

Hart am Wind der eigenen Praxis



Foto: UpperCut Images

Eine schnelle Auffassungsgabe, ein starkes Selbstbewusstsein und eine hohe Bereitschaft, eigene Schwachstellen aufzudecken – Berater sind als Teilnehmer eine Herausforderung.

Berater sind eine anspruchsvolle Zielgruppe als Weiterbildungsteilnehmer. Um eine konstruktive und intensive Beziehung zu ihnen aufzubauen, müssen sich Trainer auf sie einlassen und das Seminar entsprechend anpassen. Eine HR-Verantwortliche einer mittelständischen Unternehmensberatung und ein externer Trainer berichten, wie das gelingt.

Berater sind zweifellos eine anspruchsvolle Zielgruppe für Trainer. Als mittelständisches Beratungsunternehmen legen wir sehr viel Wert auf die Qualifizierung unserer Consultants. Starten wir zunächst mit einigen Beobachtungen zum Tätigkeitsfeld unserer Berater:

Unsere Berater agieren in einem anspruchsvollen Anforderungsfeld, das sie immer wieder gut ausbalancieren müssen. Sie müssen ...

- ▶ unsere Kunden in sehr kurzer Zeit von der eigenen fachlichen und methodischen Kompetenz überzeugen. Sie müssen sich im Umgang mit

diesen Kunden außerordentlich einfühlsam, offen und wertschätzend verhalten sowie ein hohes Maß an Unabhängigkeit verkörpern;

- ▶ immer wieder Kundengruppen mit älteren, erfahrenen und häufig beraterkritischen Führungskräften moderieren, leiten und von den eigenen Ideen überzeugen;
- ▶ mit Ängsten und Widerständen umgehen, Widerstände gegen das Projekt, das methodische Vorgehen und gelegentlich auch gegen den Berater-einsatz an sich aushalten;
- ▶ sich gegenüber hochrangigen Führungskräften im Kundenunterneh-

men behaupten. Sie müssen sich, ihr (nicht von allen geliebtes) Projekt und auch unsere Firma überzeugend vertreten.

In der Personalentwicklung stellt sich uns daher immer wieder die Frage, wie wir diesen speziellen Anforderungen auf der Trainingsebene begegnen. Bei den Beratern ist die persönliche Weiterentwicklung mit einem extrem hohen Erwartungswert besetzt, gepaart mit der Forderung nach einem äußerst effektiven und effizienten Vorgehen in Bezug auf Zeit und Output. Das macht es für uns zu einer echten Herausforderung, passend agierende Trainer zu finden. So kommt oft die Frage ins Spiel, ob wir das Training nicht lieber intern anbieten sollten.

Externe Anbieter sind grundsätzlich eine gute Wahl

Das interne Angebot liefert eine gute Zielgruppenorientierung, einen extrem individuellen Zuschnitt sowie eine maximale Passung. Aber die internen Ressourcen sind auch durch die Projektarbeit gebunden und nicht immer wie gewünscht verfügbar. Externe Anbieter sind daher grundsätzlich eine gute Wahl. Sie sind verlässlich verfügbar und können bei professioneller Vorbereitung und Durchführung frischen Wind in das Unternehmen bringen, uns also wirklich vorantreiben. Leider spulen jedoch viele Trainer trotz intensivem Briefing bloß ihr Standardprogramm ab, ohne es an die Zielgruppe der Berater mit ihren besonderen Erwartungen anzupassen.

Wie sehen nun diese Erwartungen im Besonderen aus? Wir erleben, dass sich der Alltag in dem Anforderungsfeld der Berater massiv auf ihr Verhalten in den Qualifizierungsmaßnahmen auswirkt. So fordern sie un-

serer Erfahrung nach weit mehr von einer Weiterbildung als viele andere Trainingsadressaten:

- ▶ Berater treten in Trainings so auf, wie sie das auch in ihrem Arbeitsalltag bei ihren Kunden gewohnt sind. Sie setzen ihre blitzschnelle Auffassungsgabe ein, zeigen ein starkes Selbstbewusstsein, sicheres Auftreten sowie eine hohe Bereitschaft, eigene Schwachstellen aufzudecken. Sie legen in Trainings die Messlatte für Qualität genauso hoch, wie ihr eigener Anspruch es in der täglichen Projektarbeit an sich selbst in ihrer Arbeit für den Kunden ist.
- ▶ Berater wollen an ihren Problemen aus der Praxis arbeiten. Sie wollen Lösungen, die einen Unterschied machen. Seminartheorie interessiert nur am Rande. Sie kommen aus einer anspruchsvollen Praxis und wollen in diese anspruchsvolle Praxis zurück. Dazwischen liegen wenige, wenn auch lange und intensive Tage (in manchen Fällen auch nur wenige Stunden) Qualifizierung, die sie an ihrem optimierten Verhalten in der Zeit danach messen.
- ▶ Berater wollen keine Rollenspiele, in denen zwei Kollegen so tun, als ob sie eine freundliche Gesprächseröffnung üben. Sie wollen hart am Wind der eigenen Praxis lernen. Szenarien

und Übungen müssen „Beratergeruch“ haben. Sie müssen anspruchsvoll und praxisrelevant sein, gefolgt von einem direkten, konkreten und ehrlichen Feedback – und damit immer einen nächsten Schritt in der Entwicklung anstoßen.

- ▶ Berater wollen schnell und in möglichst kurzer Zeit möglichst viel lernen. Das führt gelegentlich zu Diskussionen über das didaktisch Machbare, mündet jedoch immer wieder in der Entwicklung von neuen, beraterspezifischen methodischen Settings.

Trainingsinhalte müssen durchgängig Bezug zum Berateralltag haben

Diese Erfahrungen haben bei uns Einfluss auf die Entwicklung von Trainingsinhalten und -designs, oft unter kritischer Begleitung unserer Teilnehmer. Das Ergebnis:

- ▶ Trainingsinhalte müssen komprimiert aufbereitet und dargeboten werden und durchgängig Bezug zum Berateralltag haben. Längere (PPT-) Vorträge zu allerlei Spielarten der Kommunikationstheorie langweilen die Berater und fallen gnadenlos durch.
- ▶ Durch die hohe Leistungsorientierung ist es bei dieser Zielgruppe

möglich, Vorbereitungsaufgaben im Vorfeld eines Trainings (beispielsweise das Durcharbeiten ganzer Bücher) zu stellen und sich im Theorieteil auf die Beantwortung der daraus resultierenden Fragen zu fokussieren.

- ▶ Berater wollen zu allen möglichen Themen agieren, wollen machen, ausprobieren, üben. Sie wollen praktische Erfahrungen sammeln und dazu Feedback erhalten. Eine ausgesprochen starke Handlungsorientierung ist hier mehr gefragt als bei vielen anderen Zielgruppen.
- ▶ Die Frage „Und was hilft mir das bei meinem Kunden?“ steht bei Beratern ganz oben auf der Agenda. Übungen und Aufgabenstellungen müssen unmittelbar aus der Beraterwirklichkeit kommen. Diese Wirklichkeit kann sogar schon Teil des Trainings sein, wenn Übungspartner und -szenarien aus der realen Zielgruppe der Teilnehmer kommen. Die Anwendungssituation muss fordernd, die Rückmeldungen prägnant und mit konkreten Handlungsempfehlungen verbunden sein. Und natürlich wünschen sich alle möglichst viele Transferhinweise für den Alltag nach dem Training. Was sind nun aus unserer Sicht also die Anforderungen an professionell agierende Trainer?

Übungen müssen „Beratergeruch“ haben, müssen anspruchsvoll und praxisrelevant sein.

- ▶ Beratertrainer müssen sich in der Consulting-Welt auskennen. Sie sollten auf jeden Fall über intensive Erfahrungen mit Beratungsunternehmen verfügen. Sie sollten möglichst schon einmal mit Beratungsunternehmen zusammengearbeitet haben. Optimalerweise sind sie auch selbst beratend tätig, beispielsweise als Organisations-, PE- oder Prozessberater.
- ▶ Beratertrainer sollten über die besonderen Unterschiede zwischen externen Beratungsunternehmen und Inhouse-Beratungseinheiten Bescheid wissen.
- ▶ Beratertrainer sollten schnell denken und reagieren können. Sie sollten die Komplexität einer Übung und die Besonderheiten einer neuen Situation mindestens so schnell erfassen, wie ihre Teilnehmer.
- ▶ Beratertrainer sollten einen außerordentlich differenzierten Blick auf die Übungsleistungen der Teilnehmer haben. Sie müssen komplexe kommunikative Situationen blitzschnell analysieren und daraufhin maßgeschneiderte Feedbacks formulieren können. Ein guter Trainer gibt immer noch einige Feedbacks mehr als die Teilnehmer und als der Übende dies erwartet hätte. Und ein guter Beratertrainer weiß, bei wem er noch direkter und persönlicher in seinen Feedbacks sein muss.
- ▶ Beratertrainer müssen Ruhe ausstrahlen, gleichzeitig aber auch sehr konsequent und fordernd agieren können. Sie müssen im Training ein Verhalten vorleben, das von Beratern bei den eigenen Kunden erwartet wird: Sie sollten wertschätzend auftreten, Mut zur Wahrheit zeigen und konsequent dem Kunden dienen – in diesem Fall den Beratern, die am Training teilnehmen.

Ausgehend von diesen vielfältigen Erfahrungen lassen sich aus unserer Sicht folgende Empfehlungen ableiten:

In der Konzeption sowie Durchführung von Trainings mit Beratern ist es nötig, Trainer zu finden, die bereit sind, sich auf die Zielgruppe ganz und gar einzulassen, ihre Standardkonzepte

nur als grundlegende Struktur zu sehen und sie konsequent kundenspezifisch anzupassen. Gleichzeitig muss auf der Seite von HR ebenfalls die Bereitschaft und Kapazität da sein, intensiv an der Anpassung zu arbeiten.

Trainer und Berater müssen sich aufeinander „einschwingen“

Der Prozess des „Einschwingens“ kann durchaus zwei bis drei Trainings dauern, bis die gewünschte Qualität und damit Zufriedenheit und Akzeptanz auf Beraterseite erreicht ist. Von beiden Seiten ist eine ständige Offenheit und Aufmerksamkeit erforderlich. Intensive Feedback-Schleifen zwischen HR und Beratern, HR und Trainer, aber auch Trainer und Beratern unter Teilnahme von HR gehören in der Anfangsphase – aber auch später – zum selbstverständlichen Vorgehen. Es hat sich bewährt, dass die HR-Verantwortlichen selbst als Teilnehmer mit vollem Engagement an

den Trainings partizipieren. So wissen sie, worüber sie urteilen.

HR und Trainer tauschen sich bei uns vor und nach jedem Training intensiv zu Zielgruppe, speziellen Anforderungen sowie sonstigen aktuellen Situationen oder Ereignissen aus. Diese intensive Zusammenarbeit ist ein echtes Einlassen aufeinander und unterscheidet sich eklatant vom einfachen Einkaufen von Trainings auf HR-Seite bzw. vom Abliefern von Standards auf Trainerseite. Wenn sich die richtigen Tandems gefunden und aufeinander eingespielt haben, dann ist der Grundstein für eine erfolgreiche und nachhaltige Trainingsbeziehung gelegt.

Martin Hartmann,
Claudia Irsfeld ■



Die Autoren: Dr. Martin Hartmann trainiert seit 20 Jahren Consultants für externe wie auch interne Unternehmensberatungen mit den Schwerpunkten Interviewtechniken, Präsentation und Moderation. Der studierte Pädagoge ist Autor mehrerer Sachbücher sowie Fotograf der „75 Bildkarten für Rhetoriktrainings“. Kontakt: martin.hartmann@train.de



Claudia Irsfeld leitet den Personalbereich bei der Managementberatung 4C GROUP AG in München. Sie ist verantwortlich für Aufbau und kontinuierliche Professionalisierung sämtlicher HR-Strukturen und Prozesse sowie für Personalentwicklung, -rekrutierung und -management. Kontakt: claudia.irsfeld@4cgroup.com