

TRAINING**„Kein Betriebsausflug“**

Dem klassischen Seminar geht es an den Kragen: Experten sehen Mischformen stark im Kommen – Workshops haben Hochsaison.

VON UTE LANGTHALER-NUSSER

Die Vermittlung von Wissen in offenen Seminaren, in denen Teilnehmer aus unterschiedlichen Unternehmen kommen, wird immer weniger“, beobachtet Thomas Schöller, Partner von Train Consulting, die starke Tendenz auf dem Markt Richtung innerbetriebliche Seminare.

„Unternehmen veranstalten Standardseminare wie Präsentationstechnik oder Moderation vermehrt intern“, berichtet auch Stefan Mackowski, Geschäftsführer der PEF Privatuniversität für Management. Dies habe einen großen Vorteil: „Spezifische Unternehmensanforderungen können so am besten abgedeckt werden. Das kann ein überbetriebliches Seminar nie leisten.“

Von der Theorie zur Praxis

Auftraggeber geben immer öfter konkrete Aufgabenstellungen vor: Die Theorie allein, wie etwa eine Balance Scorecard (BSC) arbeite, sei Personalverantwortlichen schon lange zu wenig: „Nicht so sehr die Ausbildung, denn anwendungsbezogenes Wissen rückt in den Mittelpunkt. Die Frage ist, wie funktioniert die BSC bei uns, was bedeutet das für unser Unternehmen“, erläutert der Bildungsexperte.

Und diese Fragen lassen sich nicht im Format eines klassischen Seminars erarbeiten. „Viele unserer Veranstaltungen sind keine reinen Seminare mehr. Der Bedarf geht in Richtung Mischformen,

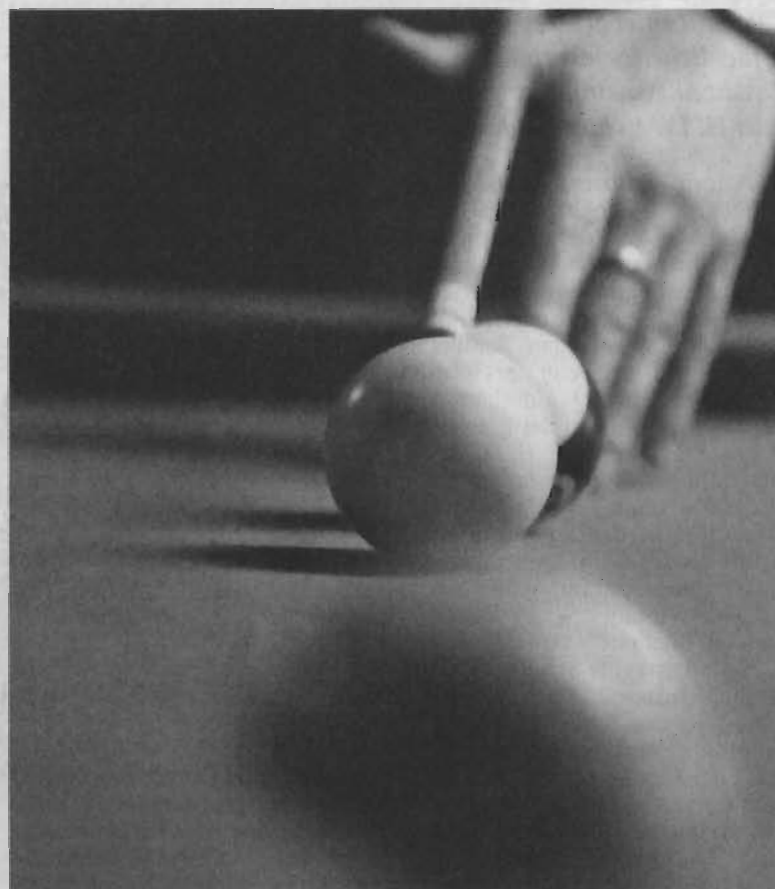
Seminare mit Workshopcharakter stehen auf der Tagesordnung“, sagt Mackowski.

Damit verschwimmen die Grenzen zwischen dem Aufgabenfeld von Trainern und Beratern. „Die Anforderung ist, Seminarinhalte in die Organisation zu integrieren. Mit herkömmlichen Trainingsmethoden stoßen Trainer an ihre Grenzen“, sieht auch Schöller die Herausforderung für den Trainingsmarkt. Eine Herausforderung, die aus seiner Sicht jedem Trainer künftig auch Berater-Know-how abverlangt. Um das zu vermittelnde Wissen besser in den Berufsalltag der Teilnehmer integrieren zu können, braucht es Organisationsverständnis.

„Hinter jedem Teilnehmer steht eine Organisation, die stärker ist als die einzelne Person. Sie arbeitet mit einer anderen Dynamik und Logik als eine Gruppe, auf die Trainer naturgemäß ausgerichtet sind.“ Und daher sei mittlerweile für Schöller oft mehr Berater- als Trainerleistung gefragt. Auch Christian Lackner von Organisation Development London ortet den Bedarf nach mehr Beraterleistung und kritisiert: „Der Markt wird von Billiganbietern überschwemmt und im Fokus der Trainings stehen entweder Unterhaltung oder der inflationäre Einsatz von Spielen ohne adäquate Aufarbeitung.“

Ausflug mit Vortragenden

Auf Unterhaltung setzen Unternehmen oft außerhalb typischer Seminarräumlichkeiten: „Betriebsausflüge mit Vorträgen hat es schon immer gegeben und wird es auch immer geben“, lächelt Mackowski. „Diese Incentives sind meist keine Frage der Ausbildung. Aber sie dienen dem Unternehmen, um persönliche Vertrautheit herzustellen. Auch wenn die Seminarveranstaltung damit als Format



Die Kunden fordern verstärkt zielsichere Trainings ein.

[Foto: CL]

missbraucht wird.“ Über Betriebsausflüge hinaus gibt es weitere Incentives für Mitarbeiter aus dem Seminarbereich: „Die steigende Nachfrage nach Train-the-Trainer-Lehrgängen zeigt uns, dass Insourcing durch Ausbildung eigener Trainer immer mehr zum Thema wird“, untermauert Schöller den Trend Richtung innerbetrieblicher Wissensvermittlung.

Dem Insourcing durch eigene Trainer steht das Outsourcing der gesamten Personalentwicklung in Großunternehmen gegenüber. „Hat ein Unternehmen mehrere hundert Mitarbeiter und eine Per-

sonalentwicklung, stellt sich immer häufiger die Frage des Outsourcing“, beobachtet Mackowski. Sein Unternehmen kümmert sich auch um die Personalentwicklung für OMV und Verbund. „Wir stellen alle Trainer. Dort, wo wir das Know-how nicht haben, kaufen wir zu.“

Carmen Baldauf, Wirtschaftstrainerin bei acct international, fasst zusammen: „Trainings müssen heute möglichst nah am Alltag der Teilnehmer orientiert sein und den Fokus auf konkrete Problemlösung und Anwendbarkeit haben.“

FACHLITERATUR**Hintergründe und hilfreiche Tipps**

Der Buchmarkt wartet mit interessanten Neuerscheinungen auf.

► **Coaching Tools**, von Christopher Rauen. In diesem Buch beschreiben namhafte Coaches ihre bevorzugten Techniken in Interventionsphasen wie Kontakt, Zielerklärung, Analyse, Veränderungen und Zielerreichung. Erschienen im Managerseminare Verlag, 2004.

► **Kommunikationstraining**, von Vera F. Birkenbihl. Die bekannte Trainerin und Buchautorin von „Stroh im Kopf“ wendet sich in diesem Buch an jene, die mehr über die „richtige“ Anwendung der Kommunikationsregeln für Beruf und Alltag erfahren möchten. Die Theorie unterstützt Birkenbihl mit einfachen Übungen und Experimenten. Erschienen im Moderne Verlagsges. Mvg, 2004

► **Reteaming**, von Wilhelm Geisbauer. Anstatt Probleme in Teams durch Analysen ständig neu zu beleben, setzt Reteaming auf das gemeinsame Finden von Lösungen in einer Atmosphäre von Kreativität und Kooperation. Geisbauer und seine Koautoren fassen den aktuellen Erfahrungs- und Wissensstand zu Reteaming zusammen und stellen lösungsorientierter Tools zur Organisationsentwicklung bereit. Erschienen im Carl-Auer-Systeme Verlag, Reihe Management, September 2004

► **Der souveräne Vortrag** – informieren, überzeugen, begeistern, von Fleur Wöss. Viele Menschen würden gern, wenige können es: einen mitreißenden Vortrag halten. Die Autorin gibt Tipps für Neulinge am Rednerpult und erfahrene Vortragende. Erschienen im Linde Verlag Wien, 2004.