

Die Entwicklungsmatrix in Trainings

Vom Können und Wollen, bewusst und unbewusst, in Entwicklungsmaßnahmen

Bei sogenannten Soft Skill Entwicklungsmaßnahmen sind zwei grundlegende Aspekte eines nachhaltigen Trainingserfolges für die Teilnehmer von elementarer Bedeutung.

„Weiß ich danach, wie es besser geht und will ich das denn auch?“ Die Bearbeitung der Ebene des Können und Wollen.

„Sind mir die Hintergründe meines Verhaltens und meiner derzeitigen Einstellung bewusst?“ Die Bearbeitung der Ebene des Bewusstseins

Da sitzen sie nun im Seminarraum und sind nicht gerade hochmotiviert: Die 12 Servicetechniker eines Telekommunikationsunternehmens, die für die kommenden zwei Tage im Rahmen eines groß angelegten Entwicklungsprojektes zu diesem Training eingeladen wurden. Die neue strategische Ausrichtung des Unternehmens fokussiert darauf, dass die Techniker vor Ort in Zukunft sehr viel stärker vertrieblich tätig sein sollen. Insgesamt 300 Servicetechniker sollen grundlegende Fähigkeiten und Kenntnisse erlernen, um neben ihrer Servicetätigkeit beim Kunden auch als „Verkäufer“ aufzutreten. Die Lust der Teilnehmer auf dieses Training hält sich doch sehr stark in Grenzen: *„Jetzt soll ich meinen Kunden auch noch etwas aufschwätzen?!“*

Hier ein Training aufsetzen, welches inhaltlich nur auf die Vermittlung von grundlegenden Vertriebstools abzielt? Geht es hier ausschließlich um die Vermittlung verkäuferischer Fähigkeiten? Geht es ausschließlich um neues Wissen und Können?

Im Rahmen eines Wochenendkurses haben sich 15 Teilnehmer zu einem Persönlichkeitstraining angemeldet: „Wenn du nur willst, geht alles!“ An den zwei Tagen wird an hinderlichen Überzeugungen und der fehlenden Willenskraft gearbeitet, etwas wirklich erreichen zu wollen. Die Teilnehmer sind hoch motiviert, sie erarbeiten für sich entsprechende Vorhaben, so z.B. sich endlich selbstständig zu machen, auszuwandern oder ein Haus im Grünen zu kaufen. Die Ebene des Wollens, überzeugt zu sein, sich die Selbsterlaubnis gegeben zu haben und vielleicht auch einen hinderlichen Glaubenssatz abgelegt zu haben, erzeugt bei allen ekstatische Begeisterung.

Das kann aber noch nicht alles gewesen sein. *„Wie mache ich das denn nun konkret?“* Diese Frage kommt spätestens am nächsten Morgen. Geht es hier ausschließlich um Überzeugungen, Werte oder Glaubenssätze? Geht es für einen nachhaltigen Erfolg ausschließlich um Motivation, die Ebene des Wollens?

Unsere Servicetechniker brauchen sehr wohl neue Fertigkeiten, Kenntnisse und Wissen, um der entsprechenden strategischen Anforderung des Unternehmens gerecht zu werden. Mindestens ebenso wichtig ist allerdings, sie im Rahmen der Entwicklungsmaßnahme auch auf der Ebene des Wollens abzuholen. Mit der Grundeinstellung *„Ich bin doch kein Verkäufer. Wenn ich das gewollt hätte, dann hätte ich nicht Elektriker gelernt“* wird es schwer fallen, diesem Teilnehmer gleich zu Beginn des Trainings die Verhandlungsmethode nach Harvard beizubringen. Das eigene Rollenverständnis, gelebte Werte oder vielleicht auch verkrustete Überzeugungen müssen bearbeitet werden, um sich den neuen Herausforderungen auch stellen zu wollen. Nach 20 Jahren Servicetätigkeit vollkommen aufgeschlossen dafür zu sein, verkäuferische Fähigkeiten und Kenntnissen zu erlernen, ist nicht jedermanns Sache. In diesem Beispiel ist die Ebene des Wollens ein Katalysator für die Ebene des Könnens.

Was die Teilnehmer des Persönlichkeitstrainings betrifft, ist die Thematik genau umgekehrt. Sie sind motiviert und begeistert, sie wollen! Können sie denn auch? Zumindest in einem zweiten Schritt muss hier die Ebene des Könnens bearbeitet werden. Welche Fähigkeiten habe ich, was brauche ich noch, um mein Vorhaben in die Tat umzusetzen? Ein Fachbuch kaufen und Experten zu Rat zie-

hen. Fachkenntnisse sind zu erwerben, ansonsten ist ein „Ich will es“ nach ein paar negativen Erfahrungen recht schnell verbrannt. In diesem Beispiel ist die Ebene des Könnens ein notwendiger Schritt um die Erkenntnisse auf der Ebene des Wollens nicht verpuffen zu lassen.

Zugegeben, die knapp bemessene Zeit eines 2-Tage Trainings macht es nicht immer einfach, gemeinsam mit den Teilnehmern eine Ebene des Könnens und eine Ebene des Wollens zu bearbeiten. Und doch sollte es jedem Trainer bewusst sein, dass eine Entwicklungsmaßnahme umso erfolgreicher ist, wenn darauf geachtet wird, welche neuen Kenntnisse Menschen brauchen, um ihr Verhalten zu ändern (Können) und, wenn sie auch die Motivation zu einer Verhaltensänderung verspüren (Wollen).

Entwicklungsmaßnahmen sollen eine Kombination aus „Können“ und „Wollen“ vereinigen!

Aber mehr noch: Ist mir als Teilnehmer denn genau bewusst, was ich kann oder nicht kann? Weiß ich genau, was ich will oder warum ich etwas nicht will? Sind mir die Hintergründe meines Verhaltens oder meiner derzeitigen Einstellung bewusst?

Menschen in ihrer Entwicklung zu fördern, bedeutet auch, sie zu motivieren „hinderliche“ Verhaltensweisen oder Vorstellungen loszulassen. Diese sind aber häufig unbewusst und dem Menschen nicht direkt zugänglich.

Entwicklungsmaßnahmen sollen Bewusstsein fördern und stärken!

Somit ergeben sich in der Entwicklungsmatrix (siehe Abbildung S. xxx) vier mögliche zu bearbeitende Felder: Die Ebene des Könnens und Wollens, unterteilt in eine jeweils bewusste und unbewusste Ebene.

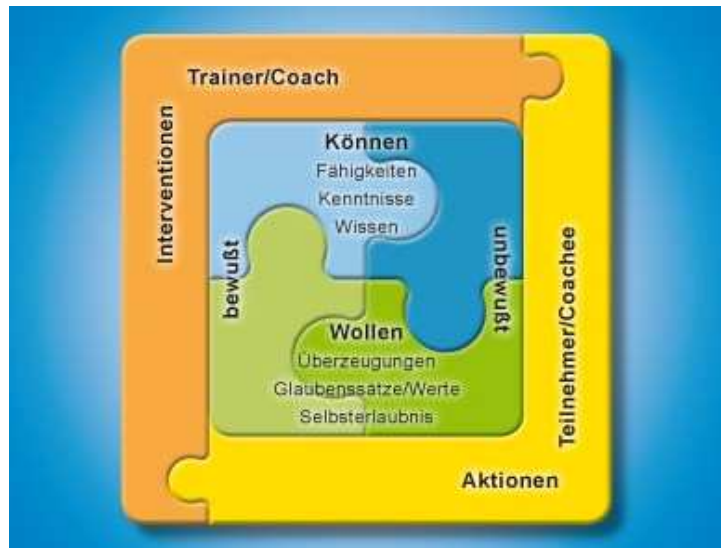


Abbildung Entwicklungsmatrix

Ganz sicherlich hängt die Intensität der Arbeit auf den unterschiedlichen Feldern vom konkreten Entwicklungsthema und der Zielgruppe ab. Und doch richtet sich der nachhaltige Erfolg einer Entwicklungsmaßnahme – wie zuvor bereits erwähnt – auch danach, wie stark ein Bewusstsein zu entsprechenden Thematiken aufgedeckt und entsprechend gefördert wird.

Im Folgenden ersehen Sie ein praktisches Beispiel für jedes der 4 Felder der Entwicklungsmatrix.

Unbewusstes Können

Ein Teilnehmer bekommt Rückmeldung nach einer Rollensimulation, die Gesprächsatmosphäre sei sehr angenehm gewesen. Das hat er selbst auch so gespürt, wusste aber nicht, was er dazu beigetragen hatte. Er bekommt Lob für seinen hervorragenden Blickkontakt. Ihm war nicht bewusst, wie wichtig das ist und wie gut er es kann. Eine typische Aussage/typischer Gedanke könnte sein: *„Was kann ich angeblich gut?“*

Bewusstes Können

Ein Mitarbeiter ist unzufrieden mit seiner Fähigkeit, andere Menschen überzeugen zu können. Er lernt im Training eine Argumentationstechnik. Zukünftig weiß er, wie er es machen kann. Eine typische Aussage/typischer Gedanke könnte sein: *„Das kann ich, weil (...)“*

Bewusstes Wollen

Ein Mitarbeiter präsentiert. Sein Vorgesetzter ist anwesend und stört die Präsentation durch laute Nebengespräche. Der Mitarbeiter übergeht die Störung, weil er der Überzeugung ist, einen Chef vor anderen nicht zur Ordnung zu rufen. Eine typische Aussage/typischer Gedanke könnte sein: *„Das will ich nicht, weil (...)“*

Unbewusstes Wollen

In einer Coaching-Sitzung äußert der Coachee das Ziel, Karriere zu machen. Eine entsprechende Position sei ihm angeboten worden, die erwartete Qualifikation dazu bringe er mit. Auf die Frage des Coachs, warum er mit der Zusage zögere, weiß der Coachee keine Antwort. Eine typische Aussage/typischer Gedanke könnte sein: *„Das will ich nicht, weiß auch nicht warum, das ist halt so!“*

Für einen Coach sollte selbstverständlich sein, dass er mindestens die oben erwähnten 4 Felder der Entwicklungsmatrix auf seinem Klavier gemeinsam mit dem Coachee spielen kann. Daher ist er in der Entwicklungsmatrix auch erwähnt. Doch was für einen Coach gilt, sollte, wenn auch in „abgespeckter“ Version, für einen Trainer Gültigkeit haben. Zumindest dann, wenn es um Trainings geht, die eine Verhaltensänderung der Teilnehmer zum Ziel haben und damit nicht ein reines Fachtraining darstellen.

Um die 4 Felder der Entwicklungsmatrix effizient und auch für die Teilnehmer nachvollziehbar zu bearbeiten, sind an den Trainer über sein „Handwerkszeug“ hinaus einige **spezifische Anforderungen** zu stellen:

- Er muss es verstehen, mit den Teilnehmern sowohl auf kognitiver als auch emotionaler Ebene arbeiten zu können
- Ein hohes Reflexions- und ausgeprägtes Feedbackvermögen ist eine Grundvoraussetzung
- Flexibilität im Trainingsablauf aufzubringen, ist gefordert. Mit Unvorhergesehenem muss umgegangen werden können

- Mit Empathie und Wertschätzung auf die Individualität der einzelnen Teilnehmer eingehen zu können

Anforderungen, die für einen guten Trainer ohnehin zur Basis gehören sollten aber dennoch für Viele nicht selbstverständlich sind.

Aber auch an die Teilnehmer werden entsprechende Anforderungen gestellt. Ein pures „Konsumieren“ von kognitiv vermitteltem Fachwissen auf der Ebene des bewussten Könnens reicht da nicht aus. Bemühen wir hierzu nochmals unsere Servicetechniker. Eine Einstellung *„Ich bin doch kein Verkäufer, die Schulung stinkt mir!“* liegt weniger auf der Können-Ebene als auf der Wollen-Ebene. *„Ich will das nicht, weil ich eben meinen Kunden nichts aufschwätzen will!“* mag auf der Wollen-Ebene liegen, die dem Techniker bewusst ist. Vielleicht aber liegt darunter noch etwas Unbewusstes wie bspw. *„Ach, Ich könnte mir das schon vorstellen aber mir fehlt das totale Selbstbewusstsein, jemand anderem etwas zum Kauf anzubieten!“*

Die Teilnehmer sind somit gefordert, auch ihre Einstellungen zu reflektieren, die bewusst oder bisher unbewusst ihr Verhalten beeinflusst haben. Sie übernehmen in gewisser Form auch Verantwortung für ihre eigene Entwicklung und arbeiten im Training intensiv mit „Hirn, Herz und Hand“.

Nochmals: Es wird in der Praxis nahezu unmöglich sein, im Rahmen eines 2-Tagestrainings mit vorgegebenen Trainingsinhalten jeden einzelnen Teilnehmer auf allen bewussten und unbewussten Ebenen abzuholen und für nachhaltige Klärung gesorgt zu haben. Ein Training kann kein Individualcoaching ersetzen. Aber gerade bei Entwicklungsmaßnahmen, die vom Unternehmen aufgesetzt werden, in denen die Teilnehmer nicht freiwillig dabei sind, wird die

Berücksichtigung aller 4 Felder der Entwicklungsmatrix für einen nachhaltigeren Erfolg sehr zum Nutzen sein.

Die praktische Arbeit auf den 4 Feldern richtet sich natürlich nach der Zielsetzung des Trainings, nach der zur Verfügung stehenden Zeit und auch der Brisanz der Entwicklungsmaßnahme. Unabhängig vom Trainingsthema seien beispielhaft Interventionen aufgeführt, wie jedes der Entwicklungsfelder i.R. eines Softskill-Trainings bearbeitbar ist.

• Inputs und Rollenspiele

Erlebnisorientiert agieren und darauf achten, dass die Teilnehmer mindestens 70% der Zeit selbst aktiv sind. Kognitive Inputs vermitteln Fähigkeiten und Wissen auf der Ebene des **bewussten Könnens**. Gesprächssimulationen und Feedbacks geben häufig auch Erkenntnisse auf der Ebene des **unbewussten Könnens**. Teilnehmer erkennen auch Fähigkeiten, die ihnen bisher nicht bewusst waren.

• Wertearbeit

Bei der Bearbeitung des Entwicklungsfeldes des „Wollens“, stehen Einstellungen, Überzeugungen und Werte im Vordergrund, die mit dem Thema verbunden sind. Die Teilnehmer reflektieren ihre persönlichen Werte zum Thema und erstellen gegebenenfalls eine Wertehierarchie. Diese Sequenz ermöglicht, auf mögliche **bewusste und unbewusste Lernfelder des Wollens** einzugehen. Teilnehmer erkennen bewusste und unbewusste Einstellungen zum Thema.

• Typologische Instrumente

Fallweise ein typologisches Instrument wie bspw. den „Life-Orientierung Fragebogen“ (LIFO©) einzusetzen, hat sich als sehr erfolgsversprechend erwiesen. Der Fragebogen erlaubt einen Blick auf präferierte Verhaltensstile in unter-

schiedlichen Situationen. Eine Auswertung stellt den Zusammenhang zwischen dem Verhalten und den **bewussten und unbewussten Lernfeldern des Wollens** dar. Teilnehmer erkennen den Zusammenhang zwischen eigenen Überzeugungen und ihrem konkreten Verhalten.

- **Wahrnehmungsübungen**

Wahrnehmungsübungen schärfen den Blick der Teilnehmer für die Situation und sich selbst. Sie stärken die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Sie bilden auch die Basis für eine zukünftige Selbstentwicklung auf allen **vier Lernfeldern**. Teilnehmer können sich unabhängig weiterentwickeln.

Bemühen wir ein letztes Mal unsere Servicetechniker und ihr 2-Tagetraining. Einen halben Tag darauf verwenden, bspw. über LIFO©, Wertearbeit und Wahrnehmungsübungen sie dem Thema näher zu bringen, sie auch wertschätzend in ihren Einstellungen abzuholen, bringt erfahrungsgemäß mehr als die Zeit damit zu füllen, sie noch mit der dritten möglichen Verkaufstaktik zu belehren.

The Work nach Byron Katie und Großgruppeninterventionen. Er war über 10 Jahre in Führungspositionen bei Wirtschaftsunternehmen tätig und seit 1998 ist er Gesellschafter des Trainingsinstitutes KLAR GbR in Erbach, Odenwald.

Weitere Informationen zum Autor und zum Trainingsinstitut KLAR GbR siehe unter:

www.klar-online.net

Autor:



Christian Bergmann, geb. 17.12.57

wohnhaft in Erbach, Diplom Kaufmann, NLP-Lehrtrainer DVNLP, zertifizierter MBTI- und LIFO-Trainer, Ausbildung als energetischer Massagetherapeut, Grundausbildungen in Hypnose-therapie, provokativem Coaching,