Fäden	10		
	1.3	Learning by Doing	11		
2.	Gel	orauchsanleitung: Wie funktioniert das Buch?	12		
3.	Die	Trainer-Kompetenzen: Was sollte ich als Trainer können?	13		
	3.1	Das Umfeld	13		
	3.2	Trainer-Anforderungen: Der Trainer-Kompetenzrahmen	15		
	3.3	Trainerkompetenz in verschiedenen Einsatzbereichen 3.3.1 Prozessbegleitung 3.3.2 Performance 3.3.3 Wertschätzungskultur 3.3.4 Selbstreflektion und Selbstwachstum 3.3.5 Kooperation 3.3.6 Kommunikation und Konflikte 3.3.7 Führung 3.3.8 Zielfindung/Visionen	17 17 18 19 20 22 23 24 25		
		3.3.9 Transfer	26		

Inhaltsverzeichnis

4.	The	eorieko	mpetenz: Hintergrundkonzepte – die Basis	27		
	4.1	Transa	ktions-Analyse	27		
	4.2	System	ntheorie und Konstruktivismus	30		
	4.3	NLP –	Neurolinguistisches Programmieren	33		
	4.4	4 Handlungslernen				
5.	Met	thoden	– Die Werkzeuge	37		
	5.1	TA Me	ethoden – die Einsatzmatrix	37		
		5.1.1	Vertrag mit mir selbst	38		
		5.1.2	Antreiber Test	39		
		5.1.3	Grundpositionen und OK-Corral	43		
		5.1.4	Firmenskript oder Teamskript	45		
		5.1.5	Egogramm oder wie verteile ich meine Energie	48		
		5.1.6	Zuwendungen/Strokes und Motivation	51		
		5.1.7	Arbeiten mit den Ich-Zuständen	54		
		5.1.8	Ich-Zustände erkennen und verändern	58		
		5.1.9	Transaktionen – eine Einführung	62		
		5.1.10	Erkennen verschiedener Transaktionen – Teil 1	66		
			Erkennen verschiedener Transaktionen – Teil 2	68		
		5.1.12	Häufige Transaktionstypen	69		
		5.1.13	Drama-Dreieck	70		
	5.2	Systemischer Ansatz – die Einsatzmatrix		75		
		5.2.1	Zielfindungsübung: "Der Weg führt zum Ziel"	76		
		5.2.2	Übung "Konflikttypen"	77		
		5.2.3	"Kreative Einwandbehandlung"	79		
		5.2.4	Die vier Ebenen der Moderation	80		
		5.2.5	SWOT-Analyse-Arbeitsanleitung	81		
		5.2.6	Einfache Teamaufstellung	83		
		5.2.7	Tetralemma – 2 Herzen in meiner Brust	85		
		5.2.8	Storytelling: Systemische Geschichten und Metaphern	87		
		5.2.9	2,222	90		
		5.2.10	Systemische Transferübung – Rezeptverschreibung	91		
		5.2.11	Der Schmetterlingseffekt	92		
		5.2.12	Systemisches Malen "Picasso hilf"	93		
		5.2.13	Reflecting Team	94		

Inhaltsverzeichnis

5.3	NLP –	die Einsatzmatrix	95			
	5.3.1	Welche Sinne bevorzuge ich?	96			
	5.3.2	"Meta-Programme"	97			
	5.3.3	"Big Five" (Meta-Programme)	99			
	5.3.4	Neurologische Ebenen	100			
	5.3.5	Pacing-Leading-Rapport	102			
	5.3.6	Matching	103			
	5.3.7	Repräsentationssysteme in der Sprache	105			
	5.3.8	Fragetechnik: Meta-Fragen	106			
	5.3.9	Fragetechnik: Milton-Fragen und Formulierungen	108			
	5.3.10	Fragetechnik: Leitfragenraster	110			
	5.3.11	Der Zielfindungsprozess	112			
	5.3.12	Der Weg zum Ziel: Pro-Imprint	114			
	5.3.13	Transferspaziergang	115			
5.4	Handlı	ungslernen – die Einsatzmatrix	116			
	5.4.1	Lernprojekt "Mausefalle"	117			
	5.4.2	gg	118			
	5.4.3	Lernprojekt "Rennpferde"	119			
	5.4.4	Lernprojekt "Wasserglas"	120			
	5.4.5	Lernprojekt "Platztausch"	121			
	5.4.6	Lernprojekt "Meterstab"	122			
	5.4.7	1 3	123			
	5.4.8		124			
	5.4.9	Lernprojekt "Turboschrauben"	125			
	5.4.10	Lernprojekt "Rechenprojekt"	126			
		Lernprojekt "Haute Couture"	132			
		Reflexionsmethode "Skalierung"	133			
	5.4.13	Moderationsübung "Der neue Dienstwagen"	135			
	5.4.14	Konfliktübung mit Fallbeispielen	137			
		Übungen zur Performance-Kompetenz	138			
	5.4.16	Standogramm	139			
Litera	turverz	zeichnis	140			
Die Au	Die Autoren					

Vorwort

Unser gemeinsamer Weg begann vor über 20 Jahren im Bereich der Erlebnispädagogik, getragen von einer großen Begeisterung für handlungsorientiertes Lernen. Beide vertieften und erprobten wir in den Folgejahren unterschiedliche Methoden in zahlreichen Tätigkeitsfeldern im Non Profit und Profit Bereich. Aus der Fülle von Erfahrungen, Wissen und nützlichen Werkzeugen, die wir in dieser Zeit sammeln konnten, entstand gemeinsam mit einem weiteren Trainerkollegen unser Konzept für eine Trainer-Ausbildung. Diese folgt der Logik dieses Buches und vermittelt Methoden, Konzepte und Erfahrung des systemischen Ansatzes, von NLP und Transaktionsanalyse, aufbauend auf handlungsorientierter Vorgehensweise. Da wir nun bereits seit vielen Jahre erfolgreich Trainer ausbilden, können wir sagen: unser Konzept Methoden zu vernetzen geht auf! Besonders auch die zahlreichen positiven Rückmeldungen der Teilnehmer bestärken uns dabei. Getragen von diesen positiven Eindrücken entstand die Idee für dieses Buch

Unser Ziel ist es eine Essenz von über zwei Jahrzehnten erfolgreicher Arbeit mit praxisgeschärften Werkzeugen an Trainerkollegen und die, die es werden wollen, weiterzugeben – zum freien und freudvollen Gebrauch in allen Trainerlebenslagen!

Es handelt sich um die Werkzeuge, die für uns "wirklich funktionieren", Ziel führend sind, relativ einfach anzuwenden und bei überschaubarem Einsatz einen maximalen Trainingserfolg ermöglichen. Es handelt sich um unsere besten Werkzeuge, Hintergrundkonzepte, Erklärungsmodelle, Trainingssettings, Lernprojekte, Reflektionsund Transfermethoden sowie Interventionstechniken, die wir in unserem Trainerdasein erprobt haben. Viele, die nicht in diesem Buch sind, haben wir auch wieder verworfen.

Dabei fanden wir innerhalb der verschiedenen Hintergrundkonzepte mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede und mehr aufeinander Aufbauendes und Vertiefendes als sich Widersprechendes.

Unsere Motivation unser "Best of" weiterzugeben, ist die Überzeugung, dass die Tätigkeit eines Trainers die Entwicklung und das persönliche und berufliche Wachstum von Menschen aktiv und konstruktiv begleiten und ermöglichen kann. Das ist für uns ein hoher Wert. Wir hoffen, dass wir mit diesem Buch zu möglichst viel Bewegung und Entwicklung beitragen!

Danksagung

Erfahrungen über die man schreiben kann macht man selten alleine und daher möchten wir an dieser Stelle einen Dank aussprechen an diejenigen die uns auf diesem Weg begleitet haben.

Der Dank gilt unserem Kollegen und Freund, Karl Friedrich Meier Gantenbein für sein Fachwissen und seine Persönlichkeit. Mit ihm haben wir die Trainerausbildung konzipiert und durchgeführt und viele der hier beschriebenen Methoden angewendet. Ein weiterer Dank geht an alle Teilnehmer dieser Ausbildung und der Trainings die wir leiten. Ihr Feedback über Nutzen und Transfermöglichkeiten waren ein wichtiges Kriterium bei der Auswahl unserer "Best of".

1. Das Intro: Was ist das Ziel dieses Buches?

1.1 Um was geht es?

Erfolg ist was funktioniert!

Parallel zu den starken Veränderungsprozessen in der Arbeitswelt ist auch der Bedarf an Weiterbildung und Personalentwicklung gestiegen. Trainings, Seminare, Beratung, Schulung und Prozessbegleitung sind fest verankert in der Arbeitswelt und zu einer Notwendigkeit geworden.

Menschen in Prozessen verantwortungsbewusst zu begleiten, erfordert persönliche Reife, ein Bewusstsein für die eigenen Verhaltensmuster, reichlich Menschenkenntnis und ein profundes Wissen über wirkungsvolle Methoden.

Es gibt sie nicht – die EINE heilsbringende, eierlegende Wollmilchsau der Trainingslehre. Schade oder Gott sei Dank?

Menschliches Verhalten in seiner Vielschichtigkeit zu begleiten und zu unterstützen ist und bleibt eine Kunst – und Künstler sind kreativ, fantasievoll, intuitiv, manchmal regelbrechend, provokant, vieles verwebend und immer auf der Suche nach dem was funktioniert, um der Botschaft eine Form zu geben, den Zielen die Wirkung.

Wie schaffen wir Trainer, Prozessbegleiter, Berater oder Pädagogen es in unserer täglichen Arbeit diese Kunst anzuwenden?

Zunehmend schauen auch wir über die Tellerränder unserer Ausbildungen hinaus, werden unorthodox und experimentierfreudig. Für manchen ist dies selbstverständlich, das Salz in der Suppe und Quelle beständiger Inspiration.

Und notwendig wird es auch bei der Geschwindigkeit die der Wandel in und zwischen uns annimmt. Ein Wandel, der dennoch eingebettet bleibt in grundlegende Bedürfnisse und Handlungsweisen, die sich nicht geändert zu haben scheinen.

Dieses Buch bietet ein "Best of" unserer wirkungsvollsten Methoden in verschiedenen Einsatzbereichen, hinterlegt durch die Hintergrundkonzepte, die wir für unsere Arbeit als zielführend erachtet haben, angereichert durch langjährige Erfahrung.

1.2 Netze halten mehr als Fäden

Aus vielen Fäden wird ein Netz

Seit vielen Jahren verweben wir verschiedene Einsatzbereiche, Methoden und Hintergrundkonzepte miteinander. Dadurch haben wir eine Fülle von gut funktionierenden Handwerkszeugen erhalten, aus denen wir flexibel auswählen können.

Auf der Suche nach dem was funktioniert, nach diesem einen kleinen Hebelchen, das Veränderungen in Gang bringt, hilft uns nicht ein wilder Aktionismus, sondern nur die Fähigkeit aus einem großen Feld der Möglichkeiten, das Passende in der richtigen Dosis auszuwählen.

Wir können das Rad nicht jeden Tag neu erfinden. Aber wir können – um bei dieser Metapher zu bleiben – uns auf die Suche nach neuen Speichen machen und auch die alten Speichen kräftig aufpolieren.

Ein tiefes Verständnis des Prinzips von Gemeinsamkeit und Synergie wird in unserer hochdynamischen und komplexen Welt immer wichtiger.

Bestehende Probleme gemeinsam angehen, vorhandene Unterschiedlichkeiten nicht nur erkennen, akzeptieren und wertschätzen, sondern ganz besonders auch deren stimulierenden und Horizont erweiternden Synergieeffekte nutzen.

Verbindendes betonen statt Trennendes zu stärken.

Es geht uns um das Erkennen, dass sich oft nur die Begriffe und Blickwinkel der Methoden unterscheiden – nicht aber die zugrunde liegenden Wirkmechanismen.

1.3 Learning by Doing

Wirklich durchdrungen zu haben, heißt Wissen durch Erleben und Tun im Körper integriert zu haben!

Aus unserem praktischen Erleben heraus sind wir überzeugt von der Wirksamkeit erfahrungs- und handlungsorientierter Ansätze für Jung und Alt, beim Lernen fürs Leben bis zum Verfeinern von Führungsfähigkeiten. Kein Kind lernt laufen ohne es auszuprobieren, wieso sollte dann ein Gruppen- oder Teammitglied oder eine Führungskraft z.B. im Umgang mit Konflikten alleine nur durch denken lernen?

Wir haben unser Wissen und unsere Erfahrung aus Ansätzen der humanistischen Psychologie und verschiedenen Hintergrundkonzepten hinterlegt. Außerdem haben wir die für Entwicklung und Veränderungen zentralen Einsatzbereiche skizziert und dafür – aus unserer Sicht – wirkungsvolle Methoden beigefügt.

2. Gebrauchsanleitung: Wie funktioniert das Buch?

Im 3. Kapitel werden zunächst die allgemeinen Trainerkompetenzen skizziert. Das ist das Wesentliche, das "big picture", was ein Trainer unserer Erfahrung nach braucht. Kapitel 3.3 beschreibt in Essenz die zentralen Einsatzbereiche, für die unsere Trainerkompetenzen gefragt sind. Kapitel 4 beschreibt die Hintergrundkonzepte, die wir als Basis verwenden, damit die Methoden in Kapitel 5, dem Herzstück des Buches, auf einem soliden humanistischen Fundament stehen.

Die Einsatzmatrizes im Kapitel 5 verlinken schließlich die Hintergrundkonzepte aus Kapitel 4 mit den Methoden aus Kapitel 5 und den Einsatzbereichen aus Kapitel 3.3.

3. Die Trainer-Kompetenzen: Was sollte ich als Trainer können?

3.1 Das Umfeld

Nach einem Training sollte die Arbeit besser von der Hand gehen als vorher!

Die Budgets für Weiterbildung und Personalentwicklung im Profit- wie im Nonprofitbereich sind in den letzten Jahren zunehmend schmaler geworden. Das heißt nicht, dass es keinen Bedarf an Bildungs- und Entwicklungsprogrammen in den Unternehmen und Organisationen gibt. Aber die wirtschaftliche Lage der Kunden zwingt diese auch genau hinzusehen. Welchen Nutzen zieht ein Unternehmen, eine Organisation tatsächlich aus einem Training? Diese Orientierung am Nutzen ist die sich durchsetzende Maxime: Es zählt immer mehr, was einen hohen "return on investment" (roi) und den "economic value added" (eva) verspricht.

Programme und Maßnahmen, die das nicht vorweisen können ("nice to have"), fallen mehr und mehr durch das Raster.

Gleichzeitig wird aber auch der Trainer genau auf den Prüfstand gestellt. Was zeichnet Ihn aus? Wie ist er ausgebildet? Welches Level an persönlicher Reife hat er zu bieten? Sich gut verkaufen können ist das eine, langfristig zählt aber eine ganze Menge mehr.

Die Auseinandersetzung des Trainers mit seiner eigenen Person, die Bereitschaft immer dazu zu Lernen, die eigenen "Skills" (Fähigkeiten) zu verfeinern oder zu verbessern und offen zu bleiben für die Menschen mit denen man arbeitet sind nur einige Aspekte, um auch in Zukunft beruflichen Erfolg als Trainer zu haben.

Um bedarfsgerechte Trainings bieten zu können, müssen passfähige Konzepte immer wieder neu geschaffen oder modifiziert werden. Was für den einen Kunden gut ist, muss für den anderen Kunden noch lange nicht richtig sein.

Der Trend geht eindeutig weg vom "Training von der Stange" hin zu individuellen und flexiblen Settings und Konzepten.

Als passfähig erweist sich in der Praxis, was passend beginnt und auch bleibt. Ebenso ist die Nachhaltigkeit wichtig. Das sich öffnende Feld ist komplex, für beide Seiten gleichermaßen: Der Auftraggeber möchte die Zielorientierung im Konzept erkennen können und eine Gewähr dafür haben, dass sie auch gewährleistet werden kann. Der Trainer muss in der Lage sein, den Überblick zu behalten. Kurzfristige Störungen oder Änderungen des Fokus dürfen nicht dazu führen, dass ein besprochener Trainingsinhalt nicht eingehalten wird. Distanz und Klarheit helfen dem Trainer bei sich selbst, bei den Teilnehmern und bei seinem Konzept zu bleiben.

Eine der zentralen Trainerqualitäten ist die Prozessorientierung.

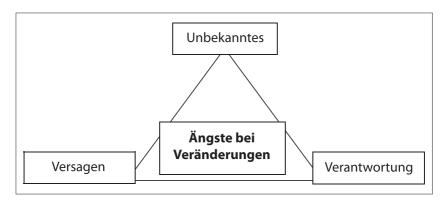
Nicht die Beliebigkeit, sondern vielmehr das flexible Eingehen auf die momentane Bedarfslage der Kunden zeichnet ein solches Training aus. Das ist die Alternative zum durchgestylten Training mit vorgezeichneter Choreografie.

Gemeint ist hier aber ein gezieltes Wählen aus der Vielfalt der Möglichkeiten und nicht ein beliebiges Reagieren auf Situationen.

Ein weiteres Merkmal der heutigen Zeit ist die hohe Dynamik und die wachsende Komplexität in Unternehmen und Organisationen. Das bedeutet unter anderem, dass der Druck zu Veränderung und persönlicher Weiterentwicklung von Mitarbeitern deutlich zunimmt.

Veränderungskompetenz ist neben Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz zur vierten Schlüsselkompetenz der modernen Arbeitswelt geworden. Mit dem Wunsch nach Veränderungsbereitschaft beim Mitarbeiter wird jedoch latent zum Ausdruck gebracht, dass die Person den Anforderungen in der bisherigen Art und Weise nicht mehr genügt. Was bisher ausreichend war, soll sich nun ändern.

Diese dauerhafte (implizite) Kritik führt im Training nicht selten dazu, dass einzelne Teilnehmer oder ganze Gruppen mit Unmut auf Themen reagieren und in einen inneren Widerstand gehen. Die daraus resultierenden Ängste spielen dabei eine entscheidende Rolle:



Die Herausforderung an die Professionalität des Trainers besteht darin, auch unter schwierigen Voraussetzungen und trotz bestehender Bedenken auf Seiten der Teilnehmer Ressourcen von Einzelpersonen, Teams und Abteilungen zu stärken. Nach einem Training sollte die Arbeit besser von der Hand gehen als vorher! Verunsicherte oder verstörte Mitarbeiter passen nicht in die Vorstellung von einem erfolgreich gelaufenen Training. Dies erfordert besondere Umsicht, Einfühlungsvermögen und einmal mehr eine hohe Kompetenz seitens des Trainers.

3.2 Trainer-Anforderungen: Der Trainer-Kompetenzrahmen

Mit dem sich abzeichnenden Trend zu immer spezielleren Zielgruppen hin, verknappen sich auch die Zeitbudgets für die Trainingseinheiten. Die Kunden sind in ihrem Unternehmen wichtige "Know How Träger", auf die man ungern lange verzichtet.

Inhaltlicher Tiefgang wird erwartet, aber es wird nur wenig Zeit dafür investiert. Innerhalb kürzester Zeit – häufig sind mittlerweile Ein- bis Zwei-Tages-Schulungen – soll den Trainingsteilnehmern Anwendungswissen zur Verfügung stehen. Und der Transfer soll ebenso gewährleistet sein.

Der Trainer steht also unter vielfältigem Druck und es bleibt wenig Zeit um einen tragfähigen Kontakt (Rapport s. Kapitel 5.3.5 [S. 102]) zu den einzelnen Teilnehmern und der ganzen Gruppe aufzubauen. Dieser Rapport jedoch ermöglicht erst ein wirkungsvolles Arbeiten mit der Trainingsteilnehmern.

Die Kunst, unter diesen Bedingungen wirkungsvoll werden zu können, steht und fällt mit den vier Trainer-Kompetenzbereichen:

- 1. Der Trainer benötigt eine hohe "Performancekompetenz": Er braucht Überzeugungskraft, Souveränität und das entsprechende "Standing". Er muss schnell und sicher auf Störungen reagieren können.
- 2. Der Trainer benötigt Prozessbegleitungskompetenz, die darauf ausgerichtet ist, komplexe Prozesse adäquat zu steuern. Diese Qualität bezieht sich nicht mehr in erster Linie auf die inhaltlich-fachliche Vermittlung, sondern auf die Interaktionen mit den Teilnehmern und der Teilnehmer untereinander. Prozessbegleitungskompetenz ist auch die Fähigkeit, lenkend in prinzipiell nicht steuerbaren Systemen zu agieren, als eine Form von Umgang mit Paradoxien im Trainingsumfeld.
- Der Trainer benötigt eine zugleich breite und fundierte Methodenkompetenz. Die Auswahl an geeigneten Methoden eröffnet ihm erst die notwendigen Alternativen zum passgenauen und situativen Handeln. Hierauf legt das Buch seinen Schwerpunkt.

4. Der Trainer benötigt **Theoriekompetenz**. Theoretische Hintergrundkonzepte, wie z.B. TA, NLP, Systemik, Handlungslernen (s. Kapitel 4 [S. 27]), helfen dem Trainer die Komplexität menschlichen Verhaltens durch geeignete Erklärungsmodelle und Veränderungswerkzeuge zu begreifen und dadurch Veränderungen zu ermöglichen.



3.3 Trainerkompetenz in verschiedenen Einsatzbereichen

3.3.1 Prozessbegleitung

Prozessbegleitung ist ein Hebammenjob: "Die meisten Kinder würden zwar auch alleine zur Welt kommen, mit Hebamme geht es aber i. d. R. wesentlich besser.

Prozessbegleitung ist unserer Auffassung nach ein wahrscheinlichkeitserhöhender Beitrag zur besseren Ergebnis- und Zielorientierung in (sozialen) Systemen (z.B. Gruppen, Teams, Abteilungen, Institutionen, Unternehmen). Eine zentrale Schlüsselqualifikation des Trainers ist die Fähigkeit der Begleitung und Steuerung von Gruppenprozessen. Beschränkt sich die Arbeit des Trainers allein auf die inhaltliche Arbeit an Sachthemen und werden Bedürfnisse und Stimmungen auf der Beziehungsebene nicht auf- und ernstgenommen, so kann die eigentliche Prozessbegleitung und -steuerung nicht stattfinden. Darunter leidet die Zielorientierung meist erheblich.

Prozessbegleitung lässt sich in vier Ebenen, die sich im Trainingsalltag selbstverständlich munter mischen, aufteilen:

Die vier Ebenen der Prozessbegleitung mit den jeweiligen Aufgaben des Trainers: Die Sachebene: Ergebnisorientierung, Zielklärung, Setzen von Prioritäten, Polaritäten herausarbeiten, Zusammenfassen, Umsetzungspläne erarbeiten.

Die Strukturebene: Rahmen vorgeben (Raum, Zeit, Methoden, etc.), Zielorientierung gewährleisten, Frage- und Moderationstechniken einsetzen, Visualisierung.

Die Beziehungsebene: Beobachten und erfassen der Gruppendynamik, Pacing und Leading (s. Kapitel 5.3.5 [S. 102]), Arbeitsfähigkeit herstellen, Gruppenregeln installieren, konstruktiver Umgang mit Divergenzen ermöglichen, Transparenz der Kommunikation innerhalb der Gruppe erzeugen.

Die persönliche Ebene: Persönliche Befindlichkeiten wahrnehmen und bisweilen auch kommunizieren und für einen guten Energiezustand sorgen, eigene (Prozessbegleiter) Haltungen und Hypothesen überprüfen, eigene Gefühle und Stimmungen wahrnehmen.

Die Essenz der Prozessbegleitung ist:

- a) Beobachten was passiert
- b) Hypothesen bilden warum was passiert (und sich so ganz nebenbei bewusst sein, dass es sich lediglich um Hypothesen handelt)
- c) Hypothesen überprüfen (z.B. mittels Fragetechniken)
- d) Auf der Basis dieser Hypothesen mögliche Handlungsalternativen andenken, vielleicht auch den Teilnehmern anbieten (hier ist eine breite Methodenkompetenz hilfreich), Prioritäten setzen (lassen) und Entscheidungen treffen (lassen).
- e) Wieder bei (1) beginnen.

Nicht unbedingt einfacher wird der Trainerjob dadurch, dass diese Schleife auf allen vier Ebenen der Prozessbegleitung parallel abläuft.

Hilfreiche Grundlagen und Haltungen des Trainers zur Prozessbegleitung sind:

- unerschütterliche Wertschätzung
- Authentizität
- Humor
- Ehrlichkeit und Transparenz (z.B. kann das Offenlegen eigener Hypothesen einen Knoten Platzen lassen)
- "Aushalten können" von Spannungen, Verwirrung und Unklarheiten
- Prozesse sind nur begrenzt steuerbar. Für Interventionen gilt deshalb: "Weniger ist mehr"
- Ziele sind Arbeitshypothesen der Trainer und nicht mehr

3.3.2 Performance

Die Fähigkeit einer guten und vor allem situationsangepassten Performance ist eine zweite, zentrale Schlüsselkompetenz des Trainers.

"Wahlmöglichkeiten" ist hier das Zauberwort: überzeugend-motivierende, manchmal provokante und ab und zu vielleicht sogar direktive Auftritte, von deutlichen nonverbalen Signalen getragen, sollten genauso im Verhaltensspektrum sein wie zurückhaltendes oder auch mal fragend-irritiertes Verhalten. Und das Ganze dann aber bitte auch authentisch!

In (der) **Essenz** ist Performancekompetenz unserer Auffassung nach das vom Trainer in einer bestimmten Situation ausgewählte Verhalten – das auf der Basis einer momentanen Hypothese – als möglichst zielführend für das zu erreichende Ergebnis erscheint. Performance ist der Steuerungsanteil einer Prozessbegleitung. Wesentlich für eine authentische und wirkungsvolle Trainerperformance sind das Bewusstsein und die Flexibilität im Umgang mit den persönlichen nonverbalen Signalen (s. Kapitel 5.3.5 [S. 102]: Pacing und Leading).

Hilfreiche Grundlagen für eine gute persönliche Trainer-Performance sind:

- Mut zum persönlichen Stil, Authentizität
- Dienstleistungshaltung im Service für den Kunden
- großes Verhaltensrepertoire (von autoritär-dominant zu zurückhaltend-laisser faire, von animierend zu provokant, von locker-humorvoll zu sachlich-ernst, etc.)

3.3.3 Wertschätzungskultur

Wertschätzung ist ein Begriff der in aller Munde ist, dessen Umsetzung jedoch die Pflicht und gleichsam die Kür im Bereich unserer Trainertätigkeit darstellt.

Menschen begleiten, die aus unterschiedlichsten Welten kommen, verschiedensten Wertesystemen folgen und vielfältige Persönlichkeitsprofile mitbringen ist eine herausfordernde Aufgabe. Zumal dies meist noch in einem Systemkontext wie Firma, Institution, Verein oder Schule geschieht, welche dann ihrerseits eigene Wertvorstellungen und Zielsetzungen haben.

Man jongliert mit rohen Eiern und genauso viel Aufmerksamkeit braucht es auch als Trainer

Wertschätzung heißt vor allem:

- · andere Werte ..schätzen"
- Wirklich verstehen wollen
- Stehen lassen können
- · Andersartigkeit akzeptieren
- Eigene Werte und Grenzen kennen
- · In sich ruhen
- Unabhängig sein von der Zustimmung von außen
- Keine heiligen Kühe verteidigen müssen offen sein können.
- Neugier kultivieren
- Systeme wollen überleben alles Verhalten begründet sich daraus, das es einmal dazu gedient hat – wie sonderbar es uns auch vorkommen mag.

Eric Berne, der Begründer der TA hat einmal gesagt, um mit Menschen arbeiten zu können, muss man denken lernen wie ein Marsmensch. Man stelle sich vor, dieser landet auf der Erde und alles ist unbekannt für ihn. Dann versucht er heraus zu bekommen, warum die Dinge sind wie sie sind – frei von eigenen Erklärungsversuchen, konzentriert beobachtend, voller Neugier.

Zugegebenermaßen ist dies zu lernen und anzuwenden oft eine Lebensaufgabe. Dennoch ist es gleichzeitig das, wozu wir als Trainer bereit sein sollten. Nur dann können wir individuelle Entwicklung unterstützen anstatt unsere eigenen Vorstellungen von den Dingen wie eine Blaupause über das Leben unserer Teilnehmer zu legen und danach zu urteilen.

Ein weiterer Aspekt dieses Themas wird oft unterschlagen. Es ist die Wertschätzung, die wir uns als Trainer selbst entgegenbringen sollten.

Sie besteht darin, dass wir:

- Den Wert unserer eigenen Arbeit realistisch anerkennen lernen.
- Unsere eigene Art Trainer zu sein kennen und hinter uns selbst stehen können.
- Unsere Grenzen akzeptieren und uns Unfähigkeiten verzeihen können.
- Uns Ruhe und Entspannung, neue Inspiration und Weiterbildung gönnen.
- Austausch, Supervision und Unterstützung mit und von Kollegen in Anspruch nehmen und zulassen.
- Aufträge ablehnen wenn sie uns nicht gut tun oder uns nicht liegen.
- Eine gute Balance zwischen Arbeit, Leben und Freizeit halten (Work-Life-Balance).
- Uns selbst das geben können, das leben was wir anderen vermitteln wollen.

3.3.4 Selbstreflexion und Selbstwachstum

"Wir müssen die Änderung sein, die wir in der Welt sehen wollen." Mahatma Ghandi

Noch ticken die Uhren der Businesswelt hauptsächlich nach dem Takt von "Zahlen, Daten, Fakten". Daher erfreuen sich Trainings mit dem Titel "Persönlichkeitsentwicklung" nicht überall großer Zustimmung.

Doch allmählich scheint eine Änderung zu geschehen: Emotionale Intelligenz, Empathie, Konfliktfähigkeit und die Fähigkeit zu Work-Life-Balance werden immer mehr genauso vorausgesetzt wie fachliche Kompetenz. Und entsprechend werden Trainingsangebote zu diesen Themenbereichen immer aktueller.

Die Fähigkeit sich selbst zu kennen ist die Grundlage für allen Wandel – dies gilt für den Trainer genauso wie für den Trainingsteilnehmer. Unabhängig ob Teamarbeit, Führungskräfteentwicklung oder Einzelberatung – das Ergebnis der Trainingsarbeit ist meist abhängig vom Reife- und Entwicklungsgrad der Beteiligten.

Das alleine wäre schon Grund genug für die Notwendigkeit von Selbstwachstum zu plädieren. In den letzten Jahren erlebten wir auf vielfältiger Art einen weiteren Grund der hinzu kommt:

GRUNDLAGEN DER WEITER BILDUNG

Ursula Raab Dr. Thomas Späth

Handbuch Trainingsmethoden Ein Methodenbuch für Trainer von Trainern

Menschen in Prozessen wirkungsvoll zu begleiten erfordert, neben vielen persönlichen Fähigkeiten, ein profundes Wissen über effektive Methoden. Ein gut gefüllter Werkzeugkasten ist die Basis eines jeden Trainingserfolges.

Doch welche Methode funktioniert wirklich gut und wie aus der Fülle der Angebote eine Auswahl treffen? Mal fehlt dazu die Zeit, mal fehlt die Erfahrung.

Dieses Buch fasst unser "Methoden-Best of" aus vier Bereichen zusammen:

- Transaktionsanalyse
- Systemischer Ansatz
- NLP
- Handlungslernen

Es bietet nach einem Kurzeinblick in diese vier Ansätze jede Menge Praxisübungen zu Themen wie: Prozessbegleitung, Performance, Wertschätzungskultur, Selbstreflektion, Kooperation, Kommunikation und Konflikt, Führung, Zielfindung und Transfer – allesamt Methoden, die wir in vielen Jahren unserer Trainertätigkeit ausprobiert und für gut befunden haben. Eine Einsatzmatrix erleichtert die Zuordung der einzelnen Methoden zu spezifischen Trainingszielen.

Dieses Buch ist aus der Praxis heraus entstanden und richtet sich an Praktiker. Es ist sowohl als Inspiration für alte Hasen als auch als unterstützendes Startmaterial für Einsteiger gedacht.

