

Hören wir auf zu «seminaren», beginnen wir zu transferieren

Die Potenziale eines Seminartransfers optimal nutzen

Viele Firmenseminare beginnen theoretisch mit guten Vorsätzen. Die unterschiedlichen Erwartungen und Ziele der verschiedenen Beteiligten werden jedoch im Vorfeld oft wenig bis gar nicht kommuniziert. Dies kann zu unbefriedigenden Ergebnissen führen. Es kann auch anders gehen: Eine Trainerin aus der Praxis liefert uns Möglichkeiten und allenfalls Antworten, wie der Praxistransfer optimal organisiert werden kann.

von Mariella De Matteis



Spannender Wissenstransfer oder langweiliger Seminaralltag heisst die Kernfrage

Springen wir in das kalte Wasser der Seminarrealität: Es ist fünf vor halb neun. Die Teilnehmenden eines Seminars trudeln in den Raum, nehmen etwas verunsichert an den vorbereiteten Tischen Platz, suchen ihren Namen auf den im Hintergrund des Raumes aufgestellten Namenstäfeli und schau-

en mit verstohlenen Blicken zur Seminarleiterin, welche freundlich lächelt – im Sinne von: «Es ist alles ok, Sie dürfen Platz nehmen.»

Leise tauschen sie sich über alles mögliche aus. Halb neun, von zwölf angemeldeten Teilnehmenden fehlen zwei. «Guten Tag, im Namen

der Firma XY begrüsse ich Sie ganz herzlich zum Seminar «Kundinnen- und kundenorientierte Kommunikation». Zwanzig vor neun, die Türe geht auf, ein Kopf schiebt sich durch den Türspalt und schaut verstohlen in den Raum, unmittelbar gefolgt von einem Körper in Jacke und Pumps, gleich hinterher ein weiterer Kopf

mit Körper in Mantel und Stiefeln, den Gesichtern ist die Peinlichkeit anzusehen, gemurmelte Entschuldigungen.

Trainerinnen und Trainer kennen diese Szenarien, ein häufig eintretendes Phänomen. Speziell dann, wenn es sich um Firmenseminare handelt. Meist erläutern die Teilnehmenden auch gleich am Anfang beim Abholen der Erwartungen, dass sie nicht freiwillig gekommen sind, dass sie überhaupt nicht verstehen, warum dieses Seminar stattfindet und warum sie kommen mussten. Eine geballte Kraft an Widerstand, Unwille und Demotivation macht sich sogleich am Anfang eines Seminartages breit: «Man hat ja keine Wahl, dabei hat doch nie jemand gesagt, wir machen unseren Job schlecht.» Eine interessante Aussage, suggeriert sie doch folgende Fragezeichen aus Sicht der Teilnehmenden:

- Warum muss ich dieses Seminar besuchen? Die Kundinnen und Kunden, die ich betreue, sind doch zufrieden.
- Mache ich etwas falsch? Wieso weiss ich nichts davon?

Sie kennen vermutlich weitere Fragen aus Ihrer Praxis, die in diesen Zusammenhang passen würden.

Die Verunsicherung der Teilnehmenden, wenn sie gar nicht oder nicht genug in den Prozess eingeweiht werden, kann die Offenheit gegenüber dem Seminarthema, sprich die «Lernlust», stark beeinträchtigen. Die Gründe, ein Seminar mit den Mitarbeitenden durchzuführen, sind sehr verschieden. Oft liegen sie innerhalb eines ganzen Prozesses.

Nun mögen Sie denken, es ist schliesslich die Aufgabe der Seminarleitung, die demotivierte Meute zu bewegen. Sicher sind erfahrene Trainer/-innen in der Lage, einen Grossteil der Teilnehmenden in ihren Bann zu ziehen. Auch das kennen wir aus eigener Erfahrung: Am Ende eines Seminartages kommen gute bis sehr gute Feedbacks, die Teilnehmenden sind mit dem Tag zufrieden, obwohl sie dem Training anfangs mit grosser Skepsis begegnet sind. Offen geworden teilen sie mit, was sie mitnehmen und in die Praxis umsetzen wollen. Leider bleibt es oft beim Vorsatz: 77 Prozent der Teilnehmenden verändern nach einem Seminar am Arbeitsplatz nichts.¹ Das ist eine ernüchternde Zahl.

Boden für den Transfer schaffen

Wie kommt es, dass der Transfer so auf der Strecke bleibt? Eine erschütternde Erkenntnis: Gut vier Fünftel aller von Mitarbeitenden besuchten Seminare sind offensichtlich «für die Katz». Die grössten Widerstände für einen gesunden Transfer in die Praxis sind Personalentwickler/-innen und Trainer/-innen oft bekannt: die fehlende Motivation, Neues zu erfahren oder Bestehendes auszutauschen, geringe Möglichkeiten am Arbeitsplatz, das Gelernte umzusetzen, alte Muster aus Angst vor Neuem nicht loslassen wollen und fehlendes Interesse und Unterstützung bei den Vorgesetzten. Und, nicht zu vergessen, mangelnde Transparenz eines Veränderungsprozesses. Ralf Besser, selbst Trainer und Coach, hat eine schöne Definition für Transfer entwickelt: «Der beste Transfer ist der, den man selber nicht bemerkt.»²

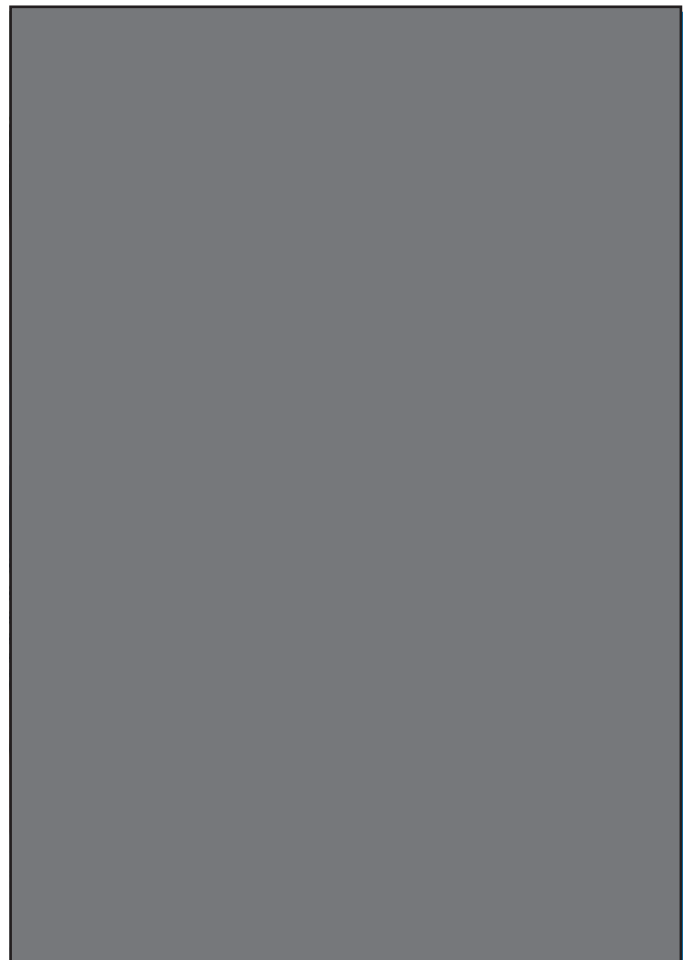
Klärung der Rollen, der Bedürfnisse und der messbaren Ziele

Natürlich können wir als Trainer/-innen einen Auftrag zur Leitung eines Seminars (meist zu Themen wie Verkauf und Kommunikation) einfach nach Wunsch der Auftraggeber/-innen durchführen. Und sicher sind wir fähig, auch bei Demotivation und Widerstand die Teilnehmenden so aufzufangen, dass sie sich mit einem guten Gefühl einbringen können. Allerdings tun wir uns keinen Gefallen, wenn wir im Vorfeld die Rollen, Be-

dürfnisse und Ziele der einzelnen beteiligten Gruppen nicht klären. Auch die Rolle als Trainer/-in muss benannt werden. Manchmal haben dies die Auftraggeber/-innen schon vorbereitet. Allerdings zeigt die Erfahrung, dass dies eher selten ist. Somit ist es sinnvoll, offene Fragen mit den Auftraggeberinnen und Auftraggebern vor der Durchführung zu klären. Hier eine Auswahl der wichtigsten Fragen:

- Wie wird der Veränderungsprozess benannt?
- Wie und wo ist das bevorstehende Seminar darin eingebettet?
- Woran wird erkannt, dass ein Seminar für die Mitarbeitenden diesen Prozess unterstützen kann (Gesamtzielformulierung)?
- Welche Voraussetzungen bringen die Teilnehmenden für die Inhalte mit (Motivation und Bereitschaft)?
- Wie werden die Rollen von Seminarleitung und Teilnehmenden definiert? Gibt es andere Rollen, die für die gelungene Durchführung des Seminars von Bedeutung sind?
- Welche messbaren Ziele sollen mit dem Seminar verfolgt werden (Thema Transfer)?
- Wie sehen die Bedürfnisse/Erwartungen vonseiten der Geschäftsleitung und vonseiten der Teilnehmenden an das Seminar aus?

Oft wissen die Auftraggeber/-innen oder die Vorgesetzten der betroffenen Teilnehmenden nicht, wie sie die Ziele, die sie vor Augen haben, messen können, geschweige denn formulieren sollen. Im Sinne einer «Best Practice» können wir als Trainer/-innen genau dort Unterstützung geben und helfen, einen Ist-Zustand und einen Soll-Zustand zielorientiert zu formulieren. Dies gehört ebenso zum Transfer in die Praxis. ►





Das Formulieren von gemeinsamen Zielen

Aber nicht nur das: Die Bedürfnisse sind von grosser Wichtigkeit und sollten etwas genauer unter die Lupe genommen werden. Meine persönliche Erfahrung in Briefinggesprächen haben folgende Punkte immer wieder herausgefiltert:

- Die am häufigsten genannten Bedürfnisse vonseiten der Unternehmer/-innen waren gewährleisteteste Zielerreichung und messbare Werte einer Qualitätssteigerung in einer bestimmten Zeit, sprich, die Frage nach dem betriebswirtschaftlichen Nutzen stand auf der Agenda.
- Die am häufigsten genannten Stichworte vonseiten der Teilnehmenden lauten «Spass haben», «Kontakte knüpfen», «Abwechslung zum Arbeitsalltag», «interessant aufgebauter Stoff» («Ich möchte keine Langeweile») sowie «Inhalte sollen meine Arbeit erleichtern und unter Umständen meine Karriere fördern».

Unterschiedlicher könnten die Bedürfnisse nicht sein, und so stellt sich die schlichte, aber einfache Frage: Wie schliessen wir diese Lücken?

Mitarbeitende als erweiterten Marketingkanal ansehen

Nun erkennen wir vielleicht, dass die Durchführung eines Seminars, wenn ein Transfer gewährleistet sein soll, einiges an Arbeit für alle Rollen und Beteiligten bedeutet. Wagen wir einen Blick

in eine andere Abteilung der Unternehmen. Es ist interessant, dass wir bei der Verwirklichung von Zielen wie erhöhter Umsatz oder vermehrter Bekanntheitsgrad, wenn es um Marketing und Werbung geht, die besten sein wollen – wir scheuen keinen Aufwand, sowohl finanzieller als auch ressourcenorientierter Natur.

Betrachten wir nun die Budgets im Bereich Marketing/Kommunikation und als Vergleich den Bereich Personalentwicklung/Weiterbildung: Die Waagschale neigt sich fast immer in die erste Richtung. Dabei wäre es ein Einfaches, die Mitarbeitenden als erweiterten Marketingkanal zu sehen, denn sie sind mit ihrer Motivation, ihrem Goodwill und ihrer Tätigkeit diejenigen, die – aktiv oder passiv – oben genannte Ziele mitgestalten und helfen, diese zu erreichen. Mitarbeitende wollen Anerkennung, wollen gesehen und gehört werden und übernehmen gerne Verantwortung, wenn sie entsprechend angesprochen werden. Somit kann der Kreis geschlossen werden. Die Voraussetzungen, um einen Transfer in die Praxis vollumfänglich gewährleisten zu können, sind folgende:

- Den Mitarbeitenden vollumfänglich einen Veränderungsprozess aufzeigen
- Ihren Teil der Verantwortung benennen (Erwartungen transparent machen)
- Die verschiedenen Rollen darin klären
- Ziele messbar und realistisch formulieren

Umdenken im Fokus

Angesichts der Herausforderungen, die mit der aktuellen wirtschaftlichen Verunsicherung verbunden sind, ist es oft nicht einfach, die Mitarbeitenden bei der Stange zu halten. Viele haben sich bereits in die innere Immigration verabschiedet. Hier ist der Hebel anzusetzen. Den Fokus auf Lernziele, Transfer und Nachhaltigkeit zu legen bedeutet, den Masstab «Tagesansatz» durch «Entwickeln in Modulen und Schritten» zu ersetzen, denn dies ist für den Veränderungsprozess notwendig.

Dennoch, machen wir uns nichts vor: Das Buchen von Seminaren für die Mitarbeitenden dient oft auch als Motivationspritze, Goody, Event oder als Entlastung des Arbeitsalltags, wenn nicht gar als Entlastung der Vorgesetzten, wenn Führungsaufgaben in Veränderungsprozessen nicht wahrgenommen werden können oder wollen. Geklärt werden sollte dies im Vorfeld mit den Trainerinnen und Trainern. Schön und fair wäre es allerdings, in solchen Fällen einfach ein wenig leiser nach Sicherstellung eines Transfers zu rufen, denn dann ist das formulierte Ziel nicht in einem Veränderungsprozess oder in messbaren Kriterien zu finden, sondern lediglich in der guten Tat des Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeitenden – was ja auch mal sein darf. ●

Anmerkungen

- ¹ Studie von Prof. Sabine Seufert, Geschäftsführerin scil (Swiss Centre for Innovations in Learning, Universität St. Gallen).
- ² Rolf Besser: Transfer – Damit Seminare Früchte tragen/Verlag Beltz, 3. Auflage, 2004.

Mariella De Matteis



ist Inhaberin von mdm-training

Weitere Informationen

www.mdm-training.com