

Entwicklung von Trainingsprogrammen

Simone Kauffeld

- 2.1 Strategische Anbindung von Trainings – 14**
 - 2.1.1 Stufe 1: Analyse des Trainingsbedarfes – 16
 - 2.1.2 Stufe 2: Festlegung der Trainingsziele – 23
 - 2.1.3 Stufe 3a: Bewertungskriterien festlegen – 27
 - 2.1.4 Stufe 3b: Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren für den Transfer – 28
 - 2.1.5 Stufe 3c: Entwicklung und Selektion der Trainingsmethoden – 30
 - 2.1.6 Stufe 4: Implementierung des Trainingsprogramms – 33
 - 2.1.7 Stufe 5: Messung und Evaluation der Trainingsergebnisse – 33
- 2.2 Softwareunterstützung: Learning-Management-Systeme – 34**

Trainingsprogramme existieren nicht in einem Vakuum. Sie werden initiiert, um konkrete Ziele im Unternehmen zu erreichen. Wann und warum ist ein Training notwendig? Wie kann der Trainingsbedarf bestimmt werden? Welche Faktoren müssen bei der Gestaltung eines systematischen Trainingsprogramms berücksichtigt werden? Wie kann ein effektives Trainingsprogramm entwickelt werden? Um diesen Fragestellungen nachzugehen, wird zunächst die Einbindung von Trainingsprogrammen in das Unternehmen beleuchtet. Im Anschluss wird ein Modell des Trainingsprozesses dargestellt, das verdeutlicht, wie Trainingsprogramme von Anfang an am Transfer auszurichten sind. Darüber hinaus wird auf Softwarelösungen verwiesen, die diesen Prozess unterstützen.

2.1 **Strategische Anbindung
von Trainings**

Trainingsprogramme dienen nicht dem Selbstzweck, sondern sollten einen Beitrag zur Unternehmensentwicklung leisten. Dafür müssen Trainingsprogramme aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden. Je nach Unternehmensstrategie lässt sich ein unterschiedlicher Trainingsbedarf erkennen. Vier prototypische Strategien, die Auswirkungen auf den Trainingsbedarf haben, sind internes

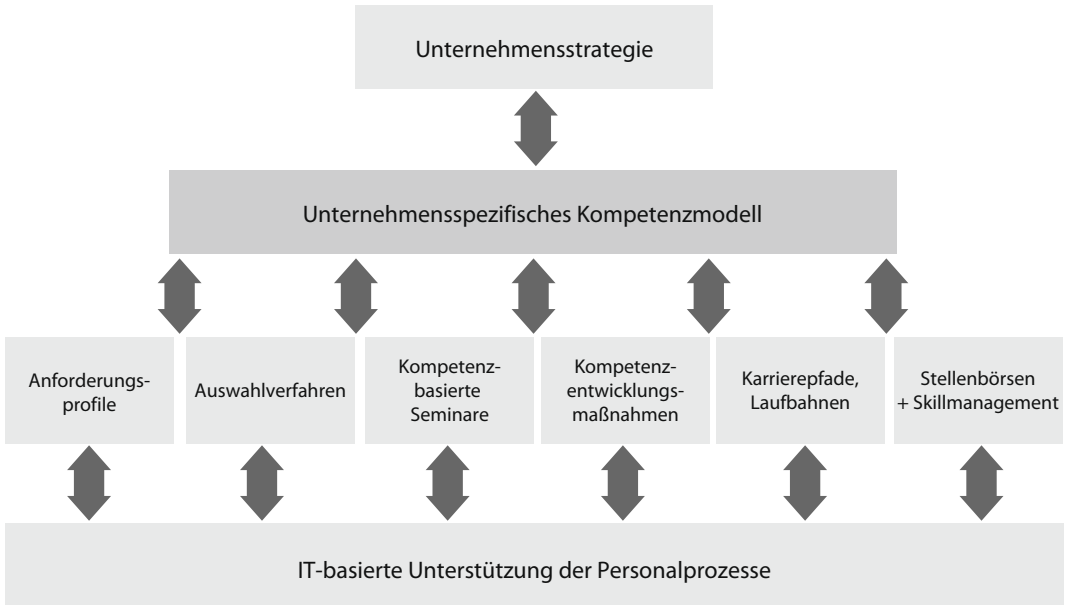
Wachstum, externes Wachstum, Konzentration und Desinvestition, als Gegenteil von Investition (Noe, 2002). Welchen Fokus die jeweilige Strategie setzt und was dies für den Trainingsbedarf bedeuten kann, zeigt ■ Tab. 2.1.

➤ **Mit der Anbindung des Trainingsbedarfes an die Unternehmensstrategie verändert sich die Rolle der Personalentwicklung im Unternehmen. Sie ist nicht mehr Lieferant von Trainings- oder Fortbildungsprogrammen, sondern ihre Aufgabe ist es, als Katalysator für den Unternehmenserfolg zu wirken.**

Viele Unternehmen binden die Personalentwicklung ihrer Mitarbeiter in ein Kompetenzmanagementsystem ein (Grote, Kauffeld & Frieling, 2006; Kauffeld & Paulsen, in Druck; Stevens, 2013). Kompetenzmanagementsysteme verbinden die Ebene des Mitarbeiters mit der des Unternehmens. Sie umfassen alle Maßnahmen, Methoden und Werkzeuge zur anwendungsorientierten und unternehmensindividuellen Identifikation, dem Transfer sowie der Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen, mit dem Ziel, nachhaltig die wirtschaftliche Handlungskraft der gesamten Organisation zu erhöhen (North & Reinhardt, 2005). Damit wird die systematische Planung, Entwicklung und Pflege der Kompetenzen unterstützt. Konkret umfasst ein Kompetenzmanagementsystem (■ Abb. 2.1):

■ Tab. 2.1 Unternehmensstrategien und Trainingsbedarf

	Strategie			
	Internes Wachstum	Externes Wachstum	Konzentration	Desinvestition
Fokus	Innovation, Vermarktung, Erschließung neuer Märkte, Entwicklung neuer Produkte, Joint Ventures	Konkurrenten aufkaufen, Zulieferer und Abnehmer aufkaufen	Marktnische entwickeln oder erhalten, Kosteneinsparung, Marktanteil vergrößern	Umstrukturierung, Freisetzung von Kapital durch Verkauf von Geschäftszweigen und Produktionsmitteln, Investitionen zurückfahren, Umsatzsteigerung, Effizienz
Trainingsbedarf	Mitarbeiter mit neuen Produkten und Dienstleistungen bekannt machen, interkulturelles Training, kreatives Denken fördern	Teamentwicklung, Leistungsbeurteilung eingegliedelter Mitarbeiter, Angleichung von Trainingssystemen	Entwicklung der bestehenden Mitarbeiterschaft, Teamentwicklung	Stressbewältigung, Zielsetzungs- und Motivationstraining, Outplacement-Beratung



■ Abb. 2.1 Kompetenzmanagement

1. ein betriebliches Kompetenzmodell,
2. die Möglichkeit individueller Kompetenzeinschätzungen bzw. -messungen sowie
3. auf das Kompetenzmodell ausgerichtete Personalinstrumente (Grote et al., 2006).

Für eine strukturierte Analyse, Bestandsaufnahme und Bewertung des Kompetenzbestands sowie die Anpassung des Kompetenzportfolios unter Berücksichtigung des vorhandenen Potenzials und der zukünftigen Anforderungen (Auf- oder Abbau) ist ein Kompetenzmodell unabdingbar. Die verschiedenen Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung erhalten erst durch ein Kompetenzmodell eine inhaltliche Richtung. Kompetenzmodelle stellen einen »Kristallisationspunkt« dar; sie erhöhen die Konsistenz, die Effektivität und die Transparenz der Personalarbeit für Mitarbeiter, Führungskräfte und HR-Verantwortliche. Kompetenzen stellen die gemeinsame Sprache dar, mit der Anforderungen an die Kompetenzentwicklung formuliert, Lern- und Transferziele von Maßnahmen definiert und Evaluationen aufgesetzt werden können. Ein Kompetenzmanagementsystem gibt Antworten auf die Fragen: Soll die Kompetenzentwicklung ressourcen- oder wettbewerbsorientiert erfolgen? Was ist die »richtige« zeit-

liche Perspektive der Kompetenzmodellierung? Soll die Kompetenzentwicklung an Unternehmenswerten der Vergangenheit, am gegenwärtigen Verhalten der Entscheidungs- und Handlungsträger oder an den Zielen und Strategien des Unternehmens ausgerichtet werden?

Obwohl viele Unternehmen die Notwendigkeit und die Chancen der Entwicklung und Pflege von Mitarbeiterkompetenzen erkannt haben, sind die Möglichkeiten eines systematischen Kompetenzmanagements bei weitem noch nicht ausgeschöpft (► Exkurs: Kompetenzanforderungen).

► **Trainingsprogramme sind nicht isoliert zu betrachten, sondern stehen in engem Zusammenhang mit anderen Teilsystemen im Unternehmen. Effektive Trainingsprogramme können andere Teilsysteme innerhalb des Unternehmens beeinflussen.**

Systematische Planung und Durchführung von Trainings

Damit Trainingsprogramme dem Unternehmen helfen können, konkrete Ziele zu erreichen, ist eine **systematische Planung und Durchführung** der Trainings unabdingbar. Was ist bei der systematischen

Exkurs: Kompetenzanforderungen

Der Bedarf Trainings oder arbeitsintegrierte Kompetenzentwicklungsmaßnahmen aufzusetzen ergibt sich v. a. aufgrund von veränderten Kompetenzanforderungen in Unternehmen. Unternehmen reagieren auf Anforderungen von außen oder nutzen veränderte Rahmenbedingungen, um sich strategisch neu auszurichten. In dem vom BMBF geförderten Verbundprojekt »Integrierte Kompetenzentwicklung im Handwerk« (In-K-Ha) werden in Kooperation aus Wissenschaft und Handwerk u. a. gewerkspezifische Kompetenzmodelle für die Gewerke Elektro, Sanitär-Heizung-Klima (SHK), Kfz und Metall erarbeitet. Die Kompetenzmodelle beschreiben gegenwärtige und künftig zu erwartende Anforderungen an Beschäftigte der vier Gewerke. Neue Kompetenzanforderungen ergeben sich v. a. aus gewerkübergreifenden und gewerkspezifischen Trends (Naegele, Kortsch, Paulsen, Wiemers, Kauffeld & Frerichs, 2015). Gewerkübergreifend zeigt sich z. B. dass durch im-

mer komplexere Systeme und zunehmend individualisierten Kundenwünschen, Handwerksbetriebe künftig gefordert sind, Kunden unterschiedlicher Altersklassen immer komplexere Technologien zu erklären und die Kunden entsprechend zu beraten. Der Aufbau von Beratungskompetenz ist damit für viele Handwerksbetriebe über die fachlichen Kompetenzen hinaus von strategischer Bedeutung. Weitere Kompetenzanforderungen ergeben sich aus veränderten gesetzlichen Vorgaben wie zum Beispiel die Energieeinsparverordnung, die bei Neubauten und Sanierungen hohe Energieeffizienzstandards fordert. Diese werden dazu führen, dass bestimmte gewerkspezifische Technologien vermehrt nachgefragt werden, z. B. Lüftungsanlagen SHK-Betrieben und Steuerung-Regelungs- und Messtechnik beim Elektrobetrieb. Handwerksbetriebe, die Kompetenzen in diesem Bereich gegenwärtig aufbauen, können auf die steigende Nachfrage entsprechend reagieren.

Die gewerkspezifischen Kompetenzmodelle können von Betrieben angepasst werden – je nach strategischer Ausrichtung gewinnen oder verlieren Kompetenzen dann an Bedeutung. Die Kompetenzmodelle bilden damit die Grundlage für ein integriertes Konzept der Kompetenzentwicklung, das auch die Erfassung bestehender, die Entwicklung von Kompetenzen – v. a. im Prozess der Arbeit, der Dokumentation und Anerkennung dieser im Arbeitsleben erworbener Kompetenzen sowie die kompetenzbasierte Laufbahngestaltung für den einzelnen Beschäftigten umfasst (Kauffeld, Kortsch, Paulsen, Frerichs & Naegele, 2015). In-K-Ha ist ein vom BMBF gefördertes Verbundprojekt im Förderschwerpunkt »Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel« (Projektträger DLR) koordiniert von der Technischen Universität Braunschweig. (Mehr Infos unter ► <http://www.in-k-ha.de>)

Planung und Durchführung eines Trainingsprogramms zu beachten? Ein Ablaufmodell des Trainingsprozesses zeigt (► Abb. 2.2). Dieser gliedert sich in 5 Schritte (► Übersicht: Der Trainingsprozess).

Der Trainingsprozess

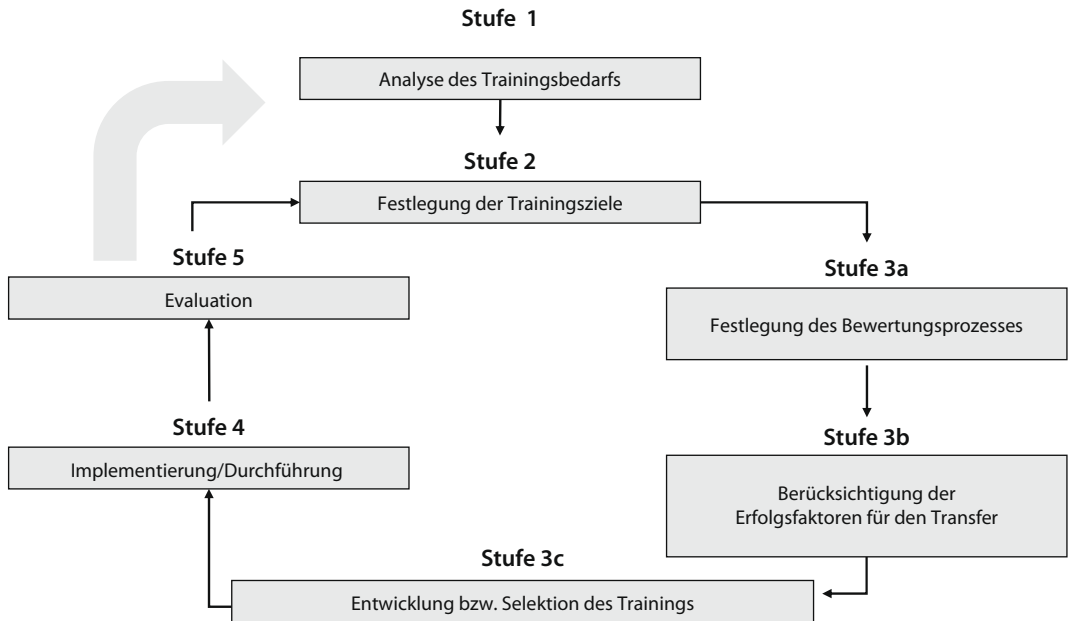
1. Analyse des Trainingsbedarfes
2. Festlegung der Trainingsziele
3. Entwicklung des Trainings
 - a. Entwicklung des Bewertungsprozesses der verwendeten Trainingsansätze
 - b. Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren des Transfers
 - c. Entwicklung bzw. Selektion des Trainings
4. Implementierung des Trainings
5. Evaluation des Trainings

Die Stufen 3a–3c müssen gemeinsam entwickelt werden. Das **Evaluationsdesign** gilt es bei der Entwick-

lung des Trainings ebenso zu berücksichtigen wie die **Erfolgsfaktoren des Transfers**. Anhand des Modells wird im Folgenden dargestellt, wie ein Trainingsprogramm optimal gestaltet werden kann. Die Stufen 3a »Festlegung des Bewertungsprozesses«, 3b »Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren für den Transfer« und 5 »Evaluation« werden nur skizziert, da sie in ► Kap. 5 und ► Kap. 6 ausführlich behandelt werden.

2.1.1 Stufe 1: Analyse des Trainingsbedarfes

Trainings werden oft ohne Bedarfsanalyse aufgesetzt, z. B. als generelle Reaktion auf Leistungseinbußen. Oder es wird einem Trend gefolgt: »Alle fahren in den Hochseilgarten, dann kann es nicht verkehrt sein, also tun wir es auch« (Kauffeld, Grote & Frieling, 2003). Die **Funktion von Trainings in Unternehmen** liegt demnach nicht notwendigerweise



■ Abb. 2.2 Modell des Trainingsprozesses

in der Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern und der Anwendung von Gelerntem in der Arbeit (► Übersicht: Warum werden Trainings durchgeführt?).

Warum werden Trainings durchgeführt?

- **Leistungsdefizite:** Die Leistung ist nicht gut genug, daher ist ein Training auch ohne vorherige Bedarfsanalyse nötig.
- **Belohnung:** Falls eine Gehaltserhöhung nicht möglich ist, dann doch wenigstens ein angenehmes, wenn auch unpassendes Training zur Besänftigung/Bindung der Mitarbeiter.
- **Wertschätzung:** Den Mitarbeitern fehlt Wertschätzung, daher scheint ein Training genau das Richtige zu sein. Damit diese Wertschätzung auch bei den Teilnehmern ankommt, können das Seminarhotel nicht gut genug und der Kaffee nicht warm genug sein.
- **Gewohnheit:** Es wurde schon immer so gemacht. Außerdem gibt es ein Budget dafür.
- **Nachahmung:** Jedes Unternehmen tut es, also tun wir es auch.

- **Unternehmensbindung:** Beim Kunden arbeitet jeder für sich. Zur Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen wird ein gemeinsames Fundament in Form eines Netzwerkes und eine gemeinsame, organisationsspezifische Sprache geschaffen, die es im Training zu erlernen gilt. Die ist besonders wichtig, wenn Mitarbeiter räumlich weit verteilt arbeiten oder weniger in der Organisation als beim Kunden vor Ort arbeiten, z. B. in der Unternehmensberatung.
- **Personalmarketing:** Karriereplanung sowie durchdachte und abgestimmte Kompetenzentwicklungsmaßnahmen sind für das Unternehmen in Zeiten des »War for Talents« unerlässlich. Für potenzielle Bewerber sind Trainings im Unternehmen ein Pluspunkt bei der Auswahl ihres künftigen Arbeitgebers.
- **Networking:** In Trainings können Kontakte in der Organisation geknüpft werden. So können bei neuen Herausforderungen schnell geeignete Ansprechpartner gefunden werden, zu denen im Training ein Vertrauensverhältnis aufgebaut wurde.

Wozu eine Bedarfsanalyse? Die eingehende Analyse des Trainingsbedarfes einer Organisation ist ein unverzichtbarer Schritt zur erfolgreichen Kompetenzentwicklung. Wird er übersprungen, kann es passieren, dass ein Erfolg versprechendes Training entwickelt wird, das an den Bedürfnissen der Organisation vorbeigeht. Die Trainingsinhalte und -methoden sind für die Organisation ungeeignet. Das Training setzt auf dem falschen Leistungsniveau an und führt nicht zu den gewünschten Ergebnissen. Möglicherweise ist ein Training nicht die angemessene Intervention und Arbeitsgestaltungsmaßnahmen wären angemessener. Die Bedarfsanalyse hilft, Frustration, Unzufriedenheit und unnötige finanzielle Verluste zu vermeiden. Sie beantwortet folgende Fragen:

- Ist ein Training notwendig?
- Was muss trainiert werden?
- Wer muss trainiert werden?

Unterstützung der Organisation

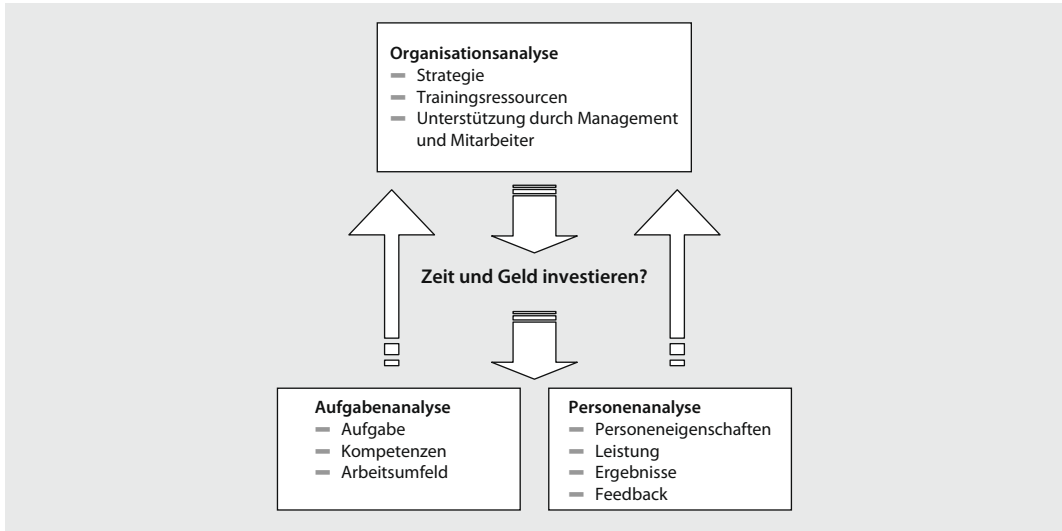
Für den Prozess einer Bedarfsanalyse ist die Unterstützung der Organisation unabdingbar. Eine Bedarfsanalyse ist ein Eingriff in die Abläufe der Organisation. Sie kann daher leicht als Angriff auf »Alt-hergebrachtes« missverstanden werden. Die **Kooperation und das Vertrauen** der Organisationsmitglieder sind notwendig, damit Informationen für die Bedarfsanalyse gewonnen werden können. Gute Voraussetzungen sind **Offenheit und Transparenz** gegenüber allen Beteiligten (Goldstein, 2002). Es sollte ein Austausch über Erwartungen, Ziele und Befürchtungen stattfinden. Die potenziellen Teilnehmer eines in Erwägung gezogenen Trainings sollten aktiv an der Bedarfsanalyse beteiligt sein. Die Entwicklung eines Trainings ist nur möglich, wenn organisationsinterne Konflikte geklärt werden. Ansonsten kann es vorkommen, dass bestimmte Gruppen in der Organisation die Bedarfsanalyse bewusst behindern und später die Implementierung oder den Transfer des Trainings blockieren.

Die **Unterstützung der Organisation zu gewinnen** ist der erste und bedeutendste Schritt einer Bedarfsanalyse. Dies geschieht im Rahmen einer Organisationsanalyse (► Abschn. 2.2.1). Sowohl im Kontakt mit dem Topmanagement als auch mit den Mitgliedern der Organisation muss eine **gemeinsame Sprache** gefunden werden. Gemeinsam mit

dem Topmanagement müssen realistische Ziele und Erwartungen an die Bedarfsanalyse entwickelt werden. Im Gespräch sollte überprüft werden, ob das nötige Commitment gegenüber einer Bedarfsanalyse besteht und ob das Topmanagement zur Investition von Ressourcen in die Bedarfsanalyse bereit ist. Ferner sollte vorab geklärt werden, welche Methoden zur Bedarfsanalyse verwendet werden. Um effektiv mit den anderen Mitgliedern der Organisation zu kommunizieren, empfiehlt sich die **Bildung von »Fokusgruppen«**. Fokusgruppen bestehen aus respektierten Vertretern verschiedener Unternehmenseinheiten, dem Betriebsrat und durch das Training betroffenen Mitarbeitern. Die Mitglieder dieser Gruppen sind das Sprachrohr der Organisationsmitglieder. Sie geben Aufschluss über Stimmungen und Ansichten der einzelnen Mitarbeiter. Ihre Vorschläge sind sehr wertvoll. Die Kommunikation ist aber auch in die andere Richtung möglich: Eine Fokusgruppe kann durch die Verbreitung von Informationen in Diskussionen mit den Kollegen dazu beitragen, aus Fehlinformationen entstehenden Unmut und Misstrauen der Bedarfsanalyse gegenüber aufzulösen. Die Einrichtung einer Fokusgruppe signalisiert, dass auf die aktive Beteiligung der Mitarbeiter Wert gelegt wird. Das schafft Vertrauen.

Die Analyseebenen

Die Bedarfsanalyse umfasst mindestens 3 verschiedene Analyseebenen. Bei der **Organisationsanalyse** geht es um die Grundfrage, wie der Organisationskontext für ein Training aussieht. Die **Aufgabenanalyse** identifiziert, welches Wissen, welche Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kompetenzen für eine bestimmte Tätigkeit erforderlich sind. Die **Personenanalyse** soll Aufschluss darüber geben, welche Mitarbeiter ein Training benötigen. Dazu kann auch eine demografische Analyse gehören, die den speziellen Trainingsbedarf unterschiedlicher demografischer Gruppen betrachtet. Nur durch die Kombination der drei Analyseebenen lässt sich ein vollständiges Bild des Trainingsbedarfes einer Organisation gewinnen. Häufig wird zu Beginn die Organisationsanalyse durchgeführt, weil sich aus ihr die grundlegende Entscheidung ergibt, ob das Unternehmen Zeit und Geld in ein Training investieren möchte. Die Personen- und die Aufgabenanalyse werden oft gleichzeitig durchgeführt. Eine anfäng-



■ Abb. 2.3 Zusammenwirken der Analyseebenen: Organisation, Aufgabe, Personen

liche Organisationsanalyse kann ergeben, dass wenige Ressourcen für Trainingsmaßnahmen vorhanden sind. Wird jedoch aus der anschließenden Personen- und Aufgabenanalyse ein starker Trainingsbedarf deutlich, z. B. weil es Mitarbeitern an für den Unternehmenserfolg zentralen Fertigkeiten mangelt, könnten sich die Verantwortlichen zu einer Umverteilung der Ressourcen zugunsten eines Trainings entschließen. Wie die drei Analyseebenen der Bedarfsanalyse gemeinsam auf die Investition in eine Trainingsmaßnahme wirken, zeigt ■ Abb. 2.3. Darüber hinaus ist zunehmend eine demografische Analyse notwendig.

Organisationsanalyse

Im ersten Schritt gilt es, ein komplexes Bild des Ist-Zustandes und der Bedürfnisse des Unternehmens auf allen Ebenen zu zeichnen. Ziel einer **Organisationsanalyse** ist es, »Mission«, Zukunftsvision und zentrale Werte zu identifizieren (Noe, 2003, Riggio, 2002). Worin sieht das Unternehmen seinen Daseinszweck, welche Zukunftsvorstellungen gibt es und für welche Werte steht das Unternehmen? Aus diesen Grundvorstellungen leitet das Unternehmen konkrete langfristige Ziele und Strategien zur Zielerreichung ab. Ein erfolgreiches Training orientiert sich an genau diesen Zielen sowie an der Strategie des Unternehmens. Noch detaillierter ist die

SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Bei einer SWOT-Analyse werden einerseits Stärken und Schwächen unternehmensinterner Faktoren, z. B. bzgl. der Belegschaft oder finanzieller Ressourcen, analysiert. Andererseits werden unternehmensexterne Faktoren wie Veränderungen des Marktes oder Globalisierung im Hinblick auf Chancen und Bedrohungen für das Unternehmen thematisiert. Ein weiterer Aspekt ist die Konkurrenz auf dem Marktsektor: Was muss unternommen werden, um weiterhin konkurrenzfähig zu bleiben und mithalten zu können?

Die Organisationsanalyse klärt so den Kontext für Trainingsmaßnahmen. Dazu gehört u. a. die Unternehmensstrategie. Es stellen sich die in der ► **Checkliste: Klärung der Organisationsstrategie** aufgeführten Fragen.

Checkliste:

Klärung der Organisationsstrategie

- Welche kurz- und längerfristigen Ziele hat das Unternehmen und mit welcher Strategie werden diese verfolgt?
- Ist das Training mit dieser Strategie kompatibel? Beispielsweise wird ein Unternehmen, das nur hoch spezialisierte und erfah-

2

rene Bewerber einstellen möchte, unter Umständen ein geringeres Interesse an Trainingsmaßnahmen haben.

- Welcher Trainingsbedarf ergibt sich aus der Strategie?
- Wie werden Trends und Entwicklungen diesen Trainingsbedarf beeinflussen? Wie will man z. B. mit einer zunehmend älteren Belegschaft umgehen, interkulturelle Kompetenz fördern und den Konkurrenzkampf um die besten Absolventen gewinnen?

(► zum Download auf <http://extras.springer.com>)

Die **Strategie** beeinflusst, ob, wie oft und welche Art von Training angeboten wird und – besonders wichtig – wie viel Geld für Trainingsmaßnahmen zur Verfügung steht. Beispielsweise wird eine Organisation, die Innovationsfreude und beständiges Lernen zum integralen Teil ihrer Strategie gemacht hat, besonders stark in Trainingsmaßnahmen investieren.

Die für Trainingsmaßnahmen verfügbaren **Ressourcen** auszumachen, ist ein weiterer Aspekt der Organisationsanalyse. Zu den wichtigen Ressourcen gehören Geld, Zeit und die im Unternehmen vorhandene Expertise zur Kompetenzentwicklung. Wenn die Führungsetage nicht in Trainings investieren will oder kann, können Alternativen in einer verbesserten Personalauswahl oder Arbeitsgestaltungsmaßnahmen bestehen. Der Grad der vorhandenen Expertise in der Trainingsentwicklung und Durchführung entscheidet, ob ein Unternehmen selbst ein Training erstellt oder es bei einem externen Anbieter einkauft. Häufig wird eine Ausschreibung an **Trainingsanbieter und Unternehmensberater** versandt, um einen geeigneten Anbieter zu finden. Eine Ausschreibung enthält u. a. Informationen über die gesuchte Trainingsart, die Ziele des Trainings, den gewünschten Abschlusstermin, die Anzahl der zu trainierenden Mitarbeiter und Kriterien für den Trainingserfolg. Zur Auswahl eines Angebots sind Nachweise über die Wirksamkeit, Referenzen von anderen Unternehmen, die Erfahrung und Qualifikation des Anbieters und Beispiele entwickelter Trainings ausschlaggebend. Weiterhin

sollte ergründet werden, ob der Anbieter das Training auch tatsächlich an die spezifischen Bedürfnisse der Organisation anpasst oder ein vorgefertigtes »Training aus der Konserve« verwendet.

Ausreichende Ressourcen sind eine wichtige Voraussetzung für die Durchführung von Trainingsmaßnahmen. Doch der Knackpunkt, an dem jedes noch so kostenintensive und gut geplante Training scheitern kann, ist die mangelnde Unterstützung durch das Management und die Teilnehmer! Wenn Management und Mitarbeiter dem Training nur halbherzig oder widerwillig gegenüberstehen, ist der Erfolg des Trainings fraglich.

➤ **Ohne die Unterstützung des Managements und der Mitarbeiter ist es kaum möglich, ein hochwertiges Training zu entwickeln und erfolgreich durchzuführen.**

Eine zentrale Aufgabe der Organisationsanalyse ist es daher, die Einstellung des Managements und der Mitarbeiter gegenüber Trainingsmaßnahmen zu identifizieren. Es gilt zu erkunden, ob ein Training gewünscht oder abgelehnt wird, welche Erwartungen an das Training gestellt werden und wie die Teilnahmebereitschaft aussieht.

Aufgabenanalyse

Auf einer weiteren Ebene findet die Aufgabenanalyse statt. Ziel der Aufgabenanalyse ist eine genaue Beschreibung der einzelnen Aufgaben eines Arbeitsplatzes sowie eine Auflistung der für eine erfolgreiche Aufgabenbewältigung notwendigen Kompetenzen, d. h. des Wissens, der Fertigkeiten, der Fähigkeiten und möglicherweise anderer Eigenschaften, die für eine optimale Aufgabenbewältigung benötigt werden (Noe, 2003).

Bei der Aufgabenanalyse wird die gesamte Arbeitstätigkeit in einzelne Aufgaben untergliedert. Zu den klassischen Aufgaben eines Sekretärs gehören z. B. die Terminplanung, das Verfassen von Briefen und das Führen von Telefonaten. Aus der Aufgabenanalyse können mögliche Inhalte eines Trainings abgeleitet werden.

Für die Aufgabenanalyse gilt: Informationen sollten immer von den Personen eingeholt werden, die sich am besten mit dem Arbeitsplatz auskennen. Solche »Experten« sind u. a. genau die Mitarbeiter, die die Arbeit auch ausführen. Wenn möglich, soll-

ten während der gesamten Aufgabenanalyse mehrere Erhebungsmethoden miteinander kombiniert werden, um die Gültigkeit und Aussagekraft der Ergebnisse zu erhöhen. Eine Aufgabenanalyse ist sehr aufwendig. Sie sollte nur durchgeführt werden, wenn das Unternehmen grundsätzlich zur Investition in Trainingsmaßnahmen bereit ist.

Zu Beginn der Aufgabenanalyse wird entschieden, welcher spezifische Arbeitsplatz analysiert werden soll. In multinational agierenden Unternehmen, in denen der »gleiche« Arbeitsplatz in Malaysia und Ostfriesland sehr unterschiedlich aussehen kann, ist das nicht immer ganz eindeutig. Dann werden die einzelnen Aufgaben eines Arbeitsplatzes aufgelistet. Ausgangspunkt dafür kann die Arbeitsbeschreibung aus einer Arbeitsanalyse sein, die z. B. anhand von Beobachtungen und Interviews erstellt wurde. Diese Liste wird gemeinsam mit Experten für den speziellen Arbeitsplatz ergänzt und korrigiert. Experten schätzen auch ein, wie häufig eine Aufgabe ausgeführt werden muss und wie bedeutend sie für das Erreichen der Unternehmensziele ist. Nun folgt der schwierigste Schritt der Aufgabenanalyse: Die Aufgabenbeschreibungen müssen in eine Auflistung von Kompetenzen übersetzt werden. Welche Kompetenzen werden benötigt, um

eine Aufgabe zu erledigen, und welche dieser Kompetenzen sind besonders wichtig? Am Beispiel des Sekretärs: Was muss man wissen, können oder haben, um erfolgreich Briefe zu schreiben? Reichen Rechtschreibkenntnisse, Stilgefühl und Einfühlungsvermögen, EDV-Kenntnisse, Beherrschung von Redewendungen, Höflichkeitsformeln und Ausdrucksvermögen aus? Meist wird versucht, diese Kompetenzen anhand von Beobachtungen, Fragebögen und Interviews zu identifizieren (► Checkliste: Aufgabenanalyse; Noe, 2003, Grote et al., 2006).

Checkliste: Aufgabenanalyse

1. Welche Aufgaben umfasst ein Arbeitsplatz?
2. Wie wichtig sind diese Aufgaben?
3. Welche Kompetenzen sind zur Erledigung dieser Aufgaben entscheidend?

Personenanalyse

Auf einer dritten Ebene wird anhand einer **Personenanalyse** untersucht, welche Mitarbeiter ein Training benötigen, weil ihnen die für ihre Tätigkeit erforderlichen Kompetenzen fehlen oder weil ihre Fähigkeiten für neue Aufgaben entwickelt werden sollen (► Checkliste: Personenanalyse; ► Exkurs:

Checkliste: Personenanalyse

Die Personenanalyse orientiert sich an folgenden Fragen (Noe, 2003):

- Welche Kompetenzen haben die Mitarbeiter?
- Welche – für den (zukünftigen) Job entscheidenden – Kompetenzen fehlen ihnen? Haben sie die grundlegenden kognitiven Fertigkeiten, um den (zukünftigen) Job auszuführen und ein Training zu durchlaufen?
- Welche Leistung erbringen die Mitarbeiter? Ist die Leistung zu schwach? Oder verändern sich die Anforderungen des Arbeitsplatzes? Sind die Mitarbeiter sich über die Leistungsziele im Klaren? Erhalten sie regelmäßiges Feedback? Jährliche Leistungsbeurteilungen, Eigenaussagen der Mitarbeiter und Informationen aus der Personalauswahl, wie z. B. aus Leistungsbeurteilungen, geben Aufschluss über die Stärken und Schwächen einzelner Mitarbeiter.
- Wie steht es um die Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter, also dem Empfinden, durch das eigene Handeln etwas bewegen zu können? Die Selbstwirksamkeitserwartung in Bezug auf das Training kann gestärkt werden. Es gilt deutlich zu machen, dass das Training nicht zur Aufdeckung von persönlichen Mängeln durchgeführt wird und dass die Mitarbeiter den Lernfortschritt selbst unter Kontrolle haben. Es sollte verdeutlicht werden, welche positiven Effekte ähnliche Trainings auf andere Mitarbeiter der Organisation gehabt haben.
- Wie steht es um die Motivation der Mitarbeiter? Sind sie von ihrem Job und der Möglichkeit, dazuzulernen, begeistert? Oder herrscht Resignation und Unzufriedenheit vor? Sind sie sich ihrer eigenen Stärken und Schwächen bewusst? Sehen sie überhaupt einen Anlass für ein Training?
- Wie ist die Arbeitsumgebung? Welche technischen Möglichkeiten stehen zur Verfügung? Stehen genug Materialien und Zeit für das Training zur Verfügung?
- Wie werden die Mitarbeiter für ihre Leistung belohnt? Gibt es Bonussysteme oder Anerkennung durch die Vorgesetzten? Belohnen Vorgesetzte die Anwendung von Trainingsinhalten?

Exkurs: Webbasierte Kompetenzdiagnose

Im vom BMBF geförderten Projekt In-K-Ha (<http://www.in-k-ha.de>) wird eine webbasierte Kompetenzdiagnose entwickelt, die es auch gerade kleinen- und mittelständischen Unternehmen erlaubt, systematisch die Kompetenzen der Mitarbeiter zu erfassen. Auf Basis von Kompetenzmodellen wird geprüft, welche gegenwärtig und zukünftig strategisch relevanten Kompetenzen die Mitarbeiter besitzen. Statt Software auf lokalen Rechnern installieren zu müssen, können Führungskräfte und Personaler die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter schnell über eine über den Webbrowser zugängliche Kompetenzdiagnose einschätzen oder über eine Selbstsicht erfassen lassen. Durch die automatisierten Auswertungsfunktionen bietet sich die Kompetenzdiagnose als Entscheidungshilfe für viele Fragestellungen des Personalmanagements an. Eine organisationsbezogene Auswertung ermöglicht es, Stärken und Schwächen des Unternehmens zu identifizieren. Diese Auswertung eignet sich z. B., um zu überprüfen, für welche der künftigen branchenspezifischen Trends das Unternehmen bereits gut aufgestellt ist, hinsichtlich welcher Trends Entwicklungsbedarf besteht und welche Trends vermutlich zu riskant sind, da Kompetenzen fehlen. Zudem können Betriebe sehen, bei welchen Mitarbeitern Kompetenzen vorhanden sind und bei welchen Mitarbeitern Kompetenzen fehlen. Insbesondere für Aufträge, die aufgrund von gesetzlichen Vorgaben

nur von Fachkräften mit entsprechenden Kompetenzen ausgeführt werden dürften, ist dies von Vorteil. Betriebe können schnell erkennen, welche Mitarbeiter für diese Aufträge eingesetzt werden dürfen und bei welchen Mitarbeitern noch Schulungsbedarf besteht, um sie einsetzen zu können. Eine aufgabenbezogene Auswertung, ermöglicht es festzustellen, welche Kompetenzanforderungen mit verschiedenen Aufgaben einhergehen. So kann ermittelt werden, über welche Kompetenzen verschiedene Techniker im Kundendienst verfügen und daraus ein Soll-Profil abgeleitet werden. Diese Auswertungsfunktion eignet sich z. B. für die Nachfolgeplanung. Scheiden langjährige Mitarbeiter aus dem Unternehmen aus, stehen Betriebe nicht nur vor der Herausforderung, geeigneten Ersatz zu finden, sondern erst einmal festzustellen, welche Kompetenzen zu ersetzen sind. Die Kompetenzdiagnosen der Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen, helfen schnell einen Überblick zu gewinnen, welche Kompetenzen ersetzt werden müssen. Eine personenbezogene Auswertung spiegelt ein individuelles Kompetenzprofil eines Mitarbeiters wider. Durch positionsspezifische Soll-Profile erlaubt diese die Identifizierung von Kompetenzlücken und ist Ausgangspunkt für die individuelle Kompetenzentwicklung. Zudem eignet sich diese Form der Auswertung für die individuelle Laufbahnentwicklung, indem auch stark ausge-

prägte Kompetenzen sichtbar werden. Für einen Energie- und Gebäudeelektroniker mit Gesellenbrief, der über ausgeprägte Spezialkenntnisse in einem Bereich und hohe soziale Kompetenzen verfügt, bietet sich möglicherweise eine Laufbahn als Servicetechniker im Kundendienst als Alternative zum Meisterbrief an. Da derartige Themen häufig Gegenstand von Mitarbeitergesprächen sind, bietet sich die Durchführung einer Kompetenzdiagnose im Vorfeld von Mitarbeitergesprächen an. Ein weiteres Einsatzgebiet für die Kompetenzdiagnose ist die Dokumentation und Anerkennung im Arbeitsleben erworbener Kompetenzen. So ist die Teilnahme an Weiter- und Fortbildungen im Handwerk häufig an Voraussetzungen geknüpft. Es wird erwartet, dass die Teilnehmer über bestimmte Kompetenzen und Kompetenzzusprägungen bereits verfügen. Oft werden diese durch formelle Qualifikationen wie einen Meisterbrief nachgewiesen. Teilnehmer, die über keinen Meisterbrief verfügen, fehlt es hingegen an Wegen, die Voraussetzungen nachzuweisen. Die Kompetenzdiagnose unterstützt im Arbeitsleben erworbene Kompetenzen zu dokumentieren. Mit seinem Kompetenzprofil kann ein Interessent an Weiter- und Fortbildungen die Voraussetzungen nun leichter nachweisen. Die im Arbeitsleben erworbenen Kompetenzen erhalten nun Anerkennung.

Webbasierte Kompetenzdiagnose). Wenn eine schwache Leistung eindeutig auf mangelnde Kompetenzen zurückgeht oder wenn für zukünftige Aufgaben neue Kompetenzen benötigt werden, kann ein Training die richtige Lösung sein. Bei unklaren Leistungszielen, fehlender Motivation oder geringer Selbstwirksamkeitsüberzeugung, mangelndem Feedback, ungünstiger Arbeitsumgebung oder ungünstigen Belohnungssystemen müssen

erst andere Themen angegangen werden (vgl. auch Stufe 3b; ► Kap. 6).

Nicht nur aufgrund von Marketingaspekten heraus sollte überlegt werden, für wen Trainings konzipiert werden sollen. Ein Vertriebstraining kann für die Mitarbeiter angeboten werden, die ihren Job nicht »gut genug« ausfüllen, es kann aber auch für die besten 20 % im Vertrieb (Top-Performer) konzipiert werden. Im zweiten Fall bekommt das Trai-

ning nicht nur einen Belohnungscharakter und drückt Wertschätzung gegenüber den Besten aus, sondern man verspricht sich hier auch den größten finanziellen Nutzen. Verkaufen die Besten nach dem Training 20 % mehr, bringt dies einen größeren finanziellen Nutzen, als wenn es die schlechtesten 20 % Verkäufer tun.

➤ **Trainingsmaßnahmen im Unternehmen sollten niemals ausschließlich defizitorientiert sein. Im Sinne der Unternehmensentwicklung gilt es vielmehr, auch die Besten durch geeignete Trainingsmaßnahmen weiterzuentwickeln.**

Demografische Analyse

Darüber hinaus kann eine demografische Analyse hilfreich sein. Globalisierung, Migration und der demografische Wandel lassen Belegschaften unterschiedlicher werden. Je vielfältiger die Mitarbeiter in Unternehmen werden, umso stärker müssen unterschiedliche Bedürfnisse berücksichtigt werden.

Mit einer demografischen Analyse wird der spezielle Trainingsbedarf unterschiedlicher demografischer Gruppen wie z. B. der Trainingsbedarf von Frauen, Männern, Mitarbeitern verschiedener Altersgruppen und ethnischen Minderheiten betrachtet. Beispielsweise brauchen ältere Mitarbeiter unter Umständen Unterstützung im Umgang mit neuen Technologien. Frauen brauchen hingegen ein spezielles Training oder Mentoring, um die »gläserne Decke« zu durchbrechen und sich für Führungspositionen zu entwickeln. Mitarbeiter mit Migrationshintergrund benötigen möglicherweise spezielle Sprachkurse. Um die Synergien kultureller Vielfalt in interkulturell zusammengesetzten Projektteams nutzen zu können, gilt es die interkulturelle Kompetenz zu stärken. Damit altersheterogene Teams effektiv sein können, müssen die Teammitglieder davon überzeugt sein, dass die Altersheterogenität für ihre Aufgabe hilfreich ist (Lehmann-Willenbrock & Kauffeld, 2008).

Methoden der Bedarfsanalyse

Fragebögen, Beobachtungen und Interviews gehören zu den bekanntesten Erhebungsmethoden der Bedarfsanalyse. Die Spanne erstreckt sich von der Dokumentenanalyse über Interviews mit

Schlüsselpersonen mit besonderen Kenntnissen des Arbeitsplatzes bis hin zu psychometrischen Tests (■ Tab. 2.2). Jede Methode hat ihre Vorteile und Nachteile und bietet eine eigene Perspektive auf die Organisation. Beispielsweise verschafft die Analyse von Dokumenten ein sehr objektives Bild der Vorgänge und Abläufe im Unternehmen, aber keinen Aufschluss über die Stimmungslage der Mitarbeiter. Um diese zu ergründen, könnten z. B. Interviews durchgeführt werden, die aber wiederum sehr zeitaufwendig sind. Wenn verschiedene Methoden multimodal kombiniert werden, ergibt sich ein umfassenderes Gesamtbild.

Ferner kann **Benchmarking** als Methode der Bedarfsanalyse dienen. Beim Benchmarking tauschen sich Firmen untereinander über Trainingsmaßnahmen aus. In speziellen Datenbanken werden z. B. Informationen über die Dauer, Kosten, Entwicklung, Durchführung und Evaluation des Trainings zur Verfügung gestellt. Der gegenseitige Austausch soll helfen, **Best Practices** – also besonders erfolgreiche Trainingslösungen – zu ermitteln (Noe, 2003).

2.1.2 Stufe 2: Festlegung der Trainingsziele

Aus der Bedarfsanalyse werden die Ziele eines Trainings entwickelt. Dabei kann zwischen **übergeordneten Zielen** und **spezifischen Zielen** unterschieden werden.

Übergeordnete Ziele Ein übergeordnetes Ziel kann z. B. sein, den Zugang zu Trainings auf verschiedene Beschäftigungsgruppen zu erweitern. Trainingsmaßnahmen werden nicht mehr nur für Manager, sondern auch für Mitarbeiter, Zulieferer oder Kunden angeboten. Einige Beispiele für übergeordnete Trainingsziele und ihre Umsetzung enthält ■ Tab. 2.3.

Spezifische Trainingsziele Neben solchen übergeordneten Zielen ist es entscheidend, spezifische Trainingsziele festzulegen. Was soll ein Mitarbeiter können, der an einem bestimmten Training teilgenommen hat? Vor allem die spezifischen Ziele leiten den Entwicklungsprozess eines Trainingsprogramms und sind zugleich geeignet, Kriterien für

■ **Tab. 2.2** Vorteile und Nachteile von Methoden der Bedarfsermittlung. (In Anlehnung an Goldstein & Ford, 2002; Noe, 2003)

Methode	Vorteile	Nachteile
Fragebogen		
<ul style="list-style-type: none"> – Untersuchung von Zufallsstichproben, spezifischen Gruppen oder auch Totalerhebungen – Verschiedene Frage- und Antwortformate möglich – Beurteilungsskalen, Sortieraufgaben etc. möglich 	<ul style="list-style-type: none"> – Geringer finanzieller Aufwand – Große Personengruppen können mit geringem Zeitaufwand untersucht werden – Befragte äußern sich ohne Angst vor Blamage – Einfache Datenauswertung – Hohe Vergleichbarkeit der gewonnenen Daten 	<ul style="list-style-type: none"> – Wenig Platz für unerwartete Äußerungen oder Details – Entwicklungsaufwand – Wenig geeignet, um Problemursachen oder Lösungen aufzudecken – Gefahr niedrigen Rücklaufs
Beobachtung		
<ul style="list-style-type: none"> – Kann hoch strukturiert und spezifisch (z. B. Zeitmessungen), aber auch unstrukturiert und breit angelegt sein (z. B. durch Büroräume gehen und Kommunikationsbarrieren ermitteln) – Zur Ermittlung effektiver und ineffektiver Verhaltensweisen 	<ul style="list-style-type: none"> – Kaum störende Eingriffe in den Arbeitsalltag – Daten sind hoch relevant, weil sie direkt am Arbeitsplatz gesammelt werden – Abgleich mit der Wahrnehmung der Beteiligten möglich 	<ul style="list-style-type: none"> – Benötigt erfahrene Beobachter, die zudem mit den Arbeitsinhalten vertraut sind – Kann als »Ausspionieren« empfunden werden – Gewonnene Daten sind von der »unbewussten Selektion« durch den Beobachter abhängig
Interviews		
<ul style="list-style-type: none"> – Formell bis informell, strukturiert bis unstrukturiert – Persönlich, telefonisch, am Arbeitsplatz oder anderswo durchführbar 	<ul style="list-style-type: none"> – Ideal zur Aufdeckung von Gefühlen, Problemursachen und Lösungsmöglichkeiten – Befragte können sich spontan, frei und nach eigenen Vorstellungen äußern – Hohe Rücklaufquoten 	<ul style="list-style-type: none"> – Hoher Zeitaufwand – Analyse und Quantifizierung anspruchsvoll – Unerfahrene Interviewer machen die Befragten schnell misstrauisch, befangen, gehemmt – Daten können durch mangelnde Anonymität beeinflusst sein
Berichte, Akten, Dokumente		
<ul style="list-style-type: none"> – Grafiken, Entwürfe, Handbücher, Audits, Finanzpläne – Mitarbeiterakten, Fluktuationsrate, Unfallquote, Reklamationen – Dauer von Meetings, Projektberichte, Memoranda, Evaluationsstudien etc. 	<ul style="list-style-type: none"> – Hinweise auf Schwachstellen – Objektive Information – Datensammlung nicht aufwendig – Auch bei neu geschaffenen Jobs möglich 	<ul style="list-style-type: none"> – Weniger geeignet, um Problemursachen und mögliche Lösungen aufzudecken – Retrospektive Betrachtung; Material kann veraltet sein – Auswertung anspruchsvoll
Konsultation von Schlüsselpersonen		
<ul style="list-style-type: none"> – Austausch mit Personen, die aufgrund ihres formellen oder informellen Status mit dem Trainingsbedarf einer Personengruppe bekannt sind (z. B. Vorstandsvorsitzende, Berufsverbände, Kunden) – Anhand von Fragebögen, Interviews, Gruppendiskussionen 	<ul style="list-style-type: none"> – Einfache und kostengünstige Durchführung – Multiple Perspektiven auf die Bedürfnisse verschiedener Gruppen – Interaktion stärkt Kommunikationsfluss zwischen den Beteiligten 	<ul style="list-style-type: none"> – Verzerrung der Ergebnisse, weil Schlüsselpersonen die Bedürfnisse nur aus eigener Perspektive sehen – Offenbart nur einen Teilausschnitt des Trainingsbedarfes aus der Sicht der Schlüsselpersonen

■ Tab. 2.2 (Fortsetzung)

Methode	Vorteile	Nachteile
Gruppendiskussionen (Fokusgruppen)		
<ul style="list-style-type: none"> – Grad der Struktur und Formalität ist variabel (vgl. Interview) – Fokus können Arbeitsanalyse, Probleme in Gruppen, gemeinsame Zielsetzung oder andere für Gruppen relevante Themen sein – Verwendung von Gruppentechniken wie Brainstorming, Simulation, Kraftfeldanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> – Geeignet für komplexe und kontroverse Themen – Spontaner Meinungs Austausch ist möglich – Unterstützung für die Alternative, die letztendlich ausgewählt wird – Durch gemeinsame Datenanalyse werden die Antworten weniger verzerrt – Beteiligte üben sich in der Analyse von Problemen und im Zuhören 	<ul style="list-style-type: none"> – Zeit- und Kostenaufwand – Statusunterschiede zwischen den Teilnehmern können hemmend wirken – Analyse und Quantifizierung anspruchsvoll
Test		
<ul style="list-style-type: none"> – Kann stark funktionsorientiert sein – Gibt Einblick in Ideen und Gelerntes – Kann in Anwesenheit eines Assistenten oder alleine durchgeführt werden 	<ul style="list-style-type: none"> – Gibt Aufschluss darüber, ob mangelndes Wissen oder Fertigkeiten die Ursache eines Problems sind – Ergebnisse sind gut quantifizierbar und vergleichbar 	<ul style="list-style-type: none"> – Für spezifische Situationen gibt es nur eine geringe Anzahl validierter Tests – Unklar, ob festgestelltes Wissen und Fertigkeiten auch im Arbeitsalltag angewendet werden
Printmedien		
<ul style="list-style-type: none"> – Wissenschaftliche Journale, Branchenblätter, Handelszeitungen, Firmenveröffentlichungen, ... 	<ul style="list-style-type: none"> – Geben Aufschluss über Standardbedürfnisse – Gegenwarts- oder sogar zukunftsbezogene Information – Gute Verfügbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> – Anspruchsvolle Datenanalyse und Datensynthese
Arbeitsproben		
<ul style="list-style-type: none"> – Anzeigenlayout, Antrag, Marktanalyse, Brief, ... – Schriftliche Bearbeitung einer Fallstudie 	<ul style="list-style-type: none"> – Liefern Hinweise auf Schwachstellen – Objektive Information – Datensammlung nicht aufwendig – Organisationseigener Datenoutput 	<ul style="list-style-type: none"> – Fallstudienmethode ist arbeitszeitaufwendig – Spezialisten für die Inhaltsanalyse notwendig – Einschätzung der Stärken und Schwächen durch den Analysten kann als zu subjektiv empfunden werden

die spätere Evaluation des Trainings abzuleiten. Die Ziele sollten daher möglichst konkret formuliert werden. Eine Möglichkeit dazu ist die Festlegung spezifischer Verhaltensziele, die von den Teilnehmern beeinflusst werden können. Die Ziele dürfen anspruchsvoll sein, sollten aber gleichzeitig realistisch bleiben. Sie sollten messbar, d. h. kontrollierbar, und terminiert, d. h. auf einen bestimmten Zeitpunkt bezogen sein. Wie können spezifische Verhaltensziele **für ein Vertriebstaining** formuliert

werden? Welche Verhaltensweisen sollte ein Teilnehmer im Anschluss an das Training beherrschen? Beispielsweise sollten die Teilnehmer eines Vertriebstainings

- die Phasen des Verkaufsgesprächs kennen und anwenden,
- persönliche Angaben des Kunden vollständig erfassen,
- den Kunden auf Sonderaktionen ansprechen,

■ Tab. 2.3 Übergeordnete Trainingsziele und Möglichkeiten der Umsetzung

Übergeordnete Trainingsziele	Möglichkeiten der Umsetzung
Zugang zu Trainingsmaßnahmen erweitern	– Trainingsmaßnahmen nicht nur für Manager, sondern für Mitarbeiter, Zulieferer, Kunden, ...
Lernangebot erweitern	– Über das herkömmliche Seminartraining hinaus auch neue Technologien zum Training verwenden – Möglichkeiten zum informellen Lernen schaffen
Kundenservice verbessern	– Training im Kundenumgang – Training im Umgang mit schwierigen Situationen – Training im Umgang mit Produkten und Dienstleistungen
Training und Transfer begünstigende Arbeitsumgebung schaffen	– Mitarbeitern die Bedeutung kontinuierlichen Lernens verdeutlichen – Managern die Bedeutung einer lernförderlichen Atmosphäre verdeutlichen – Ausreichend Zeit zum Lernen bieten – Räume schaffen, in denen informelles Lernen durch Gespräche, Wissensaustausch und Kreativität stattfinden kann
Wissensmanagement verbessern	– Wissen kenntnisreicher Mitarbeiter festhalten und zugänglich machen – Information übersichtlich organisieren und festhalten
Entwicklungsmöglichkeiten schaffen	– Trainingsmaßnahmen anbieten, die über die Arbeitsanforderungen hinaus das Entwicklungspotenzial der Mitarbeiter ansprechen – Sicherstellen, dass Mitarbeiter diese Angebote kennen und nutzen können

- mit dem Kunden die Vorteile der einzelnen Produkte für ihn persönlich erarbeiten,
- Verkaufshilfen wie z. B. Produktprospekte in das Verkaufsgespräch integrieren und
- geschlossene Fragen in der Abschlussphase nutzen.

An diesen Zielen können sich die Teilnehmer auch selbst messen. Neben den Verhaltenszielen werden oft **Leistungsziele** formuliert. Dabei wird angenommen, dass sich das veränderte Verhalten in der Leistung der Teilnehmer niederschlägt. Die genannten Verhaltensweisen im Verkauf nach der Teilnahme am Vertriebstraining sollten z. B. dazu führen, dass die

- Verkaufsleistung gesteigert wird,
- neue Kunden gewonnen werden und
- das Verhältnis von Beratungsgesprächen zu Abschlüssen gesteigert wird.

Eine genaue Definition der Trainingsziele erfüllt so mehrere Funktionen. Neben der transparenten Information und damit der Fokussierung für Trainer und Teilnehmer erhöht es die Motivation der Teilnehmer. Die Trainingsziele können durch Auf-

merksamkeitslenkung und Anstrengungsmobilisierung wirken. Die Teilnehmer können sich an den an sie gestellten Trainings- und Leistungsanforderungen orientieren. Leistungsbereitschaft, Eigeninitiative, Verantwortungsbereitschaft und Selbstregulationsfähigkeit der Mitarbeiter werden gefördert. Dies funktioniert v. a. dann, wenn die Trainingsteilnehmer die Ziele annehmen und sich an diese binden.

Gleichermaßen werden mit der spezifischen Definition der Trainingsziele **Evaluationskriterien** bereitgestellt (vgl. Stufe 3a, ► Abschn. 2.2.3, ► Kap. 5). Weiterhin kann die Rückmeldung über das erzielte Ergebnis für den einzelnen Trainingsteilnehmer leistungssteigernd wirken und für potenzielle Teilnehmer ein positives Signal für die Motivation zu Teilnahme, Lernen und Transfer setzen.

➤ **Pilottrainings mit einer kleineren Gruppe von Mitarbeitern, die systematisch evaluiert werden, sind eine Möglichkeit, viel Zeit und Geld zu sparen und Trainings vor dem Rollout zu optimieren (► Kap. 5).**

Im Planungsprozess des einzelnen Trainingsprogramms wird unterschieden zwischen

■ Tab. 2.4 Die 4 Ebenen des Trainingserfolgs und ihre Operationalisierungsmöglichkeiten

Ebene	Operationalisierungen in verschiedenen Projekten
Reaktion	<ul style="list-style-type: none"> – Zufriedenheit der Teilnehmer – Nützlichkeit aus Sicht des Teilnehmer
Lernen	<ul style="list-style-type: none"> – Test – Wissenstests – Lernerfolg aus Sicht der Teilnehmer
Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> – Transferquantität (Anzahl umgesetzter Schritte) – Transferqualität (durchschnittlicher Umsetzungsgrad) – Kompetenzabfrage mit dem Kompetenz-Reflexions-Inventar (Kauffeld, Grote & Henschel, 2007) oder Vertriebs-Kompetenz-Inventar (Johannes & Kauffeld, 2009) als Selbstbeschreibung oder Fremdbeschreibung durch Vorgesetzte, Kollegen oder Kunden – Beobachtungsinstrumente wie act4teams (Kauffeld, 2006; Kauffeld, Tiscar-Lorenzo, Montasem & Lehmann-Willenbrock, 2009; ► Kap. 4)
Resultate	<ul style="list-style-type: none"> – Kennzahlen wie Produktivität, Bruttoertrag oder die Anzahl der Neukunden – Anzahl der Verbesserungsvorschläge für die Arbeit nach der Trainingsteilnahme sowie die Umsetzung dieser Ideen – Fluktuation

- der Festlegung von Bewertungskriterien,
- der Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren für den Lerntransfer sowie
- der Entwicklung des Trainings.

2.1.3 Stufe 3a: Bewertungskriterien festlegen

Die Bewertungskriterien, an denen der Trainingserfolg gemessen werden soll, können sowohl begleitend als auch im Nachhinein (ex post) festgelegt werden.

Begleitend werden zur direkten Steuerung des Trainingsprogramms oft Teilnehmergegespräche oder Storno- und Abbrecherquoten genutzt.

Ex post können neben der übergeordneten und spezifischen Zielerfüllung die Vier-Ebenen Reaktion, Lernen, Verhalten und Resultate des Modells von Kirkpatrick (1967, 1994) zur Systematisierung genutzt werden (■ Tab. 2.4; ► Kap. 5).

Vier-Ebenen-Modell Erfolgreiches Lernen ist fast wertlos, wenn das Erlernte nicht auch am Arbeitsplatz umgesetzt werden kann (► Kap. 5). In ■ Tab. 2.4 sind die vier Ebenen des Trainingserfolgs mit verschiedenen Operationalisierungsmöglichkeiten

dargestellt. Viele Erfolgsmaße werden subjektiv erhoben (z. B. Zufriedenheit und Lernen), bei anderen sind darüber hinaus Kollegen- oder Vorgesetzteinschätzungen hilfreich (z. B. Vertriebskompetenz). Ferner gibt es objektive Verfahren, bei denen unabhängige Dritte die Einschätzungen vornehmen (z. B. act4teams, Kauffeld, 2006; Kauffeld, Tiscar-Lorenzo, Montasem & Lehmann-Willenbrock, 2009; ► Kap. 4). Ein Instrument, das die vier Ebenen von Kirkpatrick in einem ökonomisch einsetzbaren Fragebogen operationalisiert, ist das Maßnahmen-Erfolgs-Inventar (MEI; Kauffeld, Brennecke & Strack, 2009). Im Adaptive Evaluation System for Training (aes4training) sind verschiedene Instrumente zur Evaluation von Trainings in Anlehnung an das Vier-Ebenen-Modell verfügbar (www.4a-side.com; ► Kap. 5). Die »harten« betriebswirtschaftlichen Kriterien wie Umsatzzahlen, Marktstellung, Kundenbindung, Produktqualität, Mitarbeiterfluktuation oder Krankenstände sind der Ebene Resultate zugeordnet. An solchen Kriterien gemessener Erfolg ist für die Unternehmensleitung oft der überzeugendste Nachweis der Nützlichkeit eines Trainings (► Kap. 5). Allerdings ist es oft schwierig, Veränderungen in den Kennzahlen auf eine Trainingsmaßnahme zurückzuführen. Schließlich kann auch der Return on Investment (ROI) für

■ Tab.2.5 Perspektiven in der Balanced Scorecard

Perspektive	Beispiel für ein Bewertungskriterium
Interne Prozessperspektive	Durchlaufzeit
Kundenperspektive	Neukundengewinnung
Mitarbeiterperspektive	Kompetenzsteigerung
Finanzielle Perspektive	Bruttoertragssteigerung

die Kompetenzentwicklungsmaßnahme berechnet werden, in dem sowohl Kosten als auch Nutzen der Maßnahme betrachtet werden (► Kap. 5).

Zusammenfassend gilt: Die Entscheidung für bestimmte Kriterien sollte von den Trainings- und Unternehmenszielen abgeleitet werden.

Balanced Scorecard Ein weiterer Ansatz zur Erfolgsmessung ist die **Balanced Scorecard** (Kaplan & Norton, 1997). Mit dieser Methode werden vier verschiedene Perspektiven eingenommen, um ein detailliertes Bild der Effekte einer Trainingsmaßnahme zu gewinnen. Jede Perspektive impliziert jeweils unterschiedliche Bewertungskriterien (■ Tab. 2.5).

Das **Vorgehen bei der Evaluation** sollte so ausgerichtet sein, dass die Entwicklung der Evaluationskriterien an den strategischen Zielen des Unternehmens ansetzt. Diese Verhaltens- und Leistungsziele (► Abschn. 2.2.2) gilt es zu operationalisieren (z. B. in Form von Kennzahlen), wie in den Beispielen in ■ Tab. 2.4 ersichtlich. Unverzichtbar ist weiterhin die Festlegung von Sollgrößen, um im Nachhinein bewerten zu können, ob die Ziele erreicht wurden. Die Festlegung einer Sollgröße kann für die Durchlaufzeit 3 Monate nach dem Vertriebs-training z. B. bedeuten, dass der Anteil der Neukunden um 20 % oder der Anteil der Interessenten, die zu Neukunden werden, um 50 % gesteigert werden konnte. Die Auswahl oder Entwicklung von Kennzahlen und Verfahren zur Datengewinnung ist notwendig. Falls ein Vorher-Nachher-Vergleich erfolgen soll, ist die Vorher-Datenerhebung zu planen und vor dem Training durchzuführen (► Kap. 5). Neben dem Vorher-Nachher-Vergleich sind Kontrollgruppen oder der Vergleich mit anderen Unternehmen (Benchmarking) in Erwägung zu ziehen. Die Interpretation der Daten muss nach im Vorfeld

festgelegten Regeln erfolgen: Eine Reduzierung der Durchlaufzeit um welchen Wert wird als Erfolg definiert? Welcher Wert in der Neukundengewinnung lässt auf einen Erfolg der Trainingsmaßnahme schließen? Die Bewertungsregeln gilt es an dieser Stelle festzulegen.

2.1.4 Stufe 3b: Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren für den Transfer

Neben der Berücksichtigung von ergebnisbezogenen Evaluationskriterien sollte schon bei der Trainingsgestaltung der prozessbezogenen Evaluation und damit Möglichkeiten der Transfersicherung Beachtung geschenkt werden (► Kap. 5). Bei der ergebnisbezogenen Evaluation wird häufig übersehen, dass das Ergebnis nur Aussagen darüber zulässt, ob das Training einen Nutzen hat oder nicht. Doch was passiert, wenn die Ergebnisse nicht optimal ausfallen? Ursachen für den nicht erfolgten Transfer werden nicht deutlich. Welche Faktoren den Lerntransfer behindern und wo Stellschrauben im Prozess sind, bleibt im Dunkeln. Wenn gewünschte Ergebnisse nicht erzielt wurden, ist jedoch die Suche nach Ursachen ein essenzieller Schritt, um Trainingsprogramme verbessern und strategische Entscheidungen treffen zu können.

Frühzeitige Beseitigung von Barrieren des Transfererfolgs Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg einer Trainingsmaßnahme? Neben Merkmalen der Teilnehmer und des Trainings gilt es v. a. Merkmale der Arbeitsumgebung zu betrachten (Baldwin & Ford, 1988). Die aktive Unterstützung ist von allen Beteiligten einzufordern. Dabei ist nicht nur der Trainingsteilnehmer zu berücksichtigen, der z. B. seine Motivation darlegen muss, warum gerade er an dem Programm teilnehmen möchte, sondern etwa auch Vorgesetzte, Kollegen oder potenzielle Lernpaten. Wenn Vorgesetzte nicht von einem Training überzeugt sind, werden sie ihren Mitarbeiter bei der Anwendung der Trainingsinhalte kaum unterstützen. Wenn die Kollegen Neuerungen gegenüber nicht aufgeschlossen sind, hat es ein Einzelner schwer, neue Methoden in die Arbeitsgruppe einzubringen. Wenn keine Zeit zur Verfügung gestellt wird, um neu Gelerntes in der Arbeitssituation aus-

zuprobieren, wird dies möglicherweise nicht geschehen. Wenn niemand fragt, was im Training gelernt wurde, schwindet die Motivation, neu Gelerntes auszuprobieren. Insgesamt 16 transferrelevante Faktoren werden mit dem Lerntransfersystem-Inventar abgebildet (LTSI; Ruona, Leimbach, Holton & Bates, 2002; Kauffeld, Bates, Holton & Müller, 2008; Wirth, Kauffeld, Bates & Holton, 2009).

Frühzeitige Identifizierung von Problemen mit Transferfaktoren Neben der Evaluation im Anschluss an das Training kann das Lerntransfersystem-Inventar auch schon vor der Implementierung eines Trainingsprogramms eingesetzt werden. Dies dient der frühzeitigen Identifizierung von Problemen mit Transferfaktoren, bevor groß angelegte Kompetenzentwicklungsmaßnahmen durchgeführt werden. Es kann als **Frühwarnsystem** vor umfassenden Trainingsreihen dienen. Wenn die Diagnose aufzeigt, dass die Führungskräfte nicht hinter dem Trainings stehen, sollten diese zunächst von dem Nutzen des Trainings überzeugt oder noch besser in die Entwicklung des Trainingsprogramms involviert werden. Wenn die Diagnose zeigt, dass ein Einzelner kaum Chancen hat, neue Impulse in die Arbeitsgruppe einzubringen, sollten möglicherweise Teams als Ganzes trainiert werden. Ferner kann die Diagnose vor einem Trainingsprogramm genutzt werden, um Trainer und Vorgesetzte **für Transferprobleme zu sensibilisieren** und das Training begleitende Maßnahmen zu entwickeln, die den **Transfer verbessern** (► Kap. 5). Im Vorfeld des Trainings sollten kritische Einflussfaktoren (Katalysatoren und Hemmnisse) identifiziert werden, um das Lerntransfersystem zu verändern und zu verbessern. Auch unterstützende Aktivitäten, die das Potenzial haben, den Lerntransfer zu verbessern, können an dieser Stelle ermittelt werden.

➤ **Bevor das Training gestaltet und umgesetzt wird, gilt es potenzielle Transferbarrieren zu diagnostizieren und zu beseitigen.**

Für das Ausüben der neuen Fähigkeiten und das Etablieren neuer Gewohnheiten nach dem Erlernen von neuen Inhalten gibt es oft kritische einmalige Gelegenheiten. Werden diese nicht genutzt oder werden die Versuche als Fehlschläge verhöhnt, werden möglicherweise keine neuen Transferversuche

unternommen. Das Gelernte schlägt sich dann nicht in der Anwendung nieder, so dass weder ein mittelfristiger Kompetenzzuwachs noch eine Leistungsverbesserung zu erwarten sind. Im günstigsten Fall wurde »träges Wissen« mit dem Training produziert.

Reflexion Damit der Effekt eines Trainings im Alltagsgeschäft nicht verpufft, muss intensiv über die Möglichkeit der Nachbetreuung nachgedacht werden. Während der Transfer- und Anwendungsphase brauchen die Teilnehmer eine ständige **Erinnerung an ihre Entwicklungsaufgaben und -verpflichtungen**. Um den Nutzen der Kompetenzentwicklung zu optimieren, müssen die Trainingsprogramme Systeme und Prozesse berücksichtigen, bei denen die Teilnehmer Zeit zur regelmäßigen Reflexion zur Verfügung gestellt bekommen. Indem Zeiten für Reflexion bereitgestellt werden, kann die Anwendung angetrieben und durchgesetzt werden. Nur so kann der Lerntransfer im Bewusstsein bewahrt werden, bis das neu Gelernte verstetigt werden konnte. Wenn die Zeit zur Reflexion fehlt, gibt es nahezu keine Möglichkeit zur Entwicklung (► Kap. 5).

Follow-through-Management Die Führungskraft sollte in die Erinnerungs- und Reflexionsfunktion eingebunden sein. Nichts untergräbt ein Ausbildungsprogramm schneller als die Gleichgültigkeit von Führungskräften oder die Diskreditierung von neuen Wissensinhalten, Fähigkeiten und Verhaltensweisen. Es ist eine Führungsaufgabe, Erwartungen an den Trainingsteilnehmer zu formulieren und nachzufragen. In Anlehnung daran wurden in jüngster Zeit internetbasierte Follow-through-Systeme entwickelt, um den Transfer gezielt zu unterstützen. Ein System des Follow-through-Managements muss nicht nur die Teilnehmer an ihre Ziele erinnern, sondern auch ein Forum für betreute Reflexion schaffen. Dies kann den Teilnehmern helfen, die Erfahrungen mit den Lernbausteinen herauszufiltern und zu verfestigen (► Kap. 5).

Transferziele sind nicht fakultativ Bei der Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren für den Transfer und konkreter Maßnahmen zur Nachbetreuung werden Fortschritte nicht der eigenen Initiative der Teilnehmer oder dem Zufall überlassen. Die Transferziele

der Teilnehmer müssen behandelt werden wie andere geschäftliche Ziele auch. Sie müssen erfasst, bewertet und anerkannt werden. Sie dürfen nicht abgeheftet und vergessen werden. So lange Transferziele fakultativ behandelt werden, kann die Investition des Unternehmens nur suboptimal sein.

2.1.5 Stufe 3c: Entwicklung und Selektion der Trainingsmethoden

In dieser Stufe werden Trainingsmethoden entwickelt oder ausgewählt, die geeignet sind, die vorher festgelegten Ziele zu erfüllen.

Trainingsformen **Off-the-job-Training** findet außerhalb des Arbeitsplatzes statt und nimmt daher einen zusätzlichen Zeitraum in Anspruch. Off-the-job-Trainings bieten den Vorteil, dass der Einzelne außerhalb des Arbeitskontextes an einem Training teilnehmen und sich dadurch stärker auf die Trainingsinhalte konzentrieren kann. Neben Seminaren werden jedoch auch On-the-job-Trainings durchgeführt. **On-the-job-Trainings** erfolgen direkt am Arbeitsplatz. Beim On-the-job-Training ist die Transferlücke minimiert. Das Training on-the-job wird jedoch oft als Lernen nebenbei missverstanden (Kauffeld, Grote, Frieling, 2009). Erfolgsversprechender sind daher oft Kombinationen: Ein Off-the-job-Training kann um On-the-job-Elemente ergänzt, z. B. durch ein Patenmodell (► Kap. 4), oder mit Near-the-job-Maßnahmen kombiniert werden, z. B. mit Reflexionssitzungen, Learning Networks o. Ä. Klassische **Trainings near-the-job** sind Maßnahmen wie Workshops, Projektgruppen und Lernstätten, in denen nicht nur die Kompetenzentwicklung der Teilnehmer fokussiert ist, sondern auch eine konkrete inhaltliche Erarbeitung von Problemlösungen und Verbesserungsvorschlägen für den Arbeitsbereich erwartet wird. Die Abkopplung von der unmittelbaren Arbeitstätigkeit ermöglicht eine bessere Systematisierung des Lernprozesses und gleichzeitig eine verbesserte didaktische Reflexion als bei Kompetenzentwicklungsmaßnahmen on-the-job, bei denen die Mitarbeiter sich selbst überlassen bleiben. Im Unterschied zu Kompetenzentwicklungsmaßnahmen off-the-job bleibt aber die Nähe zu den Herausforderungen in der Arbeit bestehen,

so dass die Transferlücke verkleinert und die Anwendung in der Praxis erleichtert wird (► Kap. 4). Ein optimaler Transfer kann also durch die Kombination der verschiedenen Trainingsformen erreicht werden.

Trainer Oft werden externe Trainer beauftragt, ein entsprechendes Trainingskonzept zu erstellen. In der Checkliste (► Checkliste: Auftragsklärung für Trainer) sind den genannten Klärungsfeldern verschiedene Fragen zugeordnet, mit denen Informationen über die Systematik der Planung des Trainingsprozesses gesammelt werden können und der aktuelle Stand mit dem Kunden reflektiert werden kann.

Unabhängig von der gewählten Methode sind bei jedem Training die drei Phasen vor (Pre-Training), während (Training) und nach dem Training (Post-Training) zu berücksichtigen.

Pre-Training Vor dem Training sollte es eine **Vorbereitungsphase** geben, die dazu führt, dass die Teilnehmer eine Lern- und Transferabsicht entwickeln können. Für jedes Training müssen alle Key-Stakeholders, einschließlich der Manager, der direkten Vorgesetzten, Trainees und Trainer, ein Verständnis dafür entwickelt haben,

- warum das Training durchgeführt wird und warum genau diese Teilnehmer ausgewählt wurden,
- was im Training gelernt und was transportiert werden soll,
- was die spezifischen arbeitsbezogenen Verhaltensergebnisse für die einzelnen Trainees sind und wie diese mit der Verbesserung der Arbeitsausführung verknüpft sind und
- wie die aus dem Training resultierenden Verhaltensergebnisse mit übergeordneten Ergebnissen verbunden sind.

Dieses Verständnis ist wichtig, weil es die lern- und transferbezogene Motivation der Teilnehmer erhöht. Die im Vorfeld zu versendenden Informationen erläutern die Trainingsergebnisse, **kommunizieren Erwartungen** an die Verbesserung der Ausführung, kreieren eine geteilte Vision über die Wichtigkeit des Trainingsprogramms und verdeutlichen, was das Training für die einzelnen Teilnehmer erreichen kann und welche übergeordneten

Checkliste: Auftragsklärung für Trainer

Anlass

- Was soll mit der Maßnahme bewirkt werden?
- Von wem ging die Initiative für die Maßnahme aus?
- Warum wird die Maßnahme gerade jetzt aktuell?
- Was würde passieren, wenn auf die Maßnahme verzichtet würde?

Vorgeschichte

- Welche Vorerfahrungen gibt es zum Inhalt der Maßnahme?
- Welche Maßnahmen waren bislang erfolgreich, welche scheiterten?
- Wer ist als Zielgruppe vorge-sehen?
- In welcher Form ist ein Kontakt mit den Teilnehmern möglich?
- Wer wird vom Ergebnis neben den Teilnehmern betroffen sein?
- Wer wirkt im Vorfeld wie auf die Maßnahme ein? (Personen, Organisationen, Netzwerke)
- Wer ist für die Veranlassung der Maßnahme wichtig?
- Wer muss die Umsetzung unterstützen?

Ziele

- Was soll mit der Maßnahme erreicht werden?
- Wie sind die Ziele in die Unternehmensstrategie eingebettet?
- Welche Unternehmensziele sind betroffen?
- Was genau sollen die Teilnehmer nach dem Training wissen, können und tun?
- Woran wird der Erfolg gemessen werden?
- Wenn das Training erfolgreich wäre, woran würde der Auftraggeber dies merken?
- Wie können die Teilnehmer den Erfolg selbst feststellen?
- Welche Erwartungen und Wünsche gibt es darüber hinaus, die

mit der Maßnahme verbunden sind?

Zielgruppe

- Welches Vorwissen, welche Vorerfahrungen und Erwartungen bringen die Teilnehmer mit?
- Wie wurden die Teilnehmer für die Maßnahme identifiziert?
- Wie wurden die Teilnehmer informiert? Wie war die Reaktion auf die Information?
- Wie hoch ist die Bereitschaft der Zielgruppe, an der Maßnahme teilzunehmen?

Rahmen

- Gibt es schon Vorstellungen über die Lernformen? Warum ist ein Seminar die richtige Maßnahme? Sind andere Maßnahmen denkbar?
- Welchen Gestaltungsspielraum gibt es (Teilnehmerzusammensetzung, Größe, Termin, Dauer, Lernformen)?
- Welche Tabus gibt es?
- Wie sieht der finanzielle Rahmen aus?
- Welcher Zeitrahmen wurde ins Auge gefasst?
- Wo können die Veranstaltungen stattfinden?
- Wer ist für die Organisation, z. B. Bereitstellung von Räumen und Material zuständig?
- Welche Spielräume gibt es?

Transfer

- Wie wird diese Maßnahme in das Organisationsgeschehen eingebettet?
- Wie werden die Trainingsteilnehmer bei der Umsetzung des Gelernten unterstützt?
- Welche weiteren Möglichkeiten gibt es, um die Umsetzung zu unterstützen?
- Was ist notwendig, damit die Umsetzung gelingt?

- Was unternimmt der Auftraggeber, damit der Transfer möglich wird?
- Was können Barrieren für den Transfer sein? Was kann den Transfer aus dem Training in die Praxis der Teilnehmer verhindern?
- Wie kann die Maßnahme als Prozess angelegt werden?

Trainer

- Welche Erwartungen werden an mich gerichtet?
- Warum wurde ich eingeladen?
- Welche Kompetenzen werden erwartet?
- Was wäre ein Ausschlussgrund für einen Trainer?

Evaluation

- Welches Ziel verfolgt die Evaluation: Rechtfertigung oder Optimierung?
- In welcher Form ist eine Evaluation der Maßnahme vorgesehen?
- Was soll evaluiert werden – Wissen der Teilnehmer, Verhaltensänderung der Teilnehmer, Trainerteilnehmer, Organisation des Trainings?
- Wer soll befragt werden (Teilnehmer, Vorgesetzte, Kunden)?
- Welche Daten können genutzt werden (Beobachtung, Befragung)?
- Welche Kennzahlen stehen zur Bewertung zur Verfügung?
- Wird die Evaluation extern oder intern durchgeführt?
- Erfolgt die Evaluation ausschließlich ergebnis- oder auch prozessbezogen?
- Wer erhält die Ergebnisse der Evaluation?

(► zum Download auf <http://extras.springer.com>)

Ergebnisse angestrebt werden. Die Auseinandersetzung mit dem Programm im Vorfeld kann durch eine Bewerbung um das Training erfolgen, durch die Diskussion mit Vorgesetzten oder im Rahmen eines Rundgesprächs mit bisherigen Teilnehmern des Programms.

- **Die Implementierung eines Prozesses vor dem Training, in dem mit allen Key-Stakeholdern, einschließlich der Manager, der direkten Vorgesetzten, der Teilnehmer und Trainer, die Ergebnisse des Trainings festgelegt werden, dient der Transfersicherung.**

Der Schlüssel zur Verbesserung der Transferergebnisse ist oft die **Unterstützung der Vorgesetzten**. Zwischen Teilnehmern und Führungskraft gilt es **Transferpflichten zu definieren und zu klären**, wer für welchen Aspekt im Transferprozess zuständig ist. Transfersystemelemente (► Kap. 6) können berücksichtigt werden, um die Transferergebnisse zu verbessern.

Daher ist es wichtig, die Vorgesetzten auf das einwandfreie und fundamentale Verständnis des Lerntransfers vorzubereiten und für die Faktoren zu sensibilisieren, die den Lerntransfer am Arbeitsplatz beeinflussen können.

Um mit den Teilnehmern im Training effektiv arbeiten zu können, kann es sinnvoll sein, dass diese nicht nur mit klaren Erwartungen in das Seminar kommen, sondern auch formulieren können, was sie in die Veranstaltung einbringen wollen, was sie bereit sind an Ressourcen zur Verfügung zu stellen, was sie geben wollen, damit das Seminar ein Erfolg wird. Dadurch wird die potenzielle Konsumentenhaltung der Teilnehmer aufgeweicht und die **Selbstverant-**

wortung der Teilnehmer am Trainingserfolg in den Fokus gerückt. Dafür kann es z. B. helfen, dass Teilnehmer sich um ein Seminar bewerben müssen (► Kap. 5) oder dass sie im Vorfeld eine E-Learning-Einheit bestehen müssen, um am Training teilnehmen zu können (► Kap. 4). Die Motivation der Teilnehmer ist ein entscheidender Prädiktor für den Erfolg einer Kompetenzentwicklungsmaßnahme (Kauffeld, Bates Holton & Müller, 2008; ► Kap. 6).

Während des Trainings kommen verschiedene Methoden zum Einsatz. In ► Kap. 4 werden verschiedene Trainingsmethoden dargestellt und klassifiziert. Das Trainingsdesign soll helfen, die Trainingsinhalte adäquat zu transportieren. Darüber hinaus gilt: Jeder Trainingsinhalt muss mit Anforderungen und der Realität im Unternehmen verbunden sein. Beispiele und Übungen müssen für die Teilnehmer glaubhaft und relevant sein oder noch besser von ihnen selbst, z. B. in Form von Fallbeispielen, eingebracht werden. Während des Trainings sollten die Teilnehmer immer wieder angeregt werden innezuhalten und zu reflektieren, wie sie das, was sie gerade gelernt haben, nutzen können, um effektiver zu arbeiten. Damit kann die Anwendung des Gelernten in der Praxis gefördert werden (► Exkurs: Herstellerschulungen).

Nach dem Training müssen der Transfer und die Anwendung des Gelernten, die fortdauernde Übung und das Lernen bzw. Vertiefen in der Arbeit thematisiert werden (► Abschn. 2.2.5). Ein gutes Training allein ist nicht ausreichend, um die vom Management gewünschten Erfolge zu bringen. Die Einbettung in den Arbeitsalltag ist entscheidend.

Andere Teilnehmer und Kollegen können eine wertvolle Quelle für Informationen, Rat und Unter-

Exkurs: Herstellerschulungen

Im Handwerk bieten die Hersteller, deren Produkte Handwerksbetriebe beim Endkunden implementieren (z. B. Heizungsanlagen), Produktschulungen an, die Wissen und Fertigkeiten beim Umgang mit neuen Produkten – darunter hochkomplexe, technische Anlagen – vermitteln. Welche Vorteile bieten sich daraus? Erstens ist durch die Nähe zum Produkt, das im Handwerksbetrieb

eingesetzt oder durch ihn verkauft wird, zu erwarten, dass die Trainings-Arbeits-Übereinstimmung hoch ausgeprägt ist. Zweitens ist zu erwarten, dass die Unterstützung der Vorgesetzten groß ist, da oft nur die Trainingsteilnahme dem Handwerksbetrieb ermöglicht, die Produkte später auch zu nutzen oder zu verkaufen. Allerdings bietet sich für Betriebe ein Nachteil: Die durch die

Weiterbildungsinvestition beim Hersteller vermittelten Kompetenzen sind oft sehr spezifisch und nicht ohne weiteres auf andere Produkte übertragbar. Genau dies ist jedoch für die Hersteller der Vorteil: Die Kompetenzentwicklung, die sie durch die Produktschulungen betreiben, sorgen für die Kundenbindung. Die Handwerksbetriebe bleiben bei einem Hersteller.

stützung im Prozess des Lerntransfers sein. Eine Möglichkeit zum Networking zwischen den Teilnehmern sind »**booster sessions**« (»Antreiber-Sitzungen«), in denen eine Gruppe von Teilnehmern zusammenkommt, um Gelerntes zu besprechen und zu reflektieren, um Erfolge und Misserfolge zu teilen und um über erfolgreiche Transferstrategien zu sprechen. Diese Treffen sollten formalisiert werden. Strukturierte Sitzungen sollten von Trainern oder inhaltlichen Experten, die Erfahrung mit dem Lerntransfer haben, gefördert werden. Die Anzahl und Häufigkeit solcher Sitzungen ist von der Art des ersten Trainings abhängig. Sechs Wochen nach dem Training ist oft ein geeigneter Zeitpunkt, um den Transfererfolg zu reflektieren. Die **Implementierung von Post-Training-Maßnahmen** sollte zum Standard werden, so dass sich die Teilnehmer mit ihren Kollegen über das Lernen und den Trainingstransfer vernetzen und beim Transfer voneinander profitieren können.

Die **Evaluation des Trainings und die Beurteilung des Lerntransfers** nach dem Training sind kritisch für einen effektiven Trainingsprozess. Die Evaluation des Trainings und die Beurteilung des Transfers liefern Informationen, die essenziell für die laufende und systematische Verbesserung des Trainings und des Lerntransfers sind. Evaluationen und Beurteilungen helfen außerdem dabei, Manager bzw. direkte Abteilungsleiter, Teilnehmer und Trainer für die Lernverbesserung und den Transferprozess verantwortlich zu machen. Letztlich kommuniziert dies die Wichtigkeit des Trainings und hilft eine Kultur zu kreieren, die das Lernen und dessen Anwendung bei der Arbeit wertschätzt.

- **Es ist wichtig, einen Prozess zu entwickeln und zu implementieren, der das Training evaluiert und den Lerntransfer beurteilt.**

Inwieweit die genannten drei Phasen Pre-Training, Training und Post-Training bei der Konzeption und Durchführung eines Trainings berücksichtigt werden, kann als **Qualitätsmerkmal für die ausgearbeiteten Konzepte** gelten.

2.1.6 Stufe 4: Implementierung des Trainingsprogramms

Für die Implementierung des Trainings ist es besonders wichtig, dass die Unternehmensleitung und die Mitarbeiter dem Training gegenüber positiv eingestellt sind, dass sie es unterstützen und annehmen. Informationen zum Zweck, zur Vorgehensweise und zu den Zielen des Trainings tragen dazu bei. Wenn der Trainer erst zu diesem Zeitpunkt herangezogen wird, können die folgenden Fragen hilfreich sein (► Checkliste: Umsetzung eines Trainings).

Checkliste: Umsetzung eines Trainings

Zu berücksichtigen ist:

- Wann und wie oft soll das Training stattfinden?
- Wer leitet es?
- Wie werden die Teilnehmer auf die Sitzungen verteilt?
- Wo findet das Training statt?
- Wie sind die Erwartungen der Teilnehmer?
- Wie ist die allgemeine Haltung zu Trainings?
- Sind die Teilnehmer bereit für das Training?
- Sind die Teilnehmer ausreichend auf das Training vorbereitet?
- Welche transferfördernden Maßnahmen sind integriert?

(► zum Download auf <http://extras.springer.com>)

Zur Unterstützung der organisatorischen Abwicklung des Trainings bieten sich oft Softwarelösungen an (► Abschn. 2.3).

2.1.7 Stufe 5: Messung und Evaluation der Trainingsergebnisse

Im letzten Schritt wird anhand der Bewertungskriterien der Trainingserfolg gemessen und es wird evaluiert, ob das Training die vorab festgelegten Ziele erreicht hat (► Kap. 5). Die Investition in das Training kann behandelt werden wie jede andere unternehmerische Investition auch. Die Auswirkungen des Trainingsprogramms müssen gemessen

und die Ergebnisse dokumentiert werden, um weiterführende Investitionen zu begründen.

Da die Wirtschaftlichkeit dieser Programme einen entscheidenden Faktor für die Unternehmen darstellt, werden Entscheider immer mehr darauf bestehen, die Effektivität der Programme, die sie finanzieren, auch zu hinterfragen. Der Nachweis der Aktivität (Anzahl der angebotenen Trainings, Anzahl der ausgebildeten Personen) sollte dabei nicht mit dem Nachweis des Nutzens eines Programms verwechselt werden. Eine zunehmende Anzahl an trainierten Personen ist nur von Wert, wenn das Trainingsprogramm tatsächlich die Ergebnisse verbessert. Wenn niemand die im Training vermittelten Inhalte nutzt, ist das Training von weiteren Personen möglicherweise eine Verschwendung von Ressourcen.

Mit der Evaluation kann der Nachweis erfolgen, dass die beabsichtigten Lern- und Transferziele erreicht wurden. Die Verteilung der Ressourcen für Kompetenzentwicklungsmaßnahmen kann auf Grundlage der Evaluation nach Effizienzkriterien erfolgen. Gleichzeitig können Hinweise für die didaktisch-methodische Gestaltung der Maßnahmen gefunden werden, ebenso für die Gestaltung der Rahmenbedingungen. Zur Unterstützung kann das *aes4training* genutzt werden (► Kap. 5).

Die **Evaluation** ist dabei ein Mittel der Informationslieferung und Entscheidungshilfe, in welche Maßnahmen investiert wird und bei welchen Maßnahmen sich eine **Optimierung** lohnt. Da die Kompetenzen der Mitarbeiter eines Unternehmens festlegen, über welche Handlungsmöglichkeiten ein Unternehmen verfügt, geht es im Unternehmen nicht darum, »ob« in die Kompetenzen der Mitarbeiter investiert wird, sondern »wie« in die Kompetenzen der Mitarbeiter investiert wird. Das »ob« steht in Zeiten der Wissensökonomie, in der kompetente Mitarbeiter als der wichtigste Produktionsfaktor eines Unternehmens gelten, nicht infrage (► Kap. 1).

Wie in ■ Abb. 2.1 deutlich wird, werden die Ergebnisse der Evaluation genutzt, um weiteren Trainingsbedarf zu analysieren – v. a. dann, wenn das Training in der ergebnisbezogenen Evaluation als erfolgreich bewertet werden konnte. Soll an dem Training festgehalten werden, obwohl nicht alle Ziele erreicht werden konnten, gilt es ggf. die Trai-

ningsziele anzupassen. Fällt die ergebnisbezogene Evaluation nicht optimal aus und gibt die prozessbezogene Evaluation Hinweise auf Barrieren des Transfers, gilt es diese zu beseitigen und das Training zu optimieren (► Kap. 5).

2.2 Softwareunterstützung: Learning-Management-Systeme

Learning-Management-Systeme sind intelligente Softwareprogramme zur Verwaltung von Trainings und zur Dokumentation des Lernfortschritts. Mithilfe der Software werden die Lernaktivitäten (wer in welchem Kurs eingeschrieben ist), der Lernerfolg (wer wann einen Kurs erfolgreich beendet hat, wer wie gut abgeschnitten hat etc.), und die Qualifikationen einzelner Mitarbeiter (wer was wo gelernt hat) festgehalten. Diese Informationen können Learning-Management-Systeme mit Trainingskosten, Umsatzzahlen o. Ä. in Verbindung setzen. Auch ein **Leistungsbeurteilungsmodul** kann integriert werden, und die Programme können Vorschläge für geeignete Trainingsprogramme für einzelne Mitarbeiter machen (Bersin, 2008). Durch die Verwendung solcher Systeme soll die Verwaltung vereinfacht werden. Ein Beispiel für ein integriertes Softwaresystem ist die **Talentmanagement-Suite** von **Cornerstone OnDemand** (www.cornerstoneondemand.com), mit der Unternehmen modular aufgebaute Softwaresysteme »on demand« (auf Anforderung) nutzen können. Die Unternehmen greifen über das Internet auf die Software zu. Entsprechende Systeme erleichtern nicht nur die Verwaltung, sondern können auch die Entwicklung und Bereitstellung von Trainings unterstützen, indem der **Zugang zu E-Learning-Titeln** ermöglicht wird. Ein »virtuelles Klassenzimmer« ermöglicht das gemeinsame Lernen im Netz. Ein Content-Management-System bietet Vorlagen und Funktionen zur Entwicklung und Bereitstellung maßgeschneiderter neuer Trainings und automatisch auswertbarer Lern- und Behaltenskontrollen. Die Seminarteilnahme kann verwaltet und Wartelisten können erzeugt werden. Eine an Weiterbildungsanforderungen orientierte Erinnerungsfunktion kann aktiviert werden, die die Interessen einzelner Mitarbeiter verfolgt.

Häufig können Learning-Management-Systeme mit anderen Bereichen des Personalmanagements gekoppelt werden:

- Mit einem Performance-Tool können Leistungsbeurteilungen, Zielvereinbarungen und Kompetenzbeurteilungen erstellt werden; es kann an der Karriereplanung gefeilt werden.
- Die Informationen aus dem Performance-Modul können Vorgesetzte wiederum mit einem Kompensations-Tool weiterverarbeiten, um die Vergütung direkt an die Leistung anzukoppeln, Vergütungsmodelle anzufertigen und Bonuszahlungen zu managen.
- Besonders leistungsstarke Mitarbeiter können identifiziert werden, um sie für Beförderungen vorzuschlagen, Projektgruppen zusammenzustellen und anhand verschiedener Szenarien die Nachfolge wichtiger Positionen zu planen.
- In großen Organisationen kann die Verwaltung von regelmäßigen Zertifizierungs- und Lizenzierungsanforderungen sehr aufwendig und umständlich werden. Module wie Cornerstone Compliance automatisieren und überwachen diesen kontinuierlichen Prozess.
- Ähnlich wie auf »Facebook« oder »StudiVZ« können Mitarbeiter eigene Profile erstellen, sich informell austauschen und an Wikis beteiligen. Besonders junge Mitarbeiter sollen so effektiver in ein Unternehmen eingebunden werden.
- Oft können Kennzahlen, Statistiken und Grafiken erstellt werden, die in standardisierten oder auch individuell zusammengestellten Berichten zusammengefasst werden.

Das Angebot kann individuell zugeschnitten werden: Es können alle oder auch nur einzelne Module gewählt werden. **Modulare »Software as Service«-Lösungen** liegen im Trend, da sie wesentlich flexibler sind als fest installierte, nur unter mühsamem Aufwand erweiterbare Softwarepakete (Rozwell & Lundy, 2008; Bersin, 2008) und das Potenzial haben, die Trainingsabwicklung und die Einbindung als ein Teilsystem zu unterstützen. Sie können das Kompetenzmanagement im Unternehmen unterstützen (Grote et al., 2006) und damit einen Beitrag zum Erfolg von Trainingsprogrammen im Unternehmen leisten. Die Systeme können jedoch nur dann ihr Potenzial entfalten, wenn die Beteiligten von ihrem Nutzen überzeugt sind und die Daten aktuell und zuverlässig in das System gepflegt werden. Ferner gilt es Zugriffsrechte zu klären (► Exkurs: Softwaregestütztes Kompetenzmanagement).

Zusammenfassung

Trainingsprogramme sind kein Selbstzweck. Sie müssen aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden. Für erfolgreiche Trainingsprogramme ist eine Trainingsbedarfsanalyse unverzichtbar. Bei der Entwicklung eines Trainingsprogramms ist neben der Durchführung auch die Vor- und Nachbereitung zu berücksichtigen. Es gibt Software-Tools, die den Prozess unterstützen und helfen können, den Trainingsprozess systematischer zu gestalten. Externe Partnerschaften können die Entwicklung neuer Trainingsprogramme und Transferlösungen unterstützen (► Kap. 6).

Exkurs: Softwaregestütztes Kompetenzmanagement

Die webbasierte Kompetenzdiagnose, die im BMBF-geförderten Verbundprojekt In-K-Ha entwickelt wird, zielt auf eine breite Nutzung ab. Ein wichtiges Kriterium ist dabei die Anwenderfreundlichkeit. Die webbasierte Kompetenzdiagnose ist direkt über den Webbrowser zu-

gänglich, bedarf keiner Installation auf einem lokalen Rechner und kann auf mobilen Endgeräten wie Tablets genutzt werden. Lange Einarbeitungszeiten in eine Software schrecken viele Unternehmen vor dem Gebrauch ab. Assistenten unterstützen Führungskräfte und Personaler,

die die webbasierte Kompetenzdiagnose nutzen (■ Abb. 2.4), sie zielgerichtet für verschiedene Anlässe wie z. B. die Vorbereitung von Mitarbeitergesprächen (■ Abb. 2.5), der Personaleinsatzplanung oder Nachfolgeplanung einzusetzen (■ Abb. 2.6).

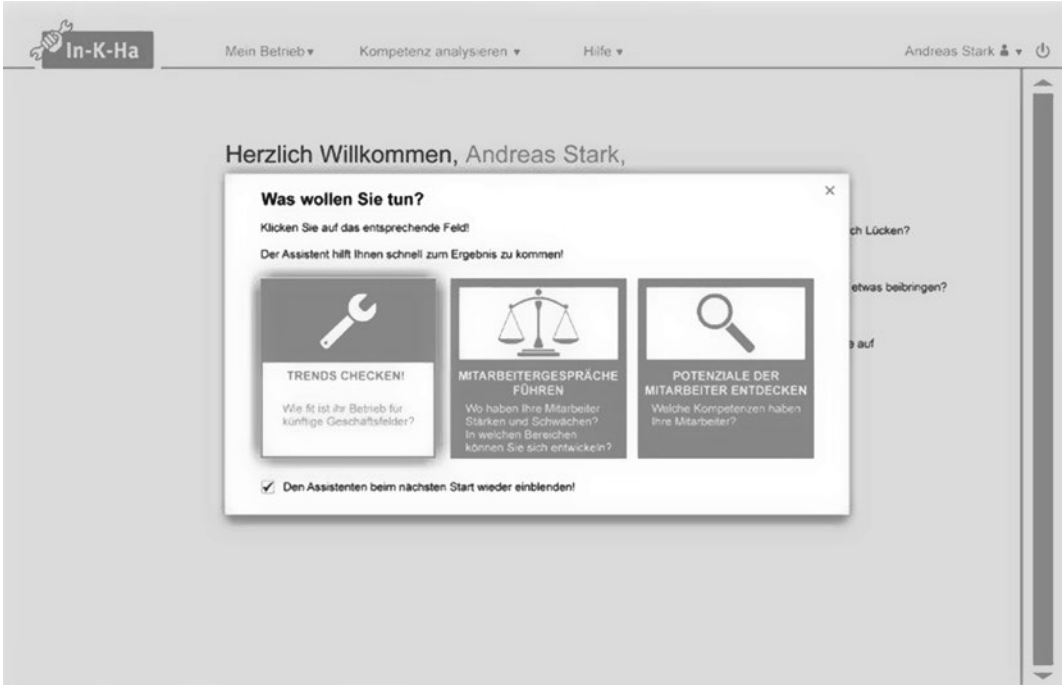


Abb. 2.4 Kompetenzdiagnose. Einstieg mit Assistent

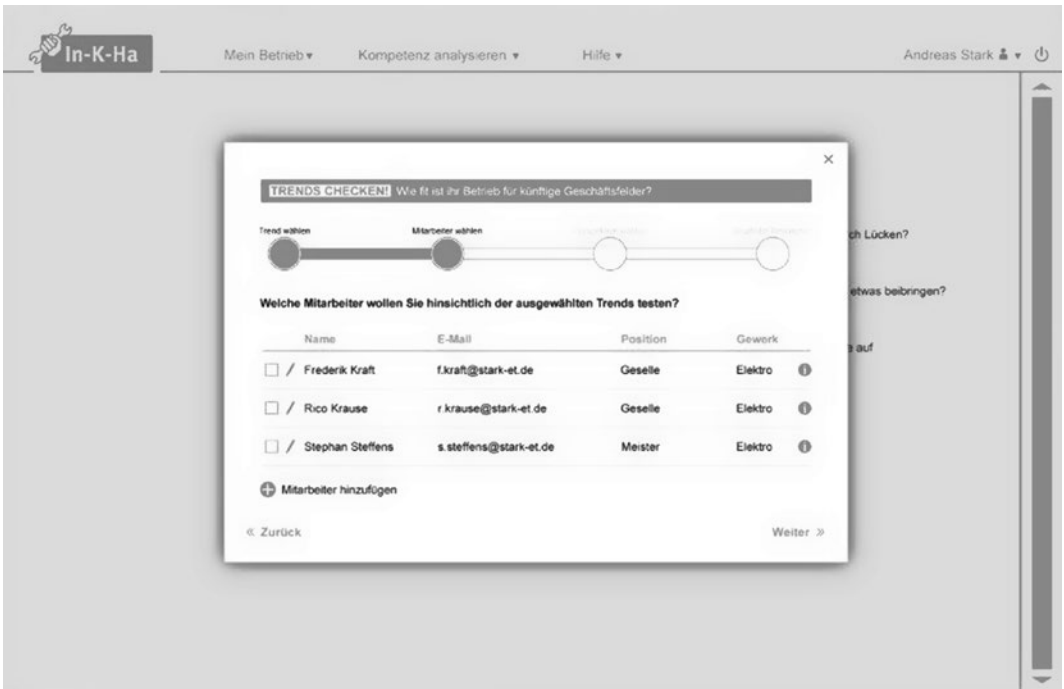


Abb. 2.5 Kompetenzdiagnose. Beispiel: Vorbereitung eines Mitarbeitergesprächs



Mein Betrieb ▾

Kompetenz analysieren ▾

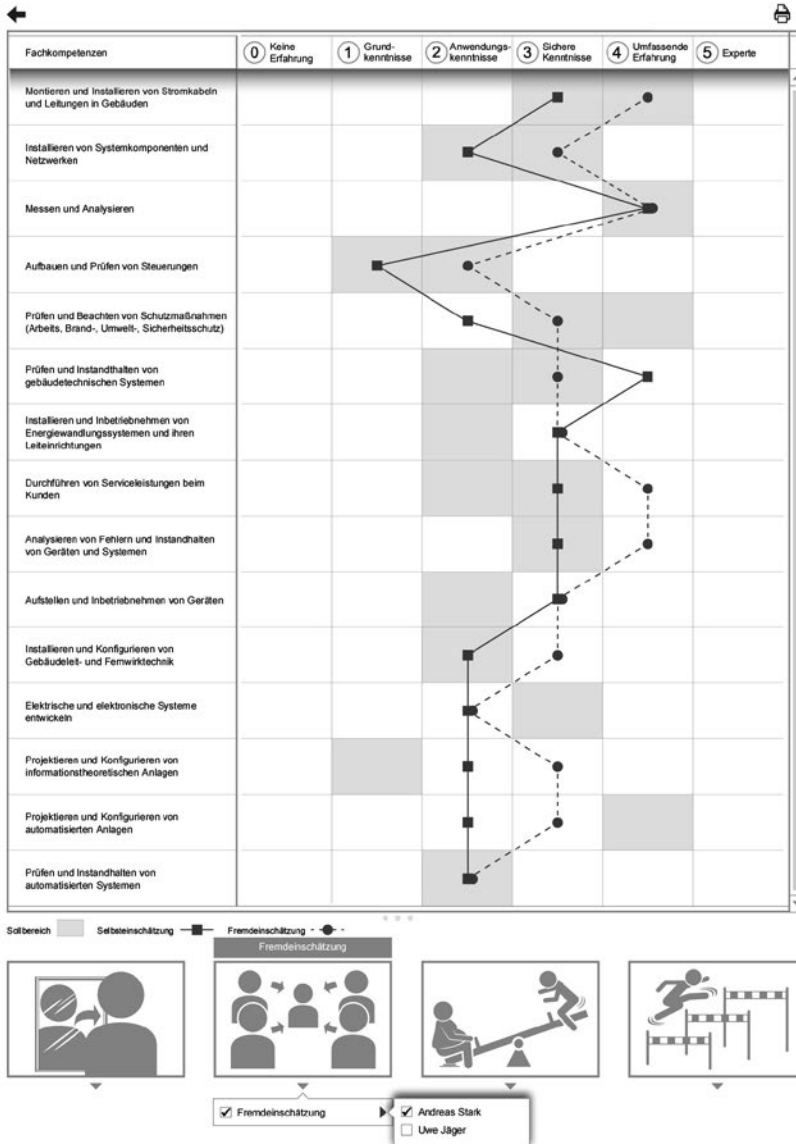
Hilfe ▾

Andreas Stark ▾ ⏻

Ergebnisbericht Kompetenzdiagnose

Mitarbeiter Frederik Kraft

1.- Das Kompetenzprofil von Frederik Kraft in der Übersicht



■ Abb. 2.6 Beispiel für die Auswahl von Mitarbeitern für einen Trendcheck

Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung
Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge
messen, Transfer sichern

Kauffeld, S.

2016, VIII, 173 S.,

ISBN: 978-3-662-48130-1