



STÄDTEBAU

## Magdeburg: Merkzeichen für die Stadt und Bühne für die Bürger

### THEMA DES MONATS

#### Personalentwicklung

Ein Jahr nach dem Start: Zwischenfazit der GdW-Azubi-Kampagne

### WOHNUNGSMARKT

#### Altersgerechter Umbau

Auf dem Weg zur „Walk-in-Dusche“: Konzepte für Seniorenwohnungen

### RECHT

#### Vernetztes Wohnen

Datenschutz muss kein unüberwindbares Hindernis sein

Eine Flamme entzünden, anstatt ein Fass füllen ...

# Bedingungen wirkungsvoller Mitarbeiter- und Führungskräftetrainings

Diverse Artikel oder Aktivitäten wie die Azubi-Kampagne des GdW belegen, die Gewinnung und Entwicklung qualifizierten Personals ist eine zunehmende Herausforderung für Wohnungsunternehmen. Neben fachlichen Qualifikationen steht dabei auch die Persönlichkeit und das Verhalten von Mitarbeitern oder Führungskräften im Fokus. Dies ist unerlässlich, beeinflussen doch diese überfachlichen Qualifikationen maßgeblich die persönliche Leistung und damit den Unternehmenserfolg.

In Seminaren können Mitarbeiter und Führungskräfte ihre überfachlichen Qualifikationen trainieren. Das diesbezügliche Angebot ist jedoch schon alleine aufgrund des Umfangs unübersichtlich. Geschäftsführer, Vorstände und Personalentwickler von Wohnungsunternehmen stehen damit vor der Frage, welches Training geeignet ist. Nachfolgend werden deshalb einige grundsätzliche Überlegungen zur Auswahl eines Trainings angestellt.

Eine verbreitete Auffassung von Training geht von folgendem einfachen Zusammenhang aus: Auf der einen Seite existiert ein abstrakt vorhandener Bestand an Wissen, auf der anderen Seite gibt es Personen, denen dieses Wissen fehlt. Aufgabe eines Trainings ist in dieser Vorstellung der Transfer des abstrakten Wissensbestandes auf den Teilnehmer. Oft wird diese Auffassung von allen Beteiligten geteilt: Die Unternehmen wollen, dass die zum Training entsandten Mitarbeiter dieses Wissen erwerben, der Trainer will dieses Wissen vermitteln und die Trainingsteilnehmer wollen etwas mit nach Hause nehmen. Wird Training jedoch in dieser Form als Transfer eines abstrakten Wissensbestandes konzipiert, so stellen sich mindestens drei Fragen:

## 1. Wie passt das abstrakte Wissen zu dem jeweiligen Teilnehmer?

Der Versuch, abstraktes Wissen als Idealbild vorzustellen und die Teilnehmer danach zu formen, scheitert meist bereits schon im Training, nämlich dann, wenn ein Teilnehmer versuchen soll, anders zu sein, als es ihm entspricht. Er wird frustriert, die Inhalte für unpraktisch halten und sich zumindest gedanklich aus dem Training verabschieden. Spätestens jedoch im täglichen Geschäft wird der Teilnehmer beim Versuch, sich nach dem abstrakten Idealbild zu verhalten, mit den Konsequenzen eines auf-

**Sarah Schubring im Präsentationstraining auf der Lerninsel 2009.**

Quelle: JBC Janis Bailitis Consulting



gesetzten und damit wenig authentischen Verhaltens konfrontiert. „Guten Tag, Sie sprechen mit Frau ... von der Wohnungsgesellschaft ... . Vielen Dank für Ihren Anruf. Was kann ich für Sie tun?“ – Wie oft haben wir schon eine ähnliche, merkwürdig sterile Begrüßung am Telefon gehört und konnten uns danach noch nicht einmal mehr an den Namen der Gesprächspartnerin erinnern, weil die Begrüßung eben doch, trotz aller Bemühung, unpersönlich blieb?

## 2. Wie kann der Teilnehmer das Wissen auf Situationen außerhalb des Trainings übertragen?

Konkrete Situationen sind immer anders als idealisierte Trainingsübungen. Hat ein Teilnehmer sich Wissen angeeignet, aber nicht gelernt, die jeweils individuellen Bedingungen einer konkreten Situation aufzuspüren, sich auf den echten Gesprächspartner einzulassen und sein Handeln unter Berücksichtigung dieser Bedingungen und seiner eigenen Möglichkeiten auszurichten, wird sich ein erfolgreiches Ergebnis höchstens zufällig einstellen.

## 3. Welche Vorteile bietet das Erlernte in einer Wettbewerbssituation, wenn die

## Mitbewerber über das gleiche Wissen verfügen?

In Wettbewerbssituationen ist das Abheben vom Mitbewerber eine notwendige Bedingung für den geschäftlichen Erfolg. Dies gilt auch für das Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte eines Unternehmens. Agieren diese wie die Mitarbeiter und Führungskräfte der Mitbewerber, so kann sich höchstens ein ausgeglichenes Ergebnis einstellen. Ohne kreative Lösungen lässt sich kein Wettbewerbsvorteil erringen.

Damit stellt sich die Frage nach den Bedingungen der Möglichkeit eines wirksamen und nachhaltigen Trainings.

## Die Persönlichkeit steht im Mittelpunkt

Um Weiterentwicklung zu ermöglichen, muss ein Training auf die Persönlichkeiten der Teilnehmer eingehen. Dazu muss es die Gelegenheit bieten, die eigene Persönlichkeit kennen zu lernen und sich mit dieser auseinanderzusetzen. Es geht darum, blinde Flecken zu erhellen, die jeder mit sich herumträgt. Nur wenn dies gelingt, besteht die Chance, etwaige Schwächen

erkennen und Stärken ausbauen zu können. Um dies zu erreichen, muss – neben allem erforderlichen Input des Trainers – den Teilnehmern Raum gegeben werden, auf ihre persönlichen Erfahrungen zurückzugreifen und diese in die Übungssituationen einzubringen. Auf diese Weise erhält jeder Teilnehmer die Möglichkeit, gemeinsam mit den anderen Teilnehmern und dem Trainer das eigene Verhalten zu erkennen und zu verändern.

Das unmittelbare Feedback der Gruppe und des Trainers bietet eine einmalige Gelegenheit, etwas über sich selbst zu lernen. Die Aussage einer Teilnehmerin auf der Abschlusspräsentation der Lerninsel 2009 – eine Veranstaltung für Auszubildende der Wohnungswirtschaft, veranstaltet von VNW Verband norddeutscher Wohnungsunternehmen e.V., vdw Verband der Wohnungswirtschaft in Niedersachsen und Bremen e.V. und der Aareon Deutschland GmbH – bringt es auf den Punkt. „Ich habe viel über mich gelernt“, sagt Sarah Schubring, die bereits vor Abschluss ihrer Ausbildung die feste Zusage für ihre zukünftige Tätigkeit in der Tasche hatte.

### **Konkrete Situationen aus dem Berufsalltag bieten Gelegenheit, voneinander zu lernen**

Das Einlassen auf die eigene Persönlichkeit fällt umso leichter, je vertrauter die Übungssituationen sind. Im Training ist es daher unerlässlich, auf die spezifischen Situationen

der Teilnehmer einzugehen, denen sie sich in ihrem wohnungswirtschaftlichen Umfeld stellen müssen. Es gilt, diese genau kennen zu lernen, um sie, auch für die anderen Teilnehmer, zugänglich zu machen. Diese wiederum können sich in die Situationen hineindenken und mit eigenen Erfahrungen vergleichen. So werden etwaige Schwierigkeiten, die eigene Verantwortung dafür, aber auch mögliche Stärken und Lösungsansätze erlebbar. Erst auf diese Weise, mit dem Aufscheinen der „echten“ Situation in Verbindung mit der Persönlichkeit der Teilnehmer, wird Training lebendig.

Die Teilnehmer lernen voneinander. Damit verändert sich auch die Rolle des Trainers. Er ist nicht mehr der Lehrer, der immer alles schon weiß. Ihm kommt eine verantwortungsvollere Aufgabe zu als der Transfer von Wissen. Seine Aufgabe ist es, das Training so zu moderieren, dass das Lernen der Teilnehmer voneinander gelingen kann. Er kann damit auch als Hebamme gesehen werden, die dabei hilft, Lebendiges zur Welt zu bringen. Dieses Lebendige sind die in den Teilnehmern verborgenen Möglichkeiten, die es ans Tageslicht zu fördern gilt. In unternehmensinternen Trainings ergeben sich weitere

Implikationen. So lernen beispielweise in Teamentwicklungstrainings die Teilnehmer nicht nur für sich selbst, sondern für ihre Zusammenarbeit untereinander. Welche



**Heinz Kreutzer, Geschäftsführer der GWV Ketzin, beim Entzünden einer Flamme für seine Mitarbeiter.**

Quelle: JBC Janis Bailitis Consulting

Wirkung dies entfalten kann, zeigt die spontane Äußerung einer Mitarbeiterin in einer Feedbackübung mit ihrem Geschäftsführer: „Jetzt habe ich endlich verstanden, wie unser Chef denkt“, sagt Andrea Schulz aus der Gemeinnützigen Wohnungsbau- und Verwaltungsgesellschaft mbH Ketzin über ihren Geschäftsführer Heinz Kreutzer. Nach der anfänglichen Verwunderung über die spontane Äußerung schätzt Heinz Kreutzer noch heute das Vertrauen, welches sich ▶





Doris Siemon-Wenzel und Vivian Pahl, GWV Ketzin, in einer Feedbackübung.

Quelle: JBC Janis Bailitis Consulting

zwischen seinen Mitarbeitern und ihm entwickelt hat.

### Fragen sind wichtiger als Antworten

Ein Training ist nur dann nachhaltig, wenn es die Teilnehmer befähigt, auch in zukünftigen Situationen – die immer anders sind als die Übungssituationen – Handlungsoptionen zu entwickeln. Eine Führungskraft beispielsweise sollte auch dann noch führen können, wenn ein Mitarbeiter eine verwendete Gesprächstechnik durchschaut und vielleicht sogar gegen die Führungskraft auszuspielen versucht. Darüber hinaus wohnt konkreten Situationen fast immer eine viel höhere Komplexität inne, als sich in einem Training abbilden ließe. Training muss die Teilnehmer also befähigen, sich auf neue Situationen einzustellen, genau zu beobachten, zuzuhören und die eigene Wahrnehmung kritisch zu hinterfragen, um anschließend selbstständig geeignete Lösungen zu entwickeln.

„Das Wichtigste war für mich die positive Ausrichtung meines Denkens auf die Verbesserung meiner Arbeitssituation durch den Dozenten“, hebt Carola Lust aus der Baugenossenschaft Hamburger Wohnen eG am Ende eines Trainings des VNW zum Zeitmanagement die Bedeutung des Denkens hervor. Denken entsteht dabei vornehmlich durch Fragen, nicht durch Antworten.

So paradox es klingen mag: In einem guten Training gibt es am Ende mehr Fragen als Antworten. Natürlich schaden Antworten

nicht generell. Antworten wohnt jedoch die Gefahr inne, dass deren Entstehungszusammenhang in Vergessenheit gerät und sie damit auf die jeweilige Situation nicht mehr passen. Fragen jedoch fördern weiteres Nachdenken. Fragen sorgen somit auch nach dem Training für eine weitere Beschäftigung mit dem Thema und dem eigenen Verhalten. Fragen sind damit zukunftsorientiert.

### Förderung der Kreativität

Damit es den Teilnehmern gelingt, selbstständig immer wieder angemessene Antworten, also Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln, muss das Training die Teilnehmer befähigen, neue Wege auszuprobieren. In Vermietungstrainings etwa vermittelte Standards, die von vielen Verkäufern angewendet werden, sind Konsumenten und damit auch Wohnungsinteressenten oftmals eher in unangenehmer Weise bekannt. Das geht zu Lasten des Vermietungserfolges.

Erfolgsversprechender sind daher Vorgehensweisen, die sich vom gewohnten und vielleicht schon leidigen Standard unterscheiden. Hierzu bedarf es eines Rahmens, in dem die Teilnehmer kreative Lösungen entwickeln, ausprobieren und einüben können. Nicht, um diese als Konserve in die berufliche Praxis mitzunehmen, sondern um zu lernen, auch zukünftig immer wieder neue Lösungen entwickeln zu können, die letztlich auch die Chance auf Wettbewerbsvorteile bieten.

### Vertrauensvolle Atmosphäre

Da beim Einlassen auf die eigene Persönlichkeit auch Schwächen zu Tage treten können, bedarf es in Trainings einer vertrauensvollen Atmosphäre. Es ist für alle Beteiligten immer ein ganz besonderer Moment, wenn ein Teilnehmer eine Schwäche offenbart. Das Training muss daher gewährleisten, dass der Teilnehmer die Offenbarung eigener Schwächen nicht als Nachteil erfährt, sondern möglichst als Stärke erleben kann. Dies verlangt vom Trainer Einfühlungsvermögen, Offenheit und Vertraulichkeit. „In der Trainingsreihe des VNW ‚Vom Kollegen zum Vorgesetzten‘ hat mir besonders gut gefallen, dass ich mit den anderen Teilnehmern offen über einzelne Schwächen diskutieren und diese durchdenken konnte. Das hat mir bei meinen beruflichen Herausforderungen eine ungeheure Stärke verliehen“, sagt Michael Breuer, Leiter der Gruppe Betriebskosten bei der Wankendorfer Baugenossenschaft für Schleswig-Holstein eG, der zwischenzeitlich zusätzlich zum stellvertretenden Leiter der Gruppe Finanzbuchhaltung befördert wurde.

Sind diese Bedingungen erfüllt, besteht die Möglichkeit für einen nachhaltigen Trainingserfolg. Birgit Michel, Vorstand der Wohnungsbau Genossenschaft Weißwasser eG, ist deshalb von diesem Trainingsansatz überzeugt: „Aufgrund der Situation auf dem Wohnungsmarkt in unserer Stadt sind wir gezwungen, mit einem sehr knappen Personalbestand zu arbeiten. Wir sind daher auf selbstständig und verantwortungsvoll handelnde Mitarbeiter angewiesen. Von Seiten des Unternehmens unterstützen wir unsere Mitarbeiter unter anderem durch gezielte Trainings zur Steigerung ihrer überfachlichen Qualifikationen. In den durchgeführten Trainings hatten die Teilnehmer die Gelegenheit, ihre jeweilige Persönlichkeit weiterzuentwickeln, anstatt stur irgendwelche Techniken zu erlernen. Das hat unsere Mitarbeiter und Führungskräfte begeistert. Und diese Begeisterung schlägt sich auch heute noch produktiv im Tagesgeschäft nieder.“

Janis Bailitis  
JBC, Unternehmensberater und Trainer des VNW  
j.bailitis@jb-c.de  
www.jb-c.de