# Das Seminar wird fortgesetzt, bis die Moral sich bessert

Führungsseminare haben Hochkonjunktur. Antreiber dafür ist einerseits die komplexe und unsichere Welt. Es braucht exzellente Führung, um die Anforderungen zu bewältigen. Andererseits gilt es, dem Fachkräftemangel zu begegnen. Arbeitgeber müssen attraktiv sein. Damit einher geht der Anspruch, Defizite der Organisation zu beheben. Strukturelle Mängel in der Organisation können nicht dadurch kompensiert werden, dass Seminarmassnahmen noch weiter hochgefahren werden. Unter welchen Bedingungen also sind Seminare sinnvoll und welche Rolle spielt HR dabei?

**Von Dr. Tobias Heisig und Dr. Alexander Wittwer**

## Ein Gottesdienst der Illusionen

Einen «Gottesdienst der Illusionen», so nannte kürzlich ein Kritiker das boomende Seminargeschäft. Zu ihm strömen Seminarjunkies, die sich sorgen, das Leben zu verpassen, wenn sie den neuesten Trend nicht mit Zertifikat attestiert bekommen. Zu ihm pilgert das Management, hoffnungsgetrieben und sicherheitssuchend. Zu ihm werden diejenigen geschickt, die im System nicht geschmeidig mitlaufen, damit ihre Persönlichkeitsdefekte repariert werden. «Ich soll mich hier entwickeln», vermeldete kürzlich ein Seminarteilnehmer in der Erwartungsrunde.

Zwischen Wallfahrt und MFK (Motorfahrzeugkontrolle), zwischen Event und Reparaturwerkstatt, zwischen Yoga und Buchhaltung entfaltet sich ein Milliardenmarkt, in dem halbseidene Beratungsunternehmen mit aus dem Internet heruntergeladenen Jokerfolien ihr Geld verdienen.

## HR als Gatekeeper für PE und OE

So ist es, könnte man meinen. Aber auch das ist nur ein Klischee, mit dem viele sehr wertvolle Qualifizierungsmassnahmen pauschal diskreditiert werden. Zwar besteht durchaus die Gefahr, externen Heilsbringern blind zu vertrauen und sich damit unterkomplexe Konzepte einzuhandeln, die mehr schaden als nützen (was dann kaum bemerkt wird, wenn schnell die nächste Thematik durchs Dorf getrieben wird). Die Unternehmen haben aber auch dazugelernt. HR etabliert sich zunehmend zum Gatekeeper für Qualität und Strategieorientierung. Zwei Bedingungen sind hierfür wichtig:

- zum einen eine klare Positionierung von HR auf höchster strategischer Ebene
- und zum anderen ein fundiertes Wissen in den Bereichen Psychologie, Soziologie, Philosophie, Politik, Theologie; durchaus mit wissenschaftlichem Anspruch; nicht nur Ratgeberliteratur

So können konsistente und evidenzbasierte Ansätze entstehen, die über einen mittelfristigen Zeitraum verfolgt werden und so Schritt für Schritt Wirkung entfalten. Dabei kommt es auf eine gute Balance zwischen dem Fokus auf das Individuum und dem Fokus auf organisationale Kontexte an. Die einzelne Person kann und soll an sich arbeiten. Haltung und Verhalten hängen aber auch davon ab, wie insgesamt zusammengearbeitet wird. Gerade hier ist es anspruchsvoll, Veränderungen anzustossen. Denn Organisationen sind träge und wirken manchmal wie Treibsand: Man kommt nur mit äusserster Kraftanstrengung voran, und manchmal droht man, in ihm zu versinken. Joschka Fischer sagte einmal am Ende seines Daseins als Aussenminister: «Bevor ich die Organisation verändern konnte, hat sie mich verändert.»

## Dranbleiben

Genau hier gilt es anzusetzen: beharrlich Impulse von aussen in das System einzuspeisen, die den einzelnen Menschen stärken, und gleichzeitig Strukturen, Prozesse und Umgebungsbedingungen so zu gestalten, dass sie erwünschtes Verhalten und Denken triggern und nichterwünschtes dämpfen. Voraussetzung dafür ist eine fundierte Pragmatik, die durchgehalten wird. Nicht alles, was an Angeboten da ist, passt (auch wenn es an sich gut ist). Nicht für alles ist die richtige Zeit. HR muss hier eine starke Rolle haben, gehört werden, sich ggf. Gehör verschaffen und auch Entscheidungsbefugnisse haben. Fortschritte sind sichtbar zu machen, wofür es klare Erfolgskriterien braucht. Einzelinitiativen, die

nicht im «big picture» verankert sind, müssen kritisch infrage gestellt werden dürfen. HR muss sich aber auch selbstbewusst Gehör verschaffen, wenn Initiativen nicht konsequent durchgehalten und umgesetzt werden.

- z.B. wenn ein Unternehmen Mitarbeiterbefragungen durchführt, dann den Prozess für die Implementierung von Schlussfolgerungen nicht konsequent gestaltet
- z.B. wenn Seminare nur mittels «Happy-Sheets» ausgewertet werden, welche übrigens vor allem mit der Qualität des Mittagessens korrelieren
- oder wenn das Topmanagement selbst nicht an den Veranstaltungen teilnimmt und damit die Einschätzung bedient, dass sich alle ändern müssen, nur die Geschäftsführung nicht

## Seminare sind kein Reparaturbetrieb

Seminare sollten kein Ort sein, an dem strukturelle oder organisationale Defizite ausgeglichen werden. Das ist zu teuer und wirkt nicht. Wenn interne Aufgaben an Trainerinnen und Trainer quasi «outgesourct» werden, verpufft die Wirkung, denn das interne System ist im Zweifel stärker. Die Rahmenbedingungen sorgen dafür, dass sich die Organisation immer wieder in den Ursprungszustand einpendelt. Eine Erhöhung der Seminardosis erzeugt dann nur unbewusste Inkompetenz – die Teilnehmenden haben ja alles schon mal gehört. Stattdessen sollten sie anspruchsvolle und fordernde Foren für Impulse, intensive Auseinandersetzung und auch für das Einüben vom neuem Verhalten sein. Dabei sollte es um Inhalte gehen, die explizit in den Erfolg des Unternehmens – vertreten durch HR – einzahlen und für die klare und transparente Erfolgskriterien bezüglich ihrer Umsetzung vorliegen. Sie sollten sowohl kognitiv durchdrungen als auch emotional erfahrbar werden. Letzteres z.B. in verpflichtenden Review-Prozessen und durch eine kreative Transferplanung.

## Fazit

Seminare und Trainings sind sowohl für diejenigen, die sie organisieren und konzeptionieren als auch für diejenigen, die sie durchführen, harte Arbeit. Ebenso für die Teilnehmenden. Ein solch wertvolles und kostspieliges Instrument sollte gezielt eingesetzt werden und muss sich hohen Qualitätsstandards stellen. Seminare und Trainings sind kein «Reparaturbetrieb» für organisatorische Mängel. Sie entfalten dann ihre Wirkung, wenn zugleich immer auch am organisatorischen Set-up gearbeitet wird.

## AUTOREN

**Dr. Alexander Wittwer** ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter von CIRCLE2. Seit 25 Jahren begleitet er als Berater, Trainer und Coach Führungskräfte und Organisationen darin, Veränderungs- und Transformationsprozesse erfolgreich zu gestalten.

**Dr. Tobias Heisig** ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der CIRCLE2 GmbH. Als Berater beschäftigt er sich seit 1996 mit den Themen Leadership, Transformation und Sales. Eigene Begrenzungen aus freiem Entschluss zu überwinden, nimmt dabei einen zentralen Stellenwert ein.