

## Von Seminaren richtig profitieren



Umsetzung von Seminarinhalten scheint ein sehr schwieriges Unterfangen zu sein. Zu Recht fordern die Bildungsverantwortlichen inzwischen, dass sich Seminare rechnen müssen. Wenn Investitionen in den Maschinenpark eines Unternehmens einer Amortisationsrechnung unterliegen, weshalb soll dies nicht ebenso für die Investition in die Mitarbeiter gelten? Doch wie soll das funktionieren?

### Was heißt „Seminar“?

Seminar kommt aus dem lateinischen und bedeutet: Baumschule; Übungskurs. Die Übersetzung ist sehr treffend. So wie die Schösslinge einer gerade in den Boden gesetzten Pflanze durch widrige Witterungseinflüsse höchst gefährdet sind, so ist dies ebenso mit den neuen Ideen, mit noch nicht gefestigten Verhalten, welches Seminarteilnehmer aus Seminaren mitbringen. Wie ein Schössling durch widrige Witterungseinflüsse leicht zerstört wird, so ist es ebenso mit neuen Verhaltensweisen.

### Vor dem Seminar

Bei der Abfrage der Seminarerwartungen fallen drei Personengruppen auf. Die einen, die ein klare Vorstellung haben, was sie mitnehmen wollen, die anderen, die sich einfach einmal überraschen lassen wollen und die „Geschickten“, die auch nicht richtig wissen, was sie hier sollen, allerdings vom Vorgesetzten geschickt wurden.

Bevor man ein Seminar besucht, muss man sich selbst ganz klar darüber sein, was möchte ich mitnehmen. Wo sind meine Defizite. Ungewöhnlich, allerdings höchst lohnend ist es, wenn sich der Seminarbesucher seine Erwartungen schriftlich fixiert. Wenn ein Unternehmen einen Mitarbeiter zu einem Seminar schickt, so ist es ein unbedingtes Muss, dass der Vorgesetzte mit seinem Mitarbeiter bespricht, weshalb er der Meinung ist, dass sein Mitarbeiter dieses Seminar besuchen soll. In diesem Gespräch sind auch die individuellen Lernziele anhand der Seminarbeschreibungen so genau wie möglich zu definieren. Die Vereinbarung darüber wird schriftlich festgehalten.

Bei Inhouse-Seminaren muss diese Vereinbarung sogar verpflichtend sein. Der Trainer in diesen Seminaren fungiert als der verlängerte Arm des Vorgesetzten bzw. des Unternehmens, deshalb müssen die Vereinbarungen für jeden Teilnehmer mit dem Trainer besprochen werden, damit er seine Inhalte auf die einzelnen Personen und Persönlichkeiten hin modifizieren kann.

### Grundsätzliches Einbinden der Vorgesetzten

Das Bild von der Pflanzstätte versus Verhaltensreparaturveranstaltung – rein in die Werkstatt und neu gestylt wieder heraus – das mag beim Auto funktionieren, funktioniert jedoch bei der bewussten und gezielten Optimierung von Verhalten nicht.

Die Mehrzahl unserer Verhaltensweisen haben wir durch Nachahmung erworben. Wenn dies richtig ist, dann müssen Seminare so konzipiert sein, dass sie die Rückkopplungen der Vorgesetzten in die Arbeit nach dem Seminar berücksichtigen. Sonst werden Verkäufer auf Verkaufsseminare, Verkaufsleiter auf Verkaufsleiterseminare usw. gesandt und in der Praxis hat das eine nichts mit dem anderen zu tun. Die „Verlinkung“ zu den anderen Ebenen des Unternehmens muss unbedingt erfolgen.

Verhalten zu verändern geht einher mit unmittelbarem Feedback. Wenn wir eine neue Handlung ausprobieren, so sind wir zumeist noch unsicher (das haben all diejenigen schon erlebt, die eine technische Sportart ausüben). Die Wahrscheinlichkeit, dass das neue Verhalten erst gar nicht so gelingt, wie

man es sich vorstellt, ist größer als umgekehrt. Wenn es allerdings bereits beim ersten Mal klappt, ist es sehr wahrscheinlich, dass es gleich wieder probiert wird. Klappt es allerdings nicht kehrt man rasch in die alten Gewohnheiten zurück.

Die Rückkopplungsprozesse in dem Verhaltensänderungsprozess dürfen nicht dem Zufall überlassen werden, sondern müssen bewusst gesteuert werden. Hierzu müssen die Vorgesetzten der Seminarteilnehmer ins Boot geholt werden. Sie müssen, wie der Gärtner in der Baumschule, dafür sorgen, dass das junge Pflänzchen (neues Verhalten) eine Stabilität (einen Grad an Routine) erreicht, die es selbst in schwierigen Umfeldbedingungen überleben lässt.

### Wie realisieren wir dies?

Schon im Vorfeld treffen wir mit den Vorgesetzten die Übereinkunft, dass es keinen Sinn macht, wenn die Mitarbeiter „nur auf Seminar geschickt“ werden. In den Seminarmodulen erhalten die Teilnehmer das gewünschte Rüstzeug vermittelt, in der Praxis, im Alltag muss es dann zum Leben gebracht werden. Die Vorgesetzten führen hierzu in der Praxis **wöchentliche Reviewgespräche** mit ihren Mitarbeitern. In diesen Gesprächen dreht es sich dann nicht allein um Zahlen, Daten und Fakten. Kern der Gespräche sind die Verhaltensweisen. Hier geben die Vorgesetzten dann auch aus ihren unmittelbaren Beobachtungen Tipps und machen Vorschläge, wie die neuen Verhaltensweisen noch besser umgesetzt werden. Die Ergebnisse der Gespräche werden schriftlich dokumentiert.

Das erste Umsetzungsgespräch findet unmittelbar nach dem Ende des Seminars statt. Hier tauschen sich der Vorgesetzte mit dem Mitarbeiter darüber aus, welche Erkenntnisse der Mitarbeiter nun zusätzlich gewonnen hat und in welcher Reihenfolge, welches Thema angegangen wird. Danach werden die Rückkopplungsgespräche in einem Turnus von einer Woche geführt.

Ist der Teilnehmer in der Umsetzung seiner Erkenntnisse allein auf sich gestellt, dann erfordert es von ihm absolute Konsequenz, Durchhaltevermögen sowie höchste Motivation, damit er allein seine Ziele erreicht. Hut ab vor denen, die das alleine schaffen. Die Praxis zeigt, dass dies nur 15% der Seminarteilnehmer sind.

### **Die falsche Vorstellung vom Verhaltenslernen**

Vielfach haben die Seminarteilnehmer falsche Vorstellungen darüber wie sie ihr seitheriges Verhalten ändern. Viele meinen dies sei ein mehr oder weniger kontinuierlicher Prozess. Dies ist falsch. Das flüssige und automatische Ausführen von Handlungen basiert auf ständiger Wiederholung (bewusst oder unbewusst). Wenn ein Teilnehmer die Basisstufe des neuen Verhaltens erklommen hat, dann kann er darauf aufbauen und explizit den nächsten Lernschritt in Angriff nehmen. Er erklimmt ein neues Niveau oder Plateau, was die erneute aufmerksame und bewusste Einübung weiterführender Fertigkeiten erfordert.

Der Teilnehmer muss sich ebenso wie die Vorgesetzten bewusst sein, dass er sich in der Praxisphase selbst kontrollieren und bewusst trainieren muss. Er muss sogar noch die Fehler, die er machen wird als Chance der Verbesserung sehen. Schon der Volksmund sagt, aus Fehlern wird man klug. Dies ist allerdings keine allgemein gelebte Formel. Die Mehrzahl der Seminarteilnehmer wünscht sich, wie durch den „Nürnberger Trichter“ sofort auf das gewünschte Niveau gehoben zu werden. Bestehen die falschen Vorstellungen bei den Vorgesetzten oder den Teilnehmern, dann ist die Frustration vorpro-

grammiert und die Investition verpufft.

### **Niemand kann einen anderen „lernen“**

Werden am Ende eines Seminars die Teilnehmer gefragt, wie sie denn ihre Erkenntnisse zum Leben bringen wollen, so bekommt man unisono die Antwort: üben, üben, üben. Doch der Blick in den Alltag ernüchtert. Weshalb ist das so. Die Anforderungen des Alltags drängen sich nach vorne, sind dringlich und verbündet sind mit den Gewohnheiten, dem inneren Schweinehund und den anderen Phänomenen, die dafür verantwortlich zeichnen, dass sehr häufig gemeint wird: wir haben **kein Erkenntnisproblem**, wir haben vielmehr ein **Umsetzungsproblem**. Das Wichtige, die Verhaltensänderung, wird dagegen in den Hintergrund gedrängt.

### **Wie tritt man diesem Phänomen entgegen?**

Zunächst einmal muss der Seminarteilnehmer sich in der Praxis **selbst trainieren** – täglich und ganz bewusst. Er ist für seinen Fortschritt selbst verantwortlich. Das Training findet in der Weise statt, dass er sich z. B. vor einem Gespräch messbare Ziele definiert und beschreibt, wie er diese Ziele erreichen möchte, welche Unterlagen er einsetzt. Nach dem Gespräch reflektiert er sein Verhalten ungefähr so: was lief gut, was mache ich beim nächsten Mal anders.

Vielen fallen in den Gesprächen z. B. Formulierungen nicht ein. Kurz nach dem Gespräch allerdings kommt es dann: wenn ich nur ... gesagt hätte. Man ist einfach schlauer, wenn man aus dem Rathaus kommt. Doch was jetzt mit der Schlaueheit gemacht wird, ist entscheidend. Wir fordern von unseren Teilnehmern, dass sie gerade diese Erkenntnisse in einem „Umsetzungstagebuch“ festhalten. Durch die bewusste Reflektion der Verhaltensweisen im Gespräch, vor dem Hintergrund der trainierten Erkenntnisse, legt der Teilnehmer neuronale „Schienen“, die es ihm in der nächsten Ge-

sprächssituation ermöglichen, neue Ideen in Verhalten umzusetzen.

### **Der Geist und das Fleisch**

In der Praxis zeigt sich nun häufig, dass der Geist willig, doch das Fleisch schwach ist. Selbst wenn all die oben angeführten Punkte besprochen und vereinbart sind, zeigt sich in der Umsetzungsphase, dass eine hohe Anzahl der in den Prozess involvierten Personen „vergessen“ die Selbstbetrachtungen oder die Wochengespräche durchzuführen. Deshalb fordern wir, dass die Dokumentationen an uns gesandt werden. Wir begleiten unsere Kunden in der schwierigen Anfangsphase, damit die Erkenntnisse umgesetzt werden.

### **Das Ergebnis ist mehr als nur die Summe der einzelnen Teile**

Sich täglich mehrfach selbst zu reflektieren und das über mehrere Wochen hinweg, bedarf großer Disziplin. Glückwunsch all denen, welche diese Disziplin haben. Der Seminarteilnehmer ist dabei ganz auf sich alleine gestellt. In einem Unternehmen lässt sich diese Disziplin etablieren, so dass die oben beschriebenen Einzelteile eine kompakte Einheit darstellen:

- Vor dem Seminar führen Vorgesetzte mit den Mitarbeitern bezogen auf die Seminarinhalte Einstiegsgespräche und dokumentieren die Erwartungen beider Seiten
- Nach dem Seminar definieren die Vorgesetzten gemeinsam mit den Teilnehmern den Umsetzungsplan
- In der Praxis trainieren sich die Teilnehmer (täglich) selbst und dokumentieren ihre Erkenntnisse in ihren Umsetzungstagebüchern
- Die Umsetzungstagebücher dienen als Basis für die wöchentlichen Reviewgespräche, welche die Vorgesetzten mit den Mitarbeitern speziell zu den Trainingsinhalten führen
- Das Einhalten der Rückkopplungsschleifen unterstützen wir als externes Institut und nutzen dabei die Möglichkeiten den Seminarteilnehmern und den Vorgesetzten Feedback zu geben.