

### Trainingskonzeptionen entwickeln – Wie gehe ich vor?

Trainingsplanung beginnt oft mittendrin, das heißt ohne zunächst eine klare Bedarfsermittlung, Anforderungs- und Zielgruppenanalyse vorgenommen zu haben. Über die Lernziele wird zwar nachgedacht, ihre Steuerungsfunktion für die Planung jedoch nur zum Teil wahrgenommen. Viel Zeit hingegen wird in die didaktisch-methodischen Fragen investiert: „Was will ich machen?“ und „Wie will ich vorgehen?“ Die Überprüfung der eigenen Kompetenz und Motivation als Trainer erfolgt unterschiedlich intensiv. In der Arbeitshilfe „Trainingskonzeptionen entwickeln“ geht es um die einzelnen Entwicklungsphasen in der Praxis in Unternehmen. Sie knüpft als zweiter Teil an die Arbeitshilfe „Trainingskonzeptionen – Passgenau zum Trainingserfolg“ an und ist als Handlungsleitfaden zu verstehen, der die zentralen Anforderungen an den Trainer bei der Planung beschreibt. Sie gibt dem Trainer die Möglichkeit, sich eine Art Drehbuch für die Dramaturgie des Trainings zu schreiben und ein klares Bild von seinem Training zu entwickeln und zu verinnerlichen. So ist im Training das Gesamtbild präsent und ermöglicht Handlungsflexibilität in der jeweiligen Trainingssituation.

### Sieben Schritte zum Erfolg – Entwicklungsphasen einer Trainingskonzeption

#### Phase 1: Bedarfsermittlung

#### Anlass der Trainingsanfrage klären

Der Ausgangspunkt eines Trainings ist die Anfrage eines Unternehmens an einen Trainer. Der Beweggrund liegt in dem Erkennen eines Anpassungs-, Veränderungs- oder Innovationsbedarfs und den sich daraus ergebenden neuen Anforderungen an die Mitarbeiter. Quellen dafür können Veränderungen in der Führungskultur sein, Schwachstellen in der Kundenkommunikation, schlechte Performance bei Präsentationen, ein neues Vertriebskonzept oder zukünftige Projekte, um nur einen Ausschnitt der vielfältigen Beweggründe von Personalentwicklung und Vorgesetzten zu nennen. In dieser Phase ist es für den Trainer wichtig, das persönliche Gespräch mit den Verantwortlichen zu führen, um auch unausgesprochene Erwartungen wahrnehmen und klären zu können. Schließlich steht am Ende des Gesprächs der Trainingsauftrag und mehr oder weniger explizit die Einbindung in die Personalentwicklung. Im Idealfall haben die potenziellen Teilnehmer beispielsweise in Mitarbeitergesprächen Einfluss auf die Trainingsanfrage nehmen können und wurden so in das Spannungsfeld Unternehmenserwartungen und Teilnehmererwartungen bereits vor dem Training einbezogen.

- Wie ist der Trainingsauftrag zustande gekommen?
- Welche Entwicklungen im Unternehmen haben zu dem Trainingsbedarf geführt?
- Wie ist das Training in die Personalentwicklung eingebunden?
- Wie stehen die Beteiligten zu dem Training?

### Phase 2: Anforderungsanalyse

#### Neue Anforderungen als Ergebniserwartung erheben

Den Idealfall von Training vorausgesetzt, wird die Anforderungsanalyse aus der Prozessperspektive und als Maßnahme der Personalentwicklung durchgeführt. Das Ziel einer strategischen Personalentwicklung, in der Training ein zentrales Element ist, besteht darin, die Kompetenzen der Mitarbeiter auf aktuelle und zukünftige Entwicklungen im Unternehmen vorzubereiten. Die dafür erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen werden mit den aktuell verfügbaren verglichen und so der Entwicklungs- und Trainingsbedarf ermittelt. Die Anforderungen sind auf verschiedenen Ebenen zu ermitteln. Gerade im Training geht es nicht nur um Fähigkeiten und Wissen. Ebenso stehen die zu verändernden Handlungsroutinen im Fokus – also das Verhalten des Mitarbeiters und seine Einstellungen, Überzeugungen und Werte.

- Was steht im Training im Fokus (Anpassung, Veränderung, Innovation)?
- Welche Aufgaben haben die Mitarbeiter und welche Handlungen sind dafür erforderlich?
- Welche Ebenen sollen im Training bearbeitet werden (Verhalten, Fähigkeiten und Wissen, Einstellungen und Werte, Identität, Motivation, Sinnhaftigkeit)?

### Phase 3: Zielgruppenanalyse

#### Teilnehmerprofil erstellen

In der Praxis lernt der Trainer seine Teilnehmer erst im Seminar kennen. Dennoch benötigt er eine Vorstellung davon, für wen er sein Training konzipiert und mit wem er im Training zusammenarbeitet. Objektive Daten über die Teilnehmer, die Position im Unternehmen und der jeweilige Erfahrungshintergrund beschreiben das Teilnehmerprofil von einer Seite. Die subjektive Seite bleibt zunächst für den Trainer eher die zu entdeckende, wenngleich Bilder im Kopf über Führungskräfte, Mitarbeiter, Auszubildende und Berufsgruppen erste Orientierung leisten. Für den Trainingserfolg ist jedoch die subjektive Seite zentral, da sich dort die Einstellungen, Überzeugungen und Werte der Teilnehmer verbergen. Und diese beeinflussen die Bereitschaft der Teilnehmer, sich auf den Trainingsprozess einzulassen und Verhaltensänderungen auszuprobieren, nicht unerheblich.

- Wie ist die Einstellung der Teilnehmer zu dem Training?
- Kennt der Teilnehmer den Nutzen des Trainings für sein Arbeitshandeln?
- Ist die Investition in das Training aus der Sicht des Teilnehmers lohnend?
- Wird die Teilnahme an dem Training von Vorgesetzten anerkannt?

### Phase 4: Lernziele formulieren

#### Handlungskompetenzen beschreiben

Personalentwicklungsmaßnahmen wie Training stehen zunehmend unter einem Kosten- und Legitimationsdruck gegenüber der Unternehmensleitung. Diese verlangt den Nachweis des Nutzens, um beurteilen zu können, ob sich das Training gelohnt hat. Dafür bedarf es bestimmter Kriterien, an dem das Training gemessen werden kann. Die Lernziele des Trainings, die auf die Handlungskompetenzen der Teilnehmer ausgerichtet sind, sind jedoch nicht nur als Beurteilungsgrößen zu verstehen. Sie sind auch in ihrer Steuerungsfunktion als Voraussetzung zu sehen, um Veränderungen aufgrund neuer Anforderungen oder Visionen umsetzen zu können. Ohne diese Klärung der Lernziele im Training bleiben die Ergebnisse des Trainings vage. So kann es durchaus ein angenehmes Training gewesen sein und die Teilnehmer gehen zufrieden heraus. Wie das Training ihre fachlichen Fähigkeiten und ihr Verhalten zukünftig im Arbeitshandeln erweitert hat, bleibt allerdings fraglich.

- Sind die Ziele positiv, verbindlich und akzeptiert?
- Ist das Erreichen der Ziele ein Anreiz für die Teilnehmer?
- Sind die Ziele realistisch und können sie in der Zeit erreicht werden?
- Sprechen die Ziele verschiedene Ebenen an (Fähigkeiten, Verhalten, Einstellungen, Werte, Überzeugungen)?

### Phase 5: Didaktik/Methodik

#### Trainingsplan entwerfen

Ein Trainingsplan sollte nie so weit gehen, dass die Teilnehmer diesen, im Detail vorgegebenen Weg nur noch durchlaufen müssen. Vielmehr stellt die Planung ein Handlungsgerüst dar, welches in der Trainingssituation unterschiedliche Wege, Umwege und neue Wege ermöglicht. Die didaktische Kompetenz des Trainers zeigt sich insbesondere in Situationen, die anders verlaufen als gedacht. Vor dem Hintergrund eines vielfältigen Portfolios didaktischer Ansätze und methodischer Verfahren kann der Trainer auf Handlungsalternativen zugreifen und den Lernprozess in einer anderen Variante organisieren, ohne den roten Faden seiner Trainingsdramaturgie zu verlieren.

- Was will ich trainieren und wie gehe ich vor?
- Welche Absichten verfolge ich mit dem Training?
- Welche Inhalte und Themen wähle ich für die verschiedenen Zielebenen aus?
- Wie gestalte ich den methodisch-medialen Zugang für die Teilnehmer?
- Wie stelle ich sicher, dass mein Training effizient und effektiv ist und die Mitarbeiter eine Leistungsverbesserung im Arbeitshandeln erreichen?

### Phase 6: Medien

#### Lernmaterial und -medien erstellen

Unbestritten ist inzwischen die Kenntnis, dass Medien den Lernprozess elementar unterstützen. Die Technik bietet dafür faszinierende Möglichkeiten, die Teilnehmer auf verschiedenen Sinneskanälen anzusprechen, die Informationsvermittlung anregender zu gestalten und das Verhalten der Teilnehmer aufzunehmen und sich unmittelbar anzuschauen. War es anfangs noch etwas Außergewöhnliches, wenn ein Trainer mit Powerpoint oder Video-Feedback arbeitete, gehört die Medienkompetenz heute zu dem Handlungsrepertoire eines Trainers. Dennoch sind Medien im Training nicht von selbst wirksam. Sie sind ein Teil des Trainingsprozesses, der gezielt eingesetzt zentrale Botschaften des Trainings vor Augen führen und Reflexionsmöglichkeiten eröffnen kann. Beispielsweise erhält ein Feedback eine weitere Facette durch den Einsatz von Video. Es ergänzt die Fremdwahrnehmung der anderen Teilnehmer und des Trainers durch die Selbstwahrnehmung. Vor dem Einsatz von Medien erfolgt also die Abwägung, welchen Zusatznutzen der Medieneinsatz im Trainingsprozess bringt.

- Was möchte ich mittels der Medien erreichen?
- Welche Vor- und Nachteile sind bei den jeweiligen Medien zu beachten?
- Lohnt sich der Aufwand im Verhältnis zum Ergebnis?
- Welche Medienkompetenz habe ich als Trainer?

### Phase 7: Trainerin/Trainer

#### Kompetenz und Motivation prüfen

Eine der zentralen Kompetenzen eines Trainers ist, dass er durch seine Persönlichkeit und die Kommunikation mit den Teilnehmern schnell eine Vertrauensbasis in dem jeweiligen Trainingsprozess herstellen kann. Auf dieser Basis kann er die Gruppe in kurzer Zeit arbeitsfähig machen. Die Handlungsrollen sind im Verlauf des Trainingsprozesses ganz unterschiedlich. Je nachdem, ob er eher beratend und orientierend aktiv ist, ob er auf der Wissensebene handelt oder durch den Gruppenprozess führt, benötigt er andere Kompetenzen. Entsprechend vielfältig muss sein Kompetenzportfolio sein. Doch nicht nur die Kompetenzen spielen eine Rolle für den Trainingserfolg. Die eigene Motivation nimmt ebenso Einfluss auf das Gelingen des Trainings. Sicherlich ist diese nicht immer gleich, kann aber durch eine positive Einstimmung auf den Trainingstag beeinflusst werden.

- Wie ist meine Einstellung zu dem Training?
- Welche Stärken habe ich in dem jeweiligen Trainingsprozess?
- Welche Vorurteile bringe ich in den Trainingsprozess ein?
- Wie gut bin vorbereitet?

## Tipp

Die Arbeitshilfe „Trainingskonzeptionen entwickeln – wie gehe ich vor?“ geht auf die einzelnen Phasen eines Trainings detailliert ein. Sie zeigt auf, wie wichtig die Planungsphasen vor der Trainingsdurchführung sind, da dort die Weichen für den Trainingserfolg gestellt werden. Die Arbeitshilfe ist als Handlungsleitfaden zu verwenden, der dramaturgische Klarheit über den Gesamtprozess verschafft und Raum für Handlungsalternativen gibt. Nutzen Sie Ihre Trainingskonzeption als Planung für Ihren Erfolg im Training!