

TRAININGSSPITZEN

Trainer oder Menschenschrauber?



Foto: chriskuddl, Zweisam/photocase.com

Vorsicht: spitz! In Training aktuell betrachten Marktteilnehmer ihre Branche – und nehmen dabei kein Blatt vor den Mund.

In vielen Unternehmen jagt ein Veränderungsprozess den nächsten. Viele Mitarbeiter leiden darunter, sich ständig anpassen und wandeln zu müssen. Trainer, die diese Veränderungsprozesse begleiten, handeln zwar meist mit den besten Absichten, vergrößern diesen Schmerz aber oft sogar noch, wie Axel Koch aus eigener Erfahrung weiß.

Flexibel sei der Mitarbeiter, biegsam und gut. So hätten es die Firmen gerne. Für die Beschäftigten bedeutet dieser stete Anpassungsdruck allerdings Stress pur, wie Studien zeigen. Ihnen bleibt keine Zeit zum Durchatmen. Und je häufiger ein Change dem nächsten folgt, umso mehr fühlen sich die Mitarbeiter in einem bedrohlichen Veränderungskarussell gefangen. Doch darüber spricht niemand – zumindest nicht öffentlich.

Redet man mit diesen Mitarbeitern allerdings mal vertraulich, kommt schnell das ganze Elend zutage. Das klingt dann z.B. so: »Ich bin morgens zeitweilig nicht aus dem Bett gekommen. Da war so eine richtige Demotivation. Ich bin dann zwar hin und habe meine Arbeit gemacht. Aber es ging mir überhaupt nicht leicht von der Hand. Früher bin ich gerne zur Arbeit gegangen. Aber jetzt konnte ich machen, was ich wollte, die neue Aufgabe lag mir einfach nicht.« Oder »Mit den

ganzen Umstellungen kam es bei mir so weit, dass ich in meiner Arbeit zusammengebrochen bin. Ich bin in Tränen ausgebrochen. Ich konnte nicht mehr. Ich hatte schlimme Kopfschmerzen, weil das für meinen Körper zu viel war. Es war eine extreme Überlastung.«

Hand aufs Herz: Sind Sie sich als Trainer oder Coach dieser Seite der Medaille bewusst, wenn Sie – in bester Absicht – in Unternehmen gehen, um dabei zu helfen, die Mitarbeiter in die gewünschten Richtungen zu verändern? Nach dem Motto: Jeder kann alles lernen, wenn er nur will. Alles ist machbar. Jeder ist entwickelbar.

Trainer sind oft blind Change-gläubig

Meiner Erfahrung nach sind nicht nur die Auftraggeber selbst, sondern auch die Trainer allzu oft blind Change-gläubig. Sie begleiten Veränderungsprozesse, ohne darauf zu achten, wie es den Mitarbeitern dabei eigentlich geht. Trainer haben aber die Verantwortung, sich zu fragen: Wann ist das, was ich mache, zu viel des Guten?

Mir zumindest hat ein Auftrag deutlich die Augen dafür geöffnet, dass Menschen teilweise kaputtverändert werden. Bei dem ging es darum, ein Telefontraining für Mitarbeiter durchzuführen, die bisher in der Sachbearbeitung tätig waren und dort aufgrund einer Umstrukturierung nicht mehr gebraucht wurden. Die Firma hatte ihnen als Alternative einen Job im Kundenservice angeboten.

Mein Training war der Teil eines Einarbeitungsprogramms. Als ich das hörte, dachte ich sofort: Oh, das könnte schwierig werden. Denn wenn jemand gerne Schriftkram erledigt, ist er vermutlich nicht so begeistert davon, jetzt plötzlich mit Kunden zu telefonieren.

Als Trainer möchte ich Leute weiterbringen

Dennoch habe ich mich selbst motiviert und mir gesagt: Wird schon nicht so schlimm! Hatte mein Auftraggeber doch schließlich gesagt, dass die Personalentwicklung mit den Leuten gesprochen hatte und diese sich dafür entschieden hätten, das Training mitzumachen. Die anderen hatten gleich von vornherein abgewunken. Mir gefiel auch, dass die Firma eigentlich etwas Gutes für Ihre Mitarbeiter wollte. Sie bot ihnen eine Alternative an, anstatt ihnen betriebsbedingt zu kündigen. Das gab mir ein gutes Gefühl: Ich helfe den Mitarbeitern, dass sie gut in den neuen Job reinfinden! Und das ist ja schließlich der Grund, warum ich – und vielleicht auch Sie – als Trainer antrete: Ich möchte Leute weiterbringen. Ich möchte sie dabei unterstützen, dass sie ihre Arbeit gut machen.

Doch dann kam der erste Trainingstag. Die Teilnehmer saßen mir gegenüber, ich blickte in völlig ausdruckslose Gesichter. Es herrschte eine dumpfe, lähmende Stimmung, fast als würden die Teilnehmer zur Schlachtbank geführt.

Ich dachte nur: Was tue ich hier gerade?! Als ich dann in die Vorstellungsrunde einstieg, fing es gleich an: „Telefonieren liegt mir gar nicht, aber ich muss ja ...“ In der ersten Pause ging es weiter. Eine Teilnehmerin, Mitte 40, klagte: „Mir geht es gar nicht gut. Aber in der Gegend gibt es ja keine anderen Stellen. Ich kann hier auch nicht weg wegen Haus und Familie.“

Ich spürte einen Kloß im Hals. Und wusste, mein Job war jetzt, die Mitarbeiter zu einem guten Telefonverhalten zu bringen, Wissen zu vermitteln, Übungen mit Rollenspielen zu machen. Aber von den Mitarbeitern kam nur: „Keine Lust. Ist nicht meins. Aber ich muss ja.“ Natürlich habe ich versucht, mit den Teilnehmern über diesen Konflikt zu sprechen, um eine tragfähige Arbeitsbasis herzustellen. Doch das machte die Situation nicht wirklich besser.

Am zweiten Tag hatte ich die ganze Zeit nur einen Gedanken: Ich mag nicht mehr, ich will hier weg. Und ich fragte mich, ob ich den Auftrag hätte ablehnen sollen. In meinem Kopf hämmerte die Frage: Was tust Du diesen Leuten eigentlich an? Du sollst die zu etwas machen, das sie nicht sind. Aber auch die Worte

von meinem Auftraggeber hallten nach: „Das sind ja nur leichte Telefonaufgaben, das kann eigentlich jeder.“

Was nicht passt, wird passend gemacht

Die Situation erinnerte mich an die Serie „Was nicht passt, wird passend gemacht“. Genauso lief es doch auch hier gerade: Ich trainierte Leute, um sie passend zu machen! Schön unter dem Deckmantel der positiven Absicht, ihnen dabei zu helfen, die neuen Jobs leisten zu können. Für mich fühlte sich das alles komplett falsch an. „Bin ich ein Trainer oder ein Menschenschrauber?“, fragte ich mich. Machen wir es kurz: Ich war froh, als das Training vorbei war.

Diese bittere Erfahrung hat mich sehr dafür sensibilisiert, bei Aufträgen noch mehr innezuhalten und zu klären, ob meine Arbeit den Change-Stress der Beschäftigten verstärkt, und im Vorfeld Lösungen im Sinne einer guten Veränderungsbalance zu finden. Denn ich möchte keinen Beitrag dazu leisten, Menschen im Rahmen von Change-Prozessen kaputtzuverändern.

Axel Koch ■



Der Autor: Axel Koch ist Professor für Training und Coaching an der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning. Sein aktuelles Sachbuch „Change mich am Arsch. Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter und sich selbst kaputtverändern“ ist ein Bestseller im Wirtschaftsbereich. Kontakt: www.change-mich-am-arsch.com

Training *aktuell*

Testen Sie einen Monat lang
Training *aktuell*

Für nur
8€

Testen Sie ...



Training *aktuell*

Eine Ausgabe mit aktuellen Marktdaten, Branchenwissen, Praxistests, Seminarbausteinen, Coachingideen, Trainermarketing und Tools



Trainerkoffer

Für Ihren Testzeitraum richten wir Ihnen eine Mini-Flat auf 3.000 Tools, 500 Bilder, 200 Inputs und 80 Musterverträge ein



Fachbücher

Sparen Sie bereits im Testmonat bis zu 20% beim Kauf von **Büchern und eBooks** der Edition **Training aktuell**



Marktstudie

Laden Sie sich gratis das eBook der aktuellen Studie **Weiterbildungszene Deutschland** im Wert von 99,50 EUR

Jetzt einen Monat lang für nur 8,- Euro testen



www.trainingaktuell.de/testen