



# DAS TRAINING MUSS ZUM TEILNEHMER PASSEN

Seminarangebote sind meistens auf Zielgruppen zugeschnitten, nicht auf Individuen. Ein neues Trainingskonzept stellt dagegen die Lernziele jedes Teilnehmers in den Vordergrund.

*Text* Thomas Fischer und Barbara Mayr

## THOMAS FISCHER

ist seit 20 Jahren Trainer, Berater und Coach in den Bereichen Führung, Konfliktmanagement, Kommunikation und Verhandlungstechnik. Er ist Inhaber der Beratungsfirma Fischer & Partner in München.



## BARBARA MAYR

gestaltet und implementiert Personalentwicklungsprozesse und Instrumente für Führungskräfte und Mitarbeiter. Dabei interessiert sie sich besonders für kreative und innovative Konzepte. Gemeinsam entwickelten sie das individuelle Training bei der LV1871.



**W**eiterbildung in Unternehmen sieht heutzutage meistens so aus: Die Unternehmen bieten Weiterbildung für Mitarbeiter auf klassische Weise mit einem Katalog an. Jeder, der möchte, kann sich ein Seminar aussuchen. Wenn es inhaltlich passt, wird die Weiterbildung genehmigt. Das führt immer wieder dazu, dass der Teilnehmer und die Weiterbildung nicht wirklich zusammenpassen. Die Teilnehmer wissen nicht genau, was sie im Training tatsächlich lernen sollen oder wollen. Man



Die Arbeit an den Entwicklungszielen wurde supervisionsartig gestaltet. Für das jeweilige Entwicklungsziel musste ein konkretes Beispiel aus der Berufspraxis des Teilnehmers gefunden werden. Dazu sollte dann eine konkrete Lernfrage gestellt werden, etwa „Wie schaffe ich es in diesem konkreten Gespräch, dem Gesprächspartner mehr Wertschätzung zu vermitteln?“. Die entsprechende Praxissituation wurde simuliert und wertschätzendes Verhalten trainiert. Durch die hohe Orientierung an den individuellen Entwicklungszielen entstand bei den Teilnehmern eine fokussierte, positive Atmosphäre mit guter Stimmung.

### *Die Teilnehmer konnten selbst festlegen, was ihr Lernziel in der Fortbildung war.*

Zwischen den beiden Trainingstagen sammelten die Teilnehmer Erfahrungen mit dem Transfer des Gelernten in die Praxis. Zudem änderten einige Teilnehmer ihre Entwicklungsziele oder deren Priorisierung. In einem kurzen Zwischentreffen wurde gemeinsam in der Gruppe analysiert, wie erfolgreich der Einzelne bereits an seinen persönlichen Zielen gearbeitet hatte.

Im zweiten Trainingsbaustein wurde an den noch offenen Entwicklungszielen der Teilnehmer gearbeitet. Die Vorgehensweise bei der Bearbeitung war die Gleiche wie im ersten Workshop, da sie sich sehr gut bewährt hatte. Hinter manchen Entwicklungszielen standen auch persönliche Einstellungen, die sich besser für ein individuelles Coaching eigneten. Daher wurde jedem Teilnehmer auch die Möglichkeit zu einem zweistündigen Individualcoaching geboten. Alle Teilnehmer nutzten diese Gelegenheit und jeder hatte mindestens ein individuelles Thema für dieses Coaching vorbereitet. Diese Themen hingen oft mit sehr persönlichen Einstellungen, »

schaute eben mal, was das Seminar so bringt. Da in der Regel eine echte Lernzieldefinition fehlt, ist das Engagement solcher Teilnehmer meistens genauso überschaubar wie ihr Lernerfolg. Im Gegensatz dazu führten die Autoren bei dem Münchner Versicherungsunternehmen LV1871 ein Trainingsprojekt zum Thema „Kommunikation“ durch, das als bedarfsorientierte Personalentwicklungsmaßnahme konzipiert war. Das heißt:

- » Nur ausgewählte Teilnehmer konnten an dem Programm teilnehmen.
- » Das Training wurde fast ausschließlich an den Entwicklungszielen der Teilnehmer ausgerichtet und es gab nur einen vorgegebenen Trainingsinhalt: einen Leitfaden für Gespräche.
- » Das Training bestand aus mehreren Programm-Bausteinen, die über einen Zeitraum von etwa drei Monaten durchgeführt wurden.
- » Im Trainingsprojekt wurden Seminarbausteine, Blended Learning und Coaching kombiniert.

## Der Ablauf

### 1. Motivationsschreiben

Um sicherzustellen, dass die Teilnehmer möglichst viel aus dem Trainingsprogramm mitnehmen, sollten nur Mitarbeiter teilnehmen, die dies freiwillig tun und eine hohe Lernbereitschaft

mitbringen. Wer teilnehmen wollte, musste sich daher mit einem Motivationsschreiben bewerben. Es gingen 16 Motivationsschreiben ein. Aus diesen Kandidaten wurden acht Teilnehmer für das Programm ausgewählt.

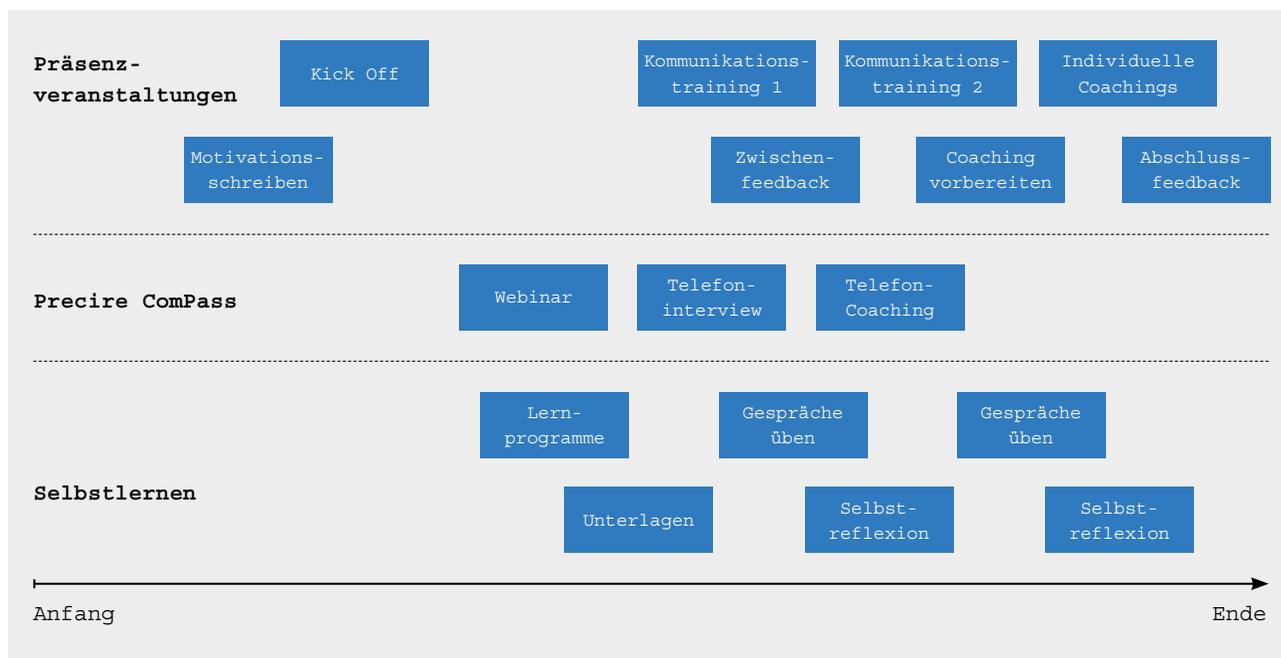
### 2. Präsenzveranstaltungen

Im Rahmen eines Kick-off-Termins wurde das Trainingsprogramm näher vorgestellt und besprochen. Zunächst erarbeiteten die Teilnehmer in Gruppenarbeit ihre individuellen Entwicklungsziele. Darunter zum Beispiel „in Gesprächen mehr Wertschätzung zeigen“, „sich auf das Wesentliche konzentrieren“ oder „die Konfliktfähigkeit steigern“. Dazu wurden Lernpartnerschaften zwischen den Teilnehmern aufgesetzt und jeder Teilnehmer erhielt ein Lerntagebuch, das von allen intensiv genutzt wurde.

Der **erste Trainingsbaustein** dauerte einen Tag und hatte folgende Inhalte:

- » Vermittlung, Besprechung und Diskussion eines Gesprächsleitfadens
- » Übung zum Thema „Gezielt offene Fragen im Gespräch stellen“
- » Arbeiten an Entwicklungszielen der Teilnehmer

**Der verwendete Gesprächsleitfaden steht zum Download auf [www.fischerberatungstraining.de/leitfaden zur Verfügung](http://www.fischerberatungstraining.de/leitfaden-zur-Verfuegung).**



Die drei Schienen des Trainings – Präsenzveranstaltungen, die Stimmanalyse und das Selbstlernen – laufen parallel ab.

Befürchtungen und Grenzen der Teilnehmer zusammen. Dabei ging es zum Beispiel um Konflikte mit Kollegen, oder um den Wunsch, in Besprechungen auch gegenüber Führungskräften selbstbewusster aufzutreten. In fast allen Coachings wurde das Modell der persönlichen Antreiber aus der Transaktionsanalyse besprochen, in dem unbewusste, seit der Kindheit präsente Verhaltensmuster reflektiert werden. Es wurden Übungen durchgeführt und Strategien für zukünftiges Kommunikationsverhalten erarbeitet. Bei der Abschlussevaluierung wurden schließlich noch Feedbacks der Teilnehmer gesammelt.

*Die Teilnehmer wurden durch einen Bewerbungsprozess ausgewählt und waren daher besonders motiviert.*

### 3. Selbstlernen

Um während der Präsenzzeiten im Trainingsprogramm mehr Zeit für Übungen und Diskussionen zu haben, setzte das Seminar voraus, dass die Teilnehmer sich die theoretischen Kenntnisse selbst erarbeiten. Die Teilnehmer

wurden deshalb im Kick-off darum gebeten, vor dem ersten Trainingsbaustein E-Learning Kurse zu bearbeiten, etwa zu Grundlagen der Gesprächsführung oder Fragetechniken.

Zwischen den Präsenzbausteinen trafen sich die Teilnehmer mit ihren Lernpartnern, um ihre Lernerfahrungen auszutauschen.

### 4. Sprachanalyse

Ergänzend zum Selbstlernen und den Präsenzbausteinen wurde auf freiwilliger Basis eine computergesteuerte Sprachanalyse angeboten. In diesem Fall war das der „Precire ComPass“, bei dem die Teilnehmer in einem 20-minütigen computergesteuerten Telefoninterview eine Sprachprobe abgeben. Aus dieser Probe identifiziert die Technologie unter anderem:

- » Aussagen zur Sprechgeschwindigkeit, Sprachflüssigkeit und Sprachkomplexität
- » Feedbacks zur kommunikativen Wirkung der Person bis hin zu charakterlichen Merkmalen, die hinter der Art der Kommunikation der Person stecken

Die Auswertungsergebnisse wurden jedem Teilnehmer in einem individuellen telefonischen Feedback-Gespräch von Sprach-Coaches zurückgemeldet. Diese Ergebnisse konnten die Teilnehmer in ihre Entwicklungsziele und die Trainingsübungen einfließen lassen.

### 5. Erfahrungen und Erfolgsfaktoren

Insgesamt erhielt das Trainingsprogramm sehr gutes Feedback und der Transfer der Lerninhalte in die Praxis wurde als sehr hoch eingeschätzt. Dazu haben beigetragen:

- » Hohe Lernmotivation der Teilnehmer, zu der zweifellos die Auswahl der Teilnehmer auf Basis eines Motivationsschreibens beitrug
- » Starke Bedarfsorientierung und Individualisierung des Programms durch Fokussierung auf die Entwicklungsziele der Teilnehmer
- » Mehrere Präsenzbausteine, die sich über einen längeren Zeitraum von mehreren Monaten verteilten
- » Einsatz unterschiedlicher Methoden wie Trainings, Coachings, Selbstlernen und computergesteuerte Sprachanalyse
- » Kleine Gruppe mit acht Teilnehmern

Die Entwicklungsziele der Teilnehmer sind erreicht worden. Da die Teilnehmer ihre ursprünglichen Ziele im Verlauf der Maßnahme teilweise modifiziert hatten, mussten dies aber nicht unbedingt die ursprünglichen Ziele gewesen sein.

### Auf den Bedarf zugeschnitten

Gegenüber klassischen Seminaren, die fast immer als „one time shots“ konzipiert sind, sichert das beschriebene Entwicklungsprogramm die Bedarfsorientierung und damit einen deutlich höheren „Return on Investment“ – man bekommt bessere Ergebnisse für die eingesetzten Ressourcen. Der Erfolg des Trainingsprogramms bemisst sich dabei nicht nur im Lernen der Teilnehmer. Es kommen Motivationseffekte, eine sehr gute Netzwerkbildung und die Lösung berufsbezogener Praxisprobleme hinzu, deren Gründe häufig in mangelnder oder schlechter Kommunikation liegen. Ein solches Programm für eine ausgewählte Gruppe von Mitarbeitern ist also ein sinnvoller und effizienter Einsatz des Personalentwicklungs-Budgets. ■

### Im Überblick:

- » Betriebliche Weiterbildung ist meist breit angelegt und nicht auf individuelle Lernziele ausgerichtet.
- » Ein Münchner Versicherungsunternehmen führte eine Weiterbildung zum Thema Kommunikation durch. Die Teilnehmer konnten ihre individuellen Ziele dabei selbst festlegen.
- » Bei der Weiterbildung wurden Präsenztermine und Selbstlernphasen kombiniert. So können Mitarbeiter die Schulung zielgerichtet zur eigenen Weiterentwicklung nutzen.



**LEHRER  
SELBST  
VERLAG**

**LEHRER  
WISSEN SELBST,  
AM BESTEN  
WAS LEHRER  
BRAUCHEN!**

[www.LehrerSelbstVerlag.de](http://www.LehrerSelbstVerlag.de)

In Zusammenarbeit  
mit der **DLGI**

## **ECDL- Europäischer Computerführerschein: grenzenlos gut**



**ECDL Base Module:  
Computer Grundlagen  
Online Grundlagen  
Textverarbeitung  
Tabellenkalkulation**

**ECDL Standard Module:  
Online Zusammenarbeit  
Präsentation**

