

Standardtrainings haben ausgedient!

Die Zukunft von Seminaren am Beispiel von Konfliktbewältigung

Woran erkenne ich, dass mein Seminar erfolgreich ist? Zu Beginn meiner Karriere als Weiterbildner hätte ich diese Frage ohne langes Nachdenken wie folgt beantwortet: „Wenn mir alle Teilnehmer im Bewertungsbogen eine 2 oder besser geben!“ Und um das sicherzustellen, habe ich alles Nötige getan, damit meine Seminar-„Schüler“ mich mochten. Sie ahnen es sicher schon: Später anfangen, Pausen überziehen, Katzenvideos nach dem Mittagessen und Versicherungstipps zwischendurch. Bevor Ihnen die Kinnlade runterfällt, möchte ich Sie beruhigen: Ganz so schlimm war es natürlich nicht, ich habe mich bewusst für diese überspitzte Darstellung entschieden. Was ich Ihnen damit jedoch vor Augen führen möchte: Erfolgreiche Weiterbildung ist mehr als eine Spaßveranstaltung! Und auch Ihre Schulnotenskala können Sie in die Tonne treten. Denn die Zeiten, in denen Ihnen gute Bewertungen einen Folgeauftrag beim Kunden sichern, sind vorbei. Bemerkendie Vorgesetzten Ihrer Teilnehmer im Anschluss an die Weiterbildung keinerlei Nachwirkungen, geschweige denn positive Veränderungen, sind Sie „weg vom Fenster“. Effektivität und Nachhaltigkeit werden heute großgeschrieben.

*Christoph M. Michalski begleitet Unternehmen beim Konfliktmanagement.
Sein Credo: Nur durch langfristige Zusammenarbeit über konkrete Weiterbildungsmaßnahmen hinaus sind nachhaltige Veränderungen zu verwirklichen.*



Erfolgskontrolle

statt bezahlter Kurzurlaub

Der Amerikaner Donald Kirkpatrick beschäftigte sich als einer der Ersten mit dem Thema Erfolgskontrolle im Training. Schon 1959 entwickelte er dafür ein vierstufiges Modell, das folgende Faktoren berücksichtigt: reaction, learning, behavior, results. Zu Deutsch: Zufriedenheit, Lernen, Verhalten und Ergebnisse. Eine der wichtigsten Erkenntnisse aus seinen Untersuchungen: Zufriedene Teilnehmer haben nicht unbedingt etwas gelernt, das zu einer Verhaltensänderung im Berufsalltag führt und somit in einer gesteigerten Performance resultiert. Merken Sie etwas? Genau deswegen werden doch Weiterbildungen eigentlich durchgeführt. Doch was hat sich in den darauffolgenden 60 Jahren geändert? Wenig bis

gar nichts. Ein entscheidender Ruck hätte spätestens 2008 durch die Branche gehen können – und eigentlich auch müssen. Da erschien das Buch „Die Weiterbildungslüge: Warum Seminare und Trainings Kapital vernichten und Karrieren knicken“ von Dr. Richard Gris (Pseudonym). Eine schonungslose Offenlegung der deutschen Seminarbranche. Mir ist bewusst, dass viele diesem Werk kritisch gegenüberstehen. Ich möchte daher nicht darüber streiten, ob der Titel nun Effekthascherei und / oder Selbstmarketing war. Das Entscheidende ist jedoch, dass der Autor den Finger in eine Wunde legt, an der wir schon seit Jahrzehnten herumlaborieren. Zur Heilung hat es bisher nicht gereicht, stattdessen folgt nach kurzzeitiger Besserung bloß eine Entzündung auf die nächste.

Höchste Zeit,

den Teufelskreis zu durchbrechen!

Denn am klassischen Ablauf hat sich bisher nichts geändert: Unternehmen buchen ein Seminar, um Mitarbeiter weiterzubilden und im Idealfall ihre Arbeitsleistung zu verbessern. Kommen die Arbeitnehmer nach der zweitägigen Veranstaltung zurück, lautet die Antwort auf die unvermeidliche Frage, wie es denn war, in der Regel: „Super!“ Klar, jede andere Rückmeldung wäre ja auch eine Frechheit. Schließlich hat der Chef den Trip ins schicke Seminarhotel mit leckerem Essen und gut gefüllter Minibar bezahlt. Der Vorgesetzte hakt nicht weiter nach, sondern ist zufrieden. Wenn die Leistungen dennoch nicht stimmen, hat er jetzt einen prima Hebel zur Rechtfertigung in der Hand: „Wieso klappt das denn immer noch nicht? Wir haben Sie doch extra auf dieses Seminar geschickt!“ Und die Personalabteilung? Die HRler können sich die ausgefüllten Bewertungsbögen mit Spitzennoten an die Wand pinnen und sich gegenseitig auf die Schulter klopfen. Schließlich waren sie es, die den richtigen Dozenten mit dem richtigen Thema aus dem eselsohrigen Seminkatalog ausgesucht haben. Erfolg auf ganzer Linie! Wären da nur nicht die Ergebnisse, die auf dem gleichen Niveau wie vor der „Weiterbildung“ stagnieren würden ... Ja, das mag übertrieben und polemisch klingen. Ich möchte damit auch niemanden in die >>

„EINE FÜR ALLE SEITEN
FRUCHTBARE WEITERBIL-
DUNG SOLLTE SELBSTVER-
STÄNDLICH SEIN! ES IST
HÖCHSTE ZEIT, DEN KREIS-
LAUF DER INEFFIZIENZ ZU
DURCHBRECHEN.“

Pfanne hauen. Es gibt Ausnahmen, sowohl auf Dozenten- wie auch auf Teilnehmer- und Unternehmensebene. Aber warum Ausnahmen? Eine für alle Seiten fruchtbare Weiterbildung sollte selbstverständlich sein! Es ist daher höchste Zeit, den vorherrschenden Kreislauf der Ineffizienz zu durchbrechen.

Konfliktmanagement in zwei Tagen?

Träumen Sie weiter!

Nun bin ich zwar ein kleiner Weiterbildungspapst – doch ich sehe in meiner täglichen Arbeit, dass sich am Verständnis und der Einstellung gegenüber Trainings und Seminaren dringend etwas ändern muss. Lassen Sie uns die Situation daher aus der Perspektive des Konfliktmanagements in Unternehmen betrachten. Konflikte entstehen nicht von heute auf morgen. Meist sind es kleine Störungen im Befinden, die sich nach und nach hochschaukeln und irgendwann mit einem großen Knall entladen. Oder Dinge, die so lange unter den Teppich gekehrt werden, bis jeder darüber stolpert. Das ist zwar menschlich, doch Konflikte im Unternehmen kosten nicht nur Nerven, sondern auch Zeit und Geld. Laut einer Studie der Unternehmensberatung Pricewaterhouse Coopers (PwC) und der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder) betragen die Kosten, die durch Konflikte entstehen, mehr als 50.000 Euro pro Projekt. Streitereien führen zu weniger Leistung im Team und verzögern Arbeitsprozesse. Das Resultat: Auftragsrückgang und unzufriedene Kunden. Vernünftig arbeiten kann ohnehin keiner mehr, wenn ständig die Fetzen fliegen: Studien des Beratungsunternehmens KPMG belegen, dass bis zu 15 Prozent der Arbeitszeit für die Zankereien zwischen Kollegen, Kunden und Zulieferern draufgehen. Gerade mit Blick auf Digitalisierung und Disruption sollte klar sein: Hier muss eine Lösung her. Und zwar schnell und nachhaltig!

Mitarbeiter oder Führungskräfte werden also in Seminare geschickt, damit sie lernen, sowas in Zukunft zu umgehen – etwa mit Hilfe einer Konfliktsystematik. Verbunden mit der Hoffnung, dass die zweitägige Beschäftigung mit der Theorie ausreichen wird, um alte Verhaltensweisen

zu verändern. Eine schöne Vorstellung – wenn nicht am ersten Tag nach dem Seminar gleich der Alltagstrott mit dicken Stiefeln über das zarte Pflänzchen der Erkenntnis trampeln würde. Das ist ungefähr so, als würden Sie einem Kind erklären, wie Fahrradfahren theoretisch funktioniert – und sich dann wundern, wieso die Umsetzung mit Tränen und aufgeschürften Knien endet. Die einzige Lösung: Die Mitarbeiter bei der Hand nehmen, ihnen Stützräder geben, sie motivieren und begleiten, bis die erste Fahrt sturzfrei absolviert wird. Übertragen auf das Konfliktmanagement bedeutet das die Etablierung eines Konfliktmanagement-Systems, das nicht nur aus Prozessen besteht. Entscheidend ist, die Umgangsformen mit Konflikten im gesamten Unternehmen zu verändern und den Mitarbeitern wirksame Tools und anwendbare Strategien an die Hand zu geben.

Andere Generationen, andere Erwartungen

Was wir als Trainer und Coaches ebenfalls bedenken müssen: Die Zeiten ändern sich! Wir befinden uns mitten im Umbruch, unterschiedliche Generationen prallen aufeinander und damit auch die Erwartungen. Auf der einen Seite letzte Reste der Babyboomer, die am liebsten getreu dem Motto „Das haben wir immer schon so gemacht!“ in Rente gehen möchten. Und ihnen gegenüber die Generationen Y und Z mit einem anderen Kommunikationsverhalten, geringerer Aufmerksamkeitsspanne und anderen Lebenszielen. Was das für die Zukunft der Weiterbildung heißt? Ganz einfach: Druckbetankungsseminare nach dem Robinson-Crusoe-Prinzip sind kalter Kaffee! Und dass der für die Schönheit eh nicht wirklich was bringt, sollte sich inzwischen herumgesprochen haben. Das Seminar als Ferienlager mit Bezahlung ist out. Übernachtung in einer anderen Stadt mit aufgezwungener gemeinsamer Abendgestaltung? Schauder. Was stattdessen ankommt: Kleine Lernbausteine, die flexibel in den Tagesablauf eingebaut werden können, ohne diesen komplett durcheinander zu bringen. Schneller Transfer in die Praxis statt ewig langer Herleitung, multimediale Unterstützung durch Webinare und Online-

Zum Weiterlesen



Christoph Maria Michalski
DIE KONFLIKT-BIBEL

Wie der Konflikt in die Welt kam
und wie Sie ihn steuern
216 Seiten, gebunden
ISBN 978-3-86936-829-0
€ 24,90 (D) | € 25,60 (A)
GABAL Verlag, Offenbach 2018



„STUDIEN BELEGEN, DASS BIS ZU 15 PROZENT DER ARBEITSZEIT FÜR ZANKEREIEN DRAUFGEHEN. HIER MUSS EINE LÖSUNG HER. UND ZWAR SCHNELL UND NACHHALTIG!“

Trainings, Einsatz von Seminarschauspielern zur Umsetzung und, besonders wichtig, ein persönlicher Draht zum Seminarleiter – auch über die Maßnahme hinaus.

Ein Blick nach vorne

Übertragen wir diese Dinge nochmal auf die vier Punkte von Kirkpatrick, sollte es Ihnen schuppen- gleich von den Augen fallen: Wenn mehr Kommunikation aller Beteiligten bei der Gestaltung der Personalentwicklung stattfindet und auch ein Blick auf Angebote jenseits des jahrelang genutzten Seminkatalogs geworfen wird, sorgt das nicht nur für Zufriedenheit bei den Teilnehmern, sondern auch für Lernerfolge und damit für messbare Verhaltensänderungen und die gewünschten Ergebnisse. Neben einem gesunden Fortbildungsshake aus verschiedenen Weiter-

bildungszutaten sollte den Mitarbeitern zudem entsprechender Freiraum zur Verdauung bzw. Erprobung der Lerninhalte eingeräumt werden. Und gerade, wenn es um Konfliktmanagement geht, möchte ich noch einen Punkt besonders betonen: Unternehmen brauchen eine adäquate Fehlerkultur! Statt sich gegenseitig den Schwarzen Peter zuzuschieben, ist es wesentlich wirksamer zuzugeben, dass ein Seminar vielleicht ein Griff ins Klo war – und eine Alternative her muss. Ich weiß, HR- Abteilungen haben eine Menge Administratives zu leisten und kämpfen teilweise um ihre eigene Reputation. Doch sie halten den Schlüssel für Innovation in ihren Händen und haben das Potenzial, zum Treiber des Change in Unternehmen zu werden. Vorausgesetzt, sie trauen sich endlich, einen Blick über den Tellerrand zu werfen. Nur Mut, es lohnt sich! ●

DER AUTOR: Christoph Maria Michalski ist seit 2010 Selbst-Unternehmer und als Konfliktnavigator und Gesellschafter von Start-Ups zur digitalen Transformation aktiv. Als Ex-Geschäftsführer eines Bildungsträgers mit über 700 Mitarbeitenden hat er von Expansion bis GmbH-Löschung (fast) alles mitgemacht – jedes graue Haar eine Erfahrung! Der Querdenker beschäftigt sich vor allem mit Fragen um die Entstehung und das richtige Handhaben von Konflikten. In seinen Lösungsvorschlägen verbindet er kreative Ansätze mit methodischer Vielfalt und technischer Präzision. Basis dafür sind seine drei Hochschulabschlüsse als Diplom-Rhythmiklehrer, Diplom-Pädagoge Erwachsenenbildung und MSc in IKT-Management. www.christoph-michalski.de

