

Hauptsache ein Alibi



Szenenfoto aus „Die üblichen Verdächtigen“, Columbia TriStar Home Entertainment

Wie gewonnen, so zerronnen. Viele Weiterbildungsmaßnahmen verpuffen im Nichts, wenn der Transfer nicht gesichert ist. In Unternehmen ist der Trend zu beobachten, Trainings nicht an den Berufsalltag der Teilnehmer anzubinden und als Alibi-Veranstaltung laufen zu lassen. Trainer haben die Verantwortung, diesem Trend entgegenzusteuern.

Auf einer Bildungsmesse wurde das Thema „Ist die Weiterbildung ein Milliardengrab?“ kontrovers diskutiert. Eine Teilnehmerin des Forums sprach sich für ein deutliches Nein aus und belegte dieses durch eine konkrete Erfahrung. In ihrer Organisation hatten sich die Personalentwicklung und die Gleichstellungsbeauftragte zum Ziel gesetzt, den Anteil der Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Ein umfangreiches modulhaftes Qualifizierungsangebot für Frauen wurde konzeptioniert, um diese zu fördern. Und es hatte Erfolg, wie sie berichtete. Mehrere Frauen sind seither in Führungspositionen. Auf die Nachfrage: „Kann es sein, dass die vielen Seminare eher die Funktion hatten, das Thema in ihrer Organisation überhaupt erst ins Gespräch zu bringen? Und dass sich als Folge die Führungskräfte damit auseinandersetzen mussten und sich daher einige Positionen besetzen ließen?“ Es kam von ihr ein klares „Ja“. Und auch die Frage: „Kann es sein, dass Sie das gleiche auch da-

durch erreicht hätten, indem Sie direkt mit den Führungskräften gearbeitet hätten, die einen höheren Anteil von Frauen in Führungspositionen bisher verhindert haben? Oder überspitzt ausgedrückt: Eigentlich hätte Sie vielleicht nur eine bestimmte Führungskraft auswechseln müssen“, bejahte die Teilnehmerin. Und schon war auf dem Forum das zentrale Thema auf dem Tisch: Wie oft sind Seminare Umwegmaßnahmen, weil man das wirkliche Thema eher scheut. Wie oft sind Seminare Alibiveranstaltungen, damit man Aktivität zeigt und das gute Gewissen hat, etwas getan zu haben?

Ohne Konzept und Ziel

Ein anderes Beispiel: Eine Niederlassung lässt sich nach einer Umstrukturierungsphase zum Thema „Führungskräfteentwicklung“ beraten. Heraus kommt ein umfangreiches, modulhaft aufgebautes Qualifizierungsangebot. Als der Autor – als nachfolgender eingesprungener Trainer – mit den Teilnehmern aus der Führungsetage über das Konzept redete, staunten diese nicht schlecht: Sie wussten überhaupt nicht, warum sie eingeladen waren, kannten weder das Ziel des Seminars noch dessen Einbettung in das gesamte Qualifizierungsprogramm. Auf die Frage hin, ob sie von ihrem Vorgesetzten nicht über den Sinn der Maßnahme informiert worden seien und sich ausgetauscht haben, was sich durch diese Seminarkette in der Praxis verändern soll oder

kann: eine einzige Fehlanzeige. Es gab kein Vorgespräch und auch nach dem Seminar war kein Austausch geplant. Und wie sah der geplante Inhalt der drei Tage aus? Kommunikation, Konflikte, Teamentwicklung, Persönlichkeitsentwicklung und Kundenorientierung. Ein Sammelsurium an Themen in drei Tagen und das ohne Ziel.

Umsetzung bleibt außen vor

Personalentwicklungsabteilungen sind ein wichtiger Auftraggeber für Trainer. Sie erstellen Konzepte, entwickeln Maßnahmen, lassen sich diese von Führungskräften absegnen und setzen sie um. Spätestens dann werden Trainer in den Prozess integriert. Die Durchführung wird organisiert, Teilnehmer eingeladen und die Maßnahmen am Ende evaluiert. Auf dem ersten Blick scheint alles gut zu laufen.

Doch zeigt sich bei näherem Hinschauen eher ein gegenteiliges Bild. Allein die Frage an die Teilnehmer, wie konkret ihre Führungskraft sie auf das Seminar vorbereitet hat, schafft ratlose Gesichter. Fragt man dann weiter nach, wie das Arbeitsumfeld des Mitarbeiters für einen möglichen Transfer vorbereitet ist, kommen fast immer keine Antworten.

Auch wenn die Trainings in ein schlüssiges Personalentwicklungskonzept eingebunden sind, so fehlt die Integration in den konkreten Kontext der Teilnehmer. Wie wenig das berücksichtigt wird, zeigen auch die immer noch ty-



Autor

Ralf Besser, freiberuflicher Berater, Trainer und Coach im Headquarter der T-Systems International GmbH, Frankfurt, Telefon: 069/665319111, r.besser@t-online.de, www.besser-wie-gut.de

pischen Evaluationen. Kaum eine Frage im Feedback-Bogen bezieht sich auf den Arbeitskontext des Teilnehmers, sondern nur auf die Trainings selbst. Fragen wie: „Wie wurde eine realistische Umsetzung Ihrer Erfahrungen aus dem Training schon vor Ihrer Teilnahme sichergestellt?“ oder „Wie stark ist bereits im Vorfeld das Interesse und die Motivation Ihrer Arbeitskollegen, etwas von Ihren Seminarerfahrungen umzusetzen?“ Die Seminare werden isoliert, statt eingebettet im Gesamtwirkungsprozess hinterfragt. Nur die Maßnahme selbst wird evaluiert, kaum der Prozess.

Führungskräfte geben Verantwortung ab

Eine provokante These lautet: Personalentwicklungsabteilungen haben für Führungskräfte häufig eine Alibifunktion. Durch diese müssen sie einen wesentlichen Bestandteil ihrer Rolle, nämlich ihre Mitarbeiter zu fördern und zu entwickeln, nicht wahrnehmen. Diese Rolle wird über das Genehmigen und Absegnen von PE-Konzepten zurückdelegiert: „Das machen schon die von der PE“. Und die Personalentwickler erliegen häufig dieser Versuchung, diese Rück-Delegation anzunehmen, denn das bestätigt wiederum ihre Rolle und Existenzberechtigung. So entstehen nicht offen ausgesprochene gegenseitige Kooperationen und Abhängigkeiten, die in der Summe im Unternehmen kaum etwas bewegen. Ein wenig fruchtbarer Boden für strategisch gewollten Transfer. Womit man wieder bei der These „Die Weiterbildung als Milliardengrab“ ist.

PE-Abteilung als Coach

Wenn es denn Tendenzen zu dieser wenig effektiven gegenseitigen Symbiose von Personalentwicklern und Führungskräften gibt, wie lässt sich dann dieser Kreislauf unterbrechen? Personalentwickler sollten die Führungskräfte eher zu Personal- und Kontextentwicklern machen und sie durch diesen Prozess coachen. Die Führungskräfte sind die eigentlichen Personalentwickler und die Personalentwickler sind die vertrauensvollen Coaches der Führungskräfte.

Dieses Rollenverständnis schafft sofort eine andere Auseinandersetzung mit dem Thema Transfer. Die Nachhaltigkeit von notwendigen Maßnahmen und die Verantwortlichkeiten sind dadurch transparent definiert. Der Coachingprozess reflektiert und stabilisiert diese Rollen. Das schließt natürlich nicht aus, dass Personalentwicklungsabteilungen weiterhin in Abstimmung mit den Führungskräften Personalkonzepte entwickeln und umset-

zen. Die Einbettung ist dann allerdings sofort eine andere. Maßnahmen werden zu einem Prozess, integrieren den Kontext der Führungskräfte und der Mitarbeiter. Eine andere Art von Durchgängigkeit entsteht. So kann auch eine Umwegmaßnahme, wie oben beschrieben, manchmal durchaus sinnvoll sein. Auf die bewusste Einbettung und den gesteuerten Prozess kommt es an. Würde dieses Rollenverständnis ernst genommen, hätte das für viele Unternehmen weitreichende Folgen. Es käme einem Paradigmenwechsel der Personalentwicklungen und Führungsrollen gleich.

Wirklichkeit der Teilnehmer an erster Stelle

Was lässt sich aus diesen Gedankengängen realistisch für Trainer ableiten? Ihre Rolle ist es, die Prozesse, die durch Weiterbildungsmaßnahmen ausgelöst werden, zu hinterfragen und sich nicht alleine mit dem inhaltlichen Auftrag von Trainings zufrieden zu geben. Sie sollten Fragen zum Davor und Danach von Trainingsmaßnahmen stellen und nicht von Trainings, sondern von Prozessen, die in den Kontext der Teilnehmer eingebettet sind, reden. Dass darin ein Seminar enthalten sein kann ist möglich, aber nicht unbedingt das Wesentliche.

Mit dieser Sichtweise werden Trainer nicht immer auf offene Ohren stoßen. Oft ist solch eine Erweiterung der Sichtweise von Unternehmen nicht gewollt oder nicht möglich (zum Beispiel bei offenen Seminaren).

Dann bleibt entweder nur, die Verantwortlichkeiten und Konsequenzen sauber zu definieren und dem Unternehmen transparent zu machen, dass isolierte Maßnahmen auch nur isolierte Ergebnisse liefern können. Oder die Möglichkeit, den Kontext der Teilnehmer konkret in das Training einzubinden, die Teilnehmer die Seminarinhalte an ihrem realistischen Umfeld bearbeiten und integrieren zu lassen. Trainer müssen klar sehen, was möglich ist, was in ihren Fähigkeiten und Zuständigkeiten liegt. Weiterhin muss ihnen klar sein, wofür sie vor Ort die Rolle und den Auftrag nicht erhalten haben.

Eine weitere Möglichkeit, in Trainings transferorientiert zu arbeiten, ist einwandroorientiert vorzugehen. Denn Widerstände und Ablehnungen zu Trainingsinhalten sind wertvolle Hinweise, dass es einen Anpassungsbedarf an den Kontext der Teilnehmer gibt. Solche Einwände gilt es strategisch aufzuspüren, zu fördern und sie ernsthaft und genau zu bearbeiten. Dies ist ein wesentlicher Schlüsselfaktor für die Nachhaltigkeit von

Seminaren. Diese Einstellung setzt allerdings die Bereitschaft des Trainers voraus, sich und seine Inhalte konsequent in Frage zu stellen, indem er die Wirklichkeit seiner Teilnehmer an erste Stelle setzt.

Info

Ralf Besser: Damit Seminare Früchte tragen, Strategien, Übungen und Methoden, die eine konkrete Umsetzung in die Praxis sichern, Beltz Verlag 2001, ISBN 3-407-36372-9



Transfer-Netzwerktag

Ein offener, anregender, gebender und nehmender Austausch von Erfahrungen im Feld der Nachhaltigkeit von Trainings, Coachings und Beratungen findet am 18. Oktober von neun bis achtzehn Uhr in Bremen, Upper Borg 147, statt. Miteinander Ideen und Konzepte schmieden, Interventionen austauschen, gemeinsame Experimente starten, sich an Ungewöhnlichem und Altbewährtem reiben ist das Motto des Netzwerktages. Eingeladen sind alle, die sich angesprochen fühlen sowie Trainer, Berater, Personalentwickler und Führungskräfte.

Es werden einige (ehemalige) Studenten dabei sein, die ihre Diplomarbeiten zu diesem Thema geschrieben und aus ihrem forschenden Ansatz konkrete Praxiserfahrungen gesammelt haben. Zur Anregung kommen auch Impulse aus ganz anderen Bereichen. So ist zum Beispiel eine Erzieherin dabei, die über ihre Erfahrungen zur nachhaltigen Entwicklung von Kindern berichtet. Der Tag lebt von der Bereitschaft der Teilnehmer Erfahrungen, Fragen, Erfolge und Misserfolge zur Diskussion zu stellen. Praktische Gruppenarbeit mit gezielten Anliegen bilden den Schwerpunkt, weniger Vorträge. Lebendige Begegnungen zu gestalten, die über den Tag hinaus weiter wachsen können, ist das Ziel.

Der Beitrag für diesen Tag beträgt 50 Euro, einschließlich Mehrwertsteuer und Verpflegung. Übernachtung ist zum Sonderpreis von 60 bis 65 Euro in einem nahe gelegenen Hotel möglich. Anmeldungen per E-mail (r.besser@t-online.de) oder telefonisch unter 0421/274569 bei Ralf Besser. Sie erhalten dann alle weiteren Informationen.