



MEIN CHEF WOLLTE ES SO

Erfolgsfaktoren von Seminaren in der Mitgliederbindung

„Mein Chef wollte, dass ich hingeh“, sagt ein Teilnehmer, „aber eigentlich habe ich gar keine Zeit dafür.“ Ein anderer fügt hinzu, dass er bereits an anderen „solchen Seminaren“ teilgenommen habe. Aber genutzt habe es nichts. Die anderen versichern daraufhin, dass sie „von dieser Sorte Seminare“ generell nicht viel erwarteten. Die Erfahrung habe gezeigt, dass am Ende wenig hängen bliebe und so gut wie nichts im Alltag umsetzbar sei. Wenn ein solches Seminar als Mehrwert für Mitglieder von Verbänden veranstaltet wurde, entsteht schnell der Eindruck, eigentlich habe man Zeit verschwendet.

Antje Hein und Hermann Häfele

Na prima!“, denkt das Trainerduo, das gerade mit einem richtig schönen Seminarkonzept an zwei Flipcharts vor 20 Menschen steht und sie zwei halbe Tage lang vorbereiten will auf das scheinbar Unmögliche: leichter in der Kommunikation zu sein. „Es ist so, wie es immer ist. Und wir sind vorbereitet.“

Nicht nur wir sind vorbereitet. Wir haben auch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer vorbereitet. Und die wiederum haben ihre Themen vorbereitet. Denn das ist das Wichtigste: Die Themen eines Seminars oder Workshops – oder wie auch immer wir es nennen wollen – müssen unbedingt mit dem Leben der Teilnehmenden zu tun haben. Der viel zitierte Praxisbezug ist der wichtigste Erfolgsfaktor, wenn es um Wissenstransfer geht.

Natürlich kann man eine Kommunikationstheorie nach der anderen vorstellen, ein Beispiel geben und weiter zur nächsten Theorie übergehen. Das klappt problemlos. Mehrere Tage lang. Dazu gibt es dann einen vier Zentimeter hohen Ordner, den die Teilnehmer am laufenden Band mit Ergänzungsblättern füllen. Kommt Ihnen bekannt vor? Und? Alles auswendig gelernt und heute noch parat? Es hat wohl heute jeder mindestens einen solchen Ordner im Schrank, den er sich nicht traut zu entsorgen, da das Seminar so viel Zeit und Geld gekostet hat.

Wenn ein solches Seminar als Mehrwert für Mitglieder von Verbänden veranstaltet wurde, entsteht schnell der Eindruck, ei-

gentlich habe man Zeit verschwendet. Oder man sei eben nicht gut genug, um das Beste aus diesen Angeboten zu machen. In jedem Falle bleibt ein schaler Beigeschmack, der auf den Verband zurückfällt, obwohl er doch wirklich nur die besten Vorsätze hatte. Da hilft nur: Veranstaltungen wirklich auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden zuschneiden. Einige ausgesuchte Kommunikationstheorien mit konkreten Anwendungsbeispielen aussuchen, die auch wirklich passen. Und wenn sich erst einmal herumgesprochen hat, wie gut das Seminarangebot ist, lassen sich damit auch gut neue Mitglieder werben.

PRAXISBEZUG UND ANWENDBARKEIT

Am einfachsten richtet man die Inhalte an den Teilnehmern aus, indem man sie schlichtweg rechtzeitig vorab befragt. Wir als Berater bitten die Teilnehmenden, ihre konkreten Anliegen zu beschreiben. Welche Situationen fallen ihnen ein, in denen sie es gern leichter gehabt hätten – im Gespräch mit Kunden, Kollegen, Partnern und der Chefetage? Welche Konflikte hätten sie gern besser gelöst oder möchten sie in Zukunft anders lösen?

Diese Themen bringen die Teilnehmer in ein Format ein, das wir Praxisforen getauft haben. Diese Praxisforen basieren auf dem Prinzip der kollegialen Beratung beziehungsweise von Beratergruppen. Zunächst erklärt der Teilnehmer das Problem und stellt eine ganz konkrete Frage, die sich daraus ergibt, zum Beispiel: „Wie kann ich

mehr Aufträge generieren?“ Danach stellen die anderen in der Runde Verständnisfragen. Im Anschluss darf der Fragesteller zuhören, aber nicht mehr sprechen. Die Gruppe denkt laut darüber nach, welche weiteren Themen vielleicht hinter dem genannten Problem liegen. Nun beginnt die Lösungsphase und alle äußern ihre Ideen, mit dem Problem umzugehen.

Der Fragesteller hat das Privileg, von allen (in unserem Beispiel 20) Beratern das Beste abgeschöpft zu haben – und obendrein noch die Hinweise von uns beiden als Seminarleiter. Die meisten profitieren von fast allen Fragestellungen. („Gut, dass das besprochen wurde, mir geht es nämlich ganz genauso, da konnte ich viel für mich mitnehmen.“)

Und wenn dann einer Prokuristin plötzlich klar wird, dass sie Teil des Problems ist und außerdem diejenige, die das Problem aktiv auflösen muss – dann hört man förmlich, wie es „Klick“ macht. Unbezahlbar. An dieser Stelle gehen oft die Köpfe hoch, denn seit einigen Jahren ist das Wort Problem in Ungnade gefallen – sehr zu Unrecht, wie wir finden, bedeutet es doch in seinem griechischen Ursprung das, was (zur Lösung) vorgelegt wurde. Präziser geht es nicht.

Ein entscheidender Aspekt bei dieser Form des Erfahrungsaustauschs ist die Erkenntnis, dass es unerwartet viele andere Menschen in der Gruppe gibt, die vor denselben Herausforderungen stehen. Die Gruppe wächst zusammen, es entsteht Vertrauen ebenso wie Selbstvertrauen.

Ein weiterer Erfolgsfaktor im Verlauf der Veranstaltung ist Zeit für die eigene Umsetzungs-Zielentwicklung. Was man während der Zeit im Seminarsaal (der ausreichend groß sein sollte) nicht macht, tut man wahrscheinlich auch hinterher nicht. Deshalb geben wir unseren Teilnehmerinnen und Teilnehmern ausreichend Gelegenheit, sich Gedanken zu machen, welche der Ideen und Theorien sie wie an wem und wann ausprobieren wollen.

AUS DEN AUGEN, AUS DEM SINN?

Das Seminar ist vorbei, alle fahren nach Hause, der Montag kommt. Und nichts passiert, außer Alltag. Eine gezielte Nachbereitung hilft, die Umsetzung in Gang zu bringen und tatsächlich eine bewusste Entwicklung herbeizuführen. Wäre das Wort nicht schon zu abgegriffen, könnte man von Nachhaltigkeit sprechen. Die Phase der eigenen Zielentwicklung kommt ganz und gar zum Tragen, wenn man weiß, dass man etwa drei Wochen später vom Berater angerufen und dazu befragt wird. Ein Ziel. Ein Überprüfungszeitpunkt. Äußerst wirksam. Interessant ist die Nachbereitung für den Verband vor allem dadurch, dass die Auswertung Hinweise gibt auf weitere Schwerpunktthemen, die im Nachgang oder Folgejahr konkret angeboten

werden können. Die Verbandsleitung bleibt so ganz am Puls ihrer Mitglieder und entwickelt einen roten Faden für die Veranstaltungen. Das wirkt professionell und ist noch dazu für alle von großem Nutzen. Deshalb ist eine gemeinsame Vorbereitung und Auswertung wichtig.

RINGELPIEZ MIT ANFASSEN

„Nur keine Spielchen“, sagte uns ein Handwerksmeister beim Essen am Vorabend eines anderen Workshops, der von einer Innung ausgerichtet wurde. Ringsherum 32 weitere erwachsene Männer, Angstschweiß auf der Stirn: „Alles, außer Faxen!“ Sicher, die meisten Aktivitäten bedürfen erst einmal Überwindung, vor allem, wenn sich die Teilnehmer noch nicht oder nicht gut kennen. Doch richtig ausgewählt und gut dosiert, sind erlebbare Inhalte unschlagbar. Im Anschluss eine lebendige Auswertung und eine gute Übertragung der Erkenntnisse ins eigene Arbeitsleben. Unerlässlich. Und zum Schluss sind alle froh, dass sie mitgemacht haben. So ist es immer. Passen muss es. Falls die Teilnehmer einander nicht gut kennen, ist eine ausreichende Kennenlernphase mit geeigneten Angeboten zu Beginn wichtig, um das Eis zu brechen und Vertrauen zu ermöglichen.

KOMMET ZUHAUF

Um es vorwegzunehmen: Den richtigen Zeitpunkt für eine Seminarveranstaltung gibt es einfach nicht. Irgendjemand ist immer im Urlaub oder krank. Kurz vor Weihnachten ist in der Regel überall Großkampf. Im Sommer sind Ferien und alle sind weg. Der Verband bestimmt den Zeitpunkt am besten nach den branchenüblichen Zyklen – und entscheidet sich dann für den Termin mit der größtmöglichen Wahrscheinlichkeit, dass die meisten kommen können.

Je nach Verband, Mitglieder und Thema ist es ratsam, dass auch Führungskräfte oder gar Geschäftsführer mit dabei sind. Unserer Erfahrung nach entfalten Kommunikationsseminare ihre größte Kraft für das ganze Unternehmen, wenn Mitarbeitende und Chefs gemeinsam Erkenntnisse für sich gewinnen und ihre Verhaltensweisen verändern. Vielerorts ist die Beziehung zur Chefetage nicht so, dass neu erworbenes Wissen im Nachgang nach oben weitergegeben werden kann, wenn die Chefinnen und Chefs nicht dabei waren. Achtung: Am Ende stellt es sich immer als eine Zeit- und Ressourcen-Frage dar, bzw. ist dies im Zusammenhang mit dem Zeitpunkt eine beliebte Entschuldigung, der Veranstaltung fernzubleiben. Dabei ist es eine Investition, die sich auf so vielen Ebenen lohnt. Alle Erkenntnisse über Kommunikation sind letztendlich auch im privaten Bereich anwendbar: gegenüber der Familie, Freunden und im Sportverein, auch wenn es vordergründig um Kunden und Kollegen geht. Durch die Veränderung im Denken und im ganzen Verhalten verbessern sich im besten Falle alle Beziehungen.

DIE VERPACKUNG MACHT'S

„Kommunikationstheorien und ihre Anwendung“, „Methoden der Konfliktvermeidung“ – und augenblicklich schaltet das Hirn auf Durchzug. Warum die meisten Veranstaltungen Titel haben, die einem sofort jedes Lächeln aus

7 ERFOLGSFAKTOREN FÜR SEMINARE

1. EINBEZIEHUNG DER CHEFETAGE
2. VORBEREITUNG
3. PRAXISBEZUG
4. ERLEBBARE INHALTE
5. AUSREICHEND ZEIT
6. NACHBEREITUNG
7. REGELMÄSSIGKEIT



DIE THEMEN EINES SEMINARS ODER WORKSHOPS – ODER WIE AUCH IMMER WIR ES NENNEN WOLLEN – MÜSSEN UNBEDINGT MIT DEM LEBEN DER TEILNEHMENDEN ZU TUN HABEN. DER VIEL ZITIERTE PRAXISBEZUG IST DER WICHTIGSTE ERFOLGSFAKTOR, WENN ES UM WISSENSTRANSFER GEHT.



dem Gesicht zaubern, ist und bleibt ein Rätsel. Fakt ist: Die Kraft des Titels wird häufig unterschätzt. Seien Sie mutig und finden Sie Überschriften, die den Nutzen des Seminars gleich in sich tragen! Oder interessant klingen, ungewöhnlich sind.

Unser Dauerbrenner ist „Leichter in der Kommunikation“, der einem sofort ein gutes Gefühl gibt, ideal geeignet für gemeinsame Veranstaltungen von Innen- und Außendienstlern. Außerdem ermöglicht diese Überschrift einen ausreichenden Spielraum, um auf die individuellen und aktuellen Herausforderungen der Teilnehmenden einzugehen – und diese zeigen sich ja erst in der Vorbereitung kurz vor dem Termin. Gut funktioniert auch „Bewegt Euch doch!“, bestätigt an oben erwähnten Innungsmeistern, die ihre Bezirksmitglieder besser motivieren wollten. Und hier, eronnen von einem

kleinen, spezialisierten Verband, unser Favorit: „Und du mich auch ...“ Ja, es ging um Beschwerdemanagement.

BLEIBE, BLEIBE NOCH EIN WEILCHEN ...

Zeit ist Geld. Deshalb ist sie immer knapp. Die Trainer wollen natürlich immer mindestens zwei Tage haben, da das Thema Kommunikation komplex ist und es so herrlich viele Dinge gibt, die man da machen kann. Es kommt immer auf das Ziel, das Thema und die Gruppe an, welcher Umfang der richtige ist. Will man wirklich etwas erreichen, sollte ein Workshop tatsächlich auf mindestens 1,5 Tage zuzüglich An- und Abreisezeiten angelegt sein. Besser sind zwei Tage. So haben die Berater die Möglichkeit, Themen und Erkenntnisse des ersten Tages in den zweiten Tag zu integrieren und ggfs. weitere

Methoden vorzustellen, Flipcharts vorzubereiten usw. Außerdem gibt der Abend dazwischen möglichst mit Essen und gemütlichem Beisammensein den Teilnehmern ausreichend Gelegenheit, die Kennenlernphase zu vertiefen, zu netzwerken und sich zu entspannen. So können alle das Beste daraus machen – und Spaß macht es außerdem. Damit haben wir sehr gute Erfahrungen gemacht.

Im Sinne eines Appetitanregers und um eine genaue Vorstellung der konkreten Engpässe der Teilnehmenden zu gewinnen, sind kleine Veranstaltungen von zwei bis vier Stunden als Vorabmaßnahme eine Option, wenn wenig oder keine Anreise notwendig ist. Bei größeren Entfernungen sind Vorabtelefonate als Vorbereitung geeignet. So wird schnell klar: Es handelt sich um keine singuläre Veranstaltung, sondern um einen echten kleinen Prozess.

DIE WAHRE KRAFT DER VERANSTALTUNG
 ENTFALTET SICH OFT ERST IM FOLGEJAHR.
 MAN NIMMT BEZUG, TAUSCHT
 ERGEBNISSE AUS UND BAUT AUF DEN
 ERFAHRUNGEN AUF, WIEDERHOLT, TRIFFT
 MENSCHEN WIEDER UND FREUT SICH
 AUF EINANDER. IDEALE
 VORAUSSETZUNGEN FÜR ECHTEN MEHR-
 WERT, DER IM KOPF UND IM HERZEN
 BLEIBT. DER POTENZIELLE NUTZEN
 ÜBERSTEIGT DIE INVESTITION UM EIN
 VIELFACHES. SO ENTSTEHT MITGLIEDER-
 ZUFRIEDENHEIT UND -BINDUNG.

oder weniger wahllos vom Verband angeboten werden, ohne echten Nutzen. Echte Wirkung entfalten sie, wenn sie in ein Konzept eingebunden sind, das wirklich passt und auf mehrere Jahre angelegt ist. Das nehmen Mitglieder als professionell und sinnvoll wahr und spart den Organisatoren schon ab dem zweiten Jahr jede Menge Zeit. Es wird wertgeschätzt, wenn Berater oder Trainer gewählt werden, die Praxiserfahrung haben, also in ihrem Leben schon so einiges außerhalb des Seminarraums gesehen haben.

Noch ein Wort zum Schluss: Ein gutes Kommunikationsseminar ist für alle sinnvoll. Verbandsintern. Firmenintern. Grundlagen legen, auffrischen, erweitern, verbessern. Wann haben Sie zum letzten mal eine Veranstaltung dieser Art gemacht? ■

AUTOREN

ANTJE HEIN



ist Inhaberin der Agentur Medienzauber in Berlin mit den Schwerpunkten Strategieberatung, Kommunikation und Außenauftritt.

→ www.medienzauber.de
 → www.kompetenzberg.de

HERMANN HÄFELE



ist Inhaber von Roter-Faden-Consulting und Prokurist eines Softwareunternehmens. Ausgebildeter Consultant, Trainer und Change-Manager. Spezialist für strategische Positionierungsprozesse.

→ www.roter-faden-consulting.de
 → www.leichter-in-der-kommunikation.de

TRAINER UND COACHES, SOWEIT DAS AUGE REICHT

Es gibt sie in rauen Mengen, die Trainer und Coaches in diesem Land. Wie findet man nun jemanden, der zum Vorhaben passt? Gut ist, wenn der oder die Beraterin im Netzwerk arbeitet und flexibel auf verschiedene Gruppengrößen reagieren kann. Ebenfalls sinnvoll erscheint es, Menschen mit unterschiedlichen Ausbildungen und Erfahrungshorizonten an Bord zu haben. Coaching-Erfahrung ist von Vorteil, insbesondere bei den Praxisforen und für Einzelgespräche am Rande und in den Pausen. Wichtig ist es, dass die Trainer bereit sind, in den Dialog mit den Teilnehmenden zu treten. Die Powerpoint-Präsentation muss unbedingt in die Praxis übertragen werden. Wir stehen meistens schlicht am Flipchart, ohne Beamer. Für viele eine Wohltat.

ÜBEN, ÜBEN, ÜBEN

Sind die Feedbackbögen positiv gewesen und die Schwerpunktthemen in der Nach-

bereitung klar geworden, lohnt es sich, bald eine Fortsetzung oder Vertiefung zu planen, im Idealfall in derselben oder einer ähnlichen Zusammensetzung. Die wahre Kraft der Veranstaltung entfaltet sich oft erst im Folgejahr. Man nimmt Bezug, tauscht Ergebnisse aus und baut auf den Erfahrungen auf, wiederholt, trifft Menschen wieder und freut sich aufeinander. Ideale Voraussetzungen für echten Mehrwert, der im Kopf und im Herzen bleibt. Der potenzielle Nutzen übersteigt die Investition um ein Vielfaches. So entsteht Mitgliederzufriedenheit und -bindung.

FAZIT

Kommunikationsseminare sind ein wirkungsvolles Instrument der Mitgliederbindung, wenn sie gut abgestimmt sind auf die beruflichen Herausforderungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Sind sie das nicht, werden sie schnell als Zeitverschwendung empfunden. Der Vorwurf der „Feigenblatt-Funktion“ ist nicht weit, nämlich dass die Veranstaltungen mehr



www.verbaende.com/fachartikel
 (geschützter Bereich für Abonnenten und DGVM-Mitglieder)