

ZACH DAVIS

PEOPLEBUILDING®



## TOP ODER FLOP?

Erfolgreiche Gestaltung und starke Positionierung von Seminaren, Management-Trainings, Weiterbildung und Personalentwicklung

**Zach Davis**

# **Top oder Flop?**

**Seminare, Management-  
Trainings, Weiterbildung und  
Personalentwicklung  
erfolgreich gestalten und  
positionieren**

**Peoplebuilding-Verlag**

**Zach Davis**

1. Auflage

**Titel:** Top oder Flop? Seminare, Management-  
Trainings, Weiterbildung und  
Personalentwicklung erfolgreich  
gestalten und positionieren

**ISBN:** 978-3-9809536-4-1

**Verlag:** Peoplebuilding-Verlag, Gröbenzell 2007

**[www.peoplebuilding.de](http://www.peoplebuilding.de)**

Der Inhalt wurde sorgfältig recherchiert. Dieser bleibt jedoch ohne Gewähr für Richtigkeit und Vollständigkeit. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags. Die Verwendung in anderen Medien, Seminaren oder Vorträgen ist verboten.

**Coverdesign:** Berkan Sezer, Crossmedia

**Druck:** THB, Prag

© 2007 Peoplebuilding-Verlag, Gröbenzell

# Inhalt

<b>Danksagung .....</b>	<b>5</b>
<b>Warum dieses Buch? .....</b>	<b>6</b>
<b>Die Auftragsklärung.....</b>	<b>9</b>
Arbeitsfragen.....	13
Beispielsituationen.....	17
<b>Die Trainerauswahl .....</b>	<b>23</b>
1) Fachwissen .....	27
2) Zwischenmenschliches .....	28
3) Präsentations-/Trainingsstil.....	30
4) Grenzen des Trainers .....	32
5) Match zu Gruppe .....	33
Arbeitsfragen.....	35
<b>Die Wahl der Location .....</b>	<b>41</b>
Intern oder extern?.....	41
Einzelne Faktoren .....	44
<b>Organisatorisches .....</b>	<b>52</b>
<b>Sonderthema Gewohnheitsänderungen</b>	<b>64</b>
<b>Seminare intern gut „verkaufen“ .....</b>	<b>79</b>

# Danksagung

Am meisten haben zu diesem Buch die tausenden Seminar- und Vortragsteilnehmer sowie die Personen, die ich im Einzelcoaching betreuen durfte, beigetragen. Vielen Dank dafür, dass wir voneinander lernen durften.

Danken möchte ich auch meiner Familie für die vielen magischen Momente, die wir bereits gemeinsam erlebt haben und täglich aufs Neue schaffen.

Zach Davis,  
Jan 2007

# Warum dieses Buch?

Seminare und andere Trainingsmaßnahmen können ein unheimlich wertvoller Bestandteil eines Unternehmens sein – wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind. Leider sieht die Realität oft anders aus. Aber auch dies hat etwas Gutes für sich. Schließlich sind wir alle aus einem Grund hier auf der Erde – und wenn es nur dazu ist, als schlechtes Beispiel zu dienen.

Gleichzeitig gibt es natürlich auch eine Reihe von Positivbeispielen, von denen man lernen kann wenn man dies möchte.

Dieses kleine Buch ist bewusst mit einem leicht provokativen Titel versehen, um zum Nachdenken anzuregen. Es ist teilweise mit Ironie und ein Brise Humor geschrieben.

Es ist ein reines Praxisbuch. Sie werden in diesem Buch keine Theorie finden, sondern Beispiele und Werkzeuge aus der Praxis

und für die Praxis – geschrieben von einem Trainer, der im Laufe der Jahre zahlreiche unterschiedliche Unternehmen, Branchen, Herangehensweisen, Auftragserteilungen, Locations und Philosophien der Personalentwicklung, Seminar- und Veranstaltungsdurchführung gesehen hat.

Deshalb habe ich noch lange nicht auf alles eine Antwort. Ein perfektes Training gibt es vermutlich ebenso wenig wie einen perfekten Menschen. Aber wenn bei manchen Unternehmen jedes Mal ein gutes Ergebnis leicht erzielbar ist und bei manchen Unternehmen eine immense Anstrengung erforderlich ist um eine nützliche Trainingsmaßnahme auf die Beine zu stellen, dann gibt es Gründe hierfür. Ich nenne es das Gesetz von Ursache und Wirkung. Wenn es eine Wirkung gibt, dann gibt es auch eine oder mehrere Ursachen. Wenn man ein Interesse an einer hohen Qualität und dem größtmöglichen Nutzen für den Kunden hat, dann erkennt man im Laufe der Zeit unweigerlich Muster und

Zusammenhänge. Wenn Sie also die Qualität der in Ihrem Hause durchgeführten Trainingsmaßnahmen erhöhen wollen und sicherstellen wollen, dass die Personalentwicklung in Ihrem Hause ein gutes Standing genießt, dann ist diese Buch nützlich für Sie. Auch für andere hieran beteiligte Personen (Auftraggeber wie Fachabteilung oder Top-Management, Trainer, Veranstaltungsorganisatoren, Bankettabteilung im Hotel) sollten sich in diesem Buch nützliche Anregungen finden.

Viel Freude beim Lesen wünscht  
Zach Davis

# Die Auftragsklärung

Warum Auftrag? Wir sind doch die Personalentwicklung!

Rein betriebswirtschaftlich formuliert, hat jeder Funktionsbereich im Unternehmen die Aufgabe, maximal zur Wertschöpfung im Unternehmen beizutragen. Für viele Abteilungen ist dies selbstverständlich, für manche eine völlig neue Betrachtungsweise und wiederum andere zwar schon in gewisser Weise klar, aber kein selbstverständlicher Teil der Tagesarbeit.

Oft läuft der Dialog zwischen Personalentwicklung und internem Auftragsgeber (Fachabteilung/Führungskraft) folgendermaßen ab:

Auftraggeber: *„Wie brauchen ein xy-Training!“*

PE: „*Wann?*“

Auftraggeber: „*Im April!*“

PE: „*Wie lange?*“

Auftraggeber: „*2 Tage!*“

PE: „*Haben Sie einen konkreten Termin im Auge?*“

Auftraggeber: „*Am Besten 15. und 16. April. Alternativ am 29. und 30.!*“

PE: „*Wie viele Teilnehmer?*“

Auftraggeber: „*15 Leute!*“

PE: „*Wir kümmern uns drum! Ich gebe Ihnen nächste Woche Bescheid!*“

Kann hierbei ein gewinnbringendes Training heraus kommen? Ja, es kann durchaus sein, dass das Seminar ein voller Erfolg wird. Die Betonung liegt auf „*kann*“!

Wo liegt das Problem? Bildlich gesprochen: Hier wird ein Haus ohne Fundament gebaut. Das Ziel des Seminars kann man sich aufgrund des Titels vielleicht grob denken, aber klar definiert ist es nicht. Somit gibt es auch keinerlei Gewähr, dass ein Seminar überhaupt die richtige Maßnahme ist. Mit keinem Wort geht es um die eigentliche Problematik, welche Vorkenntnisse vorhanden sind und welche Besonderheiten es zu berücksichtigen gilt. Mit dieser Ausgangslage ist es sehr schwer, zielsicher ein wirklich gutes Seminar zu planen und durchzuführen.

Um die Absurdität einer solchen Vorgehensweise noch deutlicher zu machen, hier zwei Beispiele aus völlig anderen Bereichen:

Stellen Sie sich vor, Sie kommen zum Arzt und dieser verschreibt Ihnen ein Medikament ohne Sie vorher eingehend zu untersuchen oder zu befragen. Unvorstellbar!

Stellen Sie sich vor, Sie gehen zum Autohändler und dieser stellt Ihnen ein Auto vor ohne vorher zu fragen und somit zu verstehen, was Sie wollen. Vielleicht trifft er zufällig Ihren Geschmack – es bleibt aber zu großen Teilen dem Zufall überlassen, ob dieser die richtige Wahl trifft oder nicht.

Eine mangelnde Auftragsklärung ist in meinen Augen der Hauptgrund dafür, dass sich die Personalentwicklung oft Meinungen und Sprüche gefallen lassen muss wie „bring doch eh nix!“ oder „Ach ja, wieder so ein Seminar!“

Was aber macht eine gute Auftragsklärung aus? Eine gute Auftragsklärung führt dazu, dass der Auftragsnehmer die Problematik und die Zielsetzung(en) versteht, damit im Anschluss eine gute Planung und Umsetzung überhaupt möglich wird.

Wie erreicht man eine gute Auftragsklärung? Wie also bekommt man

heraus, was das eigentliche Problem ist und wie dieses sinnvoll gelöst werden kann?

## ***Arbeitsfragen***

1) Was läuft bereits gut?

Diese Frage hilft Ihnen und Ihrem Gesprächspartner, die positiven Punkte fest zu halten. Sie erfahren, an welchen Stellen kein akuter Handlungsbedarf besteht und es somit keinen Sinn macht, in die andere Richtung zu lenken. Zudem starten Sie das Gespräch auf eine angenehme Weise und bringen somit Schwung und Konstruktivität hinein.

2) Was soll anschließend besser sein als vorher?

Diese Frage unterstützt das Heraus kristallisieren der entscheidenden Punkte, die innerhalb der Maßnahme angegangen werden sollen. Sobald diese ermittelt sind, können Sie tiefer in die Details einsteigen. Der entscheidende Vorteil dieser Frage gegenüber einer Fragen

wie „was wollen Sie umsetzen“ ist dass Sie sich sich zunächst auf den Zweck der Maßnahme konzentrieren statt sich gleich mit einer Maßnahme zu beschäftigen, die möglicherweise das falsche Problem löst.

3) Was ist aktuell die größte Herausforderung?

In Ergänzung zur vorherigen Frage hilft diese Frage, sich im Gespräch auf das wichtigste Ziel einer Maßnahme zu fokussieren. Dies ist vor allem dann hilfreich, wenn jemand der Ansicht ist, mit einem Seminar gleich ein Dutzend größerer Probleme auf einmal lösen zu können

4) Was muss passieren, damit Sie wissen, dass sich diese Maßnahme gelohnt hat?

Diese Frage hilft Ihnen, besser zu verstehen, auf welche Weise Ihr Auftraggeber den Erfolg der Maßnahme bewerten wird. Es gibt Menschen, die Bewertungen primär anhand veränderter Zahlen, Daten und Fakten bewerten. Andere Personen richten die

Aufmerksamkeit vor allem auf Meinungen (Teilnehmerstimmen beispielsweise). Wichtig ist, dass Sie die Bewertungsmechanismen Ihres Auftraggebers verstehen und ein „Erwartungs-Management“ betreiben können, damit das gemeinsam abgesteckte Ziel mit hoher Wahrscheinlichkeit erreicht wird und die Erwartungshaltung erfüllt werden kann.

5) Woran werden Sie merken, dass sich die Situation verbessert hat?

Diese Frage ergänzt die vorherige Frage, wenn es darum geht, die Situation im Nachhinein zu bewerten.

6) Welche Vorteile sehen Sie durch die erfolgreiche Umsetzung?

Diese Frage lenkt die Aufmerksamkeit Ihres Gesprächspartners auf den Nutzen der Maßnahme und erhöht somit dessen Motivation, diese durchzuführen und die Wahrscheinlichkeit, dass dieser bei der

Umsetzung seine tatkräftige Unterstützung einzubringen wird.

7) Was wird passieren, wenn dieses Problem nicht gelöst wird?

Diese Frage ist die Kehrseite zur vorherigen Frage. Sie hilft, das Vorhaben nicht auf die lange Bank zu schieben, sondern zeitnah zu starten. Die Antwort bringt nämlich eine gewisse Dringlichkeit mit sich, weil ungelöste Probleme im Laufe der Zeit tendenziell größer werden – und manchmal brauchen Entscheidungsträger einen kleinen Schubs in eine sinnvolle Richtung.

8) Welche Art von Maßnahme ist Ihrer Ansicht nach sinnvoll? Seminar, Vortrag, Selbstlernkurs, Incentive, etc.?

Es nachdem die vorherigen Punkte geklärt wurden, macht es Sinn über konkrete Maßnahmen zu sprechen.

## ***Beispielsituationen***

1) Ein Vertriebsleiter beobachtet eine sinkende Motivation einiger Mitarbeiter und möchte ein Tagesseminar anbieten.

Natürlich kann ein Seminar einen Motivationsschub geben. Hier gilt es aber zunächst zu unterscheiden, ob dies für die Mehrzahl der Mitarbeiter oder nur ein paar wenige gilt. Ist es die Mehrzahl, dann gibt es vermutlich einen gemeinsamen Nenner. Ist es die extrem hohe Arbeitsbelastung, dann ist die Einstellung weiterer Kräfte oder eine Prozessoptimierung (Workshop?) vielleicht sinnvoller. Vielleicht ist es auch das Vergütungsmodell oder die Arbeit selbst, die die Motivation hemmt. Auch hier wären vermutlich andere Maßnahmen zieldienlicher.

2) Führungskraft auf mittlerer Ebene möchte ein Französisch-Training buchen.

Die Führungskraft empfindet die Kommunikation zum Vorstand der

französischen Muttergesellschaft als nicht optimal. Im Auftragsklärungsgespräch stellt sich heraus, dass es mit den Sprachkenntnissen wenig zu tun hat, sondern mit dem gereizten Klima aufgrund anstehender machtpolitischer Entscheidungen. Hier war in der konkreten Situation ein kommunikationsorientiertes Einzelcoaching ein wesentlich sinnvollerer Weg als der ursprüngliche Wunsch.

3) Standortleiter beobachtet im neuen Werk Konflikte zwischen den Mitarbeitern und möchte ein Konflikt-Training durchführen. Auch dieser Fall verlief ganz anders als anfangs den Anschein hatte. Im neuen Werk gab es Auseinandersetzungen über die Zuteilung von Nachschichten. Dies war in anderen Werken kein nennenswertes Problem gewesen. Um ein maßgeschneidertes Seminar zu konzipieren, wurden Mitarbeiter befragt. Es stellte sich heraus, dass die Parkplatzbeleuchtung äußerst schlecht war und (die vorwiegend weiblichen) Mitarbeiter somit in der

Gegend des neuen Werkes schlichtweg Angst hatten. Das Problem wurde gelöst, ohne dass ein Seminar durchgeführt wurde.

Natürlich nimmt die Mehrzahl der Auftragsklärungsgespräche keine solch unerwartete Wendung.

Wichtig ist, dass der Auftragnehmer in der Personalentwicklung bzw. der Weiterbildung nicht an einer vorgefertigten Lösung festhält – selbst wenn es hierdurch möglicherweise nicht zum Auftrag kommt.

Einem guten, integren Trainer wird kein Zacken aus der Krone brechen, an einer solchen Stelle zu empfehlen, kein gemeinsames Seminar durchzuführen und auf eine andere Maßnahme zu verweisen. Andererseits kenne ich Trainer, die mir stolz berichtet haben, dass Sie noch nie einen Auftrag abgelehnt haben. Bei einer solchen Aussage würden sich bei mir als Auftraggeber die Nackenhaare aufstellen.

Gleichzeitig bin ich immer wieder überrascht, wie sehr meine Ansprechpartner in der Personalentwicklung und im Top-Management überrascht sind, dass ich deutlich kommuniziere, was ich alles nicht mache und wofür ich der falsche Mann bin.

Vor einiger Zeit habe ich selbst im Vorfeld eines Seminars die Auftragsklärung nicht sorgfältig genug betrieben: Es ging um ein Incentive-Seminar für die Mitarbeiter einer großen Hotelgruppe. Die Mitarbeiter dieses Hotels hatten einen internen Wettbewerb unter den Schwesterhäusern gewonnen. Es sollte eine Belohnung sein und deshalb sollte man ein etwas exotisches und zugleich nützliches Thema sein. Die Wahl fiel auf meine Person und „PowerReading<sup>®</sup>“, also ein Seminar zur Erhöhung der Leseeffizienz. Da die Hotelgruppe schon länger ein Kunde von mir ist und diese generell durchaus sehr gute Seminarkonzepte realisiert, habe ich es nicht weiter in Frage gestellt. Im Seminar stellte sich heraus, dass fast ausschließlich

Front Desk Mitarbeiter (das sind die die beim Einchecken sagen „Herzlich willkommen im xy-Hotel Herr/Frau Meier. Hatten Sie eine gute Anreise Herr/Frau Meier?) im Raum saßen – also ein Personenkreis, der beruflich typischerweise nicht besonders viel Zeit mit Lesen verbringt. Bei der Vorstellungsrunde dachte ich mir, dass diese den Seminarwunsch geäußert, weil vermutlich sie in der Freizeit viel lesen. Es war sehr mühsam, die gewohnte Dynamik und Stimmung in die Gruppe zu bringen. Eine Motivation, die Leseeffizienz zu steigern war bei vielen während der ersten Übungen bei vielen nicht erkennbar. Auf Nachfrage stellte sich heraus, dass viele seit der Schulzeit kein einziges Buch mehr gelesen hatten und hieran auch kein Interesse besaßen.

Nach 90 Minuten habe ich in der Pause mit der Direktorin offen über die Problematik gesprochen und angeboten, aus dem Stegreif ein komplett anderes Training zur Wahl zu stellen, nämlich einen meiner

anderen beiden Schwerpunkte „Beziehungs- & Vertrauensaufbau!“ Die Teilnehmer entschieden sich mehrheitlich dafür und waren wie ausgewechselt, die Feedbacks sehr gut und somit gab es ein Happy-End. Dennoch war die Auftragsklärung zugegebenermaßen nicht so gut wie sie hätte sein sollen.

Zusammenfassend: Wenn Sie bei der Auftragsklärung gründlich sind, dann steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit immens und somit auch das Ansehen der Personalentwicklung - schließlich ist für jemanden, der das Ziel nicht kennt kein Weg der Richtige.

## Die Trainerauswahl

Aus der Sicht eines Trainers kann ich Ihnen berichten, dass es die unterschiedlichsten Auswahl- und Entscheidungskriterien gibt. Im einen Fall reicht es einem Personalentwickler vollkommen aus, einen von mir verfassten Artikel gelesen zu haben und im Anschluss die Eckdaten per Email abzusprechen. Im anderen Extrem gibt es selbst für ein 1- bis 2-Tages-Training einen Auswahlprozess mit Ausschreibungsrunde, mehreren Gesprächen, detaillierter Konzeptausarbeitung und Probesequenz bevor über eine Zusammenarbeit entschieden wird. Oft geschieht Letzteres weil man sich in der Vergangenheit mir Ersterem die Finger verbrannt hat. Weder das eine noch das andere Extrem ist sinnvoll.

Ein zu lascher Auswahlprozess ist der sicherste Weg, um das Trainingsniveau niedrig zu halten. Dies lässt zu viele Trainer

zu, die schlichtweg nicht qualifiziert für die Aufgabe sind. Es ist unglaublich, wie viele Menschen morgens aufwachen und entscheiden, dass sie am Nachmittag ein Schild vor die Wohnungstür hängen mit der Aufschrift „Trainer & Coach“. Ich habe mal bei einem kleinen Verbandstreffen als Teilnehmer einen Vortrag „Zeitmanagement für Führungskräfte“ gehört, bei dem die Referentin die keinerlei Erfahrung als Führungskraft oder im Coaching von Führungskräften hatte, offensichtlich ein ganz bestimmtes Zeitmanagement-Buch gelesen hatte und die Konzepte zusammenhanglos wiedergegeben hat obwohl sie manche davon definitiv selbst nicht verstanden hatte. Nach dem Vortrag erzählte Sie mir von einem Jungführungs-kräfte-Training bei einem durchaus bekannten Unternehmen, das sie in 3 Wochen halten werde...

Bevor wir zu ganz konkreten Fragen und Kriterien für eine gute, pragmatische Trainerauswahl mit einer hohen

Trefferquote kommen, möchte ich Sie als Entscheidungsträger dafür sensibilisieren, dass es auch nicht in Ihrem Interesse ist, den Prozess zu langwierig und aufwändig zu gestalten. Natürlich bindet es Ihre Ressourcen. Das ist aber noch nicht einmal der einzige entscheidende Punkt. Die meisten Top-Trainer machen einen solchen Prozess nicht mit (es sei denn es geht um ein Riesenvolumen und einen sehr hohen Tagessatz). Ich kenne zahlreiche Top-Referenten, die für ganz bestimmte Unternehmen schlichtweg nicht arbeiten wollen, weil der Vorlauf sie zu viel Zeit und aufgrund der guten Auslastung zu viel Geld kosten würde. Ich kenne sogar ein namhaftes Unternehmen (dass Sie definitiv auch kennen) für das die Mehrzahl der Top-Referenten kategorisch nicht (mehr) arbeiten.

Halten wir fest: Sie maximieren die Wahrscheinlichkeit, richtig gute Trainer zu einem fairen Preis zu bekommen, wenn Sie den Auswahlprozess ernsthaft betreiben

und gleichzeitig einfach und pragmatisch halten.

Übrigens halte ich eine fixe Obergrenze in Bezug auf das Honorar, das Trainern gezahlt wird auch nicht für sinnvoll. Stellen Sie sich vor dass ein Vertriebstrainer einem Konkurrenten von Ihnen mit jeder Gruppe, die er zwei Tage trainiert einen Zusatzumsatz von 100.000 € bringt. Nehmen wir weiterhin an, dass dieser Trainer einen Tagessatz von 5.000 € besitzt. Wäre dies eine gute Investition? Vermutlich schon! Blöd, wenn man eine politische Beschränkung hat, die niedriger liegt...

Oft ist natürlich der Nutzen nicht so leicht zu ermitteln. Stellen Sie sich vor, es geht um die Buchung eines Speakers für eine Führungskräftekonferenz, bei der 300 Manager weltweit einfliegen. Auch hier sind Folgen des Sparens am falschen Ende nicht sinnvoll, wenn ein „teurerer“ Speaker mehr positive Impulse liefern kann. Im Verhältnis zu den Gesamtkosten der

Konferenz die Mehrkosten für den Referenten vernachlässigbar.

Dieser kleine Exkurs zum Honorar soll wohlgemerkt nicht bedeuten, dass überzogene Honorarvorstellungen akzeptiert werden sollen. Klar, für Qualität muss man gewöhnlich zahlen, aber auch nicht astronomisch hohe Summen.

Zurück zur Ermittlung der Qualität eines Trainers: In meinen Augen sind es fünf wichtige Kriterien, die Ihnen helfen zu ermitteln ob ein Trainer Ihnen eine hohe Qualität liefern kann oder nicht:

### **1) *Fachwissen***

Ein gutes Fachwissen, das nicht erst in der Bahn auf dem Weg zum Meeting oder gar Seminar angelesen wurde, ist natürlich die unabdingbare Voraussetzung für ein gewinnbringendes Seminar. Gleichzeitig ist es relativ einfach zu erfahren, wie tief das Wissen zu einem bestimmten Thema ist, wenn man an der einen oder andere Stelle

einbaut und nach Zusammenhängen zwischen den einzelnen Aspekten fragt. Auch wenn Sie nach konkreten Beispielen fragen, dann merken Sie sehr schnell ob derjenige sich permanent mit dem jeweiligen Thema beschäftigt oder nur sporadisch. Wenn Sie Fragen nach bestimmten Sondersituationen im Seminar stellen, dann bekommen Sie schnell ein Gefühl dafür, ob der Trainer diese Seminarbausteine schon Hundert Mal gehalten hat oder Sie sein Versuchskaninchen sein sollen.

## **2) Zwischenmenschliches**

Hierbei gibt es gleich mehrere Aspekte zu beleuchten. Stellen Sie sich selbst die Frage, ob Sie sich vorstellen können mit dem betreffenden Trainer über Jahre hinweg zusammen zu arbeiten – selbst wenn Sie dies aus heutiger Sicht nicht vorhaben. Wenn Ihre Antwort auf diese Frage „nein“ lautet, dann wird Ihnen die Zusammenarbeit vermutlich auch über eine kurze Zeit nicht viel Freude bereiten.

Ganz entscheidend ist natürlich der Umgang eines Trainers mit Einzelpersonen und Gruppen. Beobachten Sie den Trainer hierbei genau: Ist er höflich und respektvoll Ihnen gegenüber? Den Seminarteilnehmern gegenüber wird er sich aller Wahrscheinlichkeit nicht besser verhalten.

Wie reagiert der Kandidat auf Aspekte, die anders sind als dieser sie erwartet, zum Beispiel Besonderheiten des Unternehmens, jemanden der unerwartet ins Zimmer hinkommt, unterschiedliche Ansichten und Verhaltensweisen. Solche Situationen müssen Sie nicht künstlich erzeugen. Achten Sie einfach im Gespräch darauf, ob der Trainer primär urteilt oder offen ist. Dies gibt nämlich einen guten Hinweis darauf, wie dieser mit Fragen, vor allem „vermeintlich dummen Fragen“ im Seminar umgehen wird.

### **3) Präsentations-/Trainingsstil**

Selbst wenn ein Trainer fachlich exzellent ist und ein gutes Gespür für zwischenmenschliche Situationen hat, dann garantiert dies noch lange nicht dass dieser ein guter Vermittler von Wissen, Fähigkeiten und Strategien ist.

Zunächst einmal gibt es den Aspekt der Praxisnähe des Trainingsinhaltes. Viele scheinen der Ansicht zu sein das das Vermitteln einer Theorie einen Selbstzweck darstellt. Theorien und Modelle können sinnvoll sein, um einen Einstieg in eine Übung zu liefern, einen Denkraum zu schaffen oder im Eifer des Gefechts leichter den Überblick zu behalten. Entscheidend ist aber die Nutzbarkeit der Trainingsinhalte in der alltäglichen Praxis.

Dann gibt es den Aspekt der Rhetorikfähigkeiten des Trainers. Es gibt Trainer, bei denen es sehr schwer fällt zu verhindern dass sämtliche Körperteile in den Tiefschlaf verfallen. Andererseits gibt

es Trainer, die mit regelrechtem „Zuhörzwang“ sprechen und jedes noch so trockene Thema anschaulich und humorvoll transportieren. Natürlich ist es ideal, wenn Sie den Trainer persönlich in Aktion erlebt haben.

Ein guter Indikator für dessen rhetorische Fähigkeiten sind aber auch die Teile des Gesprächs, in denen dieser über Trainingsinhalte und –sequenzen spricht. Genauso wie der potentielle Trainer Ihnen das Thema und den Nutzen verkaufen muss, muss er auch die Gruppe hiervon in kurzer Zeit begeistern können. Wenn Sie im Gespräch für eine kurze Zeit vergessen, dass Sie sich im Auswahlprozess befinden und stattdessen voll in den Inhalt der Schilderung vertieft sind, dann ist dies ein gutes Zeichen. Wenn Sie sich hingegen eher fragen, wann der Trainer endlich aufhören wird, Sie mit unwichtigen Details zu langweilen, dann ist dies wohl kein gutes Zeichen. In beiden Fällen wird die Gruppe

mit hoher Wahrscheinlichkeit ähnliche Erfahrungen machen.

#### **4) Grenzen des Trainers**

Jeder hat eine gewisse Expertise und bestimmte Fähigkeiten (die sich natürlich im Laufe der Zeit verändern und erweitern können). Genauso gibt es Bereiche, die der Einzelne nicht oder nicht gut beherrscht. Entscheidend ist nicht nur, welche Fähigkeiten ein potentieller Trainer beherrscht, sondern wie hoch dessen Selbstreflektionsvermögen ist. Hiermit ist die Fähigkeit gemeint, eine treffende Einschätzung in Bezug auf die eigenen Fähigkeiten vornehmen zu können.

Insbesondere wenn es im Einzelcoaching um sehr persönliche und tief reichende Themenkomplexe geht, ist es wichtig dass der Trainer seine Fähigkeiten und seine Grenzen kennt. Wenn ein Coach eine schicke neue Methode kennen gelernt hat und diese ausprobieren möchte, dann sollte dieser (oder zumindest ein anderer

Anwesender) auch die Expertise haben, mögliche ausgelöste Prozesse abzufangen, damit der Zustand anschließend keinesfalls schlechter ist als vorher. Persönlich verbringe ich viel Zeit damit, Fähigkeiten im Umgang mit Einzelpersonen und Gruppen weiter zu entwickeln, die wesentlich weiter bzw. tiefer reichen, als dasjenige das gewöhnlich im jeweiligen Kontext gebraucht wird.

## **5) Match zu Gruppe**

Mit Match zur Gruppe ist das Zusammenpassen von Trainer und Einzelpersonen in der Gruppe gemeint. Das ist kein einfaches Thema. Wichtig ist dass der Trainer entweder von vorneherein (durch Vita, Erfolge, Referenzen) eine gute Akzeptanz besitzt oder in der Lage ist, eine Gruppe schnell von seiner Kompetenz zu überzeugen. Es ist vollkommen normal, dass eine Gruppe den Trainer zunächst einmal beschnuppert, bevor es voll aufnahme- und annahmefähig ist. Gleichzeitig sollte der Trainer zügig in der

Lage sein, auf angenehme Weise von seiner Kompetenz und dem Nutzen der Inhalte zu überzeugen. Ein guter Trainer hat hierzu eine ganze Sammlung an Erfolgsstories, Fakten und gute Antworten auf häufige Fragen und Befürchtungen.

Ein Trainer, der sich bereits im Gespräch für die Besonderheiten der Gruppe aufrichtig interessiert, wird in aller Regel auch bei der Gruppe gut ankommen. Teilnehmer spüren genauso wie Sie im Gespräch, ob ein aufrichtiges Interesse da ist oder nicht.

Um dieses Kapitel abzurunden, finden Sie nachfolgend noch ein paar Fragen, die Ihnen helfen, entscheidende Hinweise auf die Qualität eines Trainers zu erhalten. Manche hiervon sind vielleicht offensichtlich, manche vielleicht ungewöhnlich. Ich habe beispielhaft sowohl spezielle Punkte auf die es zu achten gilt eingefügt als auch beispielhaft meine Ansicht zur jeweiligen Frage.

## **Arbeitsfragen**

1) Wie wählen Sie die Trainingsinhalte aus? Manche Trainer wählen einfach irgendwelche Dinge aus, über die sie irgendwann einmal zufällig gestolpert sind. Andere wiederum schauen sich im jeweiligen Bereich eine große Bandbreite an und wählen dann sehr bewusst, selektiv und situationsgerecht. Ich persönlich wähle Inhalte und Methoden nach drei Kriterien aus: Erstens nach der Einfachheit – es muss schlichtweg einfach zu verstehen und zu vermitteln sein. Zweitens nach der sofortigen praktischen Nutzbarkeit. Was bringt eine theoretisch optimal Lösung, die in der Praxis nicht funktioniert? Drittens, er muss nachweislich funktionieren – sowohl in meiner eigenen Erfahrung als auch für viele andere Menschen.

2) Wie lange sitzen die Teilnehmer maximal auf einem Stuhl ohne aktiv etwas zu tun?

Es gutes Training lässt Teilnehmer selten wesentlich länger eine halbe Stunde auf einem Fleck sitzen und ausschließlich zuhören. Persönlich markiere ich in meinen Unterlagen die Stellen, an denen Teilnehmer aktiv werden in gelber Farbe. Sobald mir auffällt, dass es eine reine „Zuhör-Passage“ gibt, die voraussichtlich länger als zwanzig Minuten dauern wird, dann wird dies geändert indem eine Aktivität eingebaut wird (Denkanregung, Auflockerungsübung, Kleingruppenübung, Pause etc.) oder indem die Reihenfolge getauscht wird.

3) Wissen die Teilnehmer am Ende wie es geht?

Die Antwort hierauf sollte meiner Meinung nach sein, dass die Teilnehmer bereits im Seminar selbst erlebt haben dass es funktioniert. Wenn das jeweilige Thema nicht wenigstens einmal und zumindest mit einem kleinen Erfolgserlebnis bereits im Seminar vom Teilnehmer ausprobiert und erlebt wurde, dann ist die

Wahrscheinlichkeit sehr gering, dass dieser es nach dem Seminar auch nur ausprobieren wird – und das ist schließlich eine zwingende Voraussetzung dafür dass der jeweilige Teil des Trainings etwas Nützliches für die Praxis gebracht hat.

4) Was zeigen Untersuchungen oder neutrale Instanzen zu den Methoden?

Nicht alles ist objektiv messbar. Zumindest aber die Zufriedenheit der Teilnehmer im Vergleich zu anderen Veranstaltungen können Sie über Referenzen abprüfen und nach der Pilotveranstaltung intern vergleichen. Die meisten Unternehmen haben irgendeine Form einer quantifizierten Messung, beispielsweise in Form von Schulnoten. Bei manchen Themen ist der Fortschritt leichter zu messen. Beispielsweise haben wir die Ergebnisse von 1378 Teilnehmern eines PoweReading-Seminars wissenschaftlich auswerten lassen, mit dem Ergebnis dass die durchschnittliche Temposteigerung bei 124,5 % und 4 % höherem Textverständnis

liegt. Nur wenige Marktteilnehmer sind bereit, den Fortschritt auf fair gemessene Weise offen zu legen. Regelmäßig lassen wir zudem Zeitungs-, Zeitschriften-, Radio- und Fernsehjournalisten bei unseren Veranstaltungen zu – denen kann man (leider oder Gott sei Dank) nicht vorschreiben, was und wie sie genau berichten.

5) Wie unterstützen Sie eine nachhaltige Wirkung?

Viele Trainer haben hierauf keine wirklich gute Antwort. Dieses Thema ist besonders wichtig, wenn es um Verhaltens-Trainings und Gewohnheitsänderungen geht. Weil es für den Erfolg vieler Maßnahmen aber ganz entscheidend ist, ist diesem Thema ein separates Kapitel weiter hinten in diesem Buch gewidmet. An dieser Stelle sei einfach gesagt, dass es wesentlich mehr Optionen gibt als das klassische Seminar.

6) Welche Instrumente haben Sie spontan drauf um die Gruppe zu beleben?

Ein Trainer sollte Ihnen spontan ein paar Dinge nennen könne, mit denen er eine einschlafende Gruppe zu neuem Leben verhelfen kann. Auflockernde Kurzübungen sind eine Möglichkeit. Unterhaltsame Anekdoten eine andere Möglichkeit. Eine kleine Story, beispielsweise über einen (möglichst themenbezogenen) Unterschied zwischen Mann und Frau sorgt so gut wie immer für eine kleine Erheiterung.

7) Wie viel Zeit investieren Sie in Ihre eigene Weiterbildung, Herr Trainer?

Ich bin der festen Überzeugung, dass ein Trainer sich nicht nur weiterbilden soll und muss um seine Fähigkeiten und sein Wissen zu erweitern, sondern auch um persönliche Weiterentwicklung überhaupt glaubhaft vorleben zu können. Hier hilft vielleicht ein Vergleich: Es ist schwer, ein Motorrad zu überzeugend zu verkaufen, wenn man selbst kein Motorrad fährt. Im Umkehrschluss impliziert dies, dass jemand der kein

Motorrad fährt und daran wenig Gefallen findet, vielleicht auch keine Motorräder verkaufen sollte. Fragen Sie also Trainer, wie viel Zeit diese selbst mit eigener Weiterbildung verbringen und welche Erfahrungen Sie als Teilnehmer in letzter Zeit gemacht haben.

Persönlich verbringe ich jährlich mindestens 20 Trainingstage mit eigener Weiterbildung (Präsenzveranstaltung, Teleseminare, Audioprogramme) und lese zudem mindestens 50 Sachbücher im Jahr.

Nur wer Inhalte und Weiterentwicklung vorlebt, kann glaubhaft Wirkung erzielen.

Experimentieren Sie im Gespräch mit Trainern mit diesen Fragen. Sie werden schnell ein Gefühl für deren Kompetenz entwickeln, ohne einen langen Auswahlprozess zu benötigen.

# Die Wahl der Location

Zunächst einmal stellt sich vielfach die Frage, ob eine Veranstaltung im eigenen Haus, also den firmeneigenen Schulungsräumen stattfinden soll oder eine externe Location gewählt werden soll.

## ***Intern oder extern?***

Natürlich kostet es im Regelfall weniger, wenn man in den eigenen Räumen bleibt. Meine Meinung ist, dass es dennoch in den meisten Fällen für den Trainingserfolg sehr förderlich, nicht im eigenen Haus zu bleiben. Die prozentualen Mehrkosten müssen nicht zwingend extrem hoch sein. Wenn Sie nicht nur das Trainerhonorar, sondern die Gesamtkosten (Anreise, Übernachtung, Organisation, Absprachen, Zeit der Seminarteilnehmer etc.) in die Kalkulation einbeziehen, dann liegen die Zusatzkosten (grob gerechnet: Differenz zwischen Tagungspauschale und internen

Catering- und Materialkosten) oft nicht so hoch wie es auf den ersten Blick vermuten ließe.

Welche Vorteile hat es, eine externe Location zu wählen? Es sind aus meiner Sicht vor allem zwei Vorteile:

1) Besserer Austausch untereinander

Die Teilnehmer verbringen mehr Zeit miteinander. Wenn das Kennen lernen, das Networking oder der Erfahrungsaustausch ein Neben- oder gar Haupteffekt des Trainings sein soll, dann ist dies extern natürlich stärker gegeben, weil Menschen sich typischerweise vorrangig mit denjenigen austauschen, die sie am Besten kennen. Regelmäßig erlebe ich intern durchgeführte Seminare, bei denen noch nicht einmal die Mehrzahl der Teilnehmer gemeinsam zum Mittagessen geht. Extern passiert dies fast immer gemeinsam.

## 2) Unterbrechungsfreiheit

Die Teilnehmer sind extern in der Regel wesentlich schwerer zu erreichen. Dies bringt natürlich eine wesentlich geringere Anzahl an Unterbrechungen für die Gruppe mit sich. Ich würde schätzen, dass es durchschnittlich intern in etwa dreimal so viele Unterbrechungen gibt wie extern. Auch die durchschnittliche Länge der Abwesenheit einer einzelnen Person ist intern höher. Wenn ich an die längeren Abwesenheiten von Teilnehmern in den letzten Monaten und Jahren zurückdenke, dann waren fast alle bei einem Seminar, das im eigenen Haus durchgeführt wurde. Ich habe dieses Jahr ein 2-Tages-Seminar erlebt, bei dem weniger als die Hälfte der Teilnehmer durchgängig anwesend war – extern habe ich Vergleichbares noch nie gehabt.

Auch der einzelnen Teilnehmer, der unterbrochen wird, beschäftigt sich nicht durchgängig mit der Trainings-Materie. Ein Training profitiert schließlich gerade von

der Tatsache, dass man sich als Teilnehmer aus dem beruflichen Alltag ausklinkt und für die Dauer der Veranstaltung intensiv mit einem Themengebiet beschäftigt. Bei internen Seminaren ist die Versuchung, mal eben schnell in der Kaffeepause seine Emails zu kontrollieren natürlich hoch. Damit landet der Teilnehmer gedanklich bei einem völlig anderen Thema - ähnlich wie wenn Sie mit jemandem über ein Thema diskutieren und jemand anderes stellt eine Frage zu einem völlig anderen Thema. Anschließend hat man oft Schwierigkeiten, sich auch nur zu erinnern, um welches Thema es bis dahin gegangen war.

## ***Einzelne Faktoren***

### 1) Die Lichtverhältnisse

Unabhängig davon, ob die Veranstaltung an einem internen oder externen Ort stattfindet, sind die Lichtverhältnisse wichtig. Warum? Weil die Menge Licht, die wir Menschen abbekommen ein

entscheidender Faktor dafür ist, wie leicht die Konzentration fällt. Ohne an dieser Stelle unnötig komplex werden zu wollen, sei hierzu Folgendes gesagt: Es ist wissenschaftlich nachgewiesen, dass die Qualität des Lichtes einen entscheidenden Einfluss auf die Wachheit, die Aufmerksamkeit und die Fehleranzahl des Menschen hat. Dies hängt mit dem Hormon Melatonin und der damit verbundenen Steuerung des Tag-Nacht-Rhythmus des menschlichen Körpers zusammen. Am Besten ist natürliches Tageslicht. Sofern dies aufgrund des Raumes oder der Tages- bzw. Jahreszeit nicht möglich ist, ist die Beleuchtungsstärke entscheidend (gemessen in Lux). Ein abgedunkelter Raum ist der sicherste Weg, das Publikum zum Einschlafen zu bringen, weil Dunkelheit dem Gehirn das Signal sendet dass gerade Schlafenszeit ist. Übrigens ist der Wunsch eines Speakers, den Raum während der Veranstaltung über einen längeren Zeitraum abgedunkelt zu lassen ein sicherer Hinweis darauf, dass dieser

keine Ahnung davon hat wie Rahmenbedingungen auf die Teilnehmer auswirken.

## 2) Die Raumgröße

Ebenfalls unabhängig davon, wo die Veranstaltung stattfindet, ist die Wahl einer geeigneten Raumgröße. Logischerweise muss der Raum für die geplante Teilnehmerzahl ausreichend groß sein. Gleichzeitig möchte ich eindringlich davor warnen, einen wesentlich größeren Raum zu wählen. Wenn Sie 500 Teilnehmer erwarten, dann ist ein Raum für 800 Personen schlichtweg zu groß. Die Atmosphäre ist gerade bei Großveranstaltungen wesentlich besser wenn nicht ein Viertel (oder mehr) der Plätze leer bleiben. Wenn die Teilnehmer nicht zwingend einen Tisch benötigen, dann macht eine Kinobestuhlung mehr Sinn, weil hierdurch die Dynamik deutlich höher ist, da die Energie der Gruppe dann nicht in der Weite des Raumes verloren geht.

Kommen wir zu Faktoren, die zusätzlich wichtig werden, wenn es um die Wahl einer externen Location geht.

### 3) Auf Veranstaltungen eingerichtet?

Ist das Abwickeln von Veranstaltungen für den Gastgeber Tagesgeschäft oder eher die Ausnahme? Man merkt in Hotels sehr schnell, ob sich Abläufe eingespielt haben oder nicht. Gerade die Planung einer größeren Veranstaltung ist wesentlich komplexer als man als Außenstehender meinen mag. Aus meiner Erfahrung mit Kunden in der Hotelbranche kann ich nur raten, an dieser Stelle genau nachzufragen, welche Erfahrung es mit vergleichbaren Veranstaltungen gibt und mit einer wichtigen Großveranstaltung nicht in ein ganz neu eröffnetes Haus zu gehen. Das Personal vom Hotel kann noch so gut planen: Die ersten Veranstaltungen werden nicht so reibungslos funktionieren wie nach mehreren Dutzend Veranstaltungen. Bei einer großen Eröffnungsveranstaltung war alles ins Detail geplant – nur hatte niemand

an ausreichend Servietten gedacht. Das klingt so banal, ist es aber nicht weil es hunderte solche Banalitäten gibt.

Wichtig sind aber auch Kleinigkeiten, die unmittelbar mit dem Seminar zusammenhängen: Beispielsweise die Frage, ob es einen Kopierer in der Nähe des Seminarraums gibt. Machen Sie es aber auch den Hotelmitarbeitern möglichst leicht, indem Sie zum Beispiel die Pausenzeiten im Vorfeld deutlich kommunizieren und dann auch möglichst gut einhalten - womit wir beim nächsten Thema wären...

#### 4) Das Essen

Natürlich ist es toll für das Auge und die Geschmacksnerven, wenn in jeder Pause eine Riesenauswahl unheimlich leckerer Köstlichkeiten in üppiger Menge serviert wird. Die Küche in guten Häusern will Ihnen im Regelfall auch demonstrieren, was sie kann. An dieser Stelle möchte ich lediglich darauf hinweisen, dass es einen

eindeutig negativen Zusammenhang zwischen der Häufigkeit und Menge des Essens einerseits und der Aufnahmefähigkeit der Teilnehmer andererseits gibt. Ich persönlich verstehe nicht, weshalb es beispielsweise 90 Minuten nach einem opulenten Mittagbuffet wieder etwas zu essen geben muss. An dieser Stelle sind Zeit, Geld und Muskelkraft wesentlich besser investiert, wenn man dem Körper Getränke zuführt.

Spannend ist übrigens immer wieder die Interaktion unter Teilnehmern wenn es um das Thema Essen geht. Diejenigen, die nicht zwangsweise in jeder Pause eine volle Mahlzeit verschlingen, werden oft kritisch beäugt - nach dem Motto: „Du siehst ja aus, als ob die Hungersnot ausgebrochen ist!“ Gleichzeitig frage ich mich, ob es erstrebenswert ist, so auszusehen als ob man an dieser Hungersnot schuld sei. Nun gut, muss jeder selber wissen...

Gerade bei Seminaren, die sich über mehrere Tage hinweg erstrecken, ist es wichtig zu berücksichtigen, welche Beschäftigungsmöglichkeiten es auf dem Hotelgelände oder in unmittelbarer Umgebung gibt. Idealerweise gibt es Möglichkeiten für einen gemeinsamen Ausflug und Angebote für Kleingruppen.

Beim Sport beispielsweise lernen sich typischerweise Teilnehmer unterschiedlicher Hierarchieebenen, Funktions- und Geschäftsbereich kennen. Bei einem Seminar über bis zu ca. 2 Tagen ist dies nicht ganz so wichtig wie bei einer Veranstaltung über 5 Tage oder mehr. Spätestens am dritten oder vierten Tag entsteht bei den meisten Teilnehmern der Wunsch, den Veranstaltungsort wenigstens für ein paar Stunden zu verlassen. Eine einsame Hütte kann für ein bis zwei Tage durchaus seinen Reiz haben und zu einem Zusammenwachsen der Gruppe beitragen. Für einen längeren Zeitraum würde ich es allerdings nicht empfehlen – es sei denn Sie

wollen ein Konflikt-Training anhand extrem aktueller Beispiele durchführen.

## Organisatorisches

Dieses Kapitel besitzt, ausdrücklich keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Zunächst ein ganz allgemeiner und vollkommen banaler Hinweis: Planen Sie im Vorfeld einer Veranstaltung ausreichend Zeit und Zeitreserven ein. Der Gesamtaufwand ist gewöhnlich kein bisschen höher, wenn Sie frühzeitig planen – im Gegenteil, vieles geht sogar schneller, weil mehr Optionen (Hotel, Trainerverfügbarkeit etc.) vorhanden sind. Ich betone dies, weil ich es regelmäßig erlebe, dass beispielsweise das Handout noch am Tag vor der Veranstaltung gedruckt und per Kurier an den Veranstaltungsort geschickt werden muss. Natürlich sollte ein Trainer die Unterlagen auch rechtzeitig zur Verfügung stellen.

Neulich erlebt: Das Handout wurde dem Kunden vier Wochen vor dem Seminar zur Verfügung gestellt. Drei Tage vorher fällt

dem Kunden ein, dass er gerne das Handout noch an sein Corporate Identity angepasst hätte. Ganz abgesehen davon, dass meiner Meinung nach viele Corporate-Identity-Vorschriften ohnehin unsinnig sind, weil der Trainer im Regelfall nicht Mitarbeiter des Unternehmens ist (und somit im gewöhnlich ein eigenes CI hat), stellt sich hier die Frage inwiefern der Kunde sich auch nur für einen Augenblick in die Situation des Trainers hineinversetzt hat. Glücklicherweise hatte ich an den verbleibenden zweieinhalb Tagen „nur“ zwei Vorträge und ein Tagesseminar, so dass ich in der Lage war, es noch zu bearbeiten. Es gibt aber auch Situationen in denen ich innerhalb von zweieinhalb Tagen zwei volle Seminartage und zwei Vorträge an insgesamt drei verschiedenen Orten habe. Wäre dies der Fall gewesen, hätte ich es nicht (in Nacharbeit) gemacht, weil die Qualität der Seminare und Vorträge absoluten Vorrang vor irgendwelchen CI-Vorstellungen hat (ich sehe es auch nicht als Aufgabe meiner Mitarbeiter an). Planen

Sie also im Interesse aller Beteiligten rechtzeitig!

Ein weiterer Bereich, bei dem meiner Ansicht nach an der falschen Stelle gespart wird, ist die Anreise am Vortag. Wie oft startet ein Seminar um 9 Uhr und die Teilnehmer sind seit 5 Uhr Morgens unterwegs. Klar, die Anreise am Vortag kostet eine Übernachtung mehr. Eine Alternative hierzu ist der Start eines Seminars um 10 oder 11 Uhr. Was spricht dagegen, ein Seminar nicht von 9 bis 17 Uhr, sondern beispielsweise von 10:30 bis 18:30 Uhr stattfinden zu lassen?

Was braucht der Trainer?

Zu den Voraussetzungen, die ein Trainer vorfindet seien vorweg zwei Dinge gesagt: Ein guter Trainer bzw. Speaker wird aus jeder Gegebenheit das Bestmögliche machen und für die Zufriedenheit der Teilnehmer und eine mindestens ordentliche, gute Veranstaltung sorgen. Gleichzeitig kann ich aus eigener Erfahrung

berichten, dass gute Rahmenbedingungen es wesentlich leichter machen, nicht nur einer gute, sondern eine absolute Top-Performance abzuliefern.

Im Folgenden erhalten Sie eine ganze Reihe kleiner tatsächlich erlebter Beispiele, die verdeutlichen, dass viele Kleinigkeiten in der Summe eine große Auswirkung auf das Endergebnis haben.

Ein nicht (ausreichend) regulierbares Mikrofon, das zudem ungünstig konstruiert war, hat mal bei einer Veranstaltung dazu geführt dass jede Gestic oberhalb des Bauchnabels zu einem für die Zuhörer unangenehmen Geräusch führte, weil das Mikrofon und der raue Stoff meines Anzug aneinander rieben. Nach einer Weile habe ich das Ding ausgeschaltet und bis in die letzte Reihe gebrüllt. Seither trage ich auf größeren Veranstaltungen keine Anzüge mit einem rauen Stoff und sage im Vorfeld scherzhaft: „Ja, ein Mikro

wäre wunderbar. Wenn sie kein Mikro haben, dann brülle ich!“

Apropos Mikro: Manche Redner mögen vielleicht gerne mit Handmikrofonen arbeiten. Persönlich empfinde ich diese als sehr einschränkend, weil sie die natürlichen Gestiken zum großen Teil unterbinden. Vor allem wenn man etwas ans Flipchart schreiben möchte und dieses bereits beim Anhauchen wegrollt, dann wird es sehr schwer das Mikro so zu halten dass es keine unangenehmen Geräusche produziert und sich simultan auf das Schreiben sowie das Sprechen verständlicher Sätze zu konzentrieren.

Neulich auf einer Veranstaltung war eine (meiner Meinung nach in diesem Fall ohnehin unnötige) Bühne aufgebaut. Auf dieser Bühne sank man an verschiedenen Stellen unterschiedlich stark ein. Da es mich selbst nicht besonders gestört hat und ein Abbau ohnehin wohl über eine Stunde gedauert hätte, habe ich es beim Vortrag

weitestgehend ignoriert. Wenn ich während des Vortrags voll konzentriert beim Thema bin, neige ich dazu Störfaktoren auszublenden. Beim nächsten Vortrag saß ich im Publikum und bemerkte wie deutlich man das Geräusch des Einsinkens mit jedem Schritt wahrnahm.

Für ein Seminar mit den Generaldirektoren einer großen Hotelkette wurde an einem sehr prominenten Platz dieser Welt ein Raum auf der Executive-Etage mit atemberaubendem Blick gemietet. Dort angekommen, fand ich alle abgesprochenen Materialien vor. Inmitten des Raumes befand sich ein massiver antiker Konferenztisch. Wunderschön, ein Exemplar wie ich es mir in Donald Trump's Privatkonferenzzimmer vorstellen würde. Das einzige Handicap: Das Ding war so massiv, dass es eine regelrechte physische Barriere zwischen den Teilnehmern und mir schuf. Natürlich gilt hier das eingangs Gesagte: Ein guter Trainer dennoch eine gute Qualität ab (und die Teilnehmer waren

zufrieden und es gab Folgeaufträge), aber es ist schwerer als es sein müsste.

Apropos Tische:

Bei einem Seminar in Deutschland fand ich rund eine Stunde vor Seminarbeginn quadratisch angeordneter Tische mit abgerundeten Verbindungsstücken vor – wiederum für ein Meeting wunderbar, aber für ein Seminar gänzlich ungeeignet. Egal, wo ich mich postiert hätte: Mindestens ein Viertel der Teilnehmer hätten den Kopf um mehr als 90 Grad drehen müssen - über mehrere Stunden nicht gerade angenehm. Ich habe eine Seite ausbauen lassen, um dies zu verhindern, auch wenn die Einrichtung dies nicht vorgesehen hat und es nicht ganz so elegante aussah. Übrigens sind solche Vorkommnisse der Hauptgrund, weshalb ich eine Ankunft mindestens eine Stunde vor Seminarbeginn anstreben und auch ab dann in den Raum hinein möchte (was manche nicht verstehen). Das können Sie von einem Trainer auch erwarten. Diese

Frage würde ich übrigens im Vorfeld stellen: Wann möchten sie in den Raum?

Bei einem Seminar vor ein paar Jahren fand ich die gewünschte U-Form vor. Sinnvollerweise postiert man sich als Trainer mittig am Ende der U-Form – es sei denn man möchte flüchten und dies dem Publikum unterbewusst kommunizieren. Ungünstigerweise hing allerdings an exakt diesem Punkt ein fest installierte Einrichtung zum Halten eines Beamers von der Decke herab – bis runter auf die Höhe von 182,5 cm. Woher ich das so genau weiß? Ich bin 181 cm groß und ein Finger hatte zwischen meinem Schädel und der Einrichtung noch Platz, zwei Finger aber nicht mehr. Ich konnte das Ding über meine Haarspitzen spüren. Die Teilnehmer blickten auch häufiger als gewöhnlich eine Etage höher als mein Kopf. Gab es trotzdem sehr gut Bewertungen? Ja! Wäre es ohne Handicap angenehmer und einfacher gewesen? Ja!

Die Details sind nicht so kompliziert wie es vielleicht scheinen mag. Aber fragen Sie den Trainer lieber genau, was es benötigt und was er sich vorstellt. Ich sage in der Regel: Ich bin technisch total unkompliziert: Ich benötige lediglich zwei Flipcharts, ein paar dicke Stifte (Edding 800 oder Trainermarker bspw.), eine bestimmte Bestuhlung und gegebenenfalls ein Mikro. Kein Beamer , kein Overhead.

Trotz klarer Kommunikation glauben Sie vermutlich nicht, wie häufig das Arbeitsmaterial nicht vorliegt oder ein Beamer aufgebaut ist. Machen Sie es also im eigenen Interesse dem Trainer so leicht wie möglich, damit dieser sich voll auf seinen Job konzentrieren kann – nämlich auf spannende Weise nützliche Inhalte zu vermitteln.

Hier noch ein Sonderthema: Die Ankündigung des Redners. Mir persönlich ist es egal, ob ich angekündigt werde oder nicht. Eine gute Ankündigung kann den

Start erleichtern, eine schlechte oder gar falsche Ankündigung kann den Beginn deutlich erschweren.

Sie glauben gar nicht, was man bei der Ankündigung auf Veranstaltungen alles erlebt. Fangen wir mit dem Namen an. Zugegeben, mein Name ist nicht ganz so simpel wie Andreas Schneider. Ein nicht ganz korrektes Aussprechen sei auch jedem nachgesehen. Wer aber viel Geld investiert, sollte doch im eigenen Interesse in der Lage sein, den Namen einigermaßen korrekt auszusprechen und zu wissen, welches der Vorname und welches der Nachname ist. Ja, Zach ist speziell in Süddeutschland und in Österreich und in der Schweiz auch ein Nachname. Bei mir ist das allerdings der Vorname und wird deutlich amerikanischer ausgesprochen (sprich in etwa: Säg). Mein Nachname lautet Davis – wie der Davis-Cup oder Miles Davis oder Geena Davis. So schwer ist das doch auch nicht, oder? Wenn man dann angekündigt wird mit „Herr Zach wird gebucht vom who is who der deutschen Wirtschaft und ist

mehrfacher Autor. Begrüßen Sie mit mir zusammen Herrn Zach!“, dann ist das natürlich schon ein wenig merkwürdig und potentiell verwirrend für die Teilnehmer. Nebenbei wirft es kein gutes Licht auf den Veranstalter.

Ich bin auch schon öfters als Motivationstrainer oder gar als Guru von irgendetwas angekündigt worden. Das ist sicherlich gut gemeint, aber einfach überhaupt nicht, das was ich mache. Ja, hoffentlich hilft mein Wirken den Teilnehmern, eine gewisse Eigenmotivation in Bezug auf das jeweilige Thema zu entwickeln, aber ich bin definitiv nicht einer dieser Leute, die die Teilnehmer mit massig heißer Luft aufblasen.

Der Höhepunkt war, dass ich auf einer Messe mal vom Moderator als Bill Clinton angekündigt wurde. Kein Witz. „Frisch aus den USA für Sie heute eingeflogen: Bill Clinton – der ehemalige Präsident der vereinigten Staaten“. Was sich dieser

Moderator dabei gedacht hat, bleibt wohl sein Geheimnis. Ich weder gefragt noch versucht, ihn zu bekehren.

Warum ich Ihnen diese Stories erzähle? Damit Sie sich in die Lage des Speakers hineinversetzen und ihn im Vorfeld fragen, wie er angekündigt werden möchte. Die Top-Referenten haben in der Regel eine oder mehrere Vorlagen hierfür. Es muss nicht wortwörtlich sein, aber es sollte sachlich richtig sein und dem Redner den Start erleichtern. Schließlich erfolgt jeder Wahrnehmung durch eine Brille – die Brille der ersten Eindrücke.

# Sonderthema

## Gewohnheitsänderungen

In vielen „Softskill-Trainings“ geht es nicht primär um das Erlangen von Wissen, sondern darum neue Fähigkeiten zu erwerben und neue Gewohnheiten zu etablieren. Wenn die Gewohnheiten nicht geändert werden, dann war es zwar ein (hoffentlich) interessantes und unterhaltsames Training, aber langfristig nicht für eine entscheidende Verbesserung verantwortlich.

Seien wir mal ehrlich: Wenn man ein paar Wochen oder Monate nach dem Besuch eines Effektivitäts-Trainings oder eines Zeitmanagement-Seminars zurückblickt und sich fragt: Was hat sich jetzt eigentlich geändert, dann ist die Antwort oft sehr ernüchternd. Woran liegt das?

Meiner Beobachtung nach liegen die Ursachen in zwei Kategorien, nämlich zum einen in den eigentlichen Inhalten des Trainings und zu anderen am zeitlichen Rahmen, der für Gewohnheitsänderungen in der Regel notwendig ist.

Starten wir mit den Inhalten: Ein Seminar, in dem versucht wird, den inneren Schweinehund zu überwinden und Selbstdisziplin zu erlangen indem man irgendwelche „Tricks“ anwendet, um doch dasjenige zu tun was einem eigentlich widerstrebt, greift meiner Ansicht nach schlichtweg zu kurz.

Um Ihnen zu verdeutlichen, wie komplex menschliches Verhalten ist, möchte ich mit Ihnen einen etwas längeren Exkurs machen. Ich bin überzeugt, dass Sie von diesem einfachen Denkmodell weit über das Konzipieren von Trainingsmaßnahmen hinaus immens profitieren werden. Es handelt sich um das von mir entwickelte „5-Motive-Modell“.

Aus der Zusammenarbeit und Beobachtung tausender Menschen (Seminarteilnehmer, Coaches, Geschäftspartner usw.) ist ein einfaches Denkmodell entstanden, mit dessen Hilfe Sie menschliches Verhalten vermutlich besser verstehen (und beeinflussen) werden als je zuvor.

Das Modell besteht aus 5 Motiven, die menschliches Verhalten erklären. Für die ersten drei wird ein Mensch fast alles tun, um diese so kurz wie möglich unerfüllt zu lassen.

Vorweg sei gesagt, dass die scheinbaren Beweggründe oft nicht die wahren Beweggründe sind! Warum ist das so? Lesen Sie weiter...

Das erste Motiv: SICHERHEIT

Jeder Mensch braucht ein gewisses Mindestmass an Sicherheit - in körperlicher und emotionaler Hinsicht. Dies ist der Grund weshalb Menschen Zäune, Mauern und Grenzen bauen. Menschen werden zur

Not an irrationalen, sachlich unlogischen oder gar destruktiven Verhaltensweisen festhalten, um das Gefühl von Sicherheit zu erlangen.

Eine Person, die über das Umfeld oder die Leistung einer anderen Person schimpft ist vielleicht nicht wirklich unzufrieden, sondern einfach nur unsicher ob er selbst gut dazustehen wird.

Eine Frau, die verzweifelt abnehmen möchte, aber dennoch übermäßig viel Essen in sich hineinstopft, ist vielleicht nicht undiszipliniert sondern unterbewusst von Ihrem Bedürfnis nach Sicherheit vor Männern gesteuert, weil Sie vor vielen Jahren vergewaltigt wurde und Ihr Unterbewusstsein sie aus Streben nach Sicherheit durch (scheinbare) Unattraktivität schützen will.

Wahrscheinlich bekomme Sie gerade eine Ahnung, weshalb viele Vorhaben und Änderungsversuche im Seminarbereich und

im Coachingprozess nicht besonders lange anhalten. Statt gegen sich selbst zu kämpfen, ist es viel sinnvoller, erfolgreicher und zufrieden stellender, das wirkliche Problem zu lösen – an welcher Stelle auch immer dieses liegen mag.

Das zweite Motiv: BEDEUTSAMKEIT

Jeder Mensch braucht Aufmerksamkeit und das Gefühl, bedeutsam und wichtig zu sein. Es gibt positive und negative Wege, dies zu erreichen. Bei Kindern wird dies besonders deutlich. Erwachsene sind oft nicht anders – es ist nur meistens nicht ganz so offensichtlich.

Wenn ein Hotelgast über die Einrichtung seines Zimmers lospoltert, dann ist es vielleicht seine mangelnde gefühlte Bedeutsamkeit die hierzu führt. Eine Aussage wie „Herr/Frau xy, sie sind uns sehr wichtig, deshalb...“ kann oft wesentlich mehr bewirken als das Besprechen oder gar das Lösen der Beschwerde. Das Streben nach Bedeutsamkeit ist übrigens auch der

Hauptgrund für Statussymbole. Gewalt ist eine der einfachsten Möglichkeiten, Bedeutsamkeit zu erlangen. Wenn Ihnen jemand eine Pistole an die Schläfe hält, dann ist er sofort sehr, sehr bedeutsam – und braucht dafür keinen Schulabschluss, keine besonderen Fähigkeiten und kein Feingespür im Umgang mit Menschen.

Schenken Sie Menschen Bedeutsamkeit durch Anerkennung. Damit werden Sie mehr Menschen beeinflussen als Sie mit Argumenten jemals werden erreichen können. Benutzen Sie diese Erkenntnis aber auch einfach um Verhalten besser zu verstehen, statt zu urteilen.

Das dritte Motiv: NÄHE

Nähe ist ein Überbegriff für mehrere Elemente wie Liebe, Freundschaft, soziales Umfeld, Intimität und einfach der Austausch mit anderen Menschen. Wir Menschen brauchen eine ordentliche Portion hiervon. Zwei Beispiele, die dies sehr klar zum Ausdruck bringen: Gefangene ziehen in den

meisten Fällen einen gewalttätigen Zellengenossen der Einzelhaft vor. Die Einzelhaft gilt als die höchste aller Strafen.

Es gab mal ein grausames Experiment mit Säuglingen, die zwar mit allem körperlich Notwendigen versorgt wurden, aber von jeglicher menschlichen Nähe abgeschnitten wurden. Das Experiment wurde nach wenigen Tagen und mehreren Todesfällen abgebrochen. Furchtbar, aber wahr! Wenn man andererseits Menschen nach den schönsten Erlebnissen ihres Lebens fragt, bekommt man meistens Beschreibungen von Momenten besonderer Harmonie, Intimität oder Verbindung mit einer oder mehreren anderen Personen.

Jeder findet einen Weg, Nähe zu bekommen. Es gibt auch hier konstruktive und destruktive Weisen, diese zu erreichen. Der Aufbau von Freundschaften und das Führen einer liebevollen Beziehung sind sicherlich konstruktive Wege. Machtausübung und der Versuch, andere Menschen finanziell,

emotional oder organisatorisch von einem selbst abhängig zu machen führen auch zu einer gespürten Verbindung, sind aber selten langfristig erfüllend. Oft ist es (zumindest scheinbar) leichter, durch Jammern über Probleme die Nähe anderer Menschen zu bekommen als durch das Mitteilen einer gefundenen Lösung.

#### Das vierte Motiv: ABWECHSLUNG

Stellen Sie sich vor, die ersten drei Motive (Sicherheit, Anerkennung, Nähe) seien voll erfüllt. Sie wissen also genau was wann wo wie und mit wem passiert – und es bringt Ihnen sogar viel Anerkennung und Nähe. Für den Anfang ist dies wunderbar. Was aber geschieht dann nach einer Weile? Seitensprung, meinte ein Seminarteilnehmer neulich! Die Frage war zwar eigentlich nicht auf den speziellen Kontext Sexualität bezogen, aber die Antwort verdeutlicht dennoch das dann entstehende Problem, nämlich Langeweile. Wir Menschen brauchen zumindest mittelfristig ein gewisses Maß an Abwechslung, Spannung

und Überraschung. Deshalb mögen wir Geschenke so gerne. Es gibt ein Spannungs- und Überraschungselement – und wir wissen, dass es positiv sein wird (zumindest wenn es kein hässlicher Strickpulli ist). Mangelnde Abwechslung ist einer der Hauptgründe, weshalb Menschen einen sonst guten Job, eine sonst funktionierende Beziehung oder ein schönes Heim für einen abwechslungsreichen Urlaub zeitweise oder vollständig verlassen.

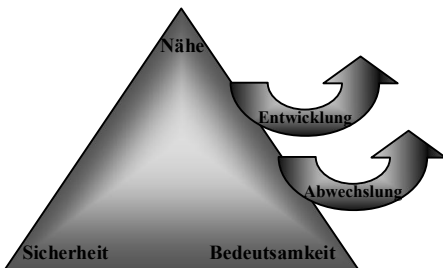
Dieses Streben nach Abwechslung ist nicht grundsätzlich gut oder schlecht, sondern ein menschliches Grundmotiv, das in manchen Fällen konstruktiv und in manchen Fällen destruktiv ist. Ein ausgewogenes Verhältnis ist gefragt. Viele Menschen bewerten in ihren Entscheidungen beispielsweise das Motiv Sicherheit in nahezu jeder Situation höher als das Motiv Abwechslung und wundern sich dann weshalb ihr Leben so verdammt langweilig ist.

## Das fünfte Motiv: ENTWICKLUNG

Wir Menschen brauchen das Gefühl, uns weiter zu entwickeln, zu wachsen und dazu zu lernen. Es gibt in unserer Welt sehr wenige Dinge, die gleich gut bleiben. Stillstand ist in der Regel ein Rückschritt. Pflanzen wachsen. Wenn sie nicht wachsen, dann sind sie tot. Unternehmen, die nicht Ihre Produkte, Ihre Mitarbeiter, Ihren Service, Ihre Kundenbeziehungen verbessern, werden unweigerlich Marktanteile verlieren. Wenn mir jemand in einem Coachinggespräch sagt, er wolle möglichst alles beibehalten wie es ist, dann beinhaltet dies eine gewisse Freude über den Ist-Zustand, aber auch einen der sichersten Wege, dies nicht aufrecht erhalten zu können. Damit etwas so gut bleibt wie es ist, müssen Sie es verbessern. Wenn Sie 10.000€ unter das Kopfkissen legen, dann wird es nach ein paar Jahren deutlich weniger wert sein. Sie müssen es verbessern (sprich in diesem Beispiel anlegen), damit der Wert gleich hoch bleibt.

Im Laufe der Jahre habe ich mit Tausenden Menschen in Sachen Erfolg, Zufriedenheit, Zielerreichung, Effektivität usw. zu tun gehabt. Ich müsste ziemlich blind sein oder wenig Interesse hieran besitzen, um nach diesen Erfahrungen nicht gewisse Muster zu erkennen. Die meiner Beobachtung nach häufigste Gemeinsamkeit von Menschen, die erfolgreich und zufrieden zugleich sind: Die gelebte Suche nach permanenter Weiterentwicklung in allen Lebensbereichen. Das einseitige Verfolgen von Zielen in nur einem oder zwei der wichtigsten vier, fünf, sechs Lebensbereichen ist zumindest mittelfristig der Pfad zum Unglücklichsein. Bedeutet dies, dass man sich nie über das Erreichte freuen soll? Keinesfalls! Seien Sie dankbar in Bezug auf Ihre Vergangenheit sowie das Augenblickliche und seien Sie gleichzeitig nie gesättigt in Bezug auf Ihre Entwicklung in der Gegenwart und Zukunft.

## Verhalten verstehen: Die 5 Motive



Copyright by Zach Davis 2006

[www.peoplebuilding.de](http://www.peoplebuilding.de)

Das war also der etwas längere Exkurs. Weshalb so ausführlich? Um Ihnen etwas Banales deutlich vor Augen zu führen: Nur wenn jemand ein gutes Grundverständnis für Verhaltenssteuernde Motive des Menschen besitzt und sehr differenziert beobachten kann, ist dieser auch mit hoher Trefferquote in der Lage, dauerhafte Änderungen im Seminar und im Einzelcoaching herbei zu führen.

So gut der Trainingsinhalt auch sein mag: Danach besteht der Knackpunkt darin, aus den angestoßenen Änderungen eine

Gewohnheit zu gestalten. Hierzu ist es hilfreich, mehrere Inputs über einen längeren Zeitraum zu haben. Wie kann dies aussehen? Statt eines einmaligen 3-Tages-Seminars ist es meiner Erfahrung nach meistens sinnvoller (wenn es um Gewohnheitsänderungen geht), die zur Verfügung stehende Zeit auf zwei oder drei Blöcke zu verteilen. Wenn dies aufgrund von örtlichen Entfernungen unpraktikabel oder zu kostenintensiv ist, dann gibt es zum Beispiel die Möglichkeit, ein eintägiges Kick-Off abzuhalten und dann alle sechs Wochen eine 90-Minuten-Einheit in Form einer Telefonkonferenz durchzuführen. Hierin kann über Erfolgserlebnisse gesprochen werden (das motiviert die anderen, die es bis dahin noch nicht probiert haben, eigene Erfahrungen zu machen) und gleichzeitig können Schwierigkeiten in der Umsetzung sowie vertiefende Elemente angegangen werden.

Eine weitere Möglichkeit ist ein durch Audioprogramme unterstütztes Lernen. Aus

diesem Grund habe ich in meinem Schwerpunkt „Der Effektivitäts-Code: Nachhaltig mehr Erfolg & Zufriedenheit“ eine 8-teilige Audioserie entwickelt, die eine gute Ergänzung zum Seminar darstellt. In der Regel spart dies Kunden sogar Geld, weil es zu Sonderkonditionen gibt und zum anderen weniger Kosten (Honorar, Übernachtungen, Tagungspauschalen etc.) anfallen. Gerade für Vertriebsmitarbeiter und Führungskräfte, die wenig Zeit haben und viel unterwegs sind, bietet sich dies an.

Gerade weil Gewohnheitsänderungen den Ausschlag über den Erfolg von Effektivitäts-Trainings geben, habe ich auch ein Jahresprogramm entwickelt, das eben gerade nicht auf Kurzfristigkeit, sondern auf nachhaltige Effekte setzt. Fünf Tage die Woche investiert jeder Teilnehmer zwischen fünf und zehn Minuten - bewusst so gut wie jeden Tag, bewusst über einen längeren Zeitraum hinweg und bewusst nicht mehr als zehn Minuten pro Tag. Soweit ich weiß, ist dieses Programm methodisch einzigartig.

Ist es bei Berücksichtigung der oben genannten Faktoren möglich, für 100 % der Teilnehmer entscheidende positive und vor allem dauerhafte Änderungen herbei zu führen? Nein, ganz sicher nicht. Aber die Quote derer, denen die Maßnahme auf Dauer eine entscheidende Verbesserung erbracht hat, steigt deutlich an – und darum geht es schließlich.

Letztendlich liegt es an Ihnen, für einen möglichst hohen Standard in Ihrer Personalentwicklung zu sorgen.

## **Seminare intern gut „verkaufen“**

Zum Abschluss erhalten Sie noch ein paar Tipps, um den (hoffentlich) hohen Ihrer Personalentwicklung intern gut zu verkaufen. Was bringt das beste Produkt, wenn nicht bekannt ist wie gut es ist – und schließlich gehört ein wenig Klappern bekanntlich zum Handwerk.

Wie aber verkauft man ein Seminar intern auf wirksame Weise? Zusammen mit dem gefragten Verkaufstrainer Martin Sänger, den ich für den Pragmatismus und die Qualität seiner Trainings sehr schätze, (Sänger Trainerteam GmbH: [www.fit-im-verkauf.de](http://www.fit-im-verkauf.de)) habe ich ein paar Kurz-Tipps für Sie entwickelt.

### 1) Konkreter Nutzen

Ganz entscheidend ist es, den konkreten Nutzen zu betonen. Also nicht einfach nur

„besser kommunizieren“ sondern bspw. „mehr verkaufen durch besseren Beziehungsaufbau zu Kunden“. Der konkrete Nutzen für den Angesprochen besitzt eine wesentlich höhere Überzeugungskraft als ein rein implizit formulierter Nutzen, den der Adressat selbst noch zu Ende denken muss.

## 2) Aussagen Dritter

Besonders überzeugend sind Bewertungen neutraler Dritter, z.B. Stimmen zufriedener Teilnehmer. Vielleicht gibt es sogar ein Qualitätssiegel, Pressestimmen, ein garantiertes Ergebnis oder starke Referenzen. Hiermit können Sie kaum genug arbeiten. Schließlich ist es nicht immer einfach, positiv über die eigene Leistung zu berichten ohne dass es nach Eigenlob stinkt. Mit Aussagen Dritter können Sie sich elegant selbst loben, ohne zu stinken.

### 3) Guter Spruch

Manchmal hilft eine schlagfertige Antwort, um seinem Gegenüber eine andere Perspektive zu vermitteln. Angenommen, Ihnen entgegnet jemand mit der Aussage, dass die Weiterbildung zu teuer sei. Ein mögliche Antwort ist beispielsweise die Feststellung „Nur eines ist teurer als Weiterbildung: Keine Weiterbildung“. Wer seine Schlagfertigkeit trainieren möchte, dem kann ich die Werke von Matthias Pöhm ans Herz legen.

### 4) Gut gewählter Titel

Es ist erwiesen, dass derselbe (Werbe-)Text allein durch den Austausch des Titels wesentlich mehr Resonanz erzielen kann. Ich kenne ein großes Werbemailing, bei dem das Ändern eines einzigen Buchstabens die Anzahl der Anmeldungen verdoppelt hat. Achten Sie also bei der Vorstellung eines Konzeptes, eines Projektes, eines Seminars auf einen guten Titel. Es kann eine kleine Änderung mit großer Auswirkung darstellen.

## 5) Rückmeldung

Mit dem Abteilungsleiter Ziele für ein anstehendes Teamtraining zu entwickeln ist mittlerweile oft (aber wie geschildert längst nicht immer) Standard. Aber das Gefühl, dass es etwas gebracht hat, verstärkt sich oft erst dann, wenn es eine Rückmeldung (Stimmen, Ergebnisse) gibt. Sprechen Sie mit Ihrem Auftraggeber rückblickend über die Maßnahme. Geben Sie diesem auch Stimmen der Teilnehmer wider. Positive Berichte runden das Bild eines gelungenen Trainings ab. Verbesserungsvorschläge und Kritik liefern gute Anhaltspunkte für eine Verbesserung beim nächsten Mal (mit einer anderen Gruppe) sowie weiteren bzw. unerfüllten Bedarf.

Personalentwicklungsmaßnahmen müssen nicht nur inhaltlich und methodisch gut sein, sondern auch (selbst intern) gut „verkauft“ werden!

Ich wünsche Ihnen ein gutes Gelingen beim Entwickeln, Durchführen und „Verkaufen“ von Training-Maßnahmen.

Zach Davis

# Über den Autor

Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre in Köln und seiner Tätigkeit als Human Resources Berater bei der KPMG Consulting hat Zach Davis Januar 2003 das Trainingsinstitut Peoplebuilding gegründet.

Heute wird er als Trainer und Speaker von Unternehmen wie Deutsche Börse, Accor Hotels, Hilton, Clifford Chance, RWE, MLP und Deutsche Post für Mitarbeiter- und Führungskräfteveranstaltungen gebucht.

Zach Davis besitzt Lehraufträge an mehreren Hochschulen und ist Autor zahlreicher Buch-, Audio-, und Videoprodukte.

Kontakt unter:

Peoplebuilding, Lena-Christ-Str.50, Planegg  
089/3741-8750    [info@peoplebuilding.de](mailto:info@peoplebuilding.de)

Nehmen Sie gerne Kontakt mit uns auf!

# Die Presse über Zach Davis

*„Zach Davis begeistert 220 Teilnehmer!“*  
**Hessischer Rundfunk**

*„Einer der jüngsten erfolgreichen Trainer in Deutschland!“*  
**DieSparkassenZeitung**

*„Professionelles Methodentraining – dynamisch!“*  
**Taunuszeitung**

*„Deutschlands führender Experte für persönliche Effektivität.“*  
**Zeitschrift Sesselwechsel, F.A.Z.-Institut**

*„Sympathisches Auftreten!“*  
**Mensa Dt.land**  
*„Einer der Hauptakteure im Trainermarkt!“*  
**Stuttgarter Zeitung**

*„Mit seinen Effektivitäts-Systemen ... sehr erfolgreich.“*  
**Magazin Bankfachklasse**

*„Mit seinem Münchener Trainingsinstitut gehört er zu den führenden Experten seiner Genre in Deutschland.“*  
**Jobtelling**

*„Der neue Star in der Trainerliga!“*  
**RTL**

# Peoplebuilding

Das Trainingsinstitut und Zach Davis sind spezialisiert auf zwei Schwerpunkte:

- **PoweReading<sup>®</sup>** - verdoppelt Lesetempo bei gleichem Verständnis
- **Der Effektivitäts-Code<sup>©</sup>**: Nachhaltig mehr schaffen in weniger Zeit

Gerne unterstützen wir Sie in Form von:

- Nachhaltig wirkenden Seminaren
- Vorträgen (Mitarbeiter-/Kundenevents)
- Einzelcoachings
- Produkten (Bücher, Audio, Video)

Wir laden Sie ein, mit uns das Gespräch in Bezug auf Ihre nächsten Seminare und Mitarbeiterveranstaltungen aufzunehmen!

Ihre Ziele sind unsere Ziele!