

Mit Training Organisationen entwickeln?



Marianne Grobner



Sie kennen den Effekt von Seifenblasen?

Wenn die dünne Regenbogenhaut der Blase sich aufbläht, abhebt und zu fliegen beginnt, staunen alle begeistert „Ohh ...“. Doch siehe da: Bald danach platzt sie und was bleibt, ist höchstens ein kleiner, nasser Fleck am Boden. Der Effekt von Seminaren wird – oft zu Unrecht – mit dem von Seifenblasen verglichen: „Zwei wunderbare Tage in einem schönen Hotel, angenehme Stimmung, interessante Erkenntnisse ... doch dann fährt man Heim und eigentlich hat es im Unternehmen nichts bewirkt“. Wie oft habe ich das schon gehört ... Bei genauerem Nachfragen wird dann ergänzt: „Für mich persönlich war es schon gut. Ich habe gelernt, mich klarer auszudrücken und Dinge von meinen Mitarbeitern einzufordern“ oder „Ich gebe jetzt ohne schlechtes Gewissen Arbeit ab, von der ich vorher gedacht habe, dass ich sie selber machen muss“. Was ist dann der Grund für diese Enttäuschung, für die Meinung „Seminare bewirken eh nichts. Was kann man von zwei, drei Tagen erwarten?“

Aus meiner Sicht können Seminare, die als Einzelaktion durchgeführt werden, vor allem auch die einzelnen Menschen erreichen und bei diesen eine individuelle Entwicklung bewirken: Es werden Impulse für persönliches Lernen gesetzt, die durchaus nachhaltige Wirkung haben können. Wir vermitteln den Teilnehmern Fähigkeiten und Fertigkeiten und hoffen, dass sie möglichst viel davon umsetzen. Insgeheim erwarten Auftraggeber aber oft, dass sich damit nicht nur das Individuum, der einzelne Teilnehmer entwickelt, sondern die ganze Organisation. Mit zwei Tagen Führungstraining soll ein völlig neues Führungsverständnis und Führungsverhalten entstehen. Mit einem Verkaufstraining soll sich die apathische Verkaufsmannschaft endlich bewegen und die Umsätze steigern ... Derartige Erwartungen sind leider überzogen. Oft liegt nämlich die Entwicklung der Gesamtorganisation nicht

nur am Einzelnen, sondern an widrigen Strukturen und Rahmenbedingungen: Wenn Führungskräfte in einer Organisation jeden Brief selbst unterschreiben müssen, wird ein Führungstraining auch nicht bewirken, dass sie mehr delegieren. Wenn im Verkaufstraining festgestellt wird, dass das EDV-System unzureichend ist und die Mitarbeiter stundenlang vom Verkaufen abhält, dann bringt das Üben von Kundengesprächen nicht viel. Das macht dann oft auch den Frust und die mangelnde Motivation bei Mitarbeitern aus, wenn es heißt: „Wieder einmal ein Seminar ...“

Genau hier setzt die Organisationsentwicklung an. Firmen interne Seminare und Trainings sind dann wirksam, wenn sie in ein Gesamtkonzept eingebettet sind, das auch eine Entwicklung der Organisation ermöglicht. Dazu sind aus unserer Sicht mehrere Prinzipien erforderlich:

1. Entwicklungsmöglichkeit der Organisation:

Die Auftraggeber sind bereit, auch in der Organisation Maßnahmen zur Entwicklung zu setzen, wenn sich im Projekt herausstellt, dass Rahmenbedingungen oder Strukturen zu verbessern sind. Dies ist eine unabdingbare Voraussetzung, wenn Training nach Prinzipien der Organisationsentwicklung in Angriff genommen wird. Lernen bedeutet in dem Fall nicht nur individuelles Lernen sondern die Entwicklung einer lernenden Organisation.

2. Genaue Situationsanalyse:

Wenn wir nicht nur Einzelimpulse für Individuen setzen wollen, so analysieren wir vor einem Training die Situation der Betroffenen. Das kann durch Befragungen (Einzelinterviews, Gruppeninterview, Fragebogen ...) oder durch eine Besichtigung am Arbeitsort erfolgen. Dadurch kann ein Trainer sein Konzept für das Seminar individuell auf die Gruppe bezogen gestalten und erfährt gleichzeitig viel über Rahmenbedingungen, Klima und Strukturen vor Ort.

3. Einbindung der Organisation:

Die Teilnehmer werden nicht einfach „auf ein Seminar geschickt“, sondern das Seminar ist Teil der Entwicklung der Organisation. So findet zum Beispiel bei einer Führungskräfteentwicklung ein regelmäßiger Austausch mit den Vorgesetzten der Teilnehmer statt. Dabei werden die individuellen Erkenntnisse und notwendigen Entwicklungsmaßnahmen des Gesamtsystems besprochen.

4. Gestaltung als Prozess:

Gemeinsam mit dem Auftraggeber werden – meist nach der Situationsanalyse – die Trainingsmaßnahmen entwickelt. Wir gliedern diese gerne in mehrere Teile auf. Als „Minimumstruktur“ hat sich bewährt: Eine zweistündige Startveranstaltung vor Ort zum Kennen lernen des Trainingskonzeptes und des Trainers, zum Abklären der Erwartungen und Ziele, verbunden mit einem „Auftrag“ bis zum Seminar (z.B. eine Beobachtungsaufgabe, oder der Auftrag, Gespräche mit Kollegen oder dem Vorgesetzten über ein Thema zu führen etc.). Danach folgen das Seminar oder auch mehrere Einheiten (von halbtägigen Veranstaltungen bis zu dreitägigen Trainings). Nach zwei, drei Monaten gibt es nochmals eine Veranstaltung als Impuls zur „Auffrischung“. Als Ergänzung bieten wir oft individuelle Lernimpulse an: Zum Beispiel persönliche Feedbackgespräche, Führungsgespräche mit konkreten Handlungsempfehlungen für die Teilnehmer oder zum Beispiel ein zweistündiges Coaching am Arbeitsplatz.

Unter diesen Voraussetzungen wird aus einem Führungskräfte-seminar eine nachhaltige Führungsentwicklung und aus einem Verkaufstraining ein Projekt zur Optimierung der Verkaufsabteilung. Daher verstehen wir interne Trainings sehr wohl als Prozesse der Organisationsentwicklung.

Marianne Grobner

Nähere Informationen über Firmen interne Trainings des MCV finden Sie auf unserer Homepage. www.mcv.at