

## **Persönlichkeitsbildung und ihr methodischer Ansatz im ZKD-Training**

### **Methodik des prozessorientierten Arbeitens**

*(Dies ist der Versuch einer Methodenbeschreibung, keine Darlegung von wissenschaftlichen Grundlagen)*

---

Das vorrangige Ziel unserer Trainingsarbeit ist es Rahmenbedingungen für Persönlichkeitsentwicklung zu schaffen. Die größte Chance der Erwachsenenbildung besteht dann, wenn Menschen ihre Persönlichkeit ganzheitlich weiterentwickeln können, d.h. ihre eigenen Ressourcen bewusster nützen und bislang ungenutzte Potentiale kennen und ausschöpfen lernen.

Es ist evident, dass Menschen einen Teil ihrer eigenen Ressourcen kennen, jedoch von bestimmten Bereichen ihrer Leistungsfähigkeit nur eine leise Vorahnung haben. Weiters ist es ein bekanntes Phänomen, dass es uns Menschen Probleme bereitet, neue Wege zu beschreiten. Meist liegt dies nicht am Vermögen (Können), sondern eher in einer Scheu vor dem Neuen, dem Anderen.

Wenn unser vorrangiges Ziel also die Ermöglichung von Persönlichkeitsentwicklung ist, dann müssen wir zunächst die Rahmenbedingungen der Menschen akzeptieren, mit denen wir gemeinsam arbeiten. Diese Rahmenbedingungen werden unserer Ansicht nach von Erfahrungen, Erziehung, Lebensskript, emotionalem und kognitivem Rüstzeug, Lebensumständen, privatem und beruflichem Umfeld bis hin zu momentanen Stimmungen geprägt.

Natürlich ist es in der Laborsituation des Seminars nicht möglich, diese Rahmenbedingungen im Detail mit einzelnen TrainingsteilnehmerInnen zu klären. Wir müssen aber den Menschen, die zu einem Training kommen die Chance geben, den Ausschnitt der Rahmenbedingungen darzustellen, den sie in diesem Moment (Beginn des Trainings) wahrnehmen können.

Wenn wir sagen "wir holen den/die TeilnehmerIn dort ab, wo er/sie steht" meinen wir genau jenes Grundprinzip, das allen TrainingsteilnehmerInnen es ermöglicht, Wünsche, Erfahrungen, Erwartungen, Ziele und Bedürfnisse zu äußern. Damit werden individuelle Ausgangspunkte und persönliche Ziele definiert.

Durch das Festlegen der Ausgangssituation sowie das erste Abstecken von persönlichen Zielen bestimmen die TeilnehmerInnen den Verlauf und die Ziele des Trainings mit. Es ist eine Forderung unserer Arbeit, dass sich die TeilnehmerInnen innerhalb des vorgegebenen Rahmens ihre Lernziele selbst stecken. Sie fühlen sich entmündigt und nicht ernst genommen, wenn das andere Menschen für sie tun.

Gedanklich befinden wir uns in einer wichtigen Phase des Trainingsverlaufes. Wieviele Menschen können von sich aus sagen, ich möchte mich in diese oder jene Richtung weiterentwickeln, möchte dieses oder jenes lernen, möchte diese oder jene Schwächen verändern? Trainingserfahrene bewältigen diese Aufgabe meist erfolgreich, für andere ist zumindest einige Anstrengung notwendig. Viele stehen hier vor einer fast unlösbaren Aufgabe. Die Gründe dafür sind vielfältig und sind wiederum in Lebensgeschichten und jahrelangen Verhaltensmustern, sprich "in jahrelangem Gewöhntsein" zu suchen.

Wo auch immer sie liegen, sie aufzuarbeiten hieße einen therapeutischen Prozess in Gang zu setzen. Das ist im Training nicht unser Anspruch, auch nicht unsere Aufgabe. Trotzdem können wir über dieses Grundproblem, sich selbst Ziele setzen, nicht hinwegsehen.

Das Problem verlagert sich auf die berufliche Umwelt, aus der Menschen zu den Trainings kommen. In vielen Unternehmen werden Mitarbeiter sukzessive aus ihrer Selbstverantwortung entlassen. Mündigkeit und Selbstbewusstsein sind nur dann gefragt wenn sie den Zielen der Organisation oder des Systems dienen.

Es werden keine klaren Vereinbarungen getroffen, Aufgabenbereiche mit den dazugehörigen Kompetenzen werden nicht delegiert sondern Arbeiten und Tätigkeiten angeschafft. Darüberhinaus wird mit Anreizsystemen motivierend eingegriffen, die den Mitarbeiter auf lange Sicht gesehen demotivieren, weil sie ihn nicht ernst nehmen.

Die im Training sich darstellende Selbstverantwortung steht oft, im krassem Gegensatz zu bestehenden Unternehmenskulturen. Hier besteht auch eine heikle Schnittstelle zwischen Persönlichkeitsentwicklung und Organisationsentwicklung (= systemischer Unterschied zwischen Personaldynamik und Organisationsdynamik).

Ist es wirklich sinnvoll, ja überhaupt machbar, Menschen auf dem Weg zur Selbstverantwortung zu begleiten, wenn im Alltag genau das Gegenteil gefordert und erwünscht ist?

Wie groß wird die Frustration bei dem Menschen, der sich ein Mehr an Selbstbewusstsein erarbeitet hat und dann merkt, dass er damit nur noch heftiger an die Grenzen eines Systems stößt?

Fragen, die nicht einfach zu beantworten sind. Ersteres bejahen wir klarerweise, denn ein Nein hieße nachgeben, resignieren, auf Weiterentwicklung zu verzichten. Es ist nur wichtig darauf hinzuweisen, dass nicht Revolution das Ziel ist, sondern das Bestreben nach gegenseitigem Ernstnehmen als Menschen, die in ihrer eigenen Verantwortung leben und danach handeln.

Wir treten Menschen auf unseren Trainings nicht bloß als Betroffene gegenüber, selbst wenn sie zunächst nur als Betroffene von Personalentwicklungsmaßnahmen scheinen. Unser Ziel ist es, sich als Beteiligte erleben zu lassen. Denn in Wahrheit sind sie von Anfang an beteiligt, wir könnten sie nur allenfalls aus dieser Verantwortung entlassen.

Zusammenfassend geht es in diesem Beginnteil des Trainings darum, Vereinbarungen zu treffen. Was, wann und in welcher Form wird auf diesem Training gearbeitet? Diese zentrale Frage muss zu Beginn geklärt werden. Eine Vorgabe, die wir bewusst machen.

Diese Vereinbarungen sind die Grundlage für die weiteren gemeinsamen Schritte. Jeder einzelne innerhalb der Gruppe kann den Prozess, der von der ersten Minute an läuft, mitgestalten. Es erfolgt Lernen auf den Ebenen von Inhalt, Beziehung und Verlauf, also im Prozess des Trainings. Vielen TeilnehmerInnen ist die Möglichkeit zunächst nicht bewusst, viele sehen darin auch eine Enttäuschung ihrer Erwartungen.

Immer wieder geht es darum, die vorgegebenen und selbstgestalteten Rahmenbedingungen so effizient wie möglich zu nutzen. In dieser Trainingsphase gilt es bei allen Übungen, Gruppenarbeiten, Diskussionen etc. deutlich bewusst zu machen, dass sich die TeilnehmerInnen am Training nicht grundsätzlich anders verhalten als "da draußen" im Alltag. Natürlich stellt die geschützte Atmosphäre des Seminarraums eine Art Labor dar, doch gerade die unbewussten Anteile des menschlichen Verhaltens können auch hier, „per definitionem“, nicht gesteuert werden.

Gelingt es uns jedoch einige dieser un- bzw. unterbewussten Anteile an die Oberfläche zu bringen, d.h. sichtbar zu machen, so vergrößert sich der Handlungsfreiraum des betreffenden Menschen, seine Möglichkeiten die oben angesprochenen Rahmenbedingungen zu nützen werden größer.

Eine weitere methodische Möglichkeit liegt beim prozessorientierten Ansatz im „Hier und Jetzt“ des Seminars. Die Art und Weise, wie sich die TeilnehmerInnen am Training verhalten, wie sie miteinander, mit dem/der TrainerIn sowie dem Trainingsthema umgehen, wird zum bearbeiteten Schwerpunkt. Über Hinterfragung sowie Feedback der anderen TeilnehmerIn und des/der TrainerIn wird das direkt beobachtbare Verhalten bewusst und vor allem unterschiedliche Wahrnehmungen deutlich gemacht.

Mittels Videotraining haben die TeilnehmerInnen darüberhinaus die Möglichkeit, sich selbst zu beobachten, sich sozusagen von außen wahrzunehmen. Dadurch gelingt es den TeilnehmerInnen eigene Ansätze für Veränderungen und Verstärkungen zu finden.

Dies hängt natürlich von der Bereitschaft jedes einzelnen ab, sich auf diese neuen Erfahrungen, unter Umständen auch Selbsterfahrungen, einzulassen. In diesem Zusammenhang spielen Lust und Spaß eine ganz wesentliche Rolle. Spaß, der allerdings die Menschen, um die es dabei geht, ernst nimmt.

Wir sind davon überzeugt, dass menschliche Kommunikation in all ihren Facetten, also auch in Konflikten, immer den Anteil der Komödie in sich trägt. Vergrößern wir den Bereich des Spielerischen in unserem Verhalten, so vergrößern wir wiederum unseren eigenen Handlungsfreiraum. Dadurch fällt es uns auch leichter Alternativen zu sehen und zu entwickeln. Und, gerade was Konflikte betrifft, ist es für eine konstruktive Lösung von Bedeutung, so viele Alternativen wie möglich zu überdenken.

Zusammenfassend liegt das Ziel also in einer Erweiterung der Persönlichkeit der TeilnehmerInnen. Neue Erfahrungen werden hinzugefügt, das Verhaltensrepertoire wird größer. Alte Verhaltensweisen fallen nicht weg, es kommen neue hinzu.

Unbestritten ist auch, dass dieser Prozess mit Grundeinstellungen der TeilnehmerInnen zusammenhängt. Ebenso unbestritten ist die Tatsache, dass Einstellungsänderungen bei Menschen nur sehr schwer zu erreichen sind, vor allem muss die Frage gestellt werden, wie weit Einstellungsänderung Ziel des Trainings ist.

Wir glauben, dass Einstellungen das Grundgerüst für das Weltbild darstellen, das sich Menschen im Laufe der Zeit errichten. Wie weit also ein Training in unserem Sinn sich mit Einstellungsveränderung beschäftigt, muss von der Bereitschaft der TeilnehmerInnen abhängen sich auch darauf einzulassen. Jedenfalls ist es Aufgabe des/der Trainers/In auf diese Prozesse aufmerksam zu machen. Wir können Menschen in unserer Arbeit nicht dazu zwingen ihre Einstellungen und ihr Verhalten zu verändern, aber Hilfe zur Selbsthilfe bieten wir an.

Wir können nur positive Aspekte einer bewussten, zielgerichteten Veränderung aufzeigen sowie die Möglichkeit für Erfolgserlebnisse bieten. Die Entscheidung liegt dann beim Menschen. Wenn wir Menschen ernst nehmen, dürfen wir ihnen diese Entscheidung nicht nehmen.

Wir stellen daher innerhalb dieser Methode keine Rezepte zur Verfügung und vermitteln nicht bloß Tips und Tricks (Skills und Tools). Der Erfolg unserer Seminare liegt in der Stärkung des Selbstbewusstseins, im "sich der eigenen Fähigkeiten stärker bewusst sein." Der Behaltewert von bewussten Erfahrungen liegt auch weit über dem von bloß Gehörtem, Gelesenem oder Gesehenem.

Der positive Transfer vom Seminar in den Alltag hängt somit auch von der Intensität des Trainingsverlaufes ab. Welche Bedeutung haben die Erfahrungen für jeden Einzelnen? Wie weit können bereits im Training erste Veränderungsschritte für den Alltag geplant werden?

Hier spielt wieder die Frage eine wesentliche Rolle, die schon weiter oben diskutiert wurde. Wie weit lässt eine bestehende Unternehmenskultur Veränderungen in Richtung mehr Selbstbewusstsein und mehr Selbstverantwortung zu?

Daher ist eine Analysephase zur Designgestaltung vorab mindestens genauso wichtig, wie das Training selbst. In dieser Analysephase erheben wir möglichst genau, was der Auftraggeber möchte, um aufgrund dessen ein Rahmenprogramm zu erstellen, das diesen Bedürfnissen entspricht.

Die beschriebene Methode wird im Detail durch Diskussionen (frei und gelenkt), Einzel- und Gruppenarbeiten, Übungen, Plan- und Rollenspiele, Tests sowie kurze Theorieinputs gestaltet. Wir wenden unsere Trainingsmethoden in Unternehmen des privaten und öffentlichen Bereiches an. Zielgruppe sind Mitarbeiter aller hierarchischen Ebenen. Themenschwerpunkte sind Kommunikation, Führung, Management, Motivation, Team und Kooperation, Konfliktmanagement, Gesprächsführung, Verhandlung, Timemanagement, Rhetorik, Arbeitstechnik, Präsentation, Verkauf, kundenorientiertes Verhalten.

Wir haben für alle Bereiche der Persönlichkeitsbildung Trainingsexperten.

*Stand Februar 2001  
Korr./Erg. 10/2012*