



Trainingskonzepte für Mitarbeiter entwickeln

Beim Entwickeln von Trainingskonzepten für die Mitarbeiter von Unternehmen gilt es viele Faktoren zu beachten – damit die Ziele erreicht werden und die Kosten nicht aus dem Ruder laufen.

Beim Entwickeln von Qualifizierungsmaßnahmen* für die Mitarbeiter von Unternehmen lassen sich sieben Phasen unterscheiden:

- die Bedarfsermittlung,
- die Zielgruppenanalyse,
- die (Lern-)Zieldefinition,
- die Konzeptentwicklung,
- die Lernmedien/
-unterlagenentwicklung

- die Erprobung des Konzepts und
- die Durchführung und Erfolgskontrolle.

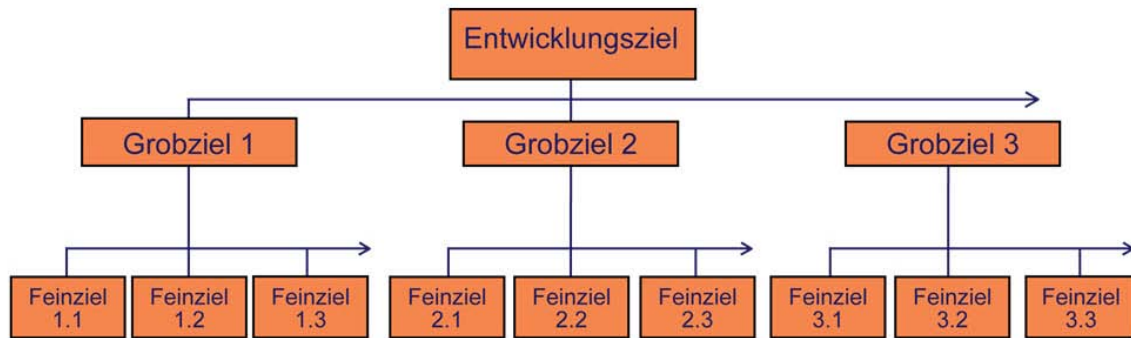
Diese seien hier kurz beschrieben.

Phase 1: Den Bedarf ermitteln. Wenn Unternehmen eine Trainingsmaßnahme für ihre Mitarbeiter beschließen, ist meist der eigentliche Qualifizierungsbedarf noch unklar. Das Unternehmen erkennt vielmehr ein Problem – zum Beispiel „Unsere Mitarbeiter müssen eigenständiger arbeiten.“ Also entschied es, eine Qualifizierungsmaßnahme zu starten.

Dann lautet die erste Aufgabe der Konzept-Entwickler zu analysieren: Handelt es sich bei dem Problem überhaupt um ein Qualifizierungsthema? Denn die Problemursache könnte zum Beispiel auch sein, dass die Mitarbeiter zu wenig Entscheidungsspielräume haben, weshalb sie „Dienst nach Vorschrift“ machen.

Steckt hinter dem Problem ein Schulungsthema, gilt es zu analysieren: Für wen? Denn die Mitarbeiter könnten auch „Dienst nach Vorschrift“ machen, weil ihre Führungskräfte sie sehr autoritär – also primär mit Anweisungen – führen und ihnen nicht die nötigen Infos geben.

Was die realen Problemursachen sind und welcher Schulungsbedarf für wen hieraus resultiert, kann meist in Gesprächen mit den potenziellen Teilnehmern,



Lernstruktur für Seminar-/Trainingskonzepte

ihren Führungskräften und den Personen, mit denen sie im Alltag kooperieren, ermittelt werden.

Phase 2: Die Zielgruppe und ihr Tätigkeitsfeld analysieren. Stehen die Zielgruppe und ihr Qualifizierungsbedarf fest, gilt es die Adressaten zu analysieren – also zu schauen: Welche Vorbildung und -erfahrung haben die Teilnehmer bezogen auf das Trainingsthema? Und: Wie „ticken“ sie? Fällt ihnen das Lernen eher leicht oder schwer?

Wichtig ist es auch, die Tätigkeit der Mitarbeiter zu analysieren; außerdem das Umfeld, in das sie eingebettet sind. Zum Beispiel: Mit wem kooperieren sie im Alltag? Und: Welchen (organisationalen) Zwängen sind sie unterworfen? Das ist nötig, um eine passende Lernarchitektur zu schmieden und die Lerninhalte richtig zu justieren. Außerdem kann so ermittelt werden: Welche Probleme könnten beim Lernen auftreten?

Phase 3: Die (Lern-)Ziele definieren. Nach der Analyse des Qualifizierungsbedarfs und der Zielgruppe können die Lernziele formuliert werden – auf einer realistischen Basis. Hieran krankten viele Personalentwicklungsmaßnahmen – speziell solche, die auf eine Einstellungs- und Verhaltensänderung abzielen. Bei ihnen wird oft unterschätzt, wie viel Zeit vergeht, bis bei den Teilnehmern die nötige Verhaltenssicherheit entsteht.

Beim Definieren der Lernziele empfiehlt es sich, zunächst ein AROMA-tisches übergeordnetes Entwicklungsziel zu formulieren, das aussagekräftig, realistisch, objektiv, messbar und akzeptabel ist. Diesem Ziel können dann Teil- und Feinziele zugeordnet werden.

Phase 4: Das Qualifizierungskonzept entwickeln. Nach diesen Vorarbeiten kann mit dem Entwickeln des eigentlichen Konzepts begonnen werden. Hierzu zählt auch nochmals der Check: Welche Lerninhalte sind für das Erreichen des übergeordneten Ziels unabdingbar und was wäre nur „nice to have“? Sonst werden Trainingskonzepte inhaltlich schnell überfrachtet.

Nun gilt es auch zu ermitteln: Mit welchen Methoden und Medien lassen sich die (Lern-) Ziele erreichen? Ebenfalls analysiert werden sollte: Bei welchen Trainingsinhalten geht es primär um ein Vermitteln von Fachwissen und wo wird eine Verhaltens- oder gar Einstellungsänderung angestrebt? Denn hieraus ergibt sich, inwieweit in die Qualifizierungsmaßnahme auch Trainings off- oder on-the-job und Coachings integriert sein sollten. Definiert werden sollten auch Maßnahmen, um den Transfer zu sichern.

Phase 5: Die Lernmedien und -unterlagen entwickeln. Steht das Grobkonzept der Maßnahme, gilt es dieses auszuarbeiten und die erforderlichen Lernmedien und -unterlagen zu entwickeln oder zu beschaffen. Falsch wäre hierbei der Anspruch: Sämtliche Lernkonzepte, -medien und -unterlagen müssen neu entwickelt werden. Unter Kosten-Nutzen-Aspekten ist es oft angebrachter, auf bereits im Markt vorhandene Konzepte zurückzugreifen und diese dem Bedarf des Unternehmens anzupassen. Das gilt insbesondere für die Grundlagenvermittlung zu solchen Themen wie Führung, Verkauf, Konflikt- und Selbstmanagement.

Phase 6: Das Konzept erproben. Speziell bei Qualifizierungsmaßnahmen für eine große Zahl von Personen empfiehlt es sich, nach der Konzepterstellung einen

Probelauf mit einer kleinen Gruppe zu starten, bei dem unter anderem überprüft wird: Wird mit dem Konzept das (Entwicklungs-)Ziel erreicht? Und: An welchen Punkten ist zum Beispiel ein intensiveres Trainieren nötig?

Phase 7: Die Maßnahme durchführen und den Erfolg kontrollieren. Mit allen (größeren) Qualifizierungsmaßnahmen sollte eine Erfolgskontrolle verknüpft sein – und zwar hinsichtlich des Lernerfolgs der Teilnehmer und der Kosten-Nutzen-Effizienz. Controllinginstrumente können (Lern-) Tests, Kunden- und Mitarbeiterbefragungen sowie Feldbeobachtungen sein. Als Messkriterien können themenabhängig die unterschiedlichsten betrieblichen Kennzahlen dienen – zum Beispiel die Abschlussquote im Verkauf oder Ausschussquote in der Produktion.

* Die Begriffe Trainings- sowie Qualifizierungskonzept und -maßnahme werden fortan weitgehend synonym verwendet.

Kontakt

Burckhard Wedler

Master -Trainer
Berater



Voss+Partner GmbH

Hugh-Greene-Weg 2
D-22529 Hamburg

Tel. +49 (0)407 9007 670
Fax +49 (0)407 9007 6710

info@voss-training.de
www.voss-training.de