



Horst Scarbath, Thomas von Beyer-Stiepani (Hg.)

Handbuch Trainingskompetenz

Multiplikatorenkonzept für die betriebliche Weiterbildung

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) ist die größte Fachorganisation für Personalmanagement und Personalführung in Deutschland. Seit ihrer Gründung im Jahr 1952 fördert sie unternehmensübergreifenden, strukturierten Erfahrungsaustausch und ein einzigartiges Kompetenznetzwerk zwischen Personalverantwortlichen.

Hauptsitz der DGFP ist Düsseldorf, weitere Regionalstellen gibt es in Berlin (Repräsentanz), Frankfurt am Main, Hamburg, Leipzig, München und Stuttgart. Mit ihren 2.000 Mitgliedsunternehmen repräsentiert die Fachvereinigung insgesamt rund 43.000 Personalverantwortliche in ganz Deutschland.

Zu den Leistungsbereichen der DGFP gehören:

- mehr als 120 Erfahrungsaustauschgruppen für Führungs- und Fachkräfte, die im Personalmanagement von Mitgliedsunternehmen tätig sind
- Seminare, Workshops, Ausbildungsgänge und Fachtagungen der DGFP-Akademie
- der DGFP-Kongress
- das monatlich erscheinende Fachmagazin PERSONALFÜHRUNG
- das DGFP-Portal unter www.dgfp.de
- das DGFP-Dokumentationszentrum PERSONALWISSEN DIREKT
- die Arbeitskreise der DGFP, Expertengruppen zur Erarbeitung neuer Praxislösungen im Personalmanagement
- die Publikationen der DGFP-Schriftenreihe PraxisEdition und der Working-Paper-Reihe PraxisPapiere

Die DGFP e.V. ist Gründungsmitglied der European Association for Personnel Management (EAPM) und engagiert sich zudem in der World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA).

Horst Scarbath/Thomas von Beyer-Stiepani (Hg.)

Handbuch Trainingskompetenz

Multiplikatorenkonzept für die betriebliche Weiterbildung

DGFP-PraxisEdition | Band 106

Herausgegeben von der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V.

Zeichenerklärung



Abbildungen



Checklisten



Tipps



Interne Seitenverweise



Verweise auf weitere Informationen im Internet

Horst Scarbath/Thomas von Beyer-Stiepani (Hg.)

Handbuch Trainingskompetenz

Multiplikatorenkonzept für die betriebliche Weiterbildung

Horst Scarbath/Thomas von Beyer-Stiepani (Hg.)

Handbuch Trainingskompetenz: Multiplikatorenkonzept für die betriebliche Weiterbildung

DGFP-PraxisEdition Band 106

Reihenherausgeber:

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Düsseldorf

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Gesamtherstellung und Verlag:

W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG

Postfach 10 06 33, 33506 Bielefeld

Telefon: (05 21) 9 11 01-11, Telefax: (05 21) 9 11 01-19

E-Mail: service@wbv.de, Internet: wbv.de

Signet PraxisEdition: Grafikstudio HÜGEMO

Umschlag, Gestaltung und Satz: Christiane Zay, Potsdam



Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers und des Verlages in irgendeiner Form reproduziert, in eine andere Sprache übersetzt, in eine maschinenlesbare Form überführt oder in körperlicher oder unkörperlicher Form vervielfältigt, bereitgestellt oder gespeichert werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Eigennamen oder sonstigen Bezeichnungen in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien und von jedermann benutzt werden dürfen, auch wenn diese nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Die Autoren und der Verlag haben die in dieser Veröffentlichung enthaltenen Angaben mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Sie können jedoch nicht ausschließen, dass vereinzelte Informationen auf irrtümlichen Angaben beruhen oder bei Drucklegung bereits Änderungen eingetreten sind. Aus diesem Grund kann keine Gewähr und Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben übernommen werden, soweit mit dem Produkthaftungsgesetz vereinbar.

Dieses Buch enthält Verweise auf Internetseiten, deren Inhalte zum Zeitpunkt der Linksetzung mit größter Sorgfalt ausgewählt und geprüft wurden. Auf die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der Inhalte sowie die aktuelle und zukünftige Gestaltung der verlinkten/verknüpften Seiten haben Herausgeber und Verlag keinerlei Einfluss. Wir distanzieren uns ausdrücklich von allen Inhalten aller verlinkten/verknüpften Seiten, die nach der Linksetzung verändert wurden, und übernehmen keine Haftung.

ISBN 978-3-7639-5123-9 (Print) **Bestell-Nr. 6001972**

ISBN 978-3-7639-5124-6 (E-Book)

© 2012, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld

Inhaltsverzeichnis

Vorwort (<i>Hendrik Leuschke</i>)	11
1 Zur Einführung	13
1.1 10 Jahre Ausbildungsgang „Train the Trainer“ als Initiative der DGFP (<i>Stefanie Riewoldt</i>)	13
1.2 Aktueller Nutzen eines Multiplikatorenkonzepts für die betriebliche Weiterbildung (<i>Sascha Armutat</i>).....	15
1.3 Zielsetzung und Aufbau dieser Publikation (<i>Horst Scarbath und Thomas von Beyer-Stiepani</i>).....	17
2 Trainerqualifikation – ein konzeptioneller Ansatz (<i>Thomas von Beyer-Stiepani und Horst Scarbath</i>)	23
2.1 Aufgaben des internen Trainers.....	23
2.2 Ziele einer Trainerausbildung.....	26
2.3 Inhalte einer Trainerausbildung – Drei Säulen der Trainerqualifikation.....	27
2.4 Methodische Erfordernisse unserer Trainerausbildung.....	29
2.5 Fazit.....	32
2.6 Literatur	32
3 Kompetenzbausteine: Praxisbezogene Theorieelemente	35
3.1 Von der Zieldefinition zum Trainingskonzept: didaktisch-methodische Überlegungen zur Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen (<i>Thomas von Beyer-Stiepani</i>)	35
3.1.1 „Betriebliche Weiterbildung“ – Weiterbildung im Kontext der betrieblichen Zusammenhänge.....	35
3.1.2 Struktur einer Planung	38
3.1.3 Grundlegende Impulse der Didaktik	40
3.1.3.1 Didaktische Ansätze.....	43
3.1.3.2 Prinzipien didaktischen Handelns	47
3.1.3.3 Lerntheoretische Kernaussagen.....	50
3.1.4 Pragmatisch-transferorientiertes didaktisches Modell zur Konzeption von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen	52
3.1.4.1 Vorüberlegungen	52
3.1.4.2 Pragmatisch-transferorientiertes didaktisches Modell für betriebliche Weiterbildung	57
3.1.5 Literatur	67
3.2 Meaningful Learning: Lernprozesse ermöglichen und unterstützen (<i>Horst Scarbath</i>)	70
3.2.1 Was ist Lernen?.....	71
3.2.2 Wie wir lernen	72
3.2.3 Ganzheitlichkeit, Persönlichkeitstypen, Altersunterschiede: Eine kleine „differenzielle“ Psychologie des Lernens	83

3.2.4	Einprägen und Behalten: Tipps zur Mnemotechnik (kleiner Exkurs).....	86
3.2.5	Nachhaltiges Lernen im Praxisalltag ermöglichen und unterstützen: Nutzen und „To-dos“ für Trainer	88
3.2.6	Literatur	90
3.3	Menschen verstehen: Ansatzpunkte aus der Persönlichkeits- psychologie und Typenlehre (<i>Horst Scarbath</i>)	91
3.3.1	Definition „Persönlichkeitspsychologie“ und „Persönlichkeitsmodelle“	91
3.3.2	Leitende praktische Fragestellungen	92
3.3.3	Persönlichkeitspsychologie I: „Aufbau der Person“	94
3.3.4	Persönlichkeitspsychologie II: Typenlehren und kommerzielle „Persönlichkeitsmodelle“	98
3.3.5	Literatur	103
3.4	Outdoor-Training – Ein lebendiges Instrument der Personalentwicklung (<i>Bernhard Seidl</i>)	104
3.4.1	Outdoor-Training in der Praxis	104
3.4.2	Was versteht man unter Outdoor-Training?	105
3.4.3	Methodisches Vorgehen	107
3.4.4	Trends und Entwicklungen	110
3.4.5	Fazit.....	113
3.5	Transferbarrieren und Transferstrategien (<i>Thomas von Beyer-Stiepani</i>)	114
3.5.1	Begriff „Transfer“	115
3.5.2	Transfertheorie.....	116
3.5.3	Transfermodelle	119
3.5.4	Transferbarrieren und Lernwiderstände	120
3.5.5	Lernpsychologische Erklärungsansätze und Optimierungs- konzepte	122
3.5.6	Transferprinzipien und -instrumente.....	124
3.5.7	Literatur	134
3.6	Bildungscontrolling (<i>Frank Sieber Bethke</i>)	136
3.6.1	Begriffe.....	136
3.6.2	Der Regelkreis des Bildungsmanagements	137
3.6.3	Evaluationsebenen der Weiterbildung und Personalentwicklung....	140
3.6.4	Reporting	145
3.6.5	Literatur	146
3.7	Trainerauswahl als didaktisches Handlungsfeld in der externen beruflichen Weiterbildung am Beispiel der DGFP-Akademie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. (<i>Sascha Armutat</i>)	147
3.7.1	Problemstellung: Anforderungsvielfalt – der Trainer als fachlicher Experte, didaktischer Köhner und loyaler Repräsentant.....	147

3.7.2	Bezugsrahmen: Systematische Gestaltung der Kontaktphasen zwischen Weiterbildungsinstitution und Trainer	150
3.7.3	Gestaltungsempfehlung für die Kontaktphasen	152
3.7.4	Ausblick	161
3.7.5	Literatur	162
4	Handlungsfelder: Berichte aus der Praxis	163
4.1	Einführung eines internationalen Führungskräfteentwicklungsprogramms bei der EOS-Gruppe (<i>Carolina Pamela Boldt, Tatjana Boseck</i>).....	163
4.1.1	Einleitung	163
4.1.2	Ein Auszug aus dem Konzept	168
4.1.3	Fazit.....	171
4.2	Willkommen in unserem Unternehmen! Oder: Einführungstage für neue Mitarbeiter bei der MorphoSys AG (<i>Silvia Dermietzel</i>)	173
4.2.1	Die Zielgruppe	173
4.2.2	Ein Blick zurück.....	173
4.2.3	Die Ziele.....	174
4.2.4	Der besondere Anspruch	174
4.2.5	Die Planung oder: bevor es losgeht.....	175
4.2.6	Es ist so weit	175
4.2.7	Die Präsentation beginnen.....	178
4.2.8	Es ist so weit – der erste Eindruck zählt, der letzte Eindruck bleibt..	179
4.2.9	Überprüfung der Ziele – sind die Ziele erreicht worden?.....	180
4.3	Einstiegsschulung für neue Mitarbeiter im Außendienst (<i>Antje Mattheis</i>).....	181
4.3.1	Strategische Vorüberlegungen	181
4.3.2	Durchführung einer Einstiegsschulung für neue Mitarbeiter im Außendienst durch eigene Mitarbeiter	181
4.3.3	Entwicklung des eigenen Schulungskonzepts im Rahmen einer „Train the Trainer“-Ausbildung.....	182
4.3.4	Ablauf der Konzeptentwicklung im Rahmen der „Train the Trainer“-Ausbildung.....	183
4.3.5	Erfahrungen mit der eigenen Umsetzung des Trainings.....	184
4.4	Trainingskonzept für den internationalen Vertriebsaußendienst der Bijou Brigitte Modische Accessoires AG (<i>Bettina Diek</i>).....	185
4.4.1	Ausgangslage – warum ein Trainingskonzept?.....	185
4.4.2	Wer ist die Bijou Brigitte Modische Accessoires AG?	187
4.4.3	Wo wir heute stehen – Besonderheiten eines internationalen Einzelhandelsunternehmens.....	187
4.4.4	Inhalt und Ausrichtung – wo wollen wir hin?.....	188
4.4.5	Vorbereitung – ein Konzept entsteht	189
4.4.6	Ablauf und praktische Umsetzung	192
4.4.7	Ergebnis	193
4.4.8	Auf dem Weg in die Zukunft	194
4.5	KVP in der Produktion bei Schattdecor AG (<i>Franz Anner</i>)	194

4.6	E-Learning als Trainingsmethode im Dräger-Konzern (<i>Oliver Engler</i>).....	202
4.6.1	Dräger – Technik für das Leben	202
4.6.2	Was ist E-Learning bei Dräger?.....	203
4.6.3	Erfahrungen aus dem Projekt eLearning@Dräger	205
4.6.4	Rückblick auf die Trainerausbildung	212
4.7	Teamentwicklung in der RWE AG – von der Arbeitsgruppe zum Hochleistungsteam (<i>Susanne Kemmeter</i>)	213
4.8	Ausbildung zum Versicherungsfachmann – ein „Muss“ in der Versicherungsbranche am Beispiel der LVM Versicherung (<i>Uwe Lanwehr</i>)	219
4.8.1	Mitarbeitergewinnung bei der LVM Versicherung	219
4.8.2	Ausbildungssituation	220
4.8.3	Aufbau eines Ausbildungsmoduls	221
4.8.4	Ausbildung und „Train the Trainer“-Erfahrungen	224
4.8.5	Fazit.....	225
4.9	Ohne Stress in die Prüfung – ein Präsentationstraining für Auszubildende der Essener Verkehrs AG (<i>Silke Kaffenberger</i>)	226
4.9.1	Integration in den betrieblichen Ausbildungsplan.....	226
4.9.2	Vorbereitung des Präsentationstrainings – Die Inhaltsanalyse.....	227
4.9.3	Ausgestaltung der Trainingsinhalte – Didaktische Reduktion	228
4.9.4	Festlegung der Lernziele – Erfolgskontrolle.....	229
4.9.5	Durchführung des Präsentationstrainings – Der Trainerleitfaden ...	229
4.9.6	Übertragbarkeit auf andere Unternehmen und Grenzen des Konzepts	230
4.10	Zielklärungsgespräche mit externen Trainern in der betrieblichen Weiterbildung der Tesa AG (<i>Cornelia Lehmann</i>).....	231
4.10.1	Umsetzung von Weiterbildungsbedarf durch externe Anbieter	231
4.10.2	Der Leitfaden zur Unterstützung der Zielklärungsgespräche.....	233
4.10.3	Auswahl der externen Anbieter	239
4.10.4	Fazit.....	242
4.10.5	Literatur	242
4.11	Das A & O der Auftragsklärung aus der Sicht einer freiberuflichen Trainerin (<i>Beate Allendorf</i>)	243
4.11.1	Auftragsklärung firmeninterne Seminare.....	243
4.11.2	Auftragsklärung offene Seminare	248
5	Tools aus dem Handwerkskoffer.....	255
5.1	Vorbemerkung (<i>Horst Scarbath, Thomas von Beyer-Stiepani</i>).....	255
5.2	„Der Dirigent“: Einstiegsmotivation (<i>Susanne Hornschuh</i>).....	259
5.3	Quadrate: Einstiegsmotivation (<i>Horst Scarbath</i>)	262
5.4	Vorstellungsrunde: Vorstellung (<i>Stefan Hesse</i>).....	264
5.5	Rasende Reporter: Erwartungsabfrage/Themensammlung (<i>Bernhard Seidl</i>).....	268
5.6	Dreieck der Gemeinsamkeiten: Vorstellung (<i>Thomas von Beyer-Stiepani</i>)	269
5.7	Jobkarten: Seminarorganisation (<i>Mariola Daumann</i>)	271

5.8	„Firmenzeitung“: Seminar- bzw. Moduleinstieg (<i>Thomas von Beyer-Stiepani</i>)	274
5.9	Tischdecken: Tageseinstieg (<i>Bernd Busen</i>)	276
5.10	Emotion Cards: Tageseinstieg (<i>Silke Kaffenberger</i>).....	278
5.11	Turmbauen: Teamübung (<i>Alois Freudenstein</i>).....	279
5.12	Das fliegende Ei: Teamübung (<i>Ralf Ziesche</i>).....	283
5.13	Kettenreaktion – „Domino-Übung“: Teamübung (<i>Susanne Kemmeter</i>)	285
5.14	Pipe-Line: Teamübung (<i>Bernhard Seidl</i>).....	288
5.15	Team-Jonglage: Aktivierung (<i>Bernhard Seidl</i>)	289
5.16	„Stand up for set up“: Tagesabschluss (<i>Tatjana Boseck</i>).....	291
5.17	Leitende Begriffe im Gesamtzusammenhang: Lernzielkontrolle (<i>Thomas von Beyer-Stiepani</i>)	292
5.18	Meine wichtigsten Erkenntnisse/Maßnahmen: vom Tagesabschluss zum Transfer (<i>Thomas von Beyer-Stiepani</i>).....	294
5.19	Blumentepich: Seminarabschluss (<i>Eileen Vesper</i>).....	296
5.20	Reflexionsbaum: Seminarabschluss (<i>Thomas von Beyer-Stiepani</i>).....	298
5.21	Vier Ecken: Seminarabschluss/Reflexion (<i>Bernhard Seidl</i>).....	300
5.22	Vorgespräch mit Vorgesetztem: Transfer (<i>Frank Sieber Bethke</i>)	302
5.23	Transfersgespräch mit Führungskraft: Transfer (<i>Frank Sieber Bethke</i>)	304
6	Anhang	307
6.1	Verzeichnis der Abbildungen und Checklisten.....	307
6.2	Autorenverzeichnis	310

Vorwort (Hendrik Leuschke)

Seit nunmehr zehn Jahren bietet die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. den Ausbildungsgang „Train the Trainer“ an.

Engagierte Teilnehmer¹ – überwiegend Fach- und Führungskräfte sowie freie Dozenten und Trainer – haben in der Zeit diese Weiterbildungsmaßnahme absolviert und fungieren als „Multiplikatoren“, die das erlernte zusätzliche Know-how nun in Wirtschaft und Gesellschaft einbringen.

Trainings kompetent auszuwählen, zu beurteilen, selbst zu konzipieren und durchzuführen – das sind seit jeher die wichtigsten Lernziele von „Train the Trainer“. Absolventen erhöhen ihre Professionalität als Entscheider für Qualität von Weiterbildung in ihrem Hause und steigern zugleich ihre Kompetenz als Trainer.

Wie das funktionieren kann? Mit einem wissenschaftlichen Fundament und einer praxisorientierten Darstellung. Genau diese Verbindung ist es, die den ursprünglich als Projekt gestarteten Ausbildungsgang so erfolgreich gemacht hat. Das bestätigen uns auch immer wieder die Rückmeldungen vieler Teilnehmer.

Einen mindestens ebenso starken Einfluss auf den Erfolg dieser Maßnahme hat sicher auch das besondere Engagement von Prof. Dr. Horst Scarbath und von Thomas von Beyer-Stiepani. Ihr reichhaltiger Erfahrungsschatz, ihre sowohl wissenschaftlichen als auch praxisorientierten Hintergründe und ihre einzigartigen Persönlichkeiten sorgen seit Jahren dafür, dass der Ausbildungsgang für die Teilnehmer immer wieder zu einer unvergesslichen Lernerfahrung wird.

Wir freuen uns darauf, den Ausbildungsgang „Train the Trainer“ gemeinsam mit Prof. Dr. Horst Scarbath und Thomas von Beyer-Stiepani fortzuführen – mit laufend aktualisierten Inhalten und mit immer wieder neuen Teilnehmern, die mit ihren Rückmeldungen dazu beitragen, dass unser Weiterbildungsangebot auch künftig ihren Erwartungen entspricht.

1 Wenn in diesem Buch von Mitarbeitern, Führungskräften oder anderen Personengruppen gesprochen wird, sind immer gleichermaßen Frauen und Männer gemeint. Der Verzicht auf geschlechtsspezifische Differenzierung soll allein die Lesbarkeit verbessern.

Wir danken Prof. Dr. Horst Scarbath und Thomas von Beyer-Stiepani für ihre Bemühungen bei der Ausarbeitung ihrer Beiträge. Ein besonderer Dank gilt auch allen Autorinnen und Autoren dieses Bandes. Dr. Sascha Armutat gilt der Dank für die Begleitung der Veröffentlichung, Lena Steinhäuser für die Administration und Katja Nadine Seyl für das Layout und das Vorlektorat des Manuskripts.

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen mit dieser Lektüre.

Herzliche Grüße,

Ihr

Hendrik Leuschke

Geschäftsführer Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.
August 2012

1 Zur Einführung

1.1 10 Jahre Ausbildungsgang „Train the Trainer“ als Initiative der DGFP (Stefanie Riewoldt)

Schon von Anfang an hatte die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) in ihrem Jahresprogramm verschiedene Angebote, um Trainingskompetenzen von internen Trainern auszubilden und zu entwickeln. So wurden in der Regel in dreitägigen Workshops Themen rund um die Trainingskonzeption und die Kommunikation beim „Lehren und Lernen“ bearbeitet.

Doch mit der Zeit gab es aus den Mitgliedsunternehmen immer häufiger Anfragen nach einer systematischeren Qualifizierung, die die Teilnehmer umfassend auf eine Trainingstätigkeit vorbereiten sollte. Sowohl aufseiten der Personalentwickler und Seminarteilnehmer als auch bei den internen Fachverantwortlichen der DGFP wuchs der Wunsch, nach einer an Standards orientierten Qualifizierung. Und so gab dann im Jahr 2002 einer der damaligen und auch heutigen Ausbildungsleiter, Thomas von Beyer-Stiepani, Beratungssozietät für Human Resource Management (Fürth), den entscheidenden Impuls, auf der Grundlage des Vorhandenen eine mehrmodulige DGFP-zertifizierte „Train the Trainer“-Ausbildung zu entwickeln. Die DGFP beschäftigte sich zu dieser Zeit intensiv mit der Professionalisierung und der Entwicklung von Standards für das Personalmanagement. Auch für die Zielgruppe der „Personalentwickler“ war gerade eine Ausbildung konzipiert worden. Die DGFP griff die Anregung daher gerne auf und gründete unter Beteiligung des heutigen Geschäftsführers der DGFP, Hendrik Leuschke, und der Leiterin der Regionalstelle Hamburg, Stefanie Riewoldt, gemeinsam mit Thomas von Beyer-Stiepani eine Arbeitsgruppe, die die Konzeption vorbereiten sollte. Schnell war klar, dass ein professionelles Konzept auch eine wissenschaftliche Fundierung benötigt, und es war bereichernd, dass Prof. Dr. Horst Scarbath vom Lehrstuhl für Erziehungswissenschaft der Universität Hamburg sofort bereit war, von Anfang an in der Arbeitsgruppe mitzuwirken, um diesen Part zu übernehmen.

Ziel der neuen Ausbildung sollte es sein, das notwendige Know-how und das Handwerkszeug zu vermitteln, um Trainings kompetent

auszuwählen, zu beurteilen, selbst zu konzipieren und durchzuführen. So sollten die Teilnehmer als Entscheider für Qualität von Weiterbildung in ihren Unternehmen umfassend professionalisiert werden. Besonders wichtig war den Konzipienten, dass die Teilnehmer dieser Ausbildung in einer kritischen Auseinandersetzung mit Methoden und Sozialformen, die entscheidend für den Seminarerfolg sind, ihren eigenen Stil als kooperativer Lernbegleiter entwickeln. Arbeitsaufgaben zwischen den einzelnen Modulen unterstützten die Umsetzung der Ausbildungsinhalte in der Praxis. „Insofern war der Ausbildungsgang auch optimal aufgebaut, da man nach jedem Modul Aufgaben bekam, in denen man das Gelernte anwenden musste, um es dann beim nächsten Mal zu präsentieren“, betonte Tanja Selk, Absolventin der Ausbildung und ihrerzeit Personalverantwortliche und Trainerin bei der UBS AG in Zürich.

Aber auch die Zeit von „mit der Gießkanne“ ausgeschütteten Trainings ohne Bedarfsorientierung und Erfolgsmessung sollte vorbei sein. Immer mehr spielte ein nachweisbarer Wertschöpfungsbeitrag durch Weiterbildungsmaßnahmen in den Unternehmen eine Rolle. Um diesen Anforderungen Rechnung zu tragen, entwickelte die Arbeitsgruppe ein Modul, in dem die Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen und die Grundlagen des Bildungscontrollings im Vordergrund stehen. Wichtig war außerdem die Orientierung an in Lernziele umgesetzten Standards, die eine fortlaufende Erfolgskontrolle ermöglichen. Besonderes Augenmerk wurde auch auf die Gestaltung einer praxisorientierten Abschlussprüfung gelegt. Die Absolventen erarbeiten ein unmittelbar verwertbares Trainingskonzept für ein Weiterbildungsthema, das in ihrem Unternehmen ansteht. So entsteht auch für das Unternehmen ein direkter Nutzen. Das Erlernen der Trainerkompetenzen im Rahmen des Ausbildungsgangs orientiert sich an der betrieblichen Praxis, und die Teilnehmer werden systematisch auf die Abschlussprüfung vorbereitet. „Nach erfolgreichem Abschluss erhöhen nun auch spontane Präsentationen oder Trainings meinen Puls nicht mehr – ich fühle mich sicher“, so Bettina Diek, Absolventin und ihrerzeit Personalleiterin bei der Philips GmbH UB Elektro-Hausgeräte in Hamburg. Sie entschied sich für diese Ausbildung, „da sie nicht nur eine Fort-

bildung unter vielen ausmacht, sondern durch die Zertifizierung und die Abschlussprüfung an höherem Gehalt gewinnt“.

Nach zehn Jahren „Train the Trainer“-Ausbildung mit zahlreichen bundesweiten Absolventen blicken nun alle Beteiligten auf ein erfolgreiches Projekt zurück, in dem es gelungen ist, wissenschaftliche Fundierung mit praxisorientierter Umsetzung zu verbinden.

„Ein Highlight waren vor allem die zwei hochkompetenten Ausbildungsleiter dieses Ausbildungsgangs. Aufgrund ihres Erfahrungshintergrundes nahmen sie sowohl in fachlicher wie auch in praxisbezogener Hinsicht – nicht zuletzt auch aufgrund ihres kompetenten und sympathischen Auftretens – eine Vorbildfunktion ein“, so Tanja Selk.

Im Jubiläumsjahr 2012 haben alle Absolventen Gelegenheit, im Rahmen einer Fachtagung ihr Fachwissen zu aktualisieren, neue Trainingsmethoden kennenzulernen und im Kreise der Kollegen zu netzwerken. Und natürlich wird auch in diesem Jahr wieder eine neue Gruppe von Trainern ausgebildet, die sich dann bald „DGFP-zertifizierter Trainer“ nennen darf.

1.2 Aktueller Nutzen eines Multiplikatorenkonzepts für die betriebliche Weiterbildung (Sascha Armutat)

Multiplikatorenkonzepte sind Schneeballsysteme für die Verbreitung von Wissen im Unternehmen. Mitarbeiter werden darin geschult, Wissen aufzubereiten und zielgruppenorientiert an ihre Kollegen weiterzugeben. Diese didaktischen und methodischen Kompetenzen bringen sie dann in die betriebliche Weiterbildung ein. Sie geben das Wissen, das sie sich in ihrer Tätigkeit angeeignet oder das sie auf externen Veranstaltungen erworben haben, an ihre Teamkollegen, eine Gruppe von Mitarbeitern ihres Bereiches oder auch bereichsübergreifend weiter. Damit tragen sie dazu bei, dass sich relevantes Wissen in der Organisation verbreitet und viele an dem Wissenszuwachs Einzelner partizipieren.

Derartige Multiplikatorenkonzepte spielen eine wichtige Rolle in der betrieblichen Weiterbildung der Zukunft. Das hat mehrere Gründe:

1. Kosteneffizienz

Multiplikatorenkonzepte ermöglichen Unternehmen eine kosteneffiziente Gestaltung ihrer betrieblichen Weiterbildung. Ein Mitarbeiter geht zu einer externen Weiterbildungsveranstaltung und gibt im Anschluss daran sein erworbenes Wissen an die Kollegen weiter, die dieses Wissen ebenfalls benötigen. Die einmalige Bildungsinvestition wird für mehrere Mitarbeiter nutzbar gemacht; so lassen sich Weiterbildungskosten einsparen, ohne die Weiterbildung zu reduzieren. Voraussetzung ist, dass die Multiplikatoren in der Lage sind, ihren Kollegen das erworbene Wissen handlungsorientiert zu vermitteln.

2. Lerneffektivität und erwachsenengemäßes Lernen

Erwachsene lernen besonders gut, wenn das Wissen, das sie sich aneignen sollen, eine hohe Relevanz für ihre Arbeit besitzt und wenn der Anwendungsbezug deutlich ist. Darum sind informelle Lerndesigns gerade für Erwachsene besonders geeignet. Die Weitergabe von Wissen durch Kollegen im Arbeitsalltag, möglicherweise bedarfsorientiert im Rahmen der Verrichtung einer Tätigkeit, ist informelles und damit erwachsenengemäßes Lernen par excellence. Multiplikatorensysteme kommen folglich dem Lernen Erwachsener entgegen.

3. Wissensmanagement

Wissen ist mehr als reine Information. Das zeigt sich besonders dann, wenn ältere Kollegen ihre jüngeren Nachfolger in die Tätigkeit einweisen. Es gibt Tätigkeitsbeschreibungen, Regeln für die Tätigkeitsausübung und Checklisten, mit denen dokumentiert wird, was bei der Tätigkeitsausübung zu beachten ist. Die Kniffe und Tricks, die intuitiv berücksichtigten Entscheidungskriterien lassen sich auf diese Art und Weise nicht weitergeben. Hier ist es notwendig, im Prozess der Arbeit einzuweisen, zu erläutern, auf Besonderheiten hinzuweisen und damit Voraussetzungen für den eigenen Expertiseerwerb zu schaffen. Insbesondere beim intergenerativen Wissensaustausch sind didaktische und methodische Kompetenzen nützlich – erleichtern sie doch die Weitergabe informellen Wissens.

4. Motivation und Nutzung von Kompetenzen

Mitarbeiter besitzen oft mehr Kompetenzen, als sie für die Tätigkeit einsetzen. Es ist Aufgabe einer Personalentwicklung und Weiterbildung der Zukunft, diese Kompetenzen für das Unternehmen zu nutzen. Sei es im Rahmen von Mentoren- oder Coachingkonzepten, sei es im Rahmen informeller Lehr-/Lerndesigns – didaktische und methodische Kompetenzen bieten Mitarbeitern die Möglichkeit, sich zu verwirklichen, indem sie ihr Wissen weitergeben. Das ist nicht nur für das Unternehmen nützlich, sondern auch für die Mitarbeiter, die dadurch einen Motivationsschub erfahren.

Diesen Gedanken folgt auch die „Train the Trainer“-Ausbildung der DGFP. Sie vermittelt die relevanten didaktischen und methodischen Kompetenzen, die der professionelle Trainer, aber auch der betriebsinterne Multiplikator nutzen kann.

1.3 Zielsetzung und Aufbau dieser Publikation

(Horst Scarbath und Thomas von Beyer-Stiepani)

Diese Publikation legt nicht nur Rechenschaft ab zur Konzeption und Praxis einer mittlerweile seit zehn Jahren von der DGFP an unterschiedlichen Standorten in Deutschland realisierten Trainerausbildung. Sie will vielmehr auch als Impulsgeber und Praxishilfe dienen – daher der Titel „Handbuch Trainingskompetenz“.

Sinn und Nutzen von Trainings sind in den letzten Jahren immer wieder einmal öffentlich infrage gestellt worden. Polemisch zugespitzt war sogar von einer „Weiterbildungslüge“ die Rede. Derartige Kritik trifft nicht nur da auf einen Wahrheitskern, wo sie Skepsis gegenüber überhöhten Gewissheitsansprüchen von auf dem Trainingsmarkt auftretenden Methoden nahelegt. Noch wichtiger für Konzeption und Praxis der betrieblichen Weiterbildung sind Hinweise, die den oft schwachen bzw. kurzlebigen Transfer des in Trainings Gelernten in den beruflichen Alltag beklagen.

Dieser zentralen Herausforderung an die Trainingsarbeit möchte sich die von uns konzipierte Trainerausbildung der DGFP stellen. Hervorzuheben sind hier besonders folgende Gestaltungselemente (vgl. Kapitel 2): die eingehende reflexive didaktisch-methodische



Fundierung, die Arbeit mit einem „Parallelprozess“ (Behandlung eines Themas bei gleichzeitiger Feedbackschleife zum Verhalten des Teilnehmers), der modulare Aufbau (Intervalltraining) mit Transferschritten zwischen den Modulen, die Einbindung der jeweiligen Führungskraft der Teilnehmer, die Berücksichtigung neuerer Erkenntnisse zum Gelingen des Transfers in die Trainingspraxis und das alltägliche Handeln im Unternehmen, schließlich auch die Erarbeitung und reflexive Diskussion eines unternehmensbezogenen Trainingskonzepts in der Abschlussprüfung.

Die Verknüpfung von praxisbezogenem wissenschaftlichen Input mit reflexionsoffenen praktischen didaktisch-methodischen Gestaltungsimpulsen soll dabei auch unserer Absicht dienen, die Leitvorstellung der „Trainingskompetenz“ nicht auf das Ziel bloßen „Funktionierens“ von Angehörigen eines Unternehmens zu verkürzen. Auf die aktuelle bildungswissenschaftliche Kritik an einer reduzierten Kompetenzvorstellung in Bildungsprozessen kann hier nicht näher eingegangen werden. Aber auch angesichts der stets wachsenden Komplexität und Dynamik betrieblicher Praxis (auf zunehmend allen Ebenen) muss auch „Trainingskompetenz“ reichhaltiger gedacht werden: Der Nutzen von Weiterbildungsmaßnahmen für das Unternehmen kann nur dann erbracht werden, wenn die Entwicklung von Trainingskompetenz die Entfaltung selbstständiger Urteilskraft der Teilnehmer einschließt.

Die vorliegende Publikation, die aus den Erfahrungen des Ausbildungsgangs „Train the Trainer“ der DGFP erwachsen ist und von dessen Referenten und von zahlreichen Absolventen gestaltet wird, ist einer entsprechenden Zielsetzung verpflichtet.

Zunächst stellen die beiden Herausgeber und Ausbildungsleiter Thomas von Beyer-Stiepani und Horst Scarbath ihren spezifischen konzeptionellen Ansatz einer Trainerqualifikation dar (Kapitel 2).

Ein erster Hauptteil (Kapitel 3) präsentiert ausgewählte „Kompetenzbausteine“, nämlich „praxisbezogene Theorieelemente“, die gemäß dem Dreischritt „Grundlagen – Beispiele – Tools“ zunächst Grundlagen vergegenwärtigen. (Einige weitere geläufige Inhalte des Ausbildungsgangs wie z. B. Kommunikation fanden im Interesse der Konzentration auf das Spezifische unseres Konzepts in diesem Band

keine Berücksichtigung.) Die Variation von Textsorte und -umfang wollten wir hier bewusst zulassen: Das Spektrum reicht von Texten, die auf Begleitmaterialien zu den einzelnen Modulen zurückgehen und einen elementaren, fokussierenden Blick auf die jeweilige Thematik eröffnen, über weiter greifende Darstellungen bis hin zu ausführlich begründenden Vorarbeiten für eine wissenschaftliche Studie zum Problemfeld der Trainingskompetenz und des Praxistransfers:

Thomas von Beyer-Stiepanis „didaktisch-methodische Überlegungen zur Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen“ stellen unter dem Titel „Von der Zieldefinition zum Trainingskonzept“ (Kapitel 3.1) einen derartigen praxisbezogenen und zugleich diskursiv-wissenschaftlichen Beitrag dar; entsprechendes gilt nicht minder für seinen Artikel „Transferbarrieren und Transferstrategien“ (Kapitel 3.5), der die eingangs benannte Kritik an Trainings produktiv bearbeitet, nämlich mittels Begründung und Entwicklung eines transferfördernden Konzepts für Trainings und Trainerausbildung.

Horst Scarbaths Beiträge, aus Handouts zu zwei Modulen der Trainerausbildung hervorgegangen, verstehen sich demgegenüber als elementare und komprimierte Basisinformation zu den wichtigen thematischen Bausteinen der Lerntheorie und der Persönlichkeitstheorie; sie suchen Information abzusichern und zugleich Problembewusstsein zu wecken, dies jedoch ohne ausführlicheren fachwissenschaftlichen Diskurs: „Meaningful Learning: Lernprozesse ermöglichen und unterstützen“ (Kapitel 3.2) und „Menschen verstehen: Ansatzpunkte aus der Persönlichkeitspsychologie und Typenlehre“ (Kapitel 3.3).

Bernhard Seidl bringt unter dem Titel „Handlungsorientiertes Lernen“ (Kapitel 3.4) „Outdoortraining und andere handlungsorientierte Elemente“ ins Spiel. Indem er Prinzipien und Entwicklungstendenzen derartiger Angebote anspricht, kann er zugleich verdeutlichen, dass sein Konzept dieses Kompetenzbausteins umfassender und zugleich präziser ist als viele erlebnispädagogische Angebote.

Frank Sieber Bethkes Beitrag zum „Bildungscontrolling“ (Kapitel 3.6) bindet das Aufgabenfeld der Trainingskompetenz explizit in einen betriebswirtschaftlichen Zusammenhang ein. Er erschließt auch dem nicht betriebswirtschaftlich Vorgebildeten z. B. den Regel-

kreis von Planung, Steuerung und Kontrolle. Er verhilft dem Trainer zum Verständnis entsprechender Denkansätze und Strategien und macht ihm Controllingaufgaben als Teil seines eigenen Aufgabenspektrums bewusst. Zugleich trägt dies zu einer besseren Kooperation von Trainern und Controllern im Unternehmen bei.

Sascha Armutat schließlich beleuchtet die Trainingskompetenz aus einer wichtigen Gegenperspektive, nämlich der „Trainerauswahl als didaktisches Handlungsfeld in der externen beruflichen Weiterbildung am Beispiel der DGFP-Akademie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V.“ (Kapitel 3.7). Der Autor versteht Trainerauswahl als „didaktisches Handeln“. An diesem Beispiel wird deutlich, dass auch die Fähigkeit zu Auswahl und Beurteilung geeigneter Trainer zum Kompetenzspektrum des innerbetrieblichen Trainers gehört.

Ein zweiter Hauptteil (Kapitel 4) ist beispielhaften Berichten aus der Praxis in unterschiedlichen Handlungsfeldern von Trainings gewidmet. Hier stellen frühere Absolventen der DGFP-Trainerausbildung dar, wie sie ihre erworbenen Kompetenzen im Alltag eines Unternehmens (oder im Einzelfall auch: im Alltag einer externen Trainerin) nutzen.

Bei der Auswahl der insgesamt elf Beiträge haben wir auf eine möglichst breite Streuung der Branchen bzw. der unternehmensinternen Aufgabenfelder und der Regionen ebenso geachtet wie auf ein breites Spektrum von Trainingsanlässen, Inhalten und konzeptionellen Lösungsansätzen: Von der Einführung eines internationalen Führungskräfteentwicklungsprogramms über Einstiegsschulungen und Einführungstage für neue Mitarbeiter bis hin zu einem Trainingskonzept für den Vertriebsaußendienst, vom kontinuierlichen Verbesserungsprozess in der Produktion über E-Learning als Trainingsmethode bis hin zur Teamentwicklung. Zwei Beiträge sind speziell Beispielen aus der Ausbildung bzw. der Prüfungsvorbereitung für Auszubildende gewidmet. Abschließend wird die wichtige Thematik der Ziel- bzw. Auftragsklärung zwischen Unternehmen und externen Trainern behandelt, und zwar in perspektivischer Ergänzung der Sichtweisen einer Personalerin eines Unternehmens und einer freiberuflichen Trainerin. Wichtig war uns hier eine möglichst konkrete Darstellung anregender Praxisbeispiele. Auch deswegen

danken wir den Unternehmen, in denen die jeweiligen Beispiele realisiert und für dieses Kapitel freigegeben wurden, für die Gewährung derartiger Transparenz und Kooperation.

Der dritte Hauptteil (Kapitel 5) stellt „Tools aus dem Handwerkskoffer“ vor, die von den Autoren in der Trainingspraxis erprobt wurden. Diese Instrumente sollen einen ziel- und transferorientierten Lernprozess unterstützen. Die Bildrede von den Tools und dem „Werkzeugkoffer“ soll dabei nicht der Annahme Vorschub leisten, Lernprozesse der Teilnehmer ließen sich einfach in technischem Sinne „herstellen“ (vgl. Vorbemerkung der Herausgeber zu Kapitel 5). Handelt es sich hier nicht um „Stellschrauben“ oder ähnliche technische Instrumente, so doch um methodisch geeignete, situations- und adressatengerecht einzusetzende Impulse oder Arrangements. Diese gestalten den Trainingsprozess lebendig und abwechslungsreich, unterstützen den eigenaktiven Lernprozess der Teilnehmer und sichern dessen Ertrag.



Das Spektrum der Anlässe bzw. der Einsatzmöglichkeiten reicht hier vom Seminareinstieg und der Vorstellungsrunde über beispielsweise Team- und Aktivierungsübungen oder Tools zur Lernerfolgskontrolle bis zur Reflexion bei Tages- oder Trainingsabschluss. Auch für das transfersichernde Vor- bzw. Nachgespräch mit der Führungskraft werden Hilfen bereitgestellt.

Um Einsatz und Vergleich der Tools zu erleichtern, haben wir die jeweilige Präsentation nach einheitlichen Kategorien gestaltet: Einordnung des Tools in den Gesamtzusammenhang eines Trainings, Ziele/Impulse/Lerneffekte, organisatorische Hinweise und detaillierte Beschreibung der Durchführung/Vorgehensweise, nicht zuletzt auch kritische Reflexion zu eigenen Erfahrungen der Autoren mit dem Tool, beispielsweise zu Grenzen der Eignung in speziellen Verwendungszusammenhängen oder zu persönlichen Voraussetzungen des nutzenden Trainers. Einige der Tools, beispielsweise motivierende und aktivierende Übungen, sind über ihren primären Verwendungszweck hinaus auch multifunktional einsetzbar. So wie es sich in vielen der präsentierten Fälle um praxiserprobte Neuschöpfungen oder selbstständige Weiterentwicklungen handelt, mögen sich die Nutzer dieses Handbuchs ihrerseits zur fantasievollen Variation und

Neugestaltung derartiger Tools anregen lassen. Das Autorenverzeichnis schließt den Band ab.

Diese Publikation ist ein Gemeinschaftswerk zahlreicher Autoren. Hierzu noch einige erforderliche Hinweise:

Dem Sprachgebrauch in der Publikationsreihe „PraxisEdition“ der DGFP folgend, wird in diesem Buch in der Regel aus Vereinfachungsgründen als übergreifend-allgemeine grammatische Form der Geschlechterbezeichnung die männliche benutzt.

Jeder Autor ist für seinen Beitrag selbst verantwortlich. Die Herausgeber haben über allgemeine Hinweise hinaus nicht in die konkrete inhaltliche Darstellung eingegriffen. Dies gilt ebenso für die Selbstdarstellung der Autoren im Anhang.

Auch übernehmen die Herausgeber keine Verantwortung bzw. Haftung für die Korrektheit der jeweiligen Angaben und für eventuelle Verletzungen von Urheberrechten. Zudem haben die Autoren gegenüber der DGFP ausdrücklich erklärt, dass sie im Besitz der Urheberrechte ihres Beitrags sind bzw. dass ihnen Rechte z. B. zum Abdruck von Abbildungen eingeräumt wurden.

Den Herausgebern bleibt abschließend noch die angenehme Pflicht des Dankes: zunächst allen, die – zum Teil trotz hoher beruflicher Belastung – Beiträge für dieses Buch beigesteuert haben und die inhaltliche Reichhaltigkeit dieses „Handbuchs Trainingskompetenz“ ermöglicht haben. Sodann auch allen anderen bisherigen Teilnehmern des DGFP-Ausbildungsgangs, die durch ihre Feedbacks die Entwicklung unseres Konzepts gefördert haben.

Ganz besonders gilt unser Dank der DGFP und deren Akademie, in deren Rahmen unser Konzept entwickelt und seit nunmehr zehn Jahren realisiert werden konnte. Besonders sind hier zu nennen: Hendrik Leuschke, als damaliger Leiter der Arbeitsstelle Hamburg, Mitinitiator des Projekts und jetzt Geschäftsführer der DGFP, Stefanie Riewoldt, die jetzige Leiterin der Hamburger Regionalstelle, von Beginn an bei der Konzeptentwicklung beteiligt und derzeit Koordinatorin des Ausbildungsgangs, ganz besonders Dr. Sascha Armutat, der als kompetenter Partner seitens der DGFP das Projekt mit Geduld und Ermutigung, aber ebenso mit technischer und redaktioneller Hilfe zu einem guten Ende hat gelingen lassen.

2 Trainerqualifikation – ein konzeptioneller Ansatz

(Thomas von Beyer-Stiepani und Horst Scarbath)

2.1 Aufgaben des internen Trainers²

Um den wirtschaftlichen Erfolg zu sichern, entwickeln sich Unternehmen immer weiter zu dynamischen und vernetzten Organisationen mit permanenten Kommunikations-, Lern- und Veränderungsprozessen. Lernen und innerbetriebliche Bildungsarbeit befinden sich in diesem Zusammenhang in einer Zeit des rapiden Wandels und Umbruchs. Umso mehr sind qualifizierte Weiterbildungsspezialisten im Unternehmen gefragt, kommt es zu einer Renaissance der innerbetrieblichen Trainer.

Ziel und damit Aufgabe der Bildungsarbeit ist eine stärkere Integration der Weiterbildungsmaßnahmen in die Unternehmensstrategie und -entwicklung. Das Thema ist nicht neu, dennoch rücken Entscheidungen zum Thema Weiterbildung von Mitarbeitern noch näher an die für Personalentwicklung im Allgemeinen und Weiterbildung im Besonderen verantwortliche Führungskraft heran.

Ausgangspunkt ist dabei, was Mitarbeiter wissen und vor allem können müssen, um das tun zu können, was die Zielerreichung von ihnen verlangt. Somit gewinnt die Thematik der Mitarbeiterqualifizierung einen enormen Stellenwert bei der Zielvereinbarung in Form von zu formulierenden Entwicklungszielen parallel zu den Leistungszielen.

Auch die Führungskraft selbst ist mehr gefordert: Zum einen wird sie selbst Funktionen und Aufgaben eines Trainers für die eigenen Mitarbeiter übernehmen, zum anderen ist sie verantwortlich für die Planung und Zusammenstellung effektiver Qualifizierungsmaßnahmen. Für beide Aufgaben benötigt sie selbst mehr fundierte Kompetenz zu Themen der Erwachsenenbildung, z. B. über den

Integration der Weiterbildungsmaßnahmen in die Unternehmensstrategie

2 Das Angebot der DGFP-Trainerausbildung, so wie es hier dargestellt ist, wird vorwiegend von Teilnehmern genutzt, die sich für die Tätigkeit als innerbetrieblicher Trainer qualifizieren wollen.

wichtigen Zusammenhang von gewünschten Lernzielen und den dafür notwendigen Methoden.

Trotzdem ist und darf das Training der eigenen Mitarbeiter selbst nicht Hauptaufgabe der Führungskraft sein. Dazu hat sie einen Spezialisten, einen Helfer zur Seite – den internen oder externen Trainer –, um insbesondere auch den Transfer zu fördern. Betrachtet man den Einsatz interner Trainer rein quantitativ, so liegt sicherlich das größte Einsatzfeld bei der Vermittlung von Fachwissen und technischen Kompetenzen, z. B. Produktschulungen oder Veranstaltungen zur Aktualisierung von Fach-Know-how.

Aber auch für die strategisch bedeutsamen Maßnahmen im Rahmen der Organisationsentwicklung wirken immer mehr interne Trainer als Begleiter und Katalysatoren von Veränderungsprozessen mit. Hier ist zu überlegen, was die Organisation oder die einzelne Organisationseinheit tun muss, damit Mitarbeiter aktiv an diesen Veränderungsprozessen mitwirken und sich selbst als aktiven Teil an diesen Prozessen verstehen. Themen in diesem Bereich sind unter anderem Führung, Kommunikation, Selbstverantwortung oder Methoden-Know-how.

Eines haben beide oben vorgestellten Einsatzgebiete bei all ihrer unterschiedlichen Ausprägung gemeinsam: Ziel der Weiterbildungsveranstaltungen muss eine verbesserte Handlungsfähigkeit sein. Gerade bei den erst genannten Veranstaltungen, die allzu oft nur auf Wissen setzen, bleibt das Ziel des Könnens, und damit eine direkte Anwendung im Arbeitsumfeld, nicht selten unerreicht. Diese Handlungsorientierung von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen wird begünstigt durch die Anbindung der Qualifizierungsmaßnahmen bei betrieblicher Aus- und Weiterbildung an die Unternehmensstrategie und die Unternehmensziele, spiegelt sich wider in den allgemeinen Tendenzen einer Veränderung der Lernwelt³ und erfordert zugleich den gezielten Einsatz von methodisch-didaktischem Handwerkszeug für die Gestaltung von Lernsituationen und Lernprozessen. Hier liegen auch die Aufgaben des Trainers bei den handlungsorientierten Weiterbildungsmaßnahmen, die in

3 Vgl. Graf 2009 und Schwuchow; Gutmann 2011.

der folgenden Abbildung in ihrem Gesamtzusammenhang dargestellt sind:

Abbildung 1



Hieraus wird ersichtlich, wo gerade die Vorteile eines innerbetrieblichen Trainers bei diesen Prozessen liegen:

- Er entwickelt bedarfsorientierte Weiterbildungsmaßnahmen, die er in gemeinsamen Prozessen mit den Führungskräften an den Potenzialen der Mitarbeiter und den zukünftig notwendigen Aufgaben für die strategische Unternehmensentwicklung orientiert;
- Er verfügt dabei über firmenspezifische Kenntnisse mit dem Bewusstsein für organisatorische Rahmenbedingungen und eigene praktische Erfahrungen, kennt die spezifischen Arbeitssituationen und Aufgaben und kann so handlungsorientiert Lern- und Umsetzungsphasen verknüpfen und begleiten;

- Er ist auf dieser Grundlage aber auch beteiligt und dabei gerne in Anspruch genommener Ratgeber bei der Auswahl und Beurteilung externer Trainer und von deren Weiterbildungsangeboten.

Selbstverständlich wird es aber daneben immer noch den externen Berater und Trainer geben und geben müssen, um die Aufgabenvielfalt der individuellen Mitarbeiterqualifizierung, aber auch die vielen (komplexen) Facetten des Organisationslernens kompetent im Zusammenspiel der Weiterbildungsspezialisten und im Sinne der Unternehmensstrategie zu entwickeln und durchzuführen. Ein nicht zu unterschätzender Vorteil von externen Trainern ist dabei der fremde Blick eines „unabhängigen“ Außenstehenden.

Dennoch wird durch die Betrachtung verständlich, warum immer mehr Unternehmen, unabhängig von einer primär betriebswirtschaftlichen Rechnung und Gegenüberstellung der Kosten, mehr betriebsinterne Trainer einsetzen, um den im Wandel befindlichen Ansprüchen gerecht zu werden. Meist sind es dann auch erfahrene Praktiker, Fachspezialisten und Führungskräfte aus einzelnen Unternehmensbereichen, aber auch Hochschulabgänger, die nach der unternehmenseigenen praktischen Einarbeitung hier tätig werden. Wie kann nun eine Ausbildung eines solchen Trainers aussehen?

2.2 Ziele einer Trainerausbildung

Richtschnur einer solchen Ausbildung muss es sein, dass der Trainer die Grundlagen seiner zukünftigen Aufgaben kennt und dann im Arbeitsprozess umsetzen kann, das heißt:⁴

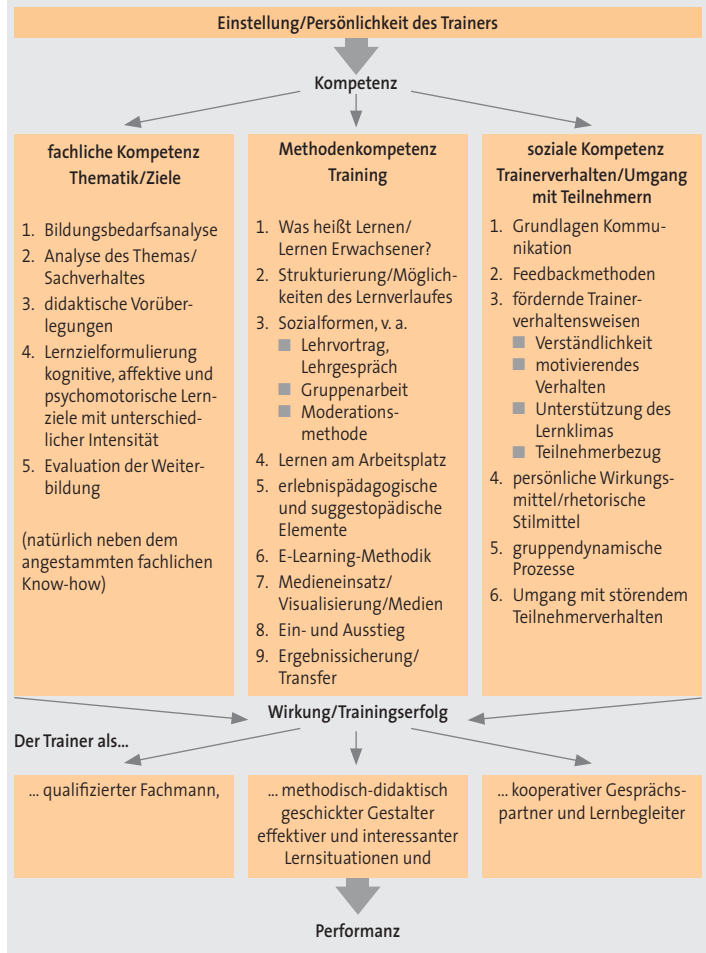
- Er kennt die einzelnen Schritte der Konzeption und Vorbereitung von Weiterbildungsveranstaltungen und kann diese Lernprozesse konkret und methodisch-didaktisch ziel- und transferorientiert, auf der Basis einer firmeninternen Bedarfsanalyse, planen (Bildungsbedarfsanalyse, Erstellen eines Trainerleitfadens).

4 Vgl. dazu auch die Seminarinhalte der DGFP-Ausbildung „Train the Trainer“ (DGFP 2013).

- Dazu kann er auch Lernsituationen in den betrieblichen Gesamtzusammenhang einordnen und kennt Methoden der Bedarfsanalyse und der Evaluation.
- Er kann die unterschiedlichen Sozialformen zielorientiert in seinen Veranstaltungen einsetzen und nicht nur den Lernerfolg durch geeigneten Medieneinsatz sichern und erhöhen, sondern auch den Transfererfolg aktiv beeinflussen.
- Er kann dabei „Arbeitsgruppen – Besprechungen“ zielorientiert vorbereiten und durchführen (Workshops zur Bedarfsermittlung, Moderation von Qualitätszirkeln etc.).
- Er kann persönliche Wirkungsmittel und rhetorische Stilmittel auf der Basis der Grundlagen der Kommunikation für effektive Präsentationen und Lehrgespräche einsetzen.
- Er kennt Möglichkeiten lernfördernder Gruppenprozesse, hat sein eigenes Verhalten in der Gruppe reflektiert und kennt Reaktionsmöglichkeiten, um in „schwierigen“ Seminarsituationen handlungsfähig zu bleiben.
- Er kennt fördernde und hemmende Trainerverhaltensweisen und ist sich der besonderen Wirkung seiner Person als Trainer für den Lernerfolg bewusst.
- Er hat einen Überblick über methodische Ansätze in der Weiterbildung und Grundzüge der Persönlichkeitstheorie sowie ausgewählter Persönlichkeitsmodelle und kann diese und deren Leistungsfähigkeit für den Einsatz in (eigenen) Lehr-/Lernprozessen kritisch beurteilen.
- Er ist auf der Grundlage dieser Kompetenzen auch befähigt, sich an der Auswahl von Trainern und der Beurteilung von Trainingsansätzen und -konzepten zu beteiligen.

2.3 Inhalte einer Trainerausbildung – Drei Säulen der Trainerqualifikation

Übertragen wir die Anforderungen in ein Drei-Säulen-Modell der geforderten Kompetenz, ergeben sich folgende inhaltliche Elemente:



5 Die Bezeichnung „kooperativer Gesprächspartner und Lernbegleiter“ stammt von Döring 1995 und 2001 und Döring; Ritter-Mamczek 2001. Dennoch ist festzuhalten, dass uns ein ähnliches Verständnis des Lehr-/Lernprozesses bereits früher begegnet, so insbesondere bei Rogers 1969 und 1974, S. 104 ff. Er spricht von dem Trainer als „facilitator“. Er sieht in ihm somit einen begleitenden Ermöglicher, Erleichterer und Förderer des Lernprozesses. Damit wendet er sich bewusst gegen ein Verständnis des Lehr-/Lernprozesses als einfaches Herstellen und Machen erwünschter Dispositionen der Lernenden. In neuerer Zeit gehen, neben Döring, auch andere Autoren von einem vergleichbaren Verständnis der Lernprozesse aus, so z. B. Faulstich 1998 und Siebert 2006.