

Weiterbildung in der Krise?

Klaus Dannenberg

Ein Titel, der Fragen aufwirft: Kann Weiterbildung aus der Krise helfen? Oder ist Weiterbildung selbst in der Krise? Haben Trainer und Trainerinnen die richtigen Antworten, um Unternehmen beim Weg aus der Krise in eine nachhaltig erfolgreiche Zukunft zu unterstützen?

Wenn die Kurven der wirtschaftlichen Entwicklung nach unten zeigen, bedeutet dies für die Weiterbildung, sehr schnell den Gürtel enger zu schnallen. Umsätze gehen um bis zu 30% zurück; Akquisitionserfolge sind Mangelware. Woran liegt dieses Verhalten der Unternehmen? Wird da nicht genau am falschen Ende, bei der Weiterbildung, gespart? Hat Weiterbildung zu wenig Möglichkeiten geboten, um sichtbare Erfolge in Umsatz und Ertrag zu generieren? Fragen die gerade in Krisensituationen bewusst werden.

Weiterbildung muss nach vorn schauen

Wenn wir die Krise als Chance sehen, haben wir zuzugreifen. Der Bereich der Weiterbildung muss sehr früh wissen, wohin der Weg führt und was Menschen und Unternehmen brauchen, wenn sie Zukunft erfolgreich gestalten wollen. Und Trainer und Trainerinnen haben sich rechtzeitig fit zu machen, um Unternehmen zu unterstützen. Zur derzeitigen Finanz- und Wirtschaftskrise müssen die Fragen lauten: Was hat in die Krise geführt? Was ist falsch gelaufen? Was hat gefehlt? Wer hat Fehler gemacht?– Die Gründe für diese Entwicklung sind sicherlich sehr unterschiedlicher Art. Ein Grund jedoch gilt für große Bereiche der Wirtschaft insgesamt. Hannes Rehm, der ehemalige Chef der Nord LB sagt, dass wir nicht von einer Finanz- und Wirtschaftskrise sprechen sollten, da wir es mit einer tiefgreifenden Wertekrise zu tun haben!

Nur gelebte Werte haben einen Wert

Es hat offenbar vielerorts sehr wenig eingebracht, wenn hehre Unternehmensgrundsätze und Führungsleitlinien unter Anleitung von Trainern und Beratern erdacht und festgeschrieben wurden. Letztlich fanden Sie sich hübsch gerahmt an den Wänden auf den Fluren oder in Hochglanzbroschüren wieder. Damit hat man seiner vermeintlichen Pflicht ge-

nüge getan und kann sie hin und wieder mahnend erwähnen. Mitarbeiter jedoch, deren Blick zufällig darauf fällt, denken sich ihr Teil. Frustration oder Gleichgültigkeit sind nicht selten die durchaus verständlichen Folgen - wie auch die sich wieder bestätigende Erkenntnis des Unterschieds zwischen Theorie und Praxis.

Verhaltensänderung tut Not

Haben Training und Beratung in ihrer Arbeit zu wenig Wert auf Werte gelegt? Wurde die Umsetzbarkeit von Seminarinhalten in die tägliche Unternehmenspraxis, zu gering geschätzt? Praxistransfer setzt in der Regel Verhaltensänderungen voraus. Trainer wissen dies und sie wissen auch, welche Probleme die meisten Teilnehmer damit haben, ihre Gewohnheiten zu ändern. Oder ist es nicht gelungen, Unternehmen von der Wichtigkeit einer sinn- und werteorientierten Menschenführung zu überzeugen? Hier sind auch die Personalentwickler in den Unternehmen gefragt. Nur wenn Unternehmer überzeugt worden sind, werden sie die Voraussetzungen schaffen, damit die tragenden Werte menschlichen Zusammenlebens und -arbeitens wirklich gelebt werden können.

Werteorientierte Menschenführung bedarfeiner werteorientierten Weiterbildung

Wir kennen Trainer und Trainerinnen, die diese Zusammenhänge erkannt haben und konsequent danach vorgehen. Mit ihrer Seminararbeit gelingen die notwendigen Veränderungen in weit höherem Maße. Was ist in ihren Trainings anders? In erster Linie geht es ihnen darum, den Teilnehmer wirklich zu wertschätzen. Werte wie Integrität, Authentizität, Empathie, Achtsamkeit, Verständnis, Deutlichkeit, Klarheit und Offenheit gehören in ihrer Arbeit zu den Grundlagen. Sie werden gelebt, und die Teilnehmer spüren und erfahren sie von Anfang bis Ende. Besonders fruchtbar ist eine solche an Werten orientierte Arbeit naturgemäß im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung und des Verhaltens von Führungskräften. Sie haben eher die Chance, wesentliche Merkmale davon mit in ihre Unternehmenspraxis zu nehmen. Für diesen Durchsatz bis in die Praxis spielt die Vorbildfunktion sicher eine ebenso starke Rolle wie

eine noch undeutliche Ahnung, hier etwas erlebt zu haben, das in ihrem Arbeitsalltag gefehlt hat. Welche Kriterien des Seminars sind es, die zu solchen Ergebnissen führen können?. Einige wichtige und prägende greifen wir heraus:

- In den Bereichen Persönlichkeit und Verhalten ausschließlich Kleingruppen von 5-6 Teilnehmern in mehrtägigen Seminaren
- Zwei Trainer (männlich sowie weiblich) bieten mehr Gewähr für intensive Seminararbeit
- Defizite und Erwartungen des Teilnehmers werden weit vor dem Seminartermin schriftlich abgefragt
- Rollenspiele und Übungen orientieren sich ausschließlich an den tatsächlichen Fällen im Alltag des Teilnehmers
- Kritik- bzw. Feedbackrunden sind deutlich in der Sache aber menschlich achtsam und fair
- Die Seminarleitung betätigt sich als Moderator, weniger als Vermittler von Wissen oder gar als Vortragskünstler
- Der Seminarablauf ist flexibel und orientiert sich an den jeweiligen Bedürfnissen der Teilnehmer, ohne das Gesamtkonzept aus den Augen zu verlieren
- Transfersicherungsarbeiten (bis zu 15% der Seminarzeit) gegen Ende des Seminars mit konkreten Maßnahmen zur Nachhaltigkeit (Risiken/Chancen) (Tel.-Coaching) etc.

Schon jedes einzelne dieser wenigen hier aufgeführten Kriterien gibt dem Teilnehmer bereits das begründete Gefühl, wichtig zu sein und wertgeschätzt zu werden. In der Summe dieser und weiterer Maßnahmen, zusammen mit fachlichem Können und menschlich einwandfreiem Verhalten der Trainer hat ein solches Seminar den Status wertorientierter Weiterbildung.

Werte und Charakter

Weiterbildner haben Einfluss auf den Charakter ihrer Teilnehmer - und damit auch auf den „Charakter“ von Unternehmen. Besonders wirkt sich der Einfluss des Trainers in seinen Methoden und Instrumenten aus. So finden Übungen statt, Rollenspiele mit Unterstützung der Kamera, simulierte Mitarbeiter- oder Verkaufsgespräche, Gruppenarbeiten und anderes. Auch in Vorträgen und Diskussionen hat das Verhalten des Leiters Auswirkungen auf den Teilnehmer und auf den Erfolg, den er vom Besuch des Seminars erwartet. Besserwisserisches Verhalten und Psychotricks des Trainers wirken da sicher erfolgshemmend.

Ob sich der Einfluss auf Dauer förderlich oder negativ auf den Charakter des Teilnehmers auswirkt, hat unter anderem mit der Werterhaltung des Trainers, wie auch mit dem verantwortungsbewussten Umgang mit dem Teilnehmer zu tun. Insofern besteht ein beachtenswerter Zusammenhang zwischen wertorientierter Weiterbildung und „Berührung“ des Charakters des Teilnehmenden. Dieser Einfluss kann je Befindlichkeit des Teilnehmers unterschiedlich stark sein. Die Arbeit zu Zweit bietet gerade unter diesem Aspekt erhebliche Vorteile. Die Trainer haben unterschiedliche Sichtweisen und können sich darüber austauschen, was im Ergebnis dem Teilnehmer zugute kommt. Es hat sich übrigens auch gezeigt, dass die beiden Trainer nicht unbedingt die gleichen Meinungen haben müssen. Nach anfänglichem Stutzen spüren die Teilnehmer, dass dies vollkommen natürlich ist und die Trainer somit authentisch sind. Und sie nehmen neben anderen Erkenntnissen das Recht auf Achtung des Andersfühlenden und Andersdenkenden mit in ihren Alltag. Ist es doch eins der besonderen Probleme von Führungskräften, dass sie sich und ihre Meinung nicht nur als besonders wichtig, sondern nicht selten auch als einzig richtig voraussetzen. Auch in diesem Punkt zeigt sich der Zusammenhang zwischen Werten und Charakter deutlich.

Lernen beginnt bei der eigenen Person

Sicher befindet sich die Weiterbildung noch nicht in einer Krise. Trainerinnen und Trainer sind heute wesentlich besser und vielfältiger ausgebildet als noch vor 20 Jahren. Die Krise in der Wirtschaft und ihre Ursachen können uns jedoch nicht kalt lassen. Wir haben zu begreifen, dass mehr als nur Korrekturen zu leisten sind. Wir müssen umdenken. Weiterbildung muss sich als Dienstleister der Wirtschaft und der in ihr arbeitenden Menschen verstehen; daher muss sie nach vorn schauen und „neu denken“ lernen, um „neu handeln“ zu können. Um wertorientierte Arbeit zu leisten, muss ich mehr über Werte wissen als das, was wir heute hören, wenn wir Trainer nach Werten fragen. Dies beginnt bei den eigenen Werten; und ich muss sie in mir tragen. Die Trainerin und der Trainer, die dies begreifen und für sich umsetzen haben eine reale Chance, bei der Krisenbewältigung auf Dauer als ernst zu nehmende Partner der Wirtschaft akzeptiert zu werden und die eigene Krise zu verhindern. Dafür ist es höchste Zeit!

© Unternehmen, Verfasser/in

Angaben zum Autor

Klaus Dannenberg ist seit 1979 als Verhaltenstrainer tätig. Seine Schwerpunkte liegen im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung und Menschenführung in 3-tägigen offenen Intensiv-Seminaren mit max. sechs Führungskräften und zwei Trainern. Er ist Präsident des Forum Werteorientierung in der Weiterbildung e. V. und Mitglied im Trainertreffen Deutschland.



Forum Werteorientierung in der Weiterbildung e. V.

Klaus Dannenberg
Andreas-Haselbacher-Str. 13
D-30900 Wedemark
Tel. +49 (0) 5130-925502 od. -03
Fax. +49 (0) 5130-925501
E-Mail: praesident@forumwerteorientierung.de