



WeiterbildungsSzene Deutschland 2020

**Erfolgreiche Methoden und Modelle
in Training, Beratung, Coaching**

Jürgen Graf

WeiterbildungsSzene Deutschland 2020

**Erfolgreiche Methoden und Modelle
in Training, Beratung, Coaching**

Jürgen Graf

Weiterbildungszene Deutschland 2020

Erfolgreiche Methoden und Modelle in Training,
Beratung, Coaching

© 2020 managerSeminare Verlags GmbH
Endenicher Str. 41, 53115 Bonn
Tel.: 0228/97791-0, Fax: 0228/616164
E-Mail: info@managerseminare.de
www.managerseminare.de/shop

Inhalte und Daten dieser Analyse sind vertraulich und nur für den Empfänger bestimmt. Weitergabe, Abdruck und Präsentation, auch auszugsweise, bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung des Verlags. Dies schließt die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf Datenträgern jeglicher Art mit ein.

Herausgeber der Edition Training aktuell:
Ralf Muskatewitz, Jürgen Graf, Nicole Bußmann

Cover: Depositphoto/Rawpixel

Vorwort

Fragt man Trainer, Beraterinnen, Coachs, was sie als elementares Ziel oder gar als Berufung ihrer Tätigkeit verstehen, so hört man häufig Sätze wie: „Hilfe zur Selbsthilfe geben.“ Oder auch etwas



sperriger formuliert: „Die Selbstwirksamkeit meiner Klienten, meiner Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhöhen.“

Selbstwirksamkeit klingt nicht von ungefähr etwas „theorielastig“: Der Begriff geht zurück auf das Konzept des kanadischen Psychologen Albert Bandura, dem die Bildungs- und Weiterbildungsprofis zudem die Theorie des

Lernens am Modell zu verdanken haben. Man kann es ihm nicht hoch genug anrechnen, dass er das Wissen über die Mehrdimensionalität dessen, was erfolgreiches Lernen ausmacht, in die Welt brachte. Dass es eben so viel mehr ist, als nur Wissen zu pauken und bei Bedarf abrufen zu können. Dass die Unterstützung durch das soziale Umfeld, das eigene Zutrauen, das Beobachten, Entdecken und Ausprobieren erst zu dem führt, was das Fundament des Lernens bildet: die Erwartung, ja Gewissheit, selbstwirksam handeln und Herausforderungen im Vertrauen auf die eigenen Fähigkeiten angehen zu können.

Von daher lohnt es sich, einmal der Frage nachzugehen: Wie ist es eigentlich um die Selbstwirksamkeit von Trainerinnen,

Beratern und Coachs bestellt? Wie schaffen sie es, „ihre PS auf die Straße zu bringen“, konkret: ihr Wissen und Können so zu vermitteln, dass Teilnehmende und Klienten am Ende einer Weiterbildungsmaßnahme sagen: „Ich weiß jetzt, wie es geht, was ich zu tun habe – und ich krieg‘ das auch hin!“

Auf genau diese Frage gibt die vorliegende Studie Antworten – keine endgültigen, aber doch erhellende und vielleicht sogar überraschende. Wer sich durch die vielen Einzelergebnisse arbeitet, stellt irgendwann fest: Sie belegen in ihrer Gesamtheit die Richtigkeit von Banduras Theorie der Selbstwirksamkeitserwartung. Brechen wir an dieser Stelle also einmal eine Lanze für die Theorie und nehmen wir ein zentrales Studienergebnis hier schon vorweg: Wer als Weiterbildner über differenzierte Kenntnisse zu

Inhalt

I. Rahmendaten	5
II. Psychologische Denkschulen	11
III. Erkenntnis-/Lerntheorien	25
IV. Methodische Kompetenzen	35
V. Formate	55
VI. Lizenzierungen	69

Die gute theoretische

Fundierung erhöht

die Selbstwirksamkeit von Trainerinnen, Coachs und Beratern.

den unterschiedlichen psychologischen Denkschulen und Lerntheorien verfügt,

- hat sich ein breiteres Wissensfundament angeeignet, auf dem er sicher agiert,
- arbeitet interdisziplinär und eklektizistisch, aber nicht orientierungslos,
- verfügt über ein deutlich umfassenderes Kompetenzprofil und weiß, dies gezielt einzusetzen,
- und nutzt eine größere Palette an Lernformaten, um didaktische Vielfalt sicherzustellen ...

... im Vergleich zu den Kollegen, die in Sachen theoretischer Verortung weniger bewandert sind. Eine gute theoretische Fundierung erhöht also die Selbstwirksamkeit und macht die praktische Arbeit von Coachs, Beratern und Trainerinnen erfolgreicher.

An dieser Stelle kommt einem fast zwangsläufig Immanuel Kants berühmtes Zitat in den Sinn: „Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie.“ Damit, so lässt sich nun feststellen, liegt er gar nicht so falsch. Vor allem, wenn wir auf Kants feinsinnige Differenzierung achten. Kant sprach ausdrücklich von einer „guten“ Theorie. Schlechte und krude Theorien gibt es

natürlich auch – und diese erfreuen sich aktuell leider viel zu häufig einer hohen Popularität.

Anhänger kruder Theorien zeichnen sich indes gerade nicht dadurch aus, dass sie besonders selbstwirksam agieren. Schaut man genauer hin, sind solche Zeitgenossen meist unsicher, stehen nörgelnd daneben und handeln alles andere als konstruktiv und lösungsorientiert. Das ist allerdings keine wissenschaftlich haltbare Erkenntnis, sondern lediglich ein Erfahrungswert.

Was gute von weniger guten Theorien unterscheidet, ist zudem: Sie sind im besten Sinne zeitlos. Somit ist es auch nicht erstaunlich, dass diese Studie keine revolutionär neuen Erkenntnisse hervorbringt, die die im Dezember 2013 und 2016 ermittelten Ergebnisse auf den Kopf stellen. Auch die nunmehr vorliegende dritte Methodenstudie liefert Antworten auf die Fragen:

- Welche Denkschulen und lerntheoretischen Konzepte prägen die Arbeitsweise von Trainern, Beratern und Coachs?

- Welche methodischen Kompetenzen halten sie selbst für erfolgsrelevant?

- Wie werden diese Kompetenzen und das damit verbundene methodisch-didaktische Handwerkzeug durch die verschiedenen Denkschulen und Lerntheorien abgebildet?

- Welchen Einfluss haben Qualifikation und Berufserfahrung?

Für die Datenerhebung schalteten wir am 5. Dezember 2019 einen Online-Fragebogen auf der Homepage www.managerseminare.de des Verlags frei. Via Rund-Mail, die an alle namentlich bekannten Kunden des Verlags – Abonnenten der Zeitschriften *managerSeminare* und *Training aktuell*, Buchkäufer etc. – verschickt wurde, baten wir um Teilnahme an der Befragung. Zusätzlich informierten wir über Blog, Twitter und die weiteren Social-Media-Kanäle Trainer, Beraterinnen, Coachs und institutionelle Weiterbildungsanbieter über die Umfrage. Und einmal mehr unterstützten uns auch die Trainerverbände, indem sie die Umfrage unter ihren Mitgliedern zusätzlich publik machten (Herzlichen Dank dafür!).

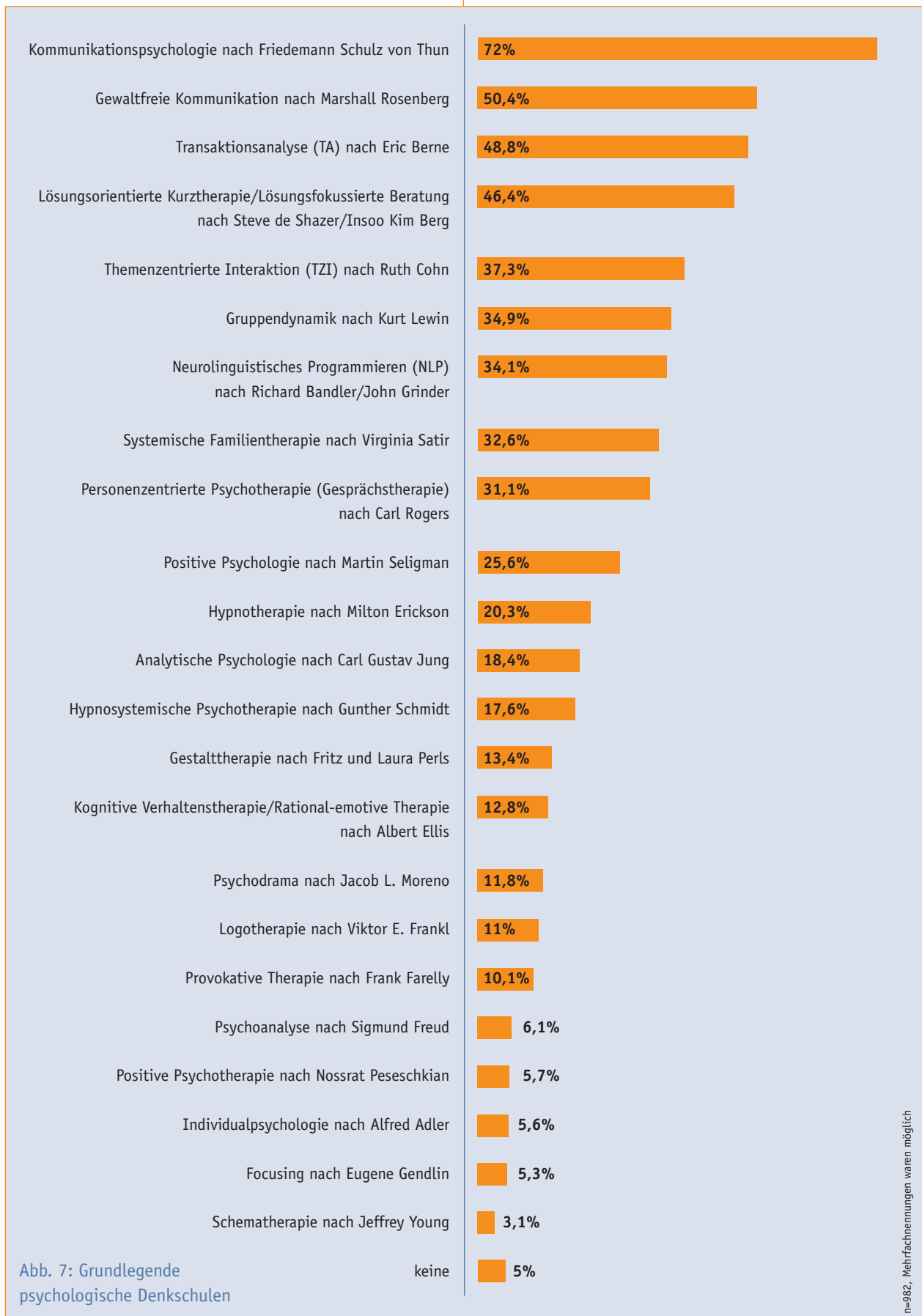
Auf diese Weise gingen bis zum 20. Dezember 2019 insgesamt 994 verwertbare Antworten ein.

Die Studie versteht sich als Anstoß für eine (selbst-)kritische Auseinandersetzung mit dem eigenen professionellen Selbstverständnis und dem der Weiterbildungsbranche. Sie ist mitnichten perfekt. Man kann über das Studiendesign streiten, die Abgrenzung der Themenkomplexe, die Vollständigkeit der Fragen und die Begrifflichkeiten. Was ist überhaupt eine Methode, was ist ein Instrument, was ein Modell, ab welchem Punkt wird es zur Intervention? Allein über diese Frage lässt sich lange diskutieren und streiten – und das ist gut so. Für Kritik und Anregungen Ihrerseits sind wir offen und dankbar.

Und ja: Mit Zahlen alleine ist der Professionalität eines Weiterbildners und der Wirkung seiner Arbeit auf die Teilnehmer nur schwer beizukommen. Dennoch liefern die Auswertungen unterschiedlicher Vergleichsgruppen interessante Einblicke und machen – mit entsprechendem Interpretationsspielraum – Zusammenhänge und Wirkfaktoren sichtbar.

Bonn, im Februar 2020
Jürgen Graf

Gesamtbetrachtung	12
Betrachtung nach:	
Qualifikation	14
Berufserfahrung in der Weiterbildungsbranche	17
Zielgruppen	18
Tätigkeitsschwerpunkte:	20
_Training	
_Coaching	
_Beratung	
Geschlecht	24



Die Frage zur Grafik lautete: „Welche (psychologische) Denkschule prägt maßgeblich Ihre Arbeitsweise als Trainer, Berater, Coach?“

Richtet man den Blick zunächst auf den untersten Balken der Grafik, so geben gerade einmal fünf Prozent der Befragten an, dass sie sich keiner der genannten Denkschulen zugehörig fühlen. Im Umkehrschluss heißt das: Die Verfahren, Methoden und Modelle der unterschiedlichen psychotherapeutischen Richtungen haben die betriebliche Weiterbildung weitgehend durchdrungen. Sie haben nicht nur Eingang in nahezu jedes Coaching gefunden, sondern ebenso in jedes Training, das sich mit Soft Skills, Schlüsselqualifikationen und Kompetenzentwicklung beschäftigt.

Zuvorderst und mit weitem Abstand vor den anderen Denkschulen sehen sich Weiterbildner von der Kommunikationspsychologie Schulz von Thuns inspiriert. Das ist wenig verwunderlich, hat Friedemann Schulz von Thun doch mit seinen eingängigen und einprägsamen Modellen – wie u.a. dem Kommunikations- und Wertequadrat sowie dem Inneren Team – Eingang in nahezu jedes Kommunikations- oder Führungsstraining gefunden.

Bereits jeder zweite Weiterbildner integriert die noch relativ jungen Prin-

zipien der Gewaltfreien Kommunikation von Marshall Rosenberg in seine praktische Arbeit. Sie beruhen maßgeblich auf den Grundlagen, die von Carl Rogers mit der personenzentrierten Psychotherapie (Gesprächstherapie) geschaffen wurden. Marshall Rosenberg hat diese mit der Gewaltfreien Kommunikation zu einem leicht zugänglichen und alltagstauglichen Handlungsrahmen weiterentwickelt, was zur Popularität dieses Ansatzes unter Weiterbildnern stark beigetragen hat. So liegt die Gewaltfreie Kommunikation im Ranking der am häufigsten genannten psychologischen Denkschulen erstmals vor der Transaktionsanalyse. Knapp dahinter folgt die Lösungsfokussierte Beratung, die mit den Namen von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg verbunden ist.

Mit etwas Abstand folgen die Themenzentrierte Interaktion (TZI) Ruth Cohns sowie Kurt Lewin mit seinen Forschungsarbeiten zur Gruppendynamik. Das NLP gehört mit seinem Methodenset, das sich letztlich als eklektizistisches „Best-of“ verschiedenster Denkschulen versteht, ebenso zu den Standards bei der Beschäftigung mit Soft Skills wie die Systemische Familientherapie Virginia Satirs sowie die bereits erwähnte personenzentrierte Psychotherapie Carl Rogers'.

Die hier ermittelten Ergebnisse und Prozentwerte lassen natürlich keine Rückschlüsse zu, wie professionell die Verfahren und Modelle im Kontext der betrieblichen Weiterbildung adaptiert und angewandt werden.

Die folgenden Zahlen können aber ein Anstoß für eine (selbst-)kritische Auseinandersetzung mit dem eigenen professionellen Selbstverständnis sein: Rund 4,7 Prozent der Weiterbildner beschränkten sich bei der Frage nach prägenden Denkschulen auf eine Nennung, 46 Prozent machten mehr als fünf, acht Prozent mehr als zehn Kreuze bei den insgesamt 23 vorgegebenen psychotherapeutischen Richtungen. Im Durchschnitt fließen 5,5 der genannten Denkschulen in die Arbeit eines Weiterbildners ein. Die Hälfte der Befragten bewegt sich im Korridor zwischen drei und sechs Nennungen.

Die Zahlen belegen: Die Gefahr des Dogmatismus ist unter Weiterbildnern eher gering. Eher stellt sich die Frage, wann ein gesunder Blick über den eigenen Tellerrand in ein „Methoden-Hopping“ umzukippen droht, das den Klienten/Teilnehmer mit einer Vielzahl eingängiger Erklärungsmodelle beeindruckt, ihm aber kein wirkliches Verständnis der tieferen Zusammenhänge ermöglicht.

Die besten Methoden und Interventionen aus unterschiedlichen Therapieschulen zu vereinen, haben Richard Bandler und John Grinder mit der Entwicklung des Neurolinguistischen Programmierens (NLP) zum obersten Prinzip erhoben und damit auch die deutschsprachige Weiterbildungsszene in den 1980er- und 1990er-Jahren geprägt. Diese bis dato wohl radikalste Form des Eklektizismus' rief viele Kritiker auf den Plan, die darin eine rein auf Business-Tauglichkeit und schnelle Wirkung getrimmte Form von Pop-Psychologie für jedermann ausmachten. Den ein oder anderen Trainer und Coach veranlasste dies, den einst teuer erworbenen NLP-Master aus dem Kompetenzprofil zu entfernen, weil man beim Auftraggeber einen eher abschreckenden Eindruck befürchtete.

Das sagt nichts über die Wirksamkeit und die Berechtigung von NLP aus, zeigt aber, dass eine klare theoretische Fundierung der eigenen Arbeit von Vorteil ist: Die Erkenntnis, dass etwas funktioniert, bedingt eben auch Erkenntnis darüber, warum es funktioniert, was in diesem Kontext noch funktioniert und welche Wirkfaktoren dieses Funktionieren begünstigen bzw. torpedieren. Ganz ohne dieses Fundament verliert sich jedes praktische Vorgehen schnell in Aktionismus und überzeugt weder Teilnehmer noch Auftraggeber.

Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20 % Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine **ePaper-Ausgabe Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20 % Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen