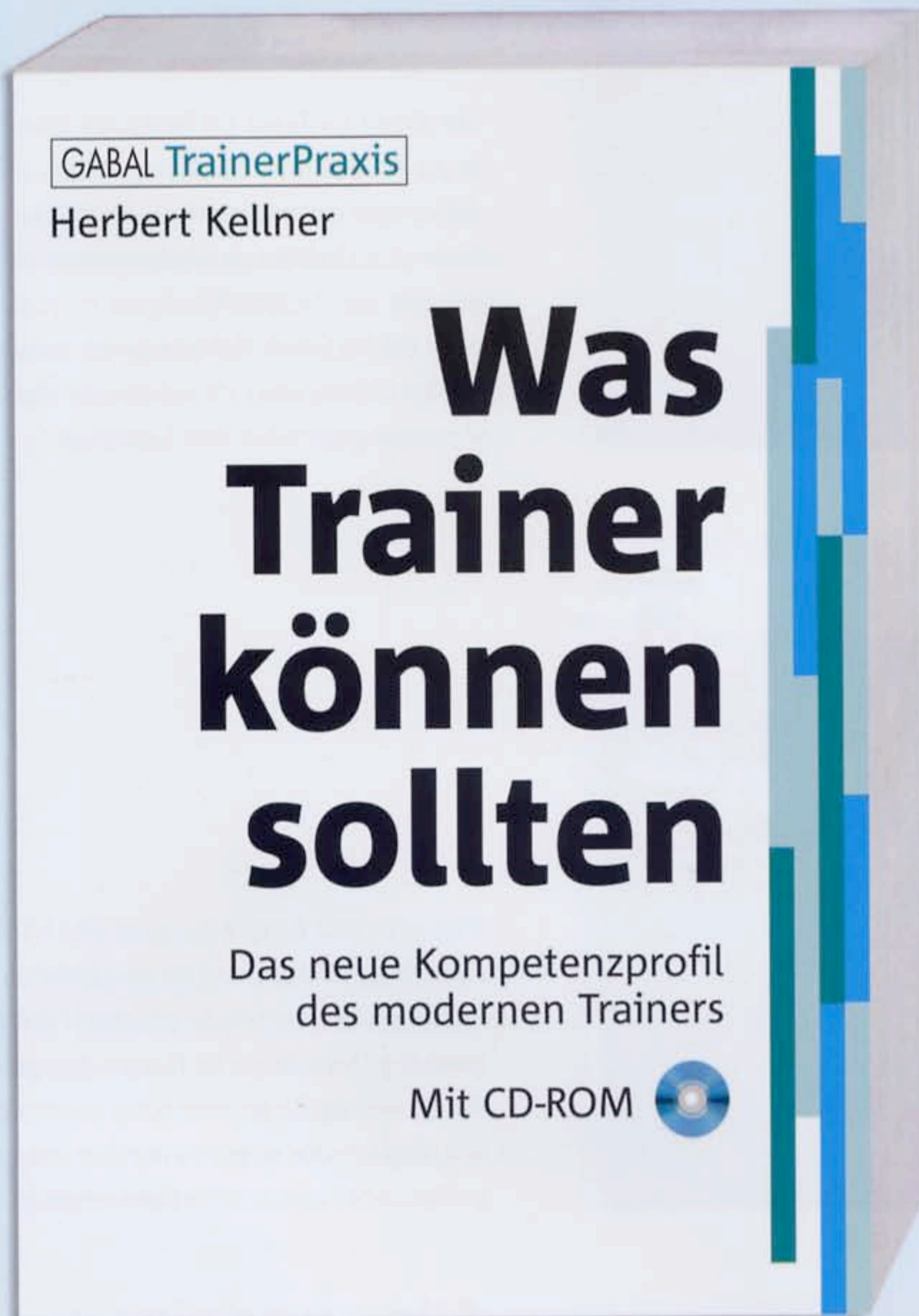


Die 10 wichtigsten Erfolgsfaktoren für Trainer



- Eine neue Praxisreihe speziell für Trainer
- So stellen Sie sich auf die neuen Anforderungen in der Weiterbildung ein
- Erfahren Sie, wie Sie Ihre Kompetenzen marktgerecht weiterentwickeln

DER AUTOR

Herbert Kellner (Carlsbad, Kalifornien) ist Präsident und Gründer des Institute of Training and Development und der United States Online University. Er studierte Psychologie und Kommunikation und lehrt an so renommierten Universitäten wie Pepperdine und New York University.

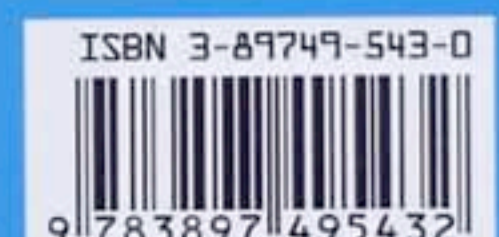
DIE ZIELGRUPPE

Trainer, Berater, Coaches, Weiterbildungsanbieter

Trainer, die es schaffen, das Altbewährte mit den neuesten technologischen Möglichkeiten zu verknüpfen und außerdem noch ihre Beiträge zu den Unternehmenszielen nachweisen können, sehen einer sicheren Zukunft entgegen.

Dieses Buch soll dazu dienen, die alte Welt mit der neuen Welt zu synchronisieren, Klarheit in die Aufgabenbereiche des modernen Trainers zu bringen und damit einen wesentlichen Beitrag zur beruflichen Zukunftssicherung des Trainers zu leisten.

Herbert Kellner
Was Trainer können sollten
Das neue Kompetenzprofil des modernen Trainers
ca. 160 Seiten, 18 x 24,5 cm durchgehend 2-farbig, Klappenbroschur, mattkaschiert, mit CD-ROM
ca. € 29,90 (D) / sFr 52,20
ISBN 3-89749-543-0
Erscheint: Oktober 2005



Inhalt

Einleitung	7
1 Ein Berufsbild im Umbruch	9
Trainer auf dem Prüfstand	10
Ein Beruf mit Zukunft	13
2 Kompetenzentwicklung für Trainer	
Die Grundlage: Eine Kompetenzstudie	15
Einführung in das Kompetenz-Entwicklungsprogramm	18
3 Erfolgsfaktor: Bedarfsanalyse	
Definition und Kurzbeschreibung	22
Ergebnisse der Studie	23
Best Practices	25
Anwendungsübungen	30
Checkliste	36
Persönlicher Entwicklungsplan	37
4 Erfolgsfaktor: Adressatenanalyse	
Definition und Kurzbeschreibung	40
Ergebnisse der Studie	41
Best Practices	43
Anwendungsübung	60
Checkliste	61
Persönlicher Entwicklungsplan	62
5 Erfolgsfaktor: Kosten-Nutzen-Analyse	
Definition und Kurzbeschreibung	65
Ergebnisse der Studie	66
Best Practices	68
Anwendungsübung	71
Checkliste	73
Persönlicher Entwicklungsplan	74
6 Erfolgsfaktor: ROI-Analyse	
Definition und Kurzbeschreibung	77
Ergebnisse der Studie	78
Best Practices	79
Anwendungsübung	83
Checkliste	84
Persönlicher Entwicklungsplan	86
7 Erfolgsfaktor: Medien- und Methodenwahl	
Definition und Kurzbeschreibung	89
Ergebnisse der Studie	90
Best Practices	91
Anwendungsübung	95
Checkliste	96
Persönlicher Entwicklungsplan	97

8 Erfolgsfaktor: Programmadaption	
Definition und Kurzbeschreibung	100
Ergebnisse der Studie	101
Best Practices	102
Anwendungsübung	107
Checkliste	110
Persönlicher Entwicklungsplan	111
9 Erfolgsfaktor: Eingangstests	
Definition und Kurzbeschreibung	114
Ergebnisse der Studie	115
Best Practices	116
Anwendungsübungen	121
Checkliste	125
Persönlicher Entwicklungsplan	126
10 Erfolgsfaktor: Kompetenzmessung	
Definition und Kurzbeschreibung	129
Ergebnisse der Studie	130
Best Practices	131
Anwendungsübung	145
Checkliste	154
Persönlicher Entwicklungsplan	155
11 Erfolgsfaktor: Praxistransfer	
Definition und Kurzbeschreibung	158
Ergebnisse der Studie	159
Best Practices	160
Anwendungsübung	165
Checkliste	166
Persönlicher Entwicklungsplan	168
12 Erfolgsfaktor: Follow-up-Support	
Definition und Kurzbeschreibung	171
Ergebnisse der Studie	172
Best Practices	173
Anwendungsübung	175
Checkliste	176
Persönlicher Entwicklungsplan	177
13 Das Kompetenzprofil des modernen Trainers	
Der Trainer als Lernbegleiter	180
Trainer-Kompetenz-Profil	182
Kompetenzbeschreibungen	183
14 Der Autor stellt sich vor	188

Ein Berufsbild im Umbruch

Typischer Werdegang eines Trainers

Wann immer wir Trainern die Frage stellen: „*Wie sind Sie zum Training gekommen?*“, erhalten wir die unterschiedlichsten Antworten. Oft bekommen wir zu hören: „*Ich war einer der erfolgreichsten Verkäufer, und deshalb wurde ich zum Verkaufstrainer befördert. Ich sollte meine Erfahrung an weniger erfolgreiche Kolleginnen und Kollegen weitergeben. Was man allerdings nicht bedacht hatte, war die Tatsache, dass ich keinerlei pädagogische Ausbildung habe und mir alles mühsam durch Fachbücher, Kongresse und Train-the-Trainer-Seminare aneignen musste.*“ Dieses Schicksal teilen viele Trainer, die aus den unterschiedlichsten Berufen kommen und sich im Alleingang zum Weiterbildungsprofi entwickelt haben.

Was ist ein Trainer?

Wie wir alle wissen, ist der Beruf des Trainers nicht staatlich geregelt. Es gibt kein allgemein gültiges Berufsbild. Die Ausbildung ist nicht klar definiert, und aus diesem Grund tummeln sich zahlreiche Anbieter in diesem Marktsegment mit zum Teil dubiosen Programmen, die nur einem helfen: dem Veranstalter. Der Beruf des Trainers hat keine Zugangsbestimmungen und deshalb treffen Sie hier so ziemlich alles, – vom hochkarätigen Trainingsprofi bis hin zum Scharlatan. Viele fühlen sich berufen, aber nur wenige füllen diesen anspruchsvollen Beruf auch wirklich aus. Berufsverbände, Qualitätshüter, Universitäten und Weiterbildungsinstitute aller Art versuchen zwar, durch zum Teil komplexe Lehrgänge, berufsqualifizierende Zertifikate, Gütesiegel und branchenspezifische Qualitätsaktionen mehr Transparenz zu schaffen und eine qualifizierte Trainingsausbildung anzubieten, aber bisher nur mit geringem Erfolg.

Trainer auf dem Prüfstand

Trainerauswahl in Großunternehmen

Unternehmen haben es heutzutage wirklich schwer, qualifizierte Trainer auszuwählen, da konkrete Standards nur ansatzweise vorhanden sind und das Berufsbild des Trainers stärker als je zuvor im Wandel ist. Um der Ungewissheit ein Ende zu bereiten und die Fehlentscheidungen bei der Trainerauswahl zu minimieren, sind mehrere Großunternehmen dazu über-

gegangen, über die Modeangebote und Schlagwörter der Trainer hinwegzusehen und sich stärker auf die vorhandenen Kompetenzen zu konzentrieren. So beobachten sie zum Beispiel Trainer beim praktischen Einsatz und überzeugen sich davon, ob die Kompetenzen, die der Trainer vorgibt zu besitzen, auch wirklich vorhanden sind. Um einen Vergleich mit der Medizin zu benutzen: die Unternehmen verlassen sich heutzutage in zunehmendem Maße nicht mehr nur auf „*In-Vitro*“-Qualitätssicherung, sondern setzen immer mehr auf „*In-Vivo*“-Tests („*in vivo*“ – lat. für „*im Lebenden*“ – bezeichnet Prozesse, die im lebenden Organismus ablaufen. Im Gegensatz dazu werden Abläufe, die im Reagenzglas oder ganz allgemein außerhalb lebender Organismen stattfinden, mit dem Begriff „*In Vitro*“ belegt.).

In-Vivo-Tests

Diese Praxistests in Verbindung mit einem auf Kompetenzen basierenden Anforderungsprofil dienen immer mehr der Qualitätssicherung im Bereich der Weiterbildung. Kompetenzorientierte Verhaltensbeobachtung und -bewertung ist die neueste Initiative der Unternehmen, um sich vor leeren Versprechungen und schwachen Leistungen der Trainer zu schützen. Trainer, die über ein ausgewogenes Kompetenzprofil verfügen und damit diesen Anforderungen gewachsen sind, haben den wichtigsten Schritt im Qualifizierungsprozess des modernen Trainers geschafft.

Kompetenzorientierte Verhaltensbeobachtung

Trainer zu sein bedeutet, Weiterbildungsbedarf zu ermitteln und geeignete Lern- und Entwicklungsprozesse zu gestalten, umzusetzen und auszuwerten. Dies ist eine sehr komplexe Aufgabe, die auf zahlreichen Kompetenzen basiert. Um diese Kompetenzen zu ermitteln, wurden in der Vergangenheit diverse Kompetenzstudien durchgeführt.

Die American Society for Training & Development (ASTD) hat mit ihrer jüngsten Studie, die im Mai 2003 startete und der Trainerwelt ein Jahr später in Form des ASTD-Kompetenzmodells vorgestellt wurde, Klarheit darüber geschaffen, was heute von Trainern erwartet wird. Damit verfügt die Branche über eine „Roadmap for Professional Success“, verkündete die ASTD in einer ihrer Pressemitteilungen. Tatsache ist, dass dieses Kompetenzmodell eine ausgezeichnete Grundlage liefert, um dem Beruf des Trainers ein Berufsbild zu geben.

ASTD-Kompetenzmodell

Viele Unternehmen und Organisationen weltweit sind bereits dazu übergegangen, ihre eigenen Trainer auf diesen neuen Prüfstand zu setzen und zu untersuchen, welche Kompetenzen sie bereits besitzen und welche noch entwickelt werden müssen. Damit hat eine neue Ära in der Weiterbildung

Praxisrelevanz steht im Fokus begonnen. Vorbei sind die Zeiten, in denen sich ein Trainer hinter seiner Expertenrolle verstecken und vorwiegend informationsorientiert vorgehen konnte. Es funktioniert nicht mehr, eine Experten-Laien-Beziehung aufzubauen und Teilnehmer mit wissenschaftlichen und oft pseudowissenschaftlichen Erkenntnissen zu beeindrucken. Was heute gefordert wird, ist Praxisrelevanz.

Auch die Rolle des Showman, der versucht, sein eigenes Verhalten anderen als Erfolgsrezept zu verkaufen, funktioniert nicht mehr, da die Unternehmen primär an der Qualifizierung ihrer Mitarbeiter und nicht an der Profilierung ihrer Trainer interessiert sind.

Didaktische Qualität ist ein Muss Neue Entwicklungen wie selektives Training und Präzisionstraining fassen immer mehr Fuß und verdrängen langsam aber sicher Trainer, die nach dem Supermarktprinzip vorgehen und durch ein breitgefächertes Seminarangebot zu beeindrucken versuchen. Einfach fremdes Know-how zu recyceln, ist nicht mehr gefragt. Was gebraucht wird, sind praxisbezogene Lernsituationen mit einem hohen Maß an didaktischer Qualität.

In Zeiten politischer und wirtschaftlicher Unsicherheit tauchen immer mehr Gurus auf, die durch ihre humanistischen Konzepte und Ideen und teilweise fernöstlichen Philosophien hauptsächlich persönlichkeitsorientierte Problemlösungen anbieten. Die Weiterbildungsverantwortlichen in den Unternehmen haben es jedoch zum größten Teil mittlerweile gelernt, nach dem konkreten Nutzen für die Mitarbeiter und der klaren Verknüpfung mit den Unternehmenszielen zu fragen, was die Gurus in den meisten Situationen völlig entschärft.

Erlebnis statt Ergebnis ist out Trainer, die die Betonung stärker auf Erlebnis statt auf Ergebnis legen und durch langatmige und teilweise unstrukturierte Lernaktivitäten oft hilflose und desorientierte Teilnehmer hinterlassen, sind out. Gefragt sind dagegen diejenigen, die es schaffen, Teilnehmer innerhalb eines Lehr- und Lernsystems zu aktivieren, das vorwiegend auf Erfahrungsvermittlung ausgerichtet ist.

Ein Beruf mit Zukunft

Viele Trainer haben mittlerweile erkannt, dass sich ihr Berufsbild und damit die Anforderungen besonders innerhalb der letzten fünf Jahre enorm gewandelt haben. Experten behaupten, dass sich der Wandel zu schnell vollzogen habe und dass die Trainer nicht genug Zeit hatten, sich den neuen Gegebenheiten anzupassen. Wir teilen diese Meinung nicht und vertreten stattdessen den Standpunkt, dass sich das Gros der Trainer bereits umorientiert hat.

In zahlreichen Gesprächen haben wir immer wieder festgestellt, dass man sehr schnell bereit ist, sich neu auszurichten, um den veränderten Bedingungen gerecht zu werden. Trainer neigen dazu, viel zu schnell auf neue Züge aufzuspringen und jeden Modetrend in der Weiterbildung mitzumachen. Dabei laufen sie Gefahr, ihre Kernkompetenzen aus dem Auge zu verlieren und ihr Erscheinungsbild zu verwässern. Deshalb ist die Forderung „*Back to the Basics!*“ wichtiger als je zuvor. Wir müssen uns völlig klar darüber werden, dass die jüngsten Entwicklungen nicht die erprobten Grundsätze der Didaktik ablösen. Im Gegenteil, – strukturiertes Vorgehen, qualitativ hochwertige Konzepte und didaktische Eindringtiefe sind heute unabdingbare Voraussetzungen für den Erfolg.

Trainer, die es schaffen, das Altbewährte mit den neuesten technologischen Möglichkeiten zu verknüpfen (was man neuerdings als „Blended Learning“ bezeichnet) und außerdem noch ihre Beiträge zu den Unternehmenszielen nachweisen können, sehen einer rosigen Zukunft entgegen.

Dieses Buch soll dazu dienen, die alte Welt mit der neuen Welt zu synchronisieren, Klarheit in die Aufgabenbereiche des modernen Trainers zu bringen und damit einen wesentlichen Beitrag zur beruflichen Zukunftssicherung der Trainer zu leisten.

**Trotz Wandel
und Trends gilt:
Back to the
Basics!**

Kompetenzentwicklung für Trainer

Die Grundlage: Eine Kompetenzstudie

Aufbau von Buch + CD-ROM

Im Dezember 2002 schloss das ITD Forschungsteam eine Studie ab, in der die Arbeitsweisen von Trainern und die Erwartungshaltungen von Personalleitern, Trainingsmanagern, Marketingmanagern und Verkaufsleitern untersucht wurden. In diesem Buch werden die Ergebnisse der Studie vorgestellt und kommentiert. Außerdem werden konkrete Lösungsvorschläge für die Probleme präsentiert. Ein detailliertes Set an Checklisten und Arbeitshilfen sowie eine Zusammenfassung der Studie in Form einer PowerPoint Show werden auf der beigefügten CD-ROM zur Verfügung gestellt.

10 wichtigste Erfolgsfaktoren

Ausgehend von 20 Kompetenzen (nachfolgend „*Erfolgsfaktoren*“ genannt), wurden im ersten Teil der Studie zehn Erfolgsfaktoren ermittelt, die für die Akzeptanz und den langfristigen Erfolg von Trainern wichtig sind. Die Reduzierung auf die zehn wichtigsten Erfolgsfaktoren war erforderlich, um die Studie überschaubar zu halten.

Interessant ist, dass sich die Kompetenzen, die durch die ASTD-Studie herausgearbeitet wurden, weitgehend mit unseren zehn Erfolgsfaktoren decken.

ITD-Studie

Wir haben in unserer Studie im Laufe eines Jahres 512 freiberufliche Trainer interviewt, um herauszufinden, inwieweit sie sich in ihrer Arbeitsweise auf die zehn Erfolgsfaktoren konzentrieren und diese bei der Durchführung ihrer Trainings- und Entwicklungsprojekte anwenden. Anschließend fanden Interviews mit 498 Personalleitern, Trainingsmanagern, Marketingmanagern und Verkaufsleitern statt, die zum Ziel hatten, herauszufinden, wie die Erwartungshaltungen der Weiterbildungsverantwortlichen aussehen und was sie bereit sind, in Trainings- und Entwicklungsprojekte selbst einzubringen.

Die Studie verfolgte mehrere Hauptfragestellungen:

- Wird zu Beginn eines Projekts der Trainings- und Weiterbildungsbedarf ermittelt?
- Werden Zielgruppenanalysen durchgeführt?
- Finden Return-on-Investment-Berechnungen statt?
- Werden die effektivsten Medien und Methoden ausgewählt?
- Wird das Lehrmaterial firmenspezifisch aufbereitet?
- Wird das Eingangsverhalten der Teilnehmer ermittelt?
- Werden die Kompetenzniveaus der Teilnehmer gemessen?
- Wird der Transfer in die Praxis abgesichert?
- Wird genügend Follow-up-Support geleistet?

Die Antworten auf diese Fragen erhielten wir in Interviews, die teilweise telefonisch, zum größten Teil (65%) jedoch persönlich durchgeführt wurden. Die Ergebnisse haben wir in einem Bericht zusammengefasst. Um die zehn Erfolgsfaktoren (Kompetenzen) zu verdeutlichen, wurden Definitionen und kurze Beschreibungen erstellt. Wir sind uns klar darüber, dass es außer den zehn Erfolgsfaktoren noch andere Einflussfaktoren gibt, die den langfristigen Erfolg eines Trainers unterstützen oder in Frage stellen können. Der Rahmen der Studie wurde jedoch auf die zehn Erfolgsfaktoren begrenzt, da diese aus der Sicht der „Stakeholder“ die primären Faktoren sind.

In einer weiteren Phase des Projekts fand eine intensive Untersuchung der „Best Practices“ statt. Zu jedem Erfolgsfaktor wurden aus der Flut von Methoden diejenigen ausgewählt, die nachweislich funktionieren und zu messbaren Ergebnissen führen. Die Ergebnisse dieser Studie flossen dann in das Kompetenz- Entwicklungsprogramm für Trainer ein.

**Best-Practice-
Methoden**

Einführung in das Kompetenz-Entwicklungsprogramm

Zeit ist kostbar. Besonders als Trainer müssen Sie Ihre Zeit nutzbringend investieren. Deshalb sollten Sie sich gleich zu Beginn einer Aktivität die Frage stellen: Was bringt mir diese Maßnahme? Bevor wir Sie mit Einzelheiten dieses Kompetenz-Entwicklungsprogramms für Trainer vertraut machen, liegt uns sehr viel daran, Ihnen den Nutzen zu verdeutlichen. Dieses Pro-

**Aufbau und
Nutzen für den
Trainer**

gramm durchzuarbeiten, erfordert pro Erfolgsfaktor drei bis vier Stunden. Um durchzuhalten und dieses Selbststudium abzuschließen, brauchen Sie ein hohes Maß an Lernmotivation. Als Trainingsprofi wissen Sie natürlich, wie man lernt, und vor allem, wie man Motivationskrisen erfolgreich überwindet. Dennoch ist es wichtig, dass Sie den Nutzen dieses Programms kritisch unter die Lupe nehmen und prüfen, wie sich die einzelnen Lernmodule auf Ihre berufliche Entwicklung auswirken können.

Der Nutzen

- Zuverlässige Erfassung des Weiterbildungsbedarfs
- Erstellen von aussagefähigen Adressatenanalysen
- Erfolgreiche Durchführung von Kosten-Nutzen-Analysen
- Ermitteln von fundierten Return-on-Investment-Analysen
- Richtige Auswahl der effektivsten Medien und Methoden
- Optimale Adaption von Lehr- und Lernprogrammen
- Messbare Erfassung des Eingangsverhaltens
- Verfassen von messbaren Kompetenzbeschreibungen
- Bereitstellen von Maßnahmen zur Lerntransfer-Sicherung
- Entwickeln eines funktionierenden Supportsystems

Nachdem Sie nun wissen, welchen Nutzen Ihnen dieses Programm bringen kann, einige Tipps dazu, wie Sie die einzelnen Module am besten angehen und bearbeiten.

Die Vorgehensweise

Wie Sie Ihr Kompetenzprofil updaten

Dieses Programm ist so angelegt, dass Sie in kürzester Zeit zu maximalen Ergebnissen in Ihrer persönlichen Kompetenzentwicklung kommen. Wenn Sie den Anweisungen genau folgen, werden Sie Ihr Kompetenzprofil kurzfristig so ausbauen, dass Sie ohne weiteres die Anforderungen in der modernen Weiterbildung erfüllen können und damit einen wichtigen Beitrag zu Ihrer beruflichen Sicherheit leisten.

Ein Beruf mit Zukunft

Das nachstehende Ablaufmodell zeigt, wie die zehn Kompetenz-Module bearbeitet werden sollten.

Definitionen

- Lesen Sie als erstes die Definition und Kurzbeschreibung des jeweiligen Erfolgsfaktors.
- Überlegen Sie, in wieweit Sie diese Anforderungen in Ihrer Trainingspraxis bereits erfüllen.



Studienresultate

- Befassen Sie sich dann mit den Ergebnissen der Studie zu dem betreffenden Erfolgsfaktor.
- Fragen Sie sich, ob Sie die Erwartungshaltungen Ihrer Auftraggeber kennen und treffen.



BestPractices

- Studieren Sie jetzt die Best-Practices-Ausführungen, ohne sofort aktiv zu werden.
- Lesen Sie alles noch einmal und extrahieren Sie wertvolle Anregungen aus dem Material.



Anwendungsübungen

- Führen Sie die Übungen aus, um Ihr Gespür für das richtige Vorgehen in der Praxis zu schärfen.
- Benutzen Sie die Checkliste, um die wichtigsten Gedanken und Punkte noch einmal zu reflektieren.



Entwicklungsplan

- Erstellen Sie Ihren Persönlichen Entwicklungsplan, um das Erlernte gezielt in die Praxis umzusetzen.
- Verwenden Sie Ihren Entwicklungsplan als „Road Map“ zu einem erweiterten Kompetenzprofil.

**Auf Basis von
20 Jahren
Forschung**

Als Weiterbildungsprofi wissen Sie, wie wichtig es ist, einem erprobten Studienkonzept zu folgen. Das soeben beschriebene Selbststudien-Konzept ist das Ergebnis von mehr als 20 Jahren Forschungsarbeit im Bereich der Kompetenzentwicklung. Es berücksichtigt neben einer komprimierten Wissensvermittlung auch die Anwendung, indem es Hilfsmittel in Form von Checklisten und Aktionsplänen zur Verfügung stellt.

Die „*Best Practices*“ sind so dargestellt, dass Sie Gelegenheit haben, an Ihren Einstellungen zu arbeiten. Sie dienen aber auch als Benchmarks und sollen Ihnen helfen, Ihre eigenen Arbeitsweisen und Methoden mit den „*Klassenbesten*“ zu vergleichen.

**Nutzen Sie Ihre
Entwicklungspotentiale!**

Wir sind uns voll bewusst, dass diese Vergleiche manchmal sehr ernüchternd sein können und gelegentlich auch Frustrationen auslösen. Sie sind aber äußerst wichtig, um den erforderlichen Realitätsbezug herzustellen. Als Trainer schweben wir manchmal in Dimensionen, die der Auftraggeber und die Teilnehmer nicht nachvollziehen können. Auf den Boden der Tatsachen zurückgeholt zu werden ist deshalb ein wesentlicher Lernschritt in die richtige Richtung. Selbst hochkarätige Profis wissen, dass sie Entwicklungsspielräume in ihren Kompetenzen haben, an denen sie systematisch arbeiten müssen, um an der Spitze zu bleiben.

Erfolgsfaktor: Bedarfsanalyse

Definition

Das systematische Ermitteln von Lücken zwischen einer vorhandenen Ist-Qualifikation/Situation einerseits und einer erforderlichen Soll-Qualifikation/Situation andererseits.

Kurzbeschreibung

Zur Ermittlung des konkreten beruflichen Weiterbildungsbedarfs werden heute immer noch weitgehend unbrauchbare Methoden eingesetzt. Häufig werden einfach die potenziellen Teilnehmer (Manager und Mitarbeiter) befragt, was sie benötigen. Nur selten kommen qualifizierte Kompetenzanalysen zum Einsatz. Stattdessen werden Selbstanalysen, fragwürdige Persönlichkeitstests und Methoden benutzt, die nur eine geringe Aussagefähigkeit haben und oft nur „*ins Blaue hinein*“ nach Bedarf suchen.

**Befragungen
reichen als Be-
darfsanalyse
nicht aus**

Eine gezielte Weiterbildungsanalyse zeigt nicht nur das aktuelle Kompetenzniveau der Manager und Mitarbeiter, es verdeutlicht auch Mängel in den Systemen und dem betrieblichen Umfeld. Um den erforderlichen Weiterbildungsbedarf zu ermitteln, werden wissenschaftlich abgesicherte Assessments, Tests und Befragungen (Surveys) eingesetzt. Das Ergebnis der Bedarfsanalyse ist eine detaillierte Problembeschreibung.

Ergebnisse der Studie: 1. Bedarfsanalyse



Im Rahmen des ersten Erfolgsfaktors kam es darauf an, herauszufinden, ob sich der Trainer mit der Aufgabenstellung, die ihm das Unternehmen präsentiert, zufrieden gibt, oder ob er eine eigene Problemanalyse durchführt. Insbesondere wurde hinterfragt, wie er sich verhalten würde, wenn Training nicht die Lösung für das identifizierte Problem wäre. 82% der Trainer genügte die Aufgabenstellung des Kunden, um aktiv zu werden. Sie nahmen beschriebene Probleme als

**82% der Trainer
führen keine
eigene Pro-
blemanalyse
durch**

73% der Unternehmen wünschen eine Problem-analyse durch den Trainer



Fakten entgegen, ohne ins Detail zu gehen und das betriebliche Umfeld und andere Ursachen für das Problem näher zu untersuchen. Einige Trainer scheuten eine weitergehende Bedarfsanalyse, da sie nicht den Seminauftrag dadurch gefährden wollten, dass sie den Kunden überforderten. Einige wenige waren nicht bereit zu trainieren, ohne vorher eine sorgfältige Bedarfsanalyse durchzuführen.

73% der befragten Unternehmen brachten deutlich zum Ausdruck, dass sie nicht an einer Zusammenarbeit mit einem freiberuflichen Trainer interessiert sind, wenn sich dieser nicht ernsthaft mit dem geschilderten Problem auseinandersetzt, die Ursachen herausanalysiert und anschließend konkrete Vorschläge unterbreitet, wie das angestrebte Ziel durch Training und/oder andere Maßnahmen erreicht werden kann. Dabei legte man besonderen Wert auf die Qualität und Neutralität der externen Analyse, die frei von Betriebsblindheit die wahren Ursachen eines Problems identifizieren kann. Die meisten Unternehmen bemängelten die Tatsache, dass sich das Gros der Trainer sofort damit befasst, Trainingsbausteine zu offerieren, die das beschriebene Problem lösen könnten. Sie konzentrierten sich primär darauf, herauszufinden, wieviel Seminartage erforderlich seien und welches Honorar sie erzielen könnten.

Best Practices: Bedarfsanalyse

Erfolgreiche Trainer wissen heute, dass sie sich auf die Unternehmensziele konzentrieren müssen, um nachhaltige Ergebnisse zu erzielen. In Anbetracht der knappen Budgets und des enormen Leistungsdrucks versuchen sie, die Unternehmensziele mit den Lernzielen in Einklang zu bringen. Dies geschieht über eine sorgfältige Bedarfsanalyse, deren Ziel es ist, die Kompetenzen zu ermitteln, die im Unternehmen benötigt werden, um den Unternehmenserfolg abzusichern. Unausgereifte Weiterbildungskonzepte und missglückte Trainingsveranstaltungen sind out. Fundierte Entscheidungen, klare Zielsynchronisation, Präzisionstraining und messbare Resultate sind in. Gefragt sind wertschöpfende Weiterbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen, die sich rechnen.

Was zeichnet eine erfolgreiche Bedarfsanalyse aus? Diese Frage kann nicht einfach beantwortet werden, da eine gute Bedarfsanalyse auf mehreren Säulen basiert. Die wohl wichtigste Grundlage stellen die Kompetenzbeschreibungen dar, die im Kompetenz-Pool zusammengefasst sind. Diese Beschreibungen beinhalten genaue Darstellungen der aktuellen und zukünftigen Anforderungen in Form von operationalisierten Kompetenzen. Kompetenzbeschreibungen sind nichts anderes als eine Sammlung von Verhaltensweisen, die von den Managern und Mitarbeitern erbracht werden müssen, um die Unternehmensziele zu erreichen. Man kann sie auch als Soll-Anforderungen bezeichnen. Um den Bildungsbedarf der Mitarbeiter systematisch und differenziert zu erheben, muss natürlich auch ein Ist-Profil erstellt werden. Dies geschieht entweder durch ein erprobtes Assessment-Programm oder indem man die Teilnehmer durch Rollenspiele oder Simulationen schickt.

Kompetenzbeschreibungen sind die Grundlage

Ziel dieser Maßnahmen ist es, möglichst genau zu erfassen, wo die Mitarbeiter gegenwärtig stehen. Dadurch, dass man Einzelkompetenzen unter die Lupe nimmt, wird deutlich, wo die Stärken der Teilnehmer liegen und in welchen Bereichen sie Gaps aufweisen. Dieser Entwicklungsspielraum ist der Weiterbildungsbedarf. Ob die anschließenden Interventionen darauf abzielen, diese Gaps zu schließen, hängt von den Unternehmenszielen und Strategien ab. Wenn sich das Unternehmen darauf konzentriert, Stärken auszubauen, dann haben die Gaps vorübergehend einen niedrigeren Stellenwert, da man zuerst am Ausbau der ohnehin starken Kompetenzen interessiert ist.

Stärken - Schwächen - Analyse

Der Hintergedanke bei dieser Vorgehensweise ist die Tatsache, dass sich starke Kompetenzen auch auf die weniger ausgeprägten Kompetenzen positiv auswirken und automatisch auf ein höheres Niveau mitziehen. Diese Rechnung geht aber nur auf, wenn die Unterschiede zwischen den hoch und niedrig ausgeprägten Kompetenzen nicht mehr als 30% betragen.

Die Bedarfsanalyse sollte aber auch die Wünsche und Erwartungen der Mitarbeiter erfassen, da sie sehr wichtig sind, um das richtige Lernklima herzustellen und den Nutzen der Interventionen wirksam verdeutlichen zu können. Die Bedarfserhebung muss auch das Umfeld berücksichtigen, in dem sich die Mitarbeiter befinden. Von Seiten der Organisation und des Managements sowie der Systeme und Abläufe können sich gewaltige Hindernisse für den anschließenden Transfer des Erlernten in die Praxis ergeben. Es ist deshalb absolut erforderlich, mögliche Transferblockaden

Erwartungen der Mitarbeiter und betriebliches Umfeld mit berücksichtigen

in der Praxis der Teilnehmer rechtzeitig zu erfassen und von Anfang an auszuschalten. Einige der bekanntesten Hindernisse sind:

- ein negatives Betriebsklima
- geringe Akzeptanz der Trainer
- fehlende Unterstützung durch die Geschäftsleitung
- ungenügende Vorbereitung der Führungskräfte
- zu geringer Praxisbezug der Programme
- die Weiterbildungskonzeption ist zu theoretisch
- es existiert kein Praxis-Support-System

Betriebsklima- Analyse

Fortschrittliche Weiterbildungsabteilungen führen im Rahmen der Bedarfsanalyse immer auch eine Betriebsklima-Analyse durch. Sie wollen genau wissen, in welcher Situation sich die Mitarbeiter befinden. Unterstützt das Betriebsklima das neue Verhalten, oder verhindert es die Anwendung in der Praxis? Sie suchen nach Möglichkeiten, das Betriebsklima zu verbessern und damit Voraussetzungen zu schaffen, die neues Verhalten fördern.

Weiterbildner der Spitzenklasse wissen, dass sie nur dann erfolgreich sein können, wenn es ihnen gelingt, ein Interface zu entwickeln, durch das Mitarbeiter und ihre Manager miteinander proaktiv an der Stabilisierung von Verhalten arbeiten können.

Auslöser für eine Bedarfsanalyse

Vorsicht vor Aktionismus in Krisen- situationen!

In der Praxis stellen wir immer wieder fest, dass Training in Krisensituationen „verordnet“ wird. Wenn zum Beispiel die Umsätze zurückgehen oder die Reklamationshäufigkeit zunimmt, dann glauben die Manager, dass ein Training der Verkäufer Abhilfe schaffen kann. Diese und ähnliche Situationen sind aber oft nur Symptome für tiefschichtigere Probleme. Manchmal handelt es sich um komplexe Konflikte, die das ganze Unternehmen betreffen können. Deshalb hat es keinen Zweck, in Panik zu geraten und in Aktionszwang zu verfallen. Leider kommen immer noch zu viele Weiterbildner den Forderungen der Manager nach bestimmten Seminaren und Trainings sofort nach, wenn sie danach verlangen. Dieses „*Supermarkt-Verhalten*“ muss dringend durch rigorose Bedarfsanalysen ersetzt werden. Wenn die Weiterbildungsabteilungen weiterhin ein breit gefächertes Angebot an Seminaren und Workshops bereitstellen – nach dem Motto: Nehmen Sie sich,

was Sie für richtig halten –, dann kann die Glaubwürdigkeit der Weiterbildungsverantwortlichen nicht auf ein gesundes Maß ansteigen.

Was würden Sie von einem Arzt halten, der sofort nachdem Sie ihm Ihre Beschwerden geschildert haben, seinen Medikamentenschrank öffnet und sagt: „*Nehmen Sie, was Sie zu brauchen glauben!*“? Genau dieses Vorgehen ist in vielen Unternehmen und öffentlichen Bildungseinrichtungen immer noch gang und gäbe. Sie brauchen sich nur die umfangreichen Kataloge anzusehen, und Sie haben die Bestätigung dafür. Dies bedeutet nicht, dass plötzlich alle Seminare und Workshops überflüssig sind. Ganz im Gegenteil. Sie sind für den Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen unbedingt erforderlich. Didaktisch gut aufbereitete Interventionen sind ein wertvoller Faktor im Gesamtprozess. Die Best-Practices-Organisationen haben ebenfalls ihre Programme; sie setzen sie aber wesentlich gezielter und erst dann ein, wenn sie die folgenden Fragen beantwortet haben:

- Welche Unternehmensziele sind von der Krisensituation betroffen?
- Welche Kompetenzen sichern die Erreichung dieser Unternehmensziele ab?
- Sind die Kompetenzen bei den Managern und Mitarbeitern gegenwärtig genügend ausgeprägt?
- Können wir die Kompetenzen mit eigenen Ressourcen auf das notwendige Niveau bringen?
- Welche Leistungen müssen wir einkaufen, um die Kompetenzentwicklung erfolgreich durchführen zu können?
- Welche Maßnahmen, außer Training, sind erforderlich, um die Kompetenzentwicklung erfolgreich durchführen zu können?
- Mit welchen Hindernissen im Umfeld müssen wir rechnen, und wie können wir sie beseitigen?
- Ist der Trainings- und Entwicklungsbedarf individuell in Form einer Bedarfs-Matrix zugeordnet?

**Fragenkatalog
vor einer Weiterbildungs-
maßnahme**

Anwendungsübung 1

Situation

Die Geschäftsleitung hat neue Unternehmensziele definiert und möchte nun sicherstellen, dass diese auch zu allen Ebenen kommuniziert werden. Außerdem soll eine hohe Identifikation mit den Zielen bewirkt werden.

Fragestellung

Notieren Sie bitte die Kernfragen, die beantwortet werden müssen, um das Projekt erfolgreich durchführen zu können.

Methoden

Listen Sie bitte die Methoden auf, die Sie vor und während der Bedarfsanalyse einsetzen.

Umsetzung

Fassen Sie hier kurz wichtige Aspekte, Instrumente und Aktionen zusammen, die während der Umsetzung von Bedeutung sind.

Anwendungsübung 1: Auflösungen

Situation

Die Geschäftsleitung hat neue Unternehmensziele definiert und möchte nun sicherstellen, dass diese auch zu allen Ebenen kommuniziert werden. Außerdem soll eine hohe Identifikation mit den Zielen bewirkt werden.

Fragestellung

- Sind die Ziele messbar, verständlich und motivierend?
- Sind die Teilziele für die Abteilungen etc. definiert?
- Sind die Gründe für die neuen Ziele beschrieben?
- Ist der Nutzen für alle Beteiligten transparent?
- Sind sämtliche Erwartungshaltungen erfasst?

Methoden

- Informations- und Motivationsveranstaltungen
- Manager-Informations-Meetings
- Einzelgespräche Manager/Mitarbeiter
- Teamgespräche mit Moderator-Support
- Strategie-Meetings mit allen Zielgruppen

Umsetzung

- Liefern Sie schriftliche Versionen der Ziele.
- Koppeln Sie die Ziele mit der Vision und Mission.
- Beschreiben Sie die neuen Anforderungen.
- Verdeutlichen Sie den Beitrag zur Unternehmenssicherheit.
- Zeigen Sie auf, wie Kunden davon profitieren.

Anwendungsübung 2

Situation

Ein Abteilungsleiter klagt darüber, dass die Feindseligkeit zwischen seinen Mitarbeitern deutlich zugenommen hat, seit einige ihrer Kollegen wegrationalisiert wurden und deshalb der Leistungsdruck in der Abteilung wesentlich höher ist. Der Manager verlangt ein Konfliktbewältigungs-Training für seine Mitarbeiter.

Fragestellung

Notieren Sie bitte die Kernfragen, die beantwortet werden müssen, um das Projekt erfolgreich durchführen zu können.

Methoden

Listen Sie bitte die Methoden auf, die Sie vor und während der Bedarfsanalyse einsetzen.

Umsetzung

Fassen Sie hier kurz wichtige Aspekte, Instrumente und Aktionen zusammen, die während der Umsetzung von Bedeutung sind.

Anwendungsübung 2: Auflösungen

Situation

Ein Abteilungsleiter klagt darüber, dass die Feindseligkeit zwischen seinen Mitarbeitern deutlich zugenommen hat, seit einige ihrer Kollegen wegrationalisiert wurden und deshalb der Leistungsdruck in der Abteilung wesentlich höher ist. Der Manager verlangt ein Konfliktbewältigungs-Training für seine Mitarbeiter.

Fragestellung

- Sind diese Konflikte abteilungsspezifisch?
- Handelt es sich um ein Führungsproblem?
- Ist der Leistungsdruck wirklich zu hoch?
- Was sind die wahren Gründe für die Feindseligkeit?
- Kann das Problem durch Training gelöst werden?

Methoden

- Untersuchung des Konfliktpotenzials
- Ermittlung des Führungsverhaltens
- Messung des Anforderung-/Leistungs-Niveaus
- Überprüfung des Motivationsystems
- Abklären der individuellen Auswirkungen

Umsetzung

- Setzen Sie eine Konflikt-Analyse ein.
- Benutzen Sie eine Führungsstil-Analyse.
- Untersuchen Sie die Anforderungsprofile.
- Ermitteln Sie die individuelle Leistungsbereitschaft.
- Klären Sie Sicherheitserwartungen.

Anwendungsübung 3

Situation

Das Unternehmen möchte das Kompetenzniveau von sämtlichen Verkäufern ermitteln, um ein gezieltes Entwicklungsprogramm durchzuführen. Außerdem will man sich von den „Schlusslichtern“ trennen und sie durch qualifiziertere Kräfte ersetzen.

Fragestellung

Notieren Sie bitte die Kernfragen, die beantwortet werden müssen, um das Projekt erfolgreich durchführen zu können.

Methoden

Listen Sie bitte die Methoden auf, die Sie vor und während der Bedarfsanalyse einsetzen.

Umsetzung

Fassen Sie hier kurz wichtige Aspekte, Instrumente und Aktionen zusammen, die während der Umsetzung von Bedeutung sind.

Anwendungsübung 3: Auflösungen

Situation

Das Unternehmen möchte das Kompetenzniveau von sämtlichen Verkäufern ermitteln, um ein gezieltes Entwicklungsprogramm durchzuführen. Außerdem will man sich von den „Schlusslichtern“ trennen und sie durch qualifiziertere Kräfte ersetzen.

Fragestellung

- Steht ein objektives Assessment zur Verfügung?
- Welche flankierenden Maßnahmen sind erforderlich?
- Sind Verhaltensbeobachtungen in der Praxis notwendig?
- Wie kann die Aussagekraft der Analysen erhöht werden?
- Hält das Instrumentarium im Falle einer Klage stand?

Methoden

- Selektion des besten Assessment-Instruments
- Zusammenstellung einer Testbatterie
- Entwicklung eines Beobachtungsbogens
- Sammlung unterstützender Daten/Informationen
- Strukturierung des Assessment-Workshops

Umsetzung

- Setzen Sie nur erprobte Instrumente ein.
- Entwickeln Sie Rollenspiele und Simulationen.
- Konzentrieren Sie sich auf praxisrelevantes Verhalten.
- Holen Sie den Rat Ihrer Rechtsabteilung ein.
- Berücksichtigen Sie nur messbare Kompetenzen.

Checkliste: Bedarfsanalyse

Nr.	Analysephasen	Maßnahmen
1	Unternehmensziel	Beschreiben Sie genau, zu welchem Unternehmensziel Weiterbildung und Entwicklung einen konstruktiven Beitrag leisten sollen.
2	Kompetenzen	Ermitteln Sie die Kompetenzen, die primär zur Erreichung des Unternehmensziels erforderlich sind.
3	Ist-Profile	Untersuchen Sie die Kompetenzprofile von Managern und Mitarbeitern, die für die Erreichung des Ziels verantwortlich sind, auf Gaps.
4	Analysebereiche	<ul style="list-style-type: none">■ Ermitteln Sie den Unternehmensbedarf.■ Konzentrieren Sie sich dann auf Kompetenz-Gaps.■ Untersuchen Sie auch das Umfeld:<ul style="list-style-type: none">- Betriebsklima - Systeme - Anforderungen - Arbeitsabläufe - Methoden - Gesetze
5	Bedarfs-Matrix	Erstellen Sie eine Bedarfs-Matrix, in der Sie den Managern und Mitarbeitern Interventionen zuordnen. Listen Sie dann die erforderlichen Maßnahmen auf, um das Lernumfeld zu stabilisieren.

Grundsatz:

„Denken Sie immer daran, dass es im Endeffekt nicht das Training ist, was zählt, sondern die Leistung!“

– Marc Rosenberg, ehem. Präsident der National Society for Performance & Instruction

Persönlicher Entwicklungsplan: Bedarfsanalyse

Ist-Analyse

Beschreiben Sie in Stichworten, wo Sie in Ihrer Arbeitsweise von den Best Practices abweichen.

Ziele

Beschreiben Sie genau, was Sie ändern möchten und welche Ziele Sie erreichen wollen.

Was?

Wann?

Wie?

Womit?

Warum?

Messmethoden

Definieren Sie Verhaltensindikatoren, die deutlich zeigen, dass Sie Ihre Ziele erreicht haben.

Maßnahmen

Listen Sie sämtliche Aktivitäten auf, die erforderlich sind, um Ihre Ziele zu erreichen.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Ressourcen

Listen Sie die Ressourcen auf, die Sie benötigen, um die Maßnahmen erfolgreich durchzuführen.

Zeit _____

Geld _____

Material _____

Geräte _____

Beratung _____

Kosten / Nutzen

Listen Sie die Ressourcen auf, die Sie benötigen, um die Maßnahmen erfolgreich durchzuführen.

Fixkosten _____

Variable Kosten _____

Opportunitätskosten _____

Persönlicher Nutzen _____

Beruflicher Nutzen _____

Kundennutzen _____

Persönlicher Entwicklungsplan: Kontrollsystem

Umfang

Definieren Sie den genauen Umfang Ihrer Kontrollmaßnahmen

- Es muss alles kontrolliert werden
- Teilbereiche müssen kontrolliert werden
- Stichprobenkontrollen genügen
- _____
- _____

Zeitpunkt

Halten Sie hier fest, wann und wie oft Sie kontrollieren möchten

- Einmalige Kontrolle
- Laufende Kontrolle
- Periodische Kontrolle
- _____
- _____

Messpunkt

Beschreiben Sie genau, was Sie messen wollen

- Kompetenz
- Leistung
- Aufwand
- Einflussfaktoren
- _____

Ergebnisse

Führen Sie einen Soll-Ist-Vergleich durch

- Das Ist entspricht dem Soll
- Verbesserungen sind erforderlich
- _____
- _____
- _____