

# Trainer

# Kontakt-Brief

www.trainertreffen.de

Nr. 65 Januar - April 2009

Trainertreffen Deutschland • Tel. 05121 - 26 53 36 • redaktion@trainertreffen.de • ISSN 1864-2519

## Inhalt

- 2 **Editorial**
- 3 **TT-News**
- 7 **DVWO-News**  
Renate Richter: Online-Befragung  
Kompetenzförderung von WeiterbildnerInnen  
Michael Steig: News aus der FK-Qualität
- 7 **FWW-News**  
Klaus Dannenberg  
Ohne Werte hat's keinen Wert!
- 8 **Werkzeuge:** HansJörg Schumacher  
WerteManagement in der Praxis –  
Das WerteProfil™
- 9 **Pinwand:** Suche & Biete
- 11 **Trainer-Knigge:** Katrin Seifert  
F – Konversation mit Fremden
- 11 **Impressum**
- 13 **Qualität:** Dipl.-Ing., Dipl.-Päd. Michael Steig  
Qualitätsmanagement-System für Weiterbil-  
dungseinrichtungen und Trainer
- 14 **Werkzeuge:** Harald Groß  
Munternichtsmethoden®: Aktivierende  
Lehrmethoden für die Seminarpraxis (3)
- 15 **Methoden:** Prof. Dr. Harald Geißler  
Transfercoaching vervielfacht den Wirkungs-  
grad von Trainings
- 16 **Test-Center:** Heinz Kraft  
Multimediapaket zur Gewaltprävention
- 17 **TT-Partner-Hotels**
- 18 **TT-Service-Partner**
- 21 **TRAINERversorgung:** Edit Frater  
Wie werde ich der Boss?
- 22 **OE:** Prof. Dr. Falko E. P. Wilms  
Problemlösungsprozesse initiieren:  
Das Trinkel der Beobachtung
- 23 **Trends:** Jürgen Graf  
Weiterbildungsszene Deutschland 2008:  
Budgets steigen, doch die Zahl der Seminare  
sinkt
- 24 **Urheberrecht:** RA Matthias Lindow  
Zitieren erlaubt, aber ...
- 25 **Professionalisierung:** Claudia Gorzalka  
Frauen, lasst hören was Ihr könnt!
- 26 **EDV für Trainer:** Werner Vetter  
Outlook (2): Outlook als Assistenz
- 27 **GABAL-Verlags-News**  
Der Königsweg zu neuen Kunden:  
Empfehlungen ...
- 28 **Trainerliteratur**
- 30 **Psycho-Physiognomik:** Marc Grewohl  
Über die Einsicht zum Erfolg –  
beruflich & privat
- 31 **Professionalisierung:** Ing. Michael Smetana  
Nachhaltige Lernerfolge mit zeitgemäßer  
Didaktik
- 32 **Seminarbericht:** Dr. Thomas Hake  
Neulands Trainer Lounge 2008  
Fresh up your skills!
- 33 **Fortbildungs-Kalender für Weiterbildner**



## 5 Thesen zur Nachhaltigkeit von Trainingsmaßnahmen

### Ralf Besser

**Wie effektiv und wie nachhaltig sind Trainings wirklich? Ich beschäftige mich schon seit Jahren sehr intensiv und kritisch mit der Wirksamkeit von Weiterbildungsmaßnahmen. Mit meinen 5 Thesen möchte ich einige kritische Wirkfaktoren beleuchten, auf die es meiner Erfahrung nach ankommt. Sie sind pointiert und überzogen, treffen aber aus meiner Perspektive durchaus den Kern. Der Artikel soll anregen, über Auftraggeber, Teilnehmer und die eigene Rolle als Trainer zu reflektieren.**

### These 1: Die klassische Evaluation misst das Falsche

#### Problemstellung

Eine Evaluationsstudie der „Freien Universität Berlin“ deckt einmal mehr den Hindernisfaktor bei der Umsetzung von Seminarinhalten auf: „... 77 % der Gründe für einen geringen Transfererfolg scheinen demnach überwiegend in den betrieblichen Bedingungen vor Ort, d.h. im Transferumfeld zu liegen ...“. Ein weiteres wichtiges Detail dieser Untersuchung ist, dass der größte Hindernisfaktor die eigenen Kollegen und Kolleginnen am Arbeitsplatz sind.

Die Evaluation misst also pointiert ausgedrückt das Falsche: Ein Seminar kann von der Qualität her noch so sehr optimiert werden, worauf es wirklich ankommt, sind die Rahmenbedingungen im Praxisumfeld der Teilnehmer.

Die Konsequenz liegt auf der Hand: Die Evaluationsfragen sollten zu 80 % in das Praxisumfeld des Teilnehmers zielen und nur zu 20 % die Qualität der Maßnahme hinterfragen. So wird das gemessen, worauf es wirklich ankommt.

#### Zwei eher typische Praxisbeispiele

Ein ehrenamtlicher Verband führt für seine Mitglieder Schulungen durch. Für die Erfüllung des Verbandszweckes, sind diese Qualifikationen unerlässlich. Über die Jahre ist ein sehr ausgefeilter Evaluationsbogen für die Teilnehmer und für die Trainer entwickelt worden, jeder mit einem Umfang von ca. 4 Seiten. Die Auswertung der vielen Bögen bindet fast eine ganze Arbeitskraft. Erst als man sich in einer Vorstandssitzung erlaubte, die Sinnhaftigkeit zu hinterfragen, wurde die gesamte bisherige Evaluation eingestellt. Die Schlüsselfrage lautete: „Haben wir

jedem aus den Ergebnissen eine Konsequenz abgeleitet?“ Die Antwort lautete: „Nein.“

Ein anderes Beispiel: Für eine große Versicherungsgesellschaft sollte ich vor einigen Jahren von einem Trainer die Durchführung von Seminaren zum Thema „Leiten von Besprechungen“ übernehmen. Die Seminarleiterin war mit der Qualität der bisherigen Seminare sehr zufrieden. Als Grund dafür gab sie die häufige Vergabe von „😊“, bei der Zufriedenheitsabfrage an.

#### Mögliche Lösungsansätze

Eine „Transfer-Evaluation“ sollte sich zum großen Teil auf den Kontext des Teilnehmers beziehen:

„Mit welchen Einwänden rechnen Sie in Ihrem Arbeitsumfeld bei der Umsetzung Ihres Vorhabens?“, „Wie intensiv hat Ihre Führungskraft mit ihnen vor dem Seminar über die Umsetzung der Seminarinhalte in Ihrem Team gesprochen?“, „In welcher Art sind Ihre Kollegen in die Umsetzung der Seminarinhalte mit einbezogen?“ usw.

Zu diesem Themenfeld habe ich in der Zeitschrift *managerSeminare* (April 2005) einen ausführlichen Artikel verfasst: „Machen statt messen“. Zurzeit pilotiere ich in mehreren Firmen ein schlüssiges Konzept, in dem die Evaluation selbst die Umsetzung sicherstellt: Die Evaluation als Prozessintervention.

### These 2: Der Seminarteilnehmer ist in seinem Arbeitsumfeld systematisch überfordert

#### Problemstellung

Geht es bei den Seminarinhalten um Themen, die auch in das Umfeld des Unternehmens hineinwirken, so nimmt ein Mitarbeiter, der die Inhalte des Trainings in seiner Praxis übertragen soll, überspitzt formuliert, 5 Rollen wahr:

**1. Die Rolle des Trainers:** In irgendeiner, möglichst überzeugenden Art und Weise kommt ihm die Aufgabe zu, sein Umfeld über die relevanten Inhalte zu informieren.

**2. Die Rolle des systemischen Beraters:** Veränderungen rufen Widerstände bei den Beteiligten hervor. Ohne die Kenntnis des Systems, den Interessenslagen, der Geschichte und den Verstrickungen ist es oft naiv, sofort an eine Umsetzung heranzugehen. Welche diplomatischen Schritte sind in welcher Reihenfolge sinnvoll anzugehen?

**3. Die Rolle des Coaches:** Eigentlich müsste der Mitarbeiter seine eigenen Kollegen unterstützen. Es kann um die Klärung der Rollen, Verantwortung, Aufgaben usw. gehen - eventuell sogar darum, notwendige Kompetenzen zu entwickeln.

**4. Die Rolle der Führungskraft:** Der Vorgesetzte des Mitarbeiters nimmt häufig keine klare Rolle in der Umsetzung der Seminarinhalte ein. Dadurch wird dem Mitarbeiter indirekt eine Teilaufgabe der eigenen Führungskraft übertragen.

**5. Die Rolle des Mitarbeiters:** Und das ist in diesem Zusammenhang fast die schwierigste Rolle: Er ist Kollege / Kollegin.

Kein Berater würde bei dieser Rollenvielfalt einen Auftrag übernehmen!

#### Ein eher typisches Praxisbeispiel

In einem großen Unternehmen gibt es eine zentrale Stelle, die, gesteuert durch ein Projektmanagement, die internen Software-Anwendungen definiert und ausrollt. Die Mitarbeiter sind alle in der Projektsteuerung geschult, trotzdem laufen viele Projekte kritisch. Die Vorgesetzten der Mitarbeiter kritisieren diesen Sachverhalt, ermöglichen den Mitarbeitern aber nicht durch klare Rahmenbedingungen (z. B. definierte Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten) die eigenen Kompetenzen für die gesamte Abteilung Ziel führend einzusetzen.

#### Mögliche Lösungsansätze

Schulungen sollten möglichst im Arbeitsumfeld und unter - fallweiser - Einbeziehung von Entscheidungsträgern und anderen Betroffenen durchgeführt werden. Schulungen sind dann effektiv, wenn das gesamte System mitlernt.

Kann das Seminar nicht im Arbeitsumfeld durchgeführt werden, dann sind die zu erwartenden Praxis-Einwände intensiv zu bearbeiten, bis hin zu einer Systemklärung und einer persönlichen Umsetzungs-Strategie. Mit der Form der „Einwandbehandlung“ habe ich sehr gute Erfahrungen sammeln können. Im Internet ist die Intervention herunterzuladen unter:

[www.besser-wie-gut.de/html/neue\\_interventionen.html](http://www.besser-wie-gut.de/html/neue_interventionen.html)

#### These 3: Der Kunde denkt - häufig unbewusst - in Alibi-Maßnahmen

##### Problemstellung

Der Kunde als Auftragsgeber nimmt den Weiterbildungsbedarf aus seiner betroffenen Sicht und seiner Verflechtung im System wahr. Die Kultur des Unternehmens mit seinen vielfältigen offenen und geheimen Regeln wirkt auf ihn ein. Oft befindet sich der Auftraggeber in einer Art „Problemtrance“.

##### Ein eher typisches Praxisbeispiel

Ein Unternehmen befindet sich in einer Personalabbauphase. Den Mitarbeitern wird nicht gekündigt, sondern sie erhalten ein umfangreiches Unterstützungsangebot, um sich beruflich innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu orientieren.

Ich bin zu einer Auftragsklärung eingeladen. Ca. 5 Personalentwickler sitzen mir gegenüber. Es geht darum, für die betroffenen Mitarbeiter ein

Seminar durchzuführen, in dem deren besonderen Fähigkeiten und Qualitäten herausgearbeitet werden.

Nach dem ich einige Fragen zum gewünschten Inhalt und zu den bereits durchgeführten Maßnahmen gestellt hatte, entstand in mir eine Hypothese, worum es in dem Auftrag vielleicht wirklich geht. Ich stellte eine kritische Frage: „Welchen Unterschied macht das neu geplante Seminar zu den bereits durchgeführten Maßnahmen?“ Die Antworteten gingen alle in die gleiche Richtung: Es gibt keinen relevanten Unterschied.

Das überraschte mich nicht, denn die betroffenen Mitarbeiter hatten die Frage nach ihren eigenen Kompetenzen und Möglichkeiten bereits mehrfach reflektiert. Der Auftrag an mich war also lediglich ein „Mehr vom Gleichen“. Ich sprach diese einfache, aber bei den Personalentwicklern nicht bewusste Tatsache aus und unterstellte, dass sie das von mir durchzuführende Seminar nicht bräuchten. Damit war mein möglicher Auftrag storniert.

Die Auftragsklärung war damit allerdings noch lange nicht zu Ende. Ich brachte meine Vermutung auf den Punkt: „Meiner Ansicht nach klammern Sie ein Thema aus: Die betroffenen Mitarbeiter nach den vielen Klärungen zu einer persönlichen Entscheidung zu bewegen.“

So erhielt ich nach einer weiteren Diskussion einen neuen, gänzlich anderen Auftrag.

#### Mögliche Lösungsansätze

Keine Auftragsklärung, in der nicht systematisch der Versuch unternommen wird, den Auftrag „wegzuklären“; Hypothesen aufstellen, was eigentlich hinter dem Auftrag verborgen sein kann.

#### These 4: Trainer sind zu inhaltsgesteuert

##### Problemstellung

Dem Inhalt der Seminare kommt regelmäßig ein hoher Stellenwert zu. Sicherlich auch von den Auftraggebern gesteuert. Für die genaue Umsetzungs-Planung und die persönliche Integration eines möglichen Vorhabens wird zu wenig Raum und Zeit eingeplant.

##### Ein eher typisches Praxisbeispiel

Durch meine Buchveröffentlichung „Transfer - Damit Seminare Früchte tragen“ werde ich häufig zu Train-the-Trainer-Maßnahmen eingeladen. Fast regelmäßig führe ich zu Beginn die Intervention „Wahrheitserkundung“ durch. Dabei geht es darum, dass meine Definition von Transfer von Trainer zu Trainer mündlich weitergegeben wird und zwar so, dass der Inhalt auf Grund der persönlichen Erfahrungen verändert werden darf und auch soll.

Ich starte die Kette mit meiner überspitzten Definition: „Transfer bedeutet, dass Neues so stimmig in die Person integriert wird und zum Umfeld passt, dass es wie selbstverständlich umgesetzt wird.“ Es geht nun nicht darum, ob diese Definition richtig oder falsch ist, sondern was durch die Erfahrungswelten der Trainer am Ende heraus kommt. Bis auf einen einzigen Fall (bei Outdoortrainern) fiel die Integration in die Person bei den Trainern regelmäßig weg. Es blieben nur die Seminarinhalte übrig, manchmal mit und häufig auch ohne Kontextbezug.

#### Mögliche Lösungsansätze

Weniger ist mehr. Das heißt, weniger Inhalte und dafür mehr Zeit für die Integrationsarbeit. Die Wirkung des Kontextes auf ein persönliches Vorhaben muss geklärt und bereits im Seminar eine angemessene Strategie unter Einbeziehung des Umfeldes erarbeitet werden.

#### These 5: Seminare sind die ineffektivste Form der Weiterbildung

##### Problemstellung

Seminare sind vom Umfeld des Teilnehmers isolierte Lernprozesse. Die Probleme der Umsetzung entstehen in der Praxis.

##### Ein eher typisches Praxisbeispiel

Eine Firma verlor einen großen Auftrag und kam in der Analyse zu der Erkenntnis, dass die Ursache in der mangelnden Kundenorientierung der Mitarbeiter zu finden ist. In einer Veranstaltung mit dem Kunden wurde diese These bestätigt. Abgeleitet aus diesen Erkenntnissen setzte die Firma für die Mitarbeiter eine Weiterbildungsmaßnahme auf, die von einer Universität begleitet wurde. Schwerpunkt der Diplomarbeit war die Begleitung der Qualifikation durch Interventionsgruppen. Die Auswertung ergab einen klaren Zusammenhang: Die Intervention unterstützt in erheblichem Maße die Nachhaltigkeit des Seminars.

Ich war bei der Präsentation der Ergebnisse auf einer Großveranstaltung zugegen. Während der Präsentation hörte ich zwischen den Zeilen mehr und mehr heraus, was die wirkliche Erkenntnis dieser Untersuchung war, die aber erstaunlicherweise nicht ausgesprochen wurde. Es schien ein Tabu zu geben. Am Ende des Vortrages suchte ich die Referentin auf und schilderte ihr meinen Eindruck: „Wenn ich Ihren Ausführungen folge, höre ich zwischen den Zeilen heraus, dass die Weiterbildungsmaßnahme selbst keinen relevanten Effekt hatte. Ihre Ergebnisse belegen eher, dass allein das kollegiale Coaching die Erhöhung der Kundenorientierung bewirkt hat.“ Als Antwort erhielt ich ein deutliches: „Ja.“ Auf meine Nachfrage hin, warum sie das nicht in ihrem Vortrag erwähnt hat, erhielt ich die Antwort: „Mein Auftraggeber ist anwesend.“

#### Mögliche Lösungsansätze

Ein Seminar sollte immer die letzte zu erwägende Maßnahme sein. Die immer wieder zu stellende Kernfrage lautet: „Wie kann das Umfeld der Seminarteilnehmer einbezogen werden?“ Eine sinnvolle Antwort auf die Frage ist die „Kollegiale Beratung“. Allerdings nur dann, wenn Entscheidungsträger und andere Betroffene integriert sind und dadurch das gesamte System lernen kann. Zusätzlich benötigt die kollegiale Beratung in bestimmten Zeitabständen inhaltliche und methodische Impulse.

In dem neuen Buch von Marit Alke „Praxis-transfer inklusive!“ wird konkret beschrieben, wie die kollegiale Beratung ergänzend zu anderen Maßnahmen zur Transferförderung eingesetzt werden kann. Der Schwerpunkt in dem Buch liegt allerdings nicht auf der Einwirkung in das Arbeitsumfeld.

**Ralf Besser**, Jahrg. 1953

Prozessbegleiter, Gestalter und Betreiber eines Tagungshauses in Bremen, Gründer der „ralf besser stiftung für lebenswerte“..

Veröffentlichungen:

„Transfer - Damit Seminare Früchte tragen“

„ Betriebsversammlungen, die etwas bewegen ...“

„Interventionen der 3. Art“ (in Vorbereitung)

Doppelkartenset: „Neurodidaktik“

**besser wie gut**

**Beratung-Training-Tagungshaus**

**Ralf Besser**

**Upper Borg 147, D-28357 Bremen**

**Tel. 0421-275840, Fax 0421-2769040**

**mail@besser-wie-gut.de**

**www.besser-wie-gut.de**