

## **Seminare mit Hebelwirkung: Führungskräfte können den Wirkungsgrad von Weiterbildungsmaßnahmen steuern**

Könnten Sie als Vorgesetzter sich vorstellen, dass Ihr Mitarbeiter zu Beginn eines für ihn gebuchten Seminars die Frage des Trainers nach seinen persönlichen Zielen mit: „ich lasse mich überraschen, was kommt“ beantwortet? Oder auf die Frage nach dem Anstoß für den Seminarbesuch sagt, dass er sich ein Seminar aussuchen konnte und das Thema „nicht uninteressant“ fand?

### **Klare eigene Ziele für das Seminar?**

Aus Trainersicht ist es immer wieder spannend und aufschlussreich zu erfahren, mit welcher Motivation Teilnehmer Seminare besuchen. Antworten auf die Frage „was war der Anstoß zum Seminarbesuch?“ zu Beginn eines Seminars lassen verschiedene Muster erkennen:

- 27 % äußern ein klares eigenes Interesse
- 35 % sprechen von allgemeinem Interesse oder Neugierde
- 21 % haben den Seminarbesuch mit dem Vorgesetzten vereinbart
- 17 % erhielten eine Anweisung des Vorgesetzten oder aus der Organisation

Keine Frage, dass es die Aufgabe des Trainers ist, auch Teilnehmern ohne klare Zielsetzung und ohne erkennbare tragfähige Motivation, zu integrieren und darauf hinzuwirken, dass sie von dem Seminar profitieren.

### **Klare Strategien für die Praxis?**

Auch die Schlussphase eines Seminars bietet immer wieder interessante Einblicke in die Frage, welche Ideen die einzelnen Seminarteilnehmer aus der Veranstaltung heraus in ihre persönliche Praxis integrieren werden. Natürlich ist es auch wieder eine wichtige Aufgabe für den Trainer, möglichst wirkungsvolle Methoden für den Praxistransfer einzusetzen. Trotzdem sind immer wieder Formulierungen zu hören wie „ich nehme da einiges Interessantes mit – mal schauen, ob sich das in die Praxis umsetzen lässt“. Die Hintergründe können vielfältig sein – sie können mit dem jeweiligen Teilnehmer selbst zu tun haben, sie können damit zu tun haben, dass die eigentlichen Schwierigkeiten in anderen Themen gesehen werden, sie können darauf zurückzuführen sein, dass in der Praxis manche Änderungen nicht gewollt sind.

Sowohl in Bezug auf klare Ziele zu Beginn, als auch mit Blick auf eine sinnvolle Transferstrategie, können Vorgesetzte Erhebliches dazu beitragen, dass ein Seminar für den einzelnen Mitarbeiter einen hohen Nutzen bietet. Darüber hinaus bietet jeder Seminarbesuch eines Mitarbeiters auch die Chance für gezielte neue Impulse für das Team. So ist eine Multiplizierung des Nutzens garantiert.

# implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - April 2007

Wenn Sie die folgenden Tipps beachten, schaffen Sie die Voraussetzung, dass die Investition in ein Seminar eine hohe Hebelwirkung hat:

## **Ansatzpunkt 1:**

Stellen Sie sicher, dass das Seminar wirklich die geeignete Maßnahme ist, um einen Mitarbeiter in Bezug auf die an ihn gestellten Anforderungen zu unterstützen. Schaffen Sie eine nachvollziehbare Verknüpfung zu einer Beurteilung, einem Mitarbeitergespräch oder einem konkreten Anlass. Gehen Sie das Programm mit dem Mitarbeiter gemeinsam durch und legen Sie Prioritäten bezüglich der unterschiedlichen Inhalte fest.

## **Ansatzpunkt 2:**

Leisten Sie Überzeugungsarbeit, damit der Mitarbeiter auch wirklich mit hoher Motivation in das Seminar geht. Sorgen Sie dafür, dass der Mitarbeiter einen Nutzen in dem Seminarbesuch erkennt - entweder einen kurzfristigen Nutzen für die aktuelle Tätigkeit oder einen mittelfristigen Nutzen beispielsweise in der Vorbereitung auf künftige neue Aufgaben oder in der Qualifizierung für höherwertige Tätigkeiten.

## **Ansatzpunkt 3:**

Vereinbaren Sie mit dem Mitarbeiter Ziele in Bezug auf das Seminar. Äußern Sie klare Erwartungen in Bezug auf eine Erweiterung der Qualifikation und der Fähigkeiten des Mitarbeiters. Beziehen Sie sich in einem Feedback auf konkrete Anlässe, in denen die Kenntnisse oder Fähigkeiten besser genutzt werden sollen. Der Ansatz „noch besser werden“ und die Erhöhung der Kompetenzen wirkt in der Regel wesentlich motivierender als der kritische Blick auf Fehler oder die Betrachtung von Defiziten.

## **Ansatzpunkt 4:**

Verabreden Sie schon vorab den Termin, an dem der Mitarbeiter Ihnen oder auch dem ganzen Team über seine Erfahrungen im Seminar berichtet. Dadurch erreichen Sie einerseits eine höhere Aufmerksamkeit während der Veranstaltung, eine intensivere Auseinandersetzung mit der Thematik und durch die anschließende Aufbereitung einen deutlich höheren Praxistransfer.

## **Fazit:**

Mit einer sinnvollen Transferstrategie multiplizieren Sie den Nutzen von Seminaren; Führungskräfte haben es in der Hand, die Teilnahme ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Seminaren und Trainings mit einer hohen Hebelwirkung zu kombinieren – zum Nutzen aller.

Wir freuen uns auf Ihre Fragen – ein Anruf verbindet!



Heinz-Jürgen Herzlieb  
implus Training & Beratung  
Breslauer Straße 10A  
63843 Niedernberg  
Tel: 06028 2848  
Fax: 06028 996067  
mobil: 0172 72 33 589  
E-Mail: [hj.herzlieb@implus.de](mailto:hj.herzlieb@implus.de)  
[www.implus.de/herzlieb](http://www.implus.de/herzlieb)