

88 Wege, mit Trainings die Zeit zu verschwenden

WEITERBILDUNG. Trainings können ein hochwirksamer Weg sein, um Verhaltensänderungen auszulösen und zu unterstützen. Doch leider führt nur ein Bruchteil der Maßnahmen wirklich zum Erfolg. Die meisten Trainings sind kollektive Zeitverschwendung. Dr. Michael Hirt zeigt in diesem Fachartikel mit einem Augenzwinkern, was man tun muss, um Weiterbildungsanstrengungen wirkungslos verpuffen zu lassen.

Was Personalentwickler unbedingt beachten sollten, damit auch wirklich sichergestellt ist, dass jedes ihrer Seminare und Trainings zur Zeitverschwendung wird:

1. Kümmern Sie sich nicht darum, ob das im Training Gelernte von den Teilnehmern in der Praxis auch wirklich umgesetzt wird!

2. Stellen Sie keine Beziehung zwischen den Trainingsinhalten und der Strategie, Mission, Vision und den zukünftigen Anforderungen Ihres Unternehmens her!

3. Verhindern Sie, dass die Vorgesetzten der Trainingsteilnehmer in die Vorbereitung des Trainings einbezogen werden!

4. Verwenden Sie Training als Allheilmittel, anstatt zu analysieren, welche Interventionen und Maßnahmen wirklich am besten geeignet sind, um die Ziele zu erreichen!

5. Lassen Sie die Anreiz-, Beurteilungs- und Bewertungssysteme in Ihrem Unternehmen grundsätzlich unverändert, auch wenn Sie durch ein Training neue Verhalten im Unternehmen verankern wollen!

6. Trainieren Sie grundsätzlich „auf Vorrat“ (man weiß ja nie, wann man es brauchen kann), damit die Teilnehmer über möglichst viel Wissen verfügen, aber nicht in die Versuchung kommen, es in der Praxis zur Anwendung zu bringen!

7. Messen Sie, ob das Essen gut, das Seminarhotel bequem und der Trainer nett war, anstatt ob die Teilnehmer etwas nach dem Training umsetzen!

8. Sehen Sie Training nicht als Investition in die Produktivität Ihrer Mitarbeiter und den Erfolg Ihres Unternehmens, für die Sie einen angemessenen Return-on-Investment erwarten, sondern als Incen-

tive, alternatives Unterhaltungsprogramm (besser als arbeiten ...) und lästige Kostenposition!

9. Messen Sie auf keinen Fall, ob das Training die erwünschten Ziele auch erreicht hat!

10. Versuchen Sie auf keinen Fall, den Nutzen des Trainings vor Durchführung des Trainings quantitativ abzuschätzen!

11. Führen Sie auf keinen Fall eine Vorprüfung durch, um sicherzustellen, dass die Teilnehmer ihre Vorbereitungsarbei-



Foto: Andrey Popov / thinkstockphotos.de

ten und Vorbereitungslektüren durchgeführt haben!

12. Falls Sie eine Vorprüfung durchführen, um sicherzustellen, dass die Teilnehmer ihre Vorbereitungsarbeiten und Vorbereitungslektüren durchgeführt haben, lassen Sie Teilnehmer, die bei der Vorprüfung durchgefallen, trotzdem am Training teilnehmen!

13. Versuchen Sie auf keinen Fall, den Nutzen des Trainings nach seiner Durchführung quantitativ zu messen!

14. Packen Sie möglichst viele Inhalte in das Training oder Seminar hinein, um „möglichst viel für ihr Geld zu bekommen“ und achten Sie dabei nicht darauf, was realistisch in einer bestimmten Zeiteinheit vermittelt und geübt werden kann!

15. Packen Sie alle Trainingsinhalte in eine einzige Trainingseinheit, statt ein Intervalltraining zu ermöglichen, um si-

cherzustellen, dass die Teilnehmer keine Chance haben, das Erlernete in der Praxis anzuwenden und in der nächsten Intervalleinheit auf die Praxiserfahrungen aufzubauen!

16. Trainieren Sie grundsätzlich nur Teile einer Abteilung, damit die Kollegen, die nicht am Training teilgenommen haben, die Änderungsvorschläge der zurückgekehrten Teilnehmer nicht akzeptieren und sabotieren!

17. Machen Sie die Teilnahme an wichtigen Trainings grundsätzlich optional, damit die Kollegen, die das neue Wissen besonders brauchen und für die eine Umstellung auf das neue Verhalten vielleicht am unangenehmsten ist, sicher nicht teilnehmen!

18. Nehmen Sie grundsätzlich den billigsten Trainingsanbieter, nicht den, der Ihnen die höchste Wirkung (Return-on-Investment) bringt!

19. Drücken Sie den Trainingsanbieter maximal im Preis, damit er sich voll motiviert für Ihre Ziele einsetzt!

20. Fragen Sie auf keinen Fall die Trainingsteilnehmer vor dem Training, welche Inhalte, Themen und Fähigkeiten sie für die Erfüllung ihrer Aufgaben und Erreichung ihrer Ziele benötigen!

21. Stellen Sie sicher, dass die Teilnehmer mit einer unproduktiven und negativen Haltung an das Trainingsthema herangehen!

22. Klären Sie auf keinen Fall vor Durchführung des Trainings, welche geschäftlichen Erfolgsindikatoren (Business Metrics) durch das Training positiv beeinflusst werden sollen!

23. Überfordern Sie die Teilnehmer nicht durch Vorbereitungsarbeiten oder Lese-stoff vor dem Training, sondern gehen Sie davon aus, dass die Theorie sich durch Osmose in den Köpfen der Teilnehmer verankern wird, beziehungsweise ja im Training genug Zeit für langatmige Impulsreferate (statt Praxisübungen) ist!

24. Setzen Sie auf Papier, statt auf zeitgemäße Methoden und Technologien, um Lerninhalte attraktiv aufzubereiten und zu vermitteln!

25. Sparen Sie sich etwaige Vorbereitungsbefragungen für die Teilnehmer, damit das Training möglichst allgemein gehalten werden kann und auch die Teilnehmer möglichst kein spezifisches Feedback zu ihren Entwicklungsbereichen erhalten können!

26. Führen Sie keinesfalls eine Prüfung nach dem Training durch, um herauszufinden, ob die Teilnehmer sich die wichtigsten Inhalte des Trainings angeeignet haben!

27. Passen Sie auf keinen Fall die Zielvereinbarungen der Teilnehmer anhand der im Training vermittelten Ziele und Verhaltensweisen an!

28. Passen Sie auf keinen Fall die Zielvereinbarungen der Vorgesetzten der Teilnehmer an, sodass die Umsetzung der im Training erlernten Inhalte auch zu einem relevanten Ziel der Vorgesetzten wird!

29. Lassen Sie die Aufbauorganisation und Prozesse in Ihrem Unternehmen grundsätzlich unverändert, auch wenn Sie durch ein Training neue Verhaltensweisen im Unternehmen verankern wollen!

→



- **30.** Messen Sie auf keinen Fall, ob die vermittelten geänderten Verhaltensweisen in der Realität tatsächlich von Ihren Kunden bemerkt werden!
- 31.** Verwenden Sie für Ihre zentralen Erfolgsthemen in Trainings grundsätzlich nur externe Trainer, damit Ihre Teilnehmer wissen, dass es keine internen Vorbilder gibt!
- 32.** Falls Sie interne Trainer einsetzen, bilden Sie diese nicht aus, sondern gehen Sie davon aus, dass ein gutes Training zu halten eine natürliche Gabe ist, die man auf Basis einer Powerpoint-Unterlage mit den Inhalten ohne Weiteres haben sollte!
- 33.** Machen Sie Beförderungen nicht davon abhängig, dass Ihre Mitarbeiter die im Training vermittelten Verhaltensweisen in der Praxis umsetzen!
- 34.** Stellen Sie nach Durchführung des Trainings keine Verbindlichkeit zu den Umsetzungsmaßnahmen her!
- 35.** Helfen Sie den Teilnehmern nicht, nach dem Training durch erste kleine Umsetzungsfolge Erfolgserlebnisse zu haben!
- 36.** Nehmen Sie grundsätzlich den billigsten Trainer, nicht den, der für das Trainingsthema über tiefe Expertise und Begeisterung verfügt!
- 37.** Achten Sie darauf, dass das Training so eng getaktet und mit Inhalten voll gepackt ist, dass die Teilnehmer keine Chance für Reflexion haben!
- 38.** Achten Sie darauf, dass das Training möglichst wenig Gelegenheiten zum Üben und Probehandeln für die Teilnehmer enthält!
- 39.** Unterstützen Sie die Teilnehmer dabei, sich während des Trainings laufend durch eingehende Anrufe, SMS oder E-Mails abzulenken!
- 40.** Schaffen Sie keine Stellvertreterregelungen, während jemand auf einem Training ist. Die Arbeit soll einfach liegen bleiben bzw. während dem Training oder in den Pausen erledigt werden!
- 41.** Achten Sie darauf, dass das Training möglichst theoretisch ist und keinen Bezug zu den Alltags Herausforderungen der Trainingsteilnehmer hat!
- 42.** Verhindern Sie, dass die Teilnehmer einen genauen Plan entwickeln, wie das neue Wissen und die neuen Fähigkeiten Schritt für Schritt in der Praxis bis zum Erfolg umgesetzt werden!
- 43.** Achten Sie darauf, dass das Training so mit Inhalten vollgepackt ist, dass keine Zeit besteht, den Teilnehmern ein individuelles Feedback zu geben!
- 44.** Stellen Sie sicher, dass sich zwischen den Teilnehmern keine Umsetzungspartnerschaften bilden können und geben Sie den Teilnehmern auch keine Hilfestellungen, wie solche Umsetzungspartnerschaften in der Praxis umgesetzt werden können!
- 45.** Verhindern Sie die Gründung von kompetent moderierten Master-Mind-Gruppen, um sicherzustellen, dass die Teilnehmer dieses hochwirksame Umsetzungstool auf keinen Fall einsetzen!
- 46.** Achten Sie darauf, dass die Teilnehmer das im Training Gelernte systematisch nicht an die Kolleginnen am Arbeitsplatz weitergeben und vermitteln!
- 47.** Lassen Sie die Vorgesetzten der Trainingsteilnehmer ohne Informationen, Hilfsmittel und Tipps, was sie tun können, um ihre Mitarbeiter bei der Umsetzung zu coachen und zu unterstützen!
- 48.** Stellen Sie sicher, dass Ihre Geschäftsführung nichts von dem Training weiß und ihr auch die Bedeutung des Trainings für den Unternehmenserfolg nicht klar ist!
- 49.** Stellen Sie sicher, dass Ihre Geschäftsführung keine wie immer geartete Rolle im Rahmen des Trainings spielt!
- 50.** Achten Sie darauf, dass die Vorgesetzten der Trainingsteilnehmer auf keinen Fall das Training selbst durchlaufen müssen!
- 51.** Machen Sie auf keinen Fall Inhouse-Marketing für das Training, sondern lassen Sie die Mitarbeiter im Dunkeln darüber, dass die Inhalte des Trainings für den Erfolg der Organisation relevant sind!
- 52.** Verhindern Sie, dass Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter verstehen, was die Alleinstellungsmerkmale des durchgeführten Trainings sind!
- 53.** Geben Sie den Teilnehmern kein Buch oder Skriptum zum Training dazu, damit diese keine Möglichkeit haben, auf das Wissen in kompakter Form zurückzugreifen!
- 54.** Geben Sie den Teilnehmern keine konkreten Arbeitshilfen (zum Beispiel Checklisten, Apps), die ihnen helfen, die neuen Verhaltensweisen in der Praxis umzusetzen!
- 55.** Sparen Sie sich etwaige externe Umsetzungsunterstützung für die Teilnehmer, wie zum Beispiel durch einen Coach!
- 56.** Lassen Sie die Teilnehmer nach dem Training mit der Umsetzung alleine und belästigen Sie sie nicht mit E-Mail-Coaching, Umsetzungsmails, Nachbefragungen und schon gar nicht mit Interviews zum Umsetzungserfolg!
- 57.** Geben Sie den Teilnehmern keine multimedialen Inhalte (Hörbücher, Podcasts, Videos), um die Trainingsinhalte didaktisch optimal, zeitunabhängig und für verschiedene individuelle Lernstile aufzubereiten!
- 58.** Setzen Sie zu 100 Prozent auf Präsenzseminare, verweigern sie Audioseminare, Teleseminare und Videokonferenzen!
- 59.** Verwerfen Sie Telefon-Coaching und Umsetzungstelefonate als grundsätzlich ungeeignet!
- 60.** Bieten Sie auf keinen Fall einen Umsetzungstag an, an dem die Teilnehmer reflektieren können, welche Erkenntnisse des Trainings erfolgreich in der Praxis umgesetzt wurden und in welchen Bereichen der Umsetzung Herausforderungen bestehen!
- 61.** Vermeiden Sie jede Form von Humor und Spaß beim Training!
- 62.** Vermeiden Sie konsequent, dass ein positiver, leistungsorientierter Wettbewerb unter den Teilnehmern entsteht, bei dem es darum geht, wer den größten Umsetzungserfolg hat!
- 63.** Vermeiden Sie, dass die Umsetzung der Trainingsinhalte in die Praxis Spaß macht oder mit spielerischen oder Wettbewerbselementen verbunden ist!
- 64.** Messen Sie Ihren Erfolg an der Breite und Vielfalt Ihres Trainingskatalogs, Anzahl der durchgeführten Trainingstage und an der Anzahl der Trainingsteilnehmer pro Jahr!
- 65.** Evaluieren Sie auf keinen Fall nach dem Training, ob die Teilnehmer ihr Verhalten nachhaltig geändert haben!
- 66.** Versuchen Sie nach dem Training auf keinen Fall zu überprüfen, was der messbare Beitrag des Trainings zum Unternehmenserfolg und -gewinn ist!
- 67.** Erwarten Sie nicht vom Vorgesetzten des Teilnehmers, dass er mit der Personalentwicklung dort ansetzt, wo der Trainer

aufgehört hat und den Mitarbeiter individuell bei der Umsetzung unterstützt!

68. Achten Sie darauf, dass den Teilnehmerinnen nach dem Training auf keinen Fall ein Projekt im Unternehmen zugeteilt wird, in dem die Umsetzung der erlernten Inhalte erforderlich ist!

69. Verhindern Sie, dass die Vorgesetzten der Teilnehmer die Trainingsinhalte erlernen und beherrschen, damit diese auf keinen Fall das neue Verhalten als positives Vorbild vorleben können!

70. Sorgen Sie dafür, dass sich die Teilnehmer am Ende des Trainings möglichst viele Ziele zur Umsetzung in die Praxis vornehmen, damit sichergestellt wird, dass sie schnell frustriert sind und ihre Umsetzungsbemühungen bald wieder aufgeben!

71. Erwarten Sie, dass die Teilnehmer die neuen Verhaltensweisen gleich nach dem Training perfekt und fehlerfrei in die Praxis umsetzen. Geben Sie den Teilnehmern auf keinen Fall eine Schonfrist, während der Fehler in der Umsetzung toleriert werden!

72. Verwenden Sie kontinuierlich negative Verstärkung, negatives Feedback, Drohungen und Strafen, um die Teilnehmer optimal bei der Wiederholung und Festigung des gewünschten Verhaltens in die Praxis zu unterstützen. Achten Sie besonders darauf, dass die Vorgesetzten der Teilnehmer diese Vorgabe beherzigen!

73. Sorgen Sie dafür, dass die Rahmenbedingungen, die die Teilnehmer benötigen, um nach dem Training die angestrebten Veränderungen umzusetzen, nicht vorhanden sind (Messgrößen und -methoden, Follow-up-Prozesse, Tools, Wege der Belohnung und Anerkennung für erfolgreiche Umsetzung ...)!

74. Stellen Sie sicher, dass nach Durchführung des Trainings auf keinen Fall ein Gespräch zwischen dem Vorgesetzten und dem Trainingsteilnehmer geführt wird, welche Trainingsinhalte umgesetzt werden und bis wann welche Umsetzungsziele, Ergebnisse und angestrebte positive Business-Auswirkungen erreicht werden sollen!

75. Stellen Sie sicher, dass es nach dem Training keinen gut vorbereiteten firmeninternen Mentor für die Teilnehmer gibt!

76. Verhindern Sie, dass das Training in den Zusammenhang der in Ihrem Unternehmen bereits stattfindenden Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen gesetzt wird!

77. Stellen Sie sicher, dass weder die Teilnehmer noch deren Vorgesetzte verstehen, wozu die Verhaltensänderungen, die im Training angestrebt werden, notwendig sind und warum diese wichtig sind!

78. Stellen Sie sicher, dass für das Trainingsthema keinerlei Begeisterung bei den Teilnehmern entsteht!

79. Sorgen Sie dafür, dass das Trainingsbudget nach dem Gießkannenprinzip verteilt wird!

80. Stellen Sie sicher, dass ein Budget für ein Training freigegeben werden kann, ohne dass der verantwortliche Manager vorher zeigt, auf welche geschäftlichen Erfolgsindikatoren (Business Metrics) sich das Training in welchem Ausmaß positiv auswirken wird!

81. Stellen Sie die Trainingsgruppen so zusammen, dass sie möglichst aus Menschen bestehen, die im Tagesgeschäft nichts miteinander zu tun haben. Damit stellen Sie sicher, dass das Training mög-

lichst abstrakt und realitätsfern ist, anstatt praxis- und handlungsorientiert!

82. Packen Sie so viele Teilnehmer wie möglich in die Trainingseinheiten hinein um sicherzustellen, dass das Training maximal kosteneffizient ist, aber gleichzeitig zumeist die geringste Wirksamkeit (Effektivität) für die Umsetzung in die Praxis hat!

83. Setzen Sie keine klaren und messbaren Ziele für Trainings, sondern benutzen Sie die Trainings primär, um die allgemeine Stimmung und Motivation der Mitarbeiter zu heben!

84. Befragen Sie auf keinen Fall die Vorgesetzten der Teilnehmer nach dem Training, ob sich am Verhalten der Teilnehmer etwas geändert hat!

85. Führen Sie das Training auf keinen Fall als Erstes mit einer Pilotgruppe durch, um dann daraus Optimierungsmöglichkeiten für die Wiederholungsdurchführungen abzuleiten!

86. Sorgen Sie dafür, dass der Vorgesetzte der Trainingsteilnehmer auf keinen Fall gegenüber seinem Vorgesetzten dafür verantwortlich ist, ob die Trainingsinhalte durch die Teilnehmer wirklich umgesetzt werden!

87. Streichen Sie sofort alle Trainings, sobald sich die Wirtschaftslage oder die Profitabilität ihres Unternehmens verschlechtern. Senden Sie dadurch die klare Nachricht an alle Mitarbeiter, dass Sie schon die ganze Zeit gewusst haben, dass die Trainings sowieso nicht wirklich was fürs Geschäft bringen und als Incentive beziehungsweise alternatives Unterhaltungsprogramm in schlechten Zeiten ohne Auswirkungen einfach eingespart werden können!

88. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter zum Seminartourismus, indem Sie jedem Mitarbeiter einfach nach Belieben ermöglichen, offene Seminare zu buchen, egal ob diese einen Bezug zu den Zielen Ihres Unternehmens, Ihrer angestrebten Führungskultur und den bereits stattfindenden Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen haben. Verstärken Sie den Effekt, indem sie Ihre Mitarbeiter zum Besuch von inhaltsleeren Motivationsveranstaltungen mit „Gurus“ zum „Sonderpreis“ animieren, die eigentlich Werbeveranstaltungen sind!

Michael Hirt ●

AUTOR



Dr. Michael Hirt

ist Direktor des „Austrian Institute for Management Innovation“ und Geschäftsführer der Managementberatung „Hirt & Friends“, die seit dem Jahr 2001 Unternehmen bei der Umsetzung innovativer Strategien, Organisationsmodelle und HR-Management-Maßnahmen unterstützt. Davor war er Berater bei Boston Consulting Group, einer der weltweit führenden Strategieberatungen.

Er berät europaweit und unterstützt Veränderungsinitiativen bei einigen der prominentesten Unternehmen der Welt.

Hirt & Friends GmbH
Eduard-Kunz-Straße 39
A-3032 Eichgraben bei Wien
Tel. +43(0)2773 20176
www.hirtandfriends.at