

*CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek:*

Kirksaeter, Janicke

Aspekte problemlösender Personalentwicklung.

Band 1: Trainingskonzeption

© Bygdøy Verlag (2009) Heidelberg

ISBN 978-3-941638-08-2

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Photokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.



## Zur Autorin

Jahrgang 1963, beheimatet in Düsseldorf. Studium der Wirtschaftswissenschaften (Lic.Oec.HSG) an der Universität St. Gallen, Schweiz, sowie der theoretischen Soziologie (Dipl.Soz.) an der Universität Heidelberg, promoviert zum Thema Unternehmertum und Handeln (Dr.rer.pol.) an der Universität Rostock. Fünfzehn Jahre als Beraterin, Personalentwicklerin und Trainerin für namhafte deutsche und internationale Unternehmen tätig, seit 2001 in Lehre und Forschung.



<b>Jahr</b>	<b>Titel / Band</b>	<b>ISBN</b>
2008	<b>Biografie und Struktur.</b> Organisationale Kristallisation managerialer Deutungsmuster und Handlungsrationaltäten	978-3-941638-00-6
2008	<b>Intrapreneurship aus handlungstheoreti- scher Sicht.</b> Grundlegung eines Interventionsproblems	978-3-941638-01-3
2008	<b>Handlungstheoretische Fundierung poten- tieller Einflussfaktoren unternehmerischen Handelns.</b> Band 1	978-3-941638-02-0
2008	<b>Handlungstheoretische Fundierung poten- tieller Einflussfaktoren unternehmerischen Handelns.</b> Band 2	978-3-941638-03-7
2008	<b>Handlungstheoretische Fundierung poten- tieller Einflussfaktoren unternehmerischen Handelns.</b> Band 3	978-3-941638-04-4
2008	<b>Aspekte von Handeln.</b> Soziologische Streiflichter	978-3-941638-05-1



<b>Jahr</b>	<b>Titel / Band</b>	<b>ISBN</b>
2009	<b>Professionelle Konzeption für Personal- und Organisationsentwickler.</b> Band 1: Leitfaden	978-3-941638-06-8
2009	<b>Professionelle Konzeption für Personal- und Organisationsentwickler.</b> Band 2: Fallsammlung	978-3-941638-07-5
2009	<b>Aspekte problemlösender Personalentwicklung.</b> Band 1: Trainingskonzeption	978-3-941638-08-2
2009	<b>Handlungstheorie für Personal- und Organisationsentwickler.</b> Eine Annäherung	978-3-941638-18-1
2009	<b>Organisation und Intervention.</b> Organisationslehre als Grundlage für die Handlungssteuerung in Organisationen	978-3-941638-10-5





# **Kirksæter**

## **Aspekte problemlösender Personalentwicklung**

**Band 1: Trainingskonzeption**



# Inhalt

Zu den konzeptionsrelevanten Prämissen der problemlösenden Personalentwicklung – eine Programmatik	13
Zur professionellen Konzeption problemlösender PE-Massnahmen	23
Das Transferproblem	49
Standardbestandteile eines Konzepts	65
Zieldefinition von Trainingsmassnahmen	85
Der Trainerleitfaden	107
Methodeneinsatz im Training	123
Zum Einsatz von Standardübungen im Training	131
Generieren produktiver Arbeitsergebnisse im Training	139
Grundsätzliche Problematik der Evaluation	151
Didaktische Prinzipien in Andragogik und Training	169
Exkurs: Workshopkonzeption	183



## **Zu den konzeptionsrelevanten Prämissen der problem- lösenden Personalentwicklung – eine Programmatik**



In vielen Titeln der Fachpresse ist in den letzten Jahren eine Unart salonfähig geworden, die mehr vernebelt als für Klarheit sorgt: Da wird eine Situation beschrieben, die wir alle kennen (damit wir uns schon einmal angesprochen fühlen und dem Autor wenigstens zugute halten, dass er Verständnis für unsere Nöte hat); diese wird nach Kräften problematisiert, um die immense Bedeutung, dessen, was dann kommt, schon einmal sicherzustellen ... - und was dann kommt, ist ein müdes altes Hündchen, das aus dem Korb genommen wurde und dem einfach flugs ein neues Halsband umgebunden wurde.

Wenn ich Ihnen nun den Begriff der problemlösenden Personalentwicklung zumute, dann ist damit nicht ein Etikettenschwindel der genannten Art gemeint, sondern eine professionelle personalentwicklerische Grundhaltung, die sich seit etwa zehn Jahren herauskristallisiert, ohne sich jedoch bisher als die übliche Sichtweise im Sinne von „Mainstream“ verankert zu haben. Es gibt eine Reihe von Gründen, warum dies so ist und warum es sich in den nächsten Jahren wahrscheinlich spürbar ändern wird. Warum nun überhaupt ein besonderer Begriff für eine Grundhaltung in der PE notwendig geworden ist, liegt zum einen daran, dass die möglichen Ausprägungsvarianten so zahlreich und wenig fest umgrenzt sind, dass man eigentlich nie genau wissen kann, was konkret gemeint ist; und zum anderen liegt es daran, dass diese Grundhaltung ganz massive Konsequenzen auf die Art und Weise hat, wie wir als PE'ler bzw. OE'ler unser Geschäft betreiben, sowie darauf, was unsere internen oder ggf. auch externen Auftraggeber von uns zu erwarten haben.

Die problemlösende Personalentwicklung geht nun von folgenden Prämissen aus:

- Noch immer werden ca. vier Fünftel aller Adressantentage in der PE über (mittlerweile teils fraktale) Flächenformate abgewickelt, was sich auch in den nächsten Jahren nicht signifikant ändern wird
- Die Kosten je Präsenzstunde werden üblicherweise weit unterschätzt, und damit auch die Hebelwirkung bzw. möglichen Streuverluste, die selbst durch geringe Effektivitätsunterschiede in einzelnen Trainingseinheiten, also auf Modul- und Sequenzebene entstehen kann.
- Der Fokus der PE muss es deswegen sein, solche Hebelwirkungen durch eine professionelle Konzeption und Zieloperationalisierung auf unterschiedlichen Zielebenen entgegenzuwirken.
- Die Hypothesenkonstruktion der Konzeption, also die Übersetzung des auf der organisationalen Ebene angesiedelten Problems in geeignete Lösungsansätze auf der Lernebene muss auf allen drei Ebenen evaluiert werden; anders ist nämlich eine laufende Optimierung der Personalentwicklungsarbeit nicht möglich.
- Dies setzt die Bereitschaft voraus, die Personalentwicklung wie jede andere Unternehmensfunktion als ein ganz normales Geschäft zu betrachten, das einen **bezifferbaren Nutzen** zu erbringen hat, und sich auf **konkrete Ergebnisse** festlegen zu lassen; und es bedeutet in letzter Konsequenz die Abkehr von den sozialpädagogischen Wurzeln der PE, und das weitere Vorantreiben der Professionalisierung in der PE.

Beginnen mit letztem Punkt, der natürlich ganz bewusst so provokant formuliert ist. Dass die interne Personalentwicklung of-



fenbar die letzte „Bastion professionellen Gutmenschentums“ ist, und dass es sich hierbei vor allem um ein spezifisch deutsches Phänomen handelt, wurde mir anlässlich meines ersten Besuches auf der internationalen Messe für Personalentwicklung, der ASTD klar. Das dürfte etwa 1995 oder 1996 gewesen sein. Eines der Schwerpunktthemen war Evaluation und Bildungscontrolling, was immer auch schon meines gewesen ist im Rahmen einer integrierten Konzeption; und wir, allesamt Kollegen aus dem Rheinland, konnten nur offenen Mundes darüber staunen, wie weit andere Länder (namentlich USA und UK) schon im Transfercontrolling und ROI-Berechnung von Massnahmen waren. Damals war ich noch recht frisch in der Branche und liess mich in meiner Begeisterung durch die (unisono geäusserten) kollegialen Warnungen nicht davon abhalten, mit entsprechenden Umsetzungsvorschlägen an die Kunden heranzutreten. Die Reaktion darauf war allerdings eher eisig. Die erste Gelegenheit, zumindest ein kleines Evaluationskonzept auf den drei Handlungsebenen zu realisieren, bekam ich erst sehr viel später, wobei da von ROI Berechnung noch keine Rede sein konnte. In den letzten Jahren allerdings kann ich mich an keine Konzeptionsanfrage erinnern, die nicht wenigstens die Forderung nach einer greifbaren Validierung der Ergebnisse enthalten hätte, wenn auch oft nur auf der Lernzielebene. Es scheint sich also seitdem zögerlich etwas verändert zu haben (wobei ich die Frage, was denn solche Evaluationsergebnisse aussagen können und was dann hinterher in praxi damit geschieht, erst einmal aussen vorlasse).

Noch heute ist es so, dass viele Personalentwickler einer Evaluation, die über die Lernziele hinausgeht, sehr kritisch gegenüberstehen. Dies nicht, weil grundsätzlich in Frage stünde, dass erstens das Lernen verändertes Handeln bewirken und zweitens

dieses veränderte Handeln konkreten organisationalen Nutzen stiften soll, den man drittens vielleicht sogar in Rentabilitätsberechnungen abbilden könnte – hypothetisch jedenfalls. Sondern weil sie argumentieren, dass während der Inkubationszeit einer Massnahme über einige Monate, oder vielleicht sogar Jahre, immer auch unkalkulierbare Effekte eine Rolle spielen, die die Ergebnisse systematisch verzerren und so deren prinzipielle Zurechenbarkeit auf diese Massnahme fast zwangsläufig ad absurdum führen. Mit anderen Worten: Selbst *wenn* gemessen würde, könnte man nie wissen, was man gerade misst, und dementsprechend gering wären die daraus ableitbaren Aussagen; vor diesem Hintergrund machte eine Messung auf der Ebene des Handelns oder der Organisation wenig Sinn.

Dieses Argument ist nicht ganz von der Hand zu weisen, hypothetisch jedenfalls. Allerdings ist *auch* nicht von der Hand zu weisen, dass in vielen PE-Abteilungen das für eine Rentabilitätsberechnung vorhandene *Knowhow* gar nicht vorhanden ist, und Sie kennen ja den alten Beraterspruch: „Wenn du nur einen Hammer hast, sieht jedes Problem aus wie ein Nagel.“ M.a.W. tendieren wir dazu, nur solche Probleme zu sehen und zu lösen, die in unsere gewohnten Denkmuster passen. Denn bei Licht betrachtet ist die Personalentwicklung tendentiell mehr als andere Funktionsbereiche im Unternehmen zwar eine Art interdisziplinärer Melting Pot, wird aber von Psychologen und Soziologen dominiert, was ja für sich genommen ja auch begrüßenswert ist. Denn wir versprechen uns davon, der zuweilen etwas eingefahrenen BWLer Denke ein bereicherndes Element hinzufügen zu können. Und wenn man allein nur die ungeheure Methodenvielfalt betrachtet, über die wir in der PE verfügen, dann ist diese vermutlich eben jenem vorgenanntem Unstand zuzuschreiben. Aber es ist nun einmal auch so, dass jede Disziplin ihre blinden

Flecken hat, nicht nur die Betriebswirtschaft, und zu den blinden Flecken von Soziologen und Psychologen gehört, dass ihre Grundhaltung eher *nicht* an mess- und zählbaren Ergebnissen, sondern am Prozess selbst ausgerichtet ist.

Wenn ich daraus einen Kritikpunkt ableite, dann selbstverständlich keinesfalls an der hochkarätigen Fachqualifikation der PE-Kollegen. Das wäre schon allein deswegen ausserordentlich widersinnig, weil ja gerade diese „Prozessdenke“ viele Scharten ausgewetzt und Kollateralschäden kompensiert hat, die eine ins Extreme überformte „Kosten- und Leistungsdenke“ in der klassischen Beratung hinterlassen hat. Und eben deswegen ist es nun offenbar vermehrt üblich, in Change- oder Turnaroundsituationen auch „systemische“ Kollegen hinzuzuziehen in der Hoffnung, Schlimmeres zu verhindern. Der überaus wertvolle Beitrag einer „anderen“ Denke steht also völlig ausser Frage. Aber offenbar ist es uns in der gängigen Praxis der Personalentwicklung noch nicht gelungen, eine *Synthese* in einer Art des „best of both“ zu realisieren.

Dieser Kritikpunkt hat drei unmittelbar praktische Konsequenzen. Zum einen die bereits genannte, dass wir aus meiner Sicht den betriebswirtschaftlichen Aspekt der Personalentwicklung stärker als bisher fokussieren müssen. Da häufig nicht einmal alle Aufwendungen pro Massnahme erfasst werden (siehe Beitrag *Investitionsraster* im zweiten Band), wäre es bereits ein Fortschritt, wenn wir wenigstens in der Lage wären, mit einigen wirklich aussagekräftigen Kennzahlen im Bildungscontrolling arbeiten zu können. Denn häufig werden zwar statistische Werte wie Trainertage, Teilnehmertage pro Thema, und wenigstens die *direkten* Trainerkosten erfasst, aber das kann für eine sinnvolle Ressourcensteuerung kaum ausreichen.

Zum anderen müssen wir das Geschäft unserer Kunden besser verstehen, denn anders ist es kaum möglich, die mögliche Hebelwirkung einer Massnahme zu entfalten, von der oben die Rede war. Der hierfür notwendige BUSINESS SENSE ist nicht einfach nur eine Frage der Erfahrung und des „Riechers“, sondern eben auch eine Frage von grundlegenden betriebswirtschaftlichen Kenntnissen. Als Personalentwickler müssen wir unser Ohr am Geschäft des Kunden haben, und einen Teil der ohnehin recht knappen Zeit lieber auf eine fundierte Recherche verwenden statt darauf, noch eine neue Methode auszuprobieren, von der gerade alle Welt spricht.

Die dritte Konsequenz ist eher mittelbarer, weil methodischer Natur. Es liegt in der Natur der Sache, dass Professionalisierung und Standardisierung eng zusammenhängen. Die im internationalen Vergleich herausragende Qualität der deutschen Personalentwicklung sowie deren einmaliger Individualisierungsgrad werden auf Dauer nur haltbar sein, wenn wir quasi unsere intellektuellen Produktionsprozesse straffen und Transparenz schaffen. Dies bedeutet, dass wir nicht nur unsere Zielsetzungen konkretisieren müssen, denn das ist ja schon allein für eine detailliertere Nutzenprüfung notwendig. Sondern wir müssen insgesamt präziser werden, was die Konzeption unserer Massnahmen anbelangt; einen Anhaltspunkt hierfür geben die Standardbestandteile der Konzeption.

Die Problemlösende Personalentwicklung versteht sich also nicht, wie man auf den ersten Blick hätte vermuten können, als eine Art „dritter Weg“ zwischen der defizitorientierten und der strategieumsetzenden PE. Sondern sie versteht ihr Kerngeschäft darin, Kundenprobleme nicht nur ein wenig treffsicherer zu lösen als bisher, sondern über diese Treffsicherheit im Sinne einer

Kosten-Nutzen-Relation auch genauestens Buch zu führen, halt genau so, wie das andere Unternehmensbereiche auch müssen. Dies geschieht natürlich hauptsächlich aus Eigennutz, denn wenn nun, was ja im Gefolge der Finanzkrise oder überhaupt jeder wirtschaftlich schwierigen Situation sicher zu erwarten ist, wieder einmal Budgetkürzungen anstehen, dann sind solche handfesten Nutznachweise das einzige Mittel, mit dem wir verhindern können, dabei in der PE wieder mal als Erste und die meisten Federn lassen zu müssen, zulasten der Mitarbeiter und letztlich des ganzen Unternehmens.



## **Zur professionellen Konzeption problemlösender PE-Massnahmen**





## 1 Begriffsklärung

Das Konzept ist die gedankliche Vorwegnahme einer Massnahme zur Problemlösung – so könnte man es wohl am ehesten definieren. Voraussetzung hierfür ist, dass überhaupt eine Entscheidungssituation im Unternehmen gegeben ist. Das muss nicht notwendig die Gegenüberstellung bereits existierender verschiedener möglicher Lösungsvarianten sein. Schon die Frage: „Unternehmen wir etwas oder unternehmen wir nichts“ kann ausreichen, um einen Konzeptionsvorgang auszulösen.

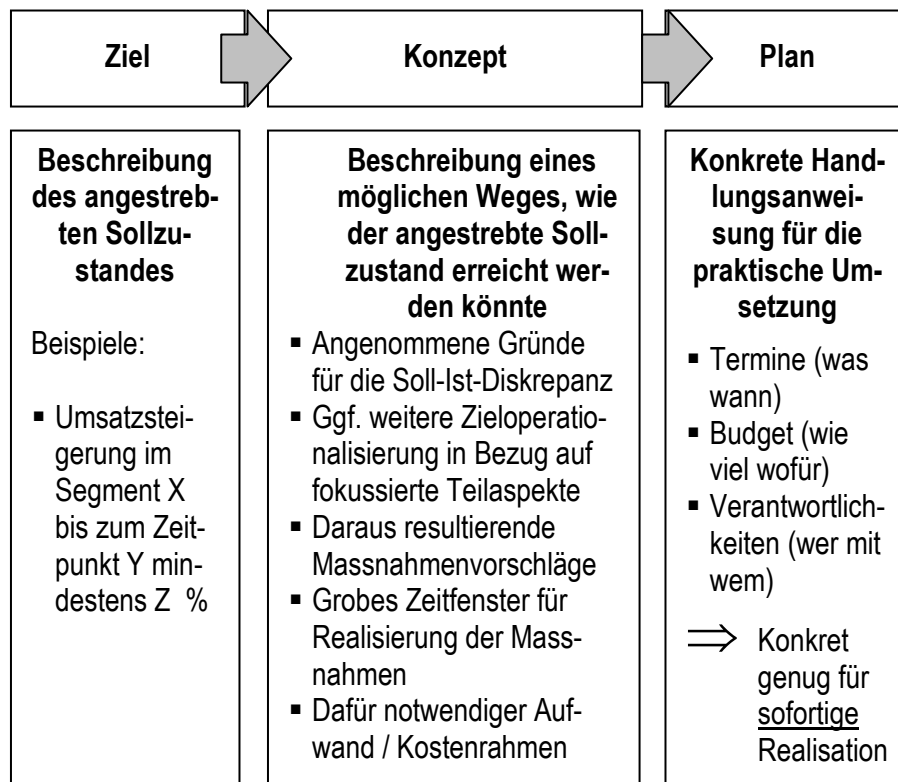
Ein solcher Konzeptionsauftrag wird gern auch zwischen Tür und Angel in den Raum gerufen: „... Ach, übrigens, Frau Desmond, wo ich Sie gerade sehe. Es geht um die diesjährige Kundenveranstaltung. Lassen Sie sich doch mal etwas einfallen. Schaffen Sie es bis Montag zur Abteilungsleiterrunde? Da könnten Sie Ihre Ideen ja vorstellen ...“ ... - der Alptraum jedes Konzeptionärs.

Im allgemeinen Sprachgebrauch wird das Wort zuweilen mit negativer Konnotation gebraucht: Jemand hat „kein Konzept“, wenn unsystematischer Aktionismus vorherrscht, ohne dass Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt werden. Im positiven Sinne bezeichnet der Begriff Konzept den Umstand, dass eine Problemlösung gut durchdacht ist. So spricht man bspw. von didaktischen Konzepten in dem Sinne, dass Komponenten, Inhalte, Methoden und Formate sinnvoll ineinandergreifen. Dies trifft bereits ziemlich genau den Kern: Es geht nämlich um innere Schlüssigkeit bei einem Konzept.

Natürlich ist auch der Fall denkbar, dass selbst ein „gutes“, also in sich schlüssiges Konzept in der Umsetzung „nicht funktioniert“. Das muss nicht unbedingt daran liegen, dass es unvorhergesehene externe Einflüsse, also sog. intermittierende Faktoren gibt, die den avi-

sierten Lösungserfolg zunichte machen. Sondern es kann auch daran liegen, dass die zugrunde gelegten Annahmen und die daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen („Hypothesenkonstruktion“) sich als fehlerhaft erweisen. Aber es lässt sich wohl dennoch die Aussage treffen, dass ein Konzept um so eher Aussicht auf eine erfolgreiche Umsetzung hat, je schlüssiger es insgesamt ist.

Ein Konzept sind einige Seiten Papier, also Fliesstext. Das können für eine kleinere Massnahme drei Seiten sein (Englischtraining für den Vertriebsinnendienst), oder zuweilen auch fünfzig und mehr (Neuausrichtung des Führungskräfteentwicklungsprogramms für Zentraleuropa). Vom Detaillierungsgrad her liegt das Konzept zwischen dem angestrebten Sollzustand und dem Plan, wie dahin zu kommen ist; siehe Abb:



*Abbildung 1: Das Konzept zwischen Soll und Plan*

Eine der anspruchsvollsten Aufgaben des Konzeptes besteht darin, die Formulierung des Sollzustandes zu präzisieren und mögliche Gründe dafür zu finden, warum dieser derzeit nicht realisiert wird. Überhaupt ist die Grundlage der Konzeption eine Reihe von Hypothesen, Annahmen und Behauptungen, die der Argumentation bedürfen. Konkret bedeutet dies Folgendes: Wir müssen sämtliche Schlussfolgerungen, die wir ziehen, als „wenn ... - ... dann“ Formulierungen auftreten lassen.

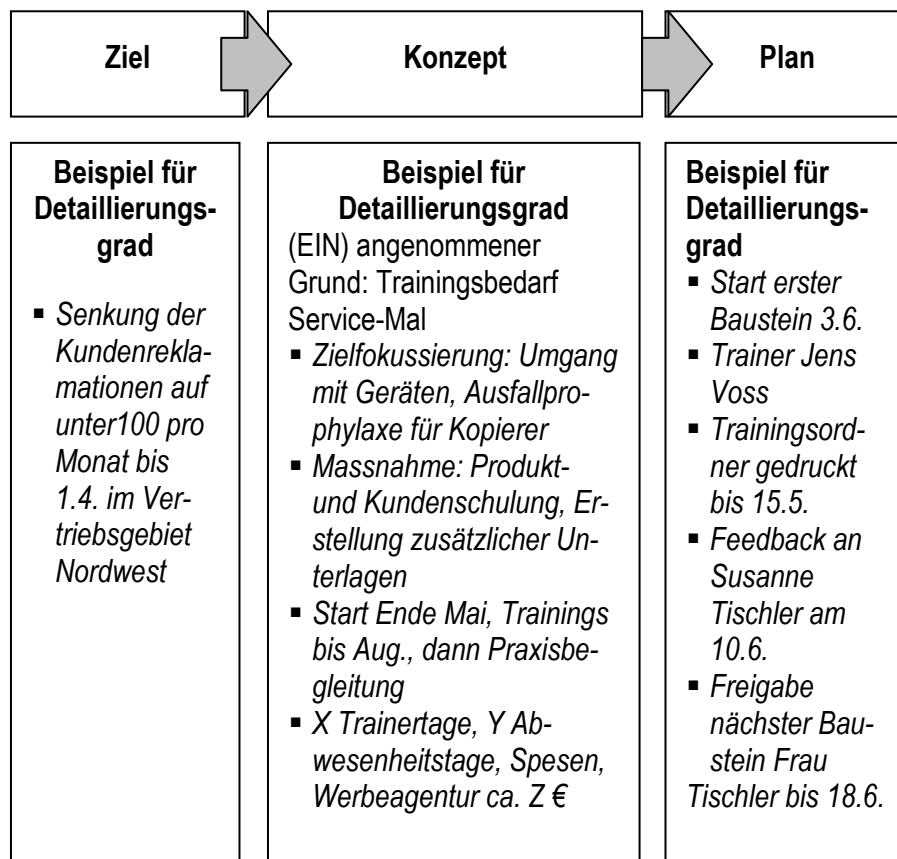
Es wird also zunächst die Ausgangssituation (siehe erster Standardbestandteil der Konzeption) skizziert, dann mögliche Gründe dafür gesucht, sowie der Grundriss eines erfolgversprechenden Lösungsansatzes entworfen und danach im Detail ausformuliert. Entscheidend ist, diese einzelnen Problemlösungsschritte, denn darum handelt es sich hierbei, säuberlichst auseinander zu halten. Sollte sich die Lösung nämlich im Nachhinein weniger tauglich erweisen als erhofft, muss es doch möglich sein, den „Fehler“ zu finden.

Denn wir sind als PE'ler in der gleichen misslichen Lage wie interne oder externe Berater. In bestem Wissen und Gewissen schlagen wir diejenige Lösung vor, die wir in der gegebenen Situation für die geeignete halten. Das kann ein FKE-Programm, ein Vertriebstaining, die Einführung von 360-Grad-Feedback oder die Überarbeitung eines bestehenden LBU-Systems zur Mitarbeiterbeurteilung sein. Aber dieser Vorschlag ist immer daran gebunden, dass die Annahmen, die wir getroffen haben und die in diesen Vorschlag münden, sich auch als richtig erweisen. Und das ist allenfalls ex post feststellbar.

I.d.R. beabsichtigt man, eine entweder schnelle und kostengünstige und / oder nachhaltige Lösung für das bestehende Problem zu finden. Oft ist die Situation auch durch multiple Zielsetzung charakterisiert (die sich nicht zuletzt aus vielen unterschiedlichen Beteiligten

ergibt). Hinsichtlich der Problemdefinition geht man, wie bei komplexen Problemen üblich, davon aus, dass die vorgeschlagene Massnahme allenfalls eine Teillösung sein kann. Schlüssig in obigem Sinne kann dieser Vorschlag also nur mit Hinblick auf die getroffenen Annahmen sein; deswegen ist es auch so wichtig, diese explizit zu benennen und zu begründen. Denn andernfalls könnte dem Konzeptionär der Misserfolg seines Konzepts zum Vorwurf gemacht werden, und er wäre dann nicht in der Lage, endogen induzierte Imponderabilien von (ihm funktional zurechenbar) falschen Annahmen zu trennen.

Was die Hypothesenkonstruktion zu möglichen (PE-bedingten) Gründen für das Problem anbelangt, hat der Konzeptionär durchaus Consultingfunktion für einen (internen) Auftraggeber. Deswegen ist die analytische Klarheit so wichtig, die jedes gute Konzept braucht. Wenn man das in der vorherigen Abbildung Formulierte auf ein konkretes Beispiel umsetzen würde, könnte dies etwa wie folgt aussehen:



**Abbildung 2: Das Konzept zwischen Soll und Plan anhand eines Beispiels**

In dem Schritt von der ersten zur zweiten Abbildung ist folgendes passiert. Wir gehen davon aus, dass die als Beispiel gewählte Fa. EBM neuerdings Umsatzprobleme hat. Üblicherweise gibt es in solchen Situationen, falls nicht evidente externe Faktoren erkennbar sind, bereits Vorstellungen darüber, was mögliche Gründe hierfür sein könnten.

Die Fa. EBM vertreibt als Full-Service-Anbieter Büromaschinen und Service / Instandhaltungsleistungen an industrielle und gewerbliche Abnehmer. Als eine der häufigsten Quellen für technisches Versagen hochempfindlicher und softwarelastiger Geräte wurden Bedienerfehler identifiziert. So werden z.B. häufig beim Ausfall des Gerä-

tes wahllos irgendwelche Knöpfe und Schalter betätigt in der Hoffnung, es doch noch wieder in Gang setzen zu können. Resultat dieser Versuche sind allerdings dann häufig gravierendere technische Fehler, die aufwendig behoben werden müssen. Dies bedeutet: Geräteausfall beim Kunden und daraus resultierende Unzufriedenheit, unnötig hohe Instandsetzungskosten, insgesamt wahrscheinlich geringere Lebensdauer des Geräts, etc.

Mit anderen Worten: Als einer der Gründe für den Umsatzrückgang wurden die ausbleibenden Ersatzinvestitionen (also –Käufer) bestehender Kunden ausgemacht, und einer der vermuteten Gründe hierfür ist die hohe Beanstandungsrate und deren Konsequenzen siehe oben.

Nun gibt es mehrere Möglichkeiten, dieses Problem im Sinne einer Soll-Ist-Diskrepanz zu charakterisieren. Eine Interpretationsmöglichkeit wäre zu sagen: Offenbar haben wir, d.h. EBM, ein Qualitäts- bzw. Belastbarkeitsproblem der Geräte. Wären sie nämlich weniger empfindlich, dann würden sie nicht so oft den Bedienerfehlern zum Opfer fallen. Wie müssen sie also dahingehend technisch weiter entwickeln, dass sie fehlertoleranter werden. Mit einiger Wahrscheinlichkeit sind die Entscheidungsträger der EBM zu genau diesem Schluss gekommen. Allerdings bleiben weder die Zeit noch der Markt stehen. Bis nämlich die entsprechenden Neuentwicklungen serienreif sind, haben wir, d.h. EBM, bereits die wichtigsten Kunden verloren: „In the long run we are all dead.“

Die Situation fordert also eine unmittelbare Schadensbegrenzung. Und das wiederum bedeutet, dass aus dem ursprünglich technischen Problem eine andere Art von Problem wird, nämlich im vorliegenden Falle ein Qualifikationsproblem. Ebenso wie bei der Ursachenforschung in technischer Hinsicht, ist es auch bei diesem neuen

Weg der Problemlösung notwendig, gewisse Annahmen zu treffen und Schlussfolgerungen abzuleiten.

So erscheint es z.B. naheliegend anzunehmen, dass weniger Bedienerfehler passieren würden, wenn das für die Instandsetzung der Neugeräte zuständige Servicepersonal die Kunden in der Gerätebedienung unterweisen würde (Annahme 1). Nun ist es aber doch so, dass die Servicetechniker zwar Fachleute in der technischen Fehlersuche der Geräte selbst sind, aber möglicherweise nicht versiert genug mit dem Gebrauch der Geräte zum vorgesehenen Zwecke, nämlich Kopieren, um Kunden schulen zu können (Annahme 2). Dies wiederum würde heissen, dass die Servicetechniker in der Anwendung geschult werden müssen, damit diese die Kunden schulen können, damit die Bedienerfehler und in Folge dessen die Reklamationen und Kosten reduziert werden können (Schlussfolgerung).

Eine solche Begründungskette (Hypothesenkonstruktion) wäre bspw. der typische Bestandteil der Schilderung der Ausgangssituation eines Konzepts. Diese Hypothesenkonstruktion ist das Herzstück des Konzepts, an dem alles hängt: Zielformulierung, die Massnahme selbst, Inhalte und Formate, Evaluationsmethoden, etc. Denn nur hierdurch wird ein Problem auf der Handlungs- oder Organisationsebene überhaupt als PE-Problem definierbar und damit bearbeitbar.

Wir geben uns hier zunächst mit dem Gedankengang selbst zufrieden, um das Konzept zwischen angestrebtem Sollzustand einerseits und konkretem Umsetzungsplan andererseits (vgl. Abbildungen oben) abgrenzen zu können. Vor diesem Hintergrund, d.h. einer solchen Deutung möglicher Ursachen, kommt als Massnahme nicht nur eine Schulung der Servicetechniker in Betracht, sondern zusätzlich dazu ggf. flankierende Massnahmen (wie z.B. Schulung auch des

Innendienstes (First Level Support), „narrensichere“ Kurzanleitung für die Kunden in Form eines bebilderten Flyers, etc.).

Das Konzept hat dabei die Funktion, Gründe und naheliegende Kausalzusammenhänge so schlüssig aufzuzeigen, dass sich der Lösungsvorschlag, also die Massnahme selbst, quasi „automatisch“ daraus ergibt. Das hört sich zunächst trivial an, ist aber mit zahlreichen analytischen Fallen gespickt. Nicht zu vergessen ist hierbei auch die typische Interessendivergenz unterschiedlicher Beteiligter, die vom Konzeptionär alle bedient werden müssen, so er denn seine Lösung durchsetzen möchte. Doch dazu später mehr.



## 2 Das Konzept als Entscheidungsvorlage

Nicht jede Entscheidungssituation zieht zwangsläufig eine Konzeption nach sich. Um bspw. die Urlaubsplanung für eine mittelgrosse Abteilung zu bewerkstelligen, geht es lediglich darum, präferierte Zeitfenster der Mitarbeiter sowie fachliche (wer ist wann unverzichtbar?) und zeitliche (wer hat Kinder und ist auf die Schulferien angewiesen?) Restriktionen zusammenzutragen, um anhand dieser Kriterien meist sehr schnell zu einer Entscheidung zu kommen. Dies wäre dann eine reine Koordinationsentscheidung.

Anders könnte es schon aussehen, wenn es um einen Betriebsausflug geht. Gehen wir davon aus, dass ein gewisses Budget, z.B. 50.000€, zur Verfügung steht. Möglicherweise soll dieses Event ja auch gekoppelt werden mit der jährlichen Strategietagung (auf gut Neudeutsch: „Edutainment“, also die Verknüpfung von Information bzw. Lernen / Arbeiten mit Vergnügen).

Bei genauerer Betrachtung liesse sich ein typischer Konzeptionsfall in etwa anhand folgender Kriterien charakterisieren:

- Es handelt sich um eine abteilungsübergreifende Aktion
- Sie ist in dem Sinne einmalig, als ihre Wiederholung im Erfolgsfalle zwar möglich ist, aber nicht notwendig Bestandteil der Planung ist (kein Bestandteil des Tagesgeschäfts in der Linie)
- Die Entscheidungssituation ist insofern komplex, als dass es sich nicht um blosser Koordination, sondern die Beschaffung und das Ausarbeiten von inhaltlichen Informationen handelt (und also um eine wenigstens implizite Hypothesenbildung und Bewertung)

- An der Entscheidung sind mehrere Parteien, ggf. mit unterschiedlichen Interessen, beteiligt
- Es steht ein erhebliches zeitliches und / oder finanzielles Budget zur Verfügung, das es intelligent zu nutzen gilt
- Die zu definierenden Ziele stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit der Massnahme selbst. Je nachdem also, wie das „Problem“ definiert wird (s.o.), werden Ziele und Massnahmen konkretisiert
- Die Massnahme selbst (z.B. Betriebsausflug) wurde bereits umrissen, noch bevor klar war, welche Ziele nun präzise damit erreicht werden sollen (ähnlich ist es mit FKE-Programmen: Man macht sie, „weil man sie macht“, aber was im Detail damit bewirkt werden soll, stellt sich erst später bei der Konzeption heraus)

Ausgangspunkt der Konzeption ist immer eine halbwegs benennbare Soll-Ist-Diskrepanz, d.h. etwas ist nicht so, wie es sein soll (in der Entscheidungsmethodik als „Problem“ bezeichnet). Die Ursachen für diese Soll-Ist-Diskrepanz sind meist grob bekannt oder werden vermutet. Meist letzteres, d.h. das Konzept hat hier den zusätzlichen Stellenwert einer detaillierten Problemanalyse. Dies weist dem Konzeptionär die Rolle der Bewertung zu, d.h. Selektion der (aus seiner Sicht) relevanten Fakten, Hypothesenbildung und Schlussfolgerung.

Wenn man einmal von der konkreten PE- bzw. Unternehmenssituation abstrahiert, liessen sich folgende allgemeine *Anlässe* für ein Konzept denken:

- Die Vertriebsgebiete der ADM's sollen neu aufgeteilt werden
- Es soll ein Businessplan für die Bereitstellung von Internet-services erarbeitet werden

- Die IT-Leistungen eines Unternehmens sollen komplett „outsourced“ werden
- Dieses Jahr soll eine Kundenveranstaltung stattfinden
- Ihr Segelclub bewirbt sich um die Ausrichtung der Deutschen Starbootmeisterschaft

Auftraggeber für die Konzeption, sei es nun intern oder extern, ist i.d.R. diejenige Partei im Unternehmen, die das grösste Interesse an der Problemlösung hat, aus welchen Gründen auch immer. Oft fällt dies zusammen mit der funktionalen Zuständigkeit. So wird es normalerweise die IT-Leitung sein, die das Lastenheft für eine Softwarelösung für die Lagerhaltung in Auftrag gibt (denn auch das ist ein Konzept). Und es ist i.d.R. auch der Vertriebsleiter, der eine Konzeption für ein Training der Aussendienstmitarbeiter anstösst, wahrscheinlich gemeinsam mit dem / der Personal- oder PE-Verantwortlichen im Unternehmen.

Was passiert also nun mit dem Konzept, nachdem es von den interessierten und / oder zuständigen Parteien in Auftrag gegeben wurde? Oder besser gesagt: Was ist denn nun die Funktion eines solchen Konzepts? Die Antwort war bereits in der Überschrift dieses Abschnitts gegeben: Es dient als Entscheidungsvorlage. Soweit so gut. Aber um wirklich zu verstehen, was das bedeutet, ist es hilfreich, einen Blick auf typische Entscheidungsprozesse im Unternehmen zu werfen.

Wenn nämlich die Entscheidungssituation so diffus, komplex und unübersichtlich ist, wie es typisch zu Beginn eines Konzeptionsprozesses ist, kommt dem Konzeptionär als Person und dem Konzept als seinem intellektuellen Ergebnis eine besondere Bedeutung zu. I.d.R. wird er in seiner Rolle als funktional Zuständiger beauftragt, also der PE'ler für Qualifikationsprobleme, der IT'ler für Software-

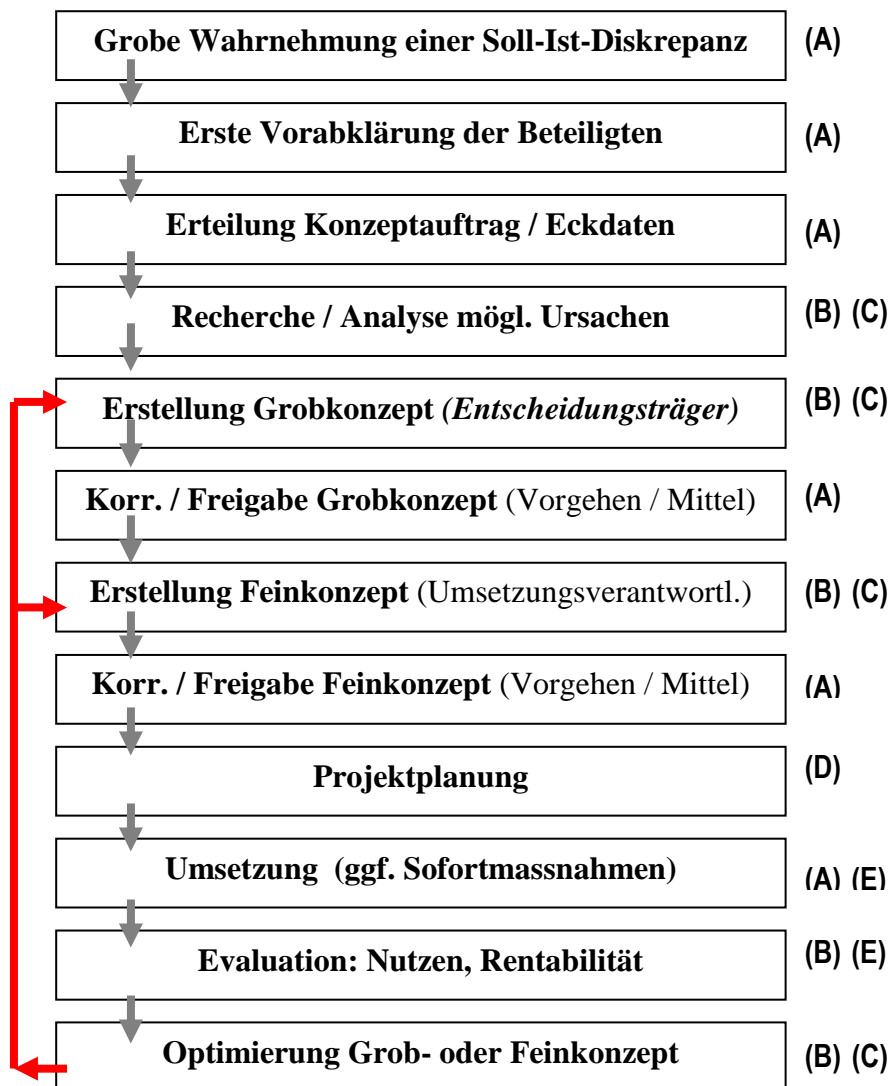
probleme, der Marketier für Absatzprobleme, etc. Dies impliziert eine folgenreiche Unterstellung: Nämlich diejenige, dass mit der Auftragsvergabe der Konzeption an diesen Konzeptionär bereits die wesentliche Quelle des „Übels“, also der Soll-Ist-Diskrepanz, bereits hinreichend eingegrenzt ist.

Dies ist bei Weitem nicht immer der Fall. Insbesondere Personalentwickler wissen davon „ein Lied zu singen“. Denn oft werden Probleme, oder besser gesagt: Deren wahre Ursachen allein durch die Auftragsvergabe an den scheinbar zuständigen Konzeptionär verschleiert oder verschleppt. Indem man nämlich das Problem an die vermeintlich kompetente Stelle delegiert, erscheint es schon so gut wie gelöst. Zumindest jedenfalls ist der „schwarze Peter“ dann weiter gegeben, und Andere müssen sich nun damit beschäftigen.

Das Konzept als Entscheidungsvorlage ist vom Grundsatz her ein Projektantrag: Es gibt erstens ein Problem bzw. Handlungsbedarf und zweitens einen Vorschlag, was das geeignete Vorgehen diesbezüglich sein könnte. Um dieses realisieren zu können, müssen Mittel und / oder Kapazitäten frei „geschaufelt“ werden. Zunächst muss dieses Vorgehen als prinzipiell adäquat zur Lösung des vorhandenen Problems gutgeheissen werden (Freigabe Grobkonzept). Die Details (wie viel wofür warum) werden später entschieden (Freigabe Feinkonzept).

Werfen wir einen Blick auf die Einbindung der Konzeption in einen Projektmanagementprozess, dann lassen sich gewisse typische Abfolgen mit unterschiedlichen Beteiligten ausmachen. Im Vorfeld der Erteilung des Konzeptauftrages sind insbesondere Geschäftsleitung (GL) und Linienverantwortliche aktiv (Schritte 1-3). Im Schritt 4 erfolgt die Delegation an den Konzeptionär, der seine grobe Vorgehensweise abstimmt (5), bevor er das Feinkonzept erarbeitet. So-

bald dies freigegeben ist, kann im Grunde in die Projektplanung eingestiegen werden (s.o.). Die Beteiligten in dieser Schrittfolge sind in nachstehender Grafik durch Buchstaben gekennzeichnet.



**Abbildung 3: Das Konzept an der Schnittstelle zum Projekt**

- (A) Geschäftsleitung, Führungskräfte, Fachabteilungsleiter
- (B) Personalentwicklung
- (C) Konzeptionär
- (D) Projektleitung
- (E) Sonstige

Ein Feinkonzept zu einem FKE Programm kann dabei gern einmal an die 100 Seiten oder sogar mehr stark sein, während das Grobkonzept zu derselben Massnahme vielleicht lediglich 5-10 Seiten umfasst. Sowohl Grob- als auch Feinkonzept enthalten sämtliche Standardbestandteile einer Konzeption. Sie unterscheiden sich lediglich im Detaillierungsgrad der Massnahmenbeschreibung. Bei sehr gross angelegten Massnahmen wird ggf. auch die Ausgangssituation im Feinkonzept noch detaillierter analysiert als im Grobkonzept, da diese ja auf die Massnahme selbst hinführen soll.

Die Massnahmenbeschreibung eines Grobkonzepts besteht normalerweise aus:

- Beschreibung des didaktischen Ansatzes im Überblick
- Beschreibung der Programmstruktur, d.h. Abfolge der Bausteine (z.B. „Kommunikation und Gesprächsführung“ 2 Tage, „Führung“ 3 Tage, Coaching je TN 4 Sitzungen, Erfakreis ½ Tag, ...)
- Kurze Beschreibung der Inhalte je Baustein

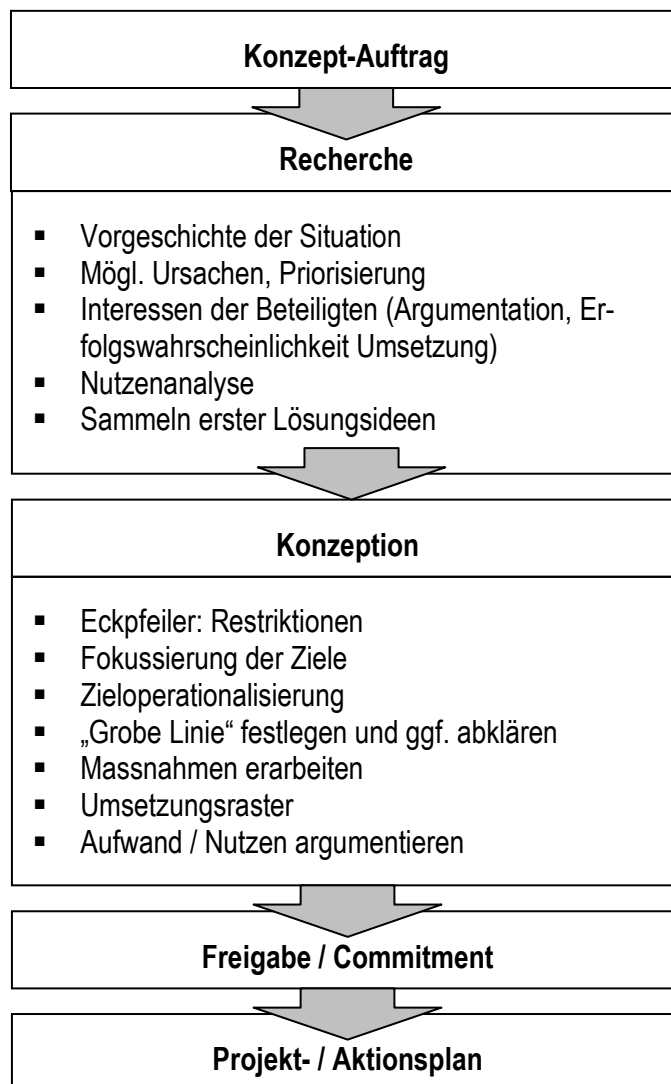
Die Massnahmenbeschreibung des Feinkonzepts enthält dann zusätzlich:

- Beschreibung des didaktischen Ansatzes je Baustein
- Dramaturgie und Methoden je Baustein
- Trainerleitfaden je Baustein
- Ggf. zusätzlich noch Teilnehmerunterlagen (Anhang)

In welchem Detaillierungsgrad nun das gewünschte Konzept vorgelegt werden soll, müssen Auftraggeber und Konzeptionär im Rahmen der Auftragsklärung festlegen. Die Empfehlung lautet: Je kostenintensiver das avisierte Projekt und je mehr Widerstände für die Freigabe und / oder Realisation erwartet werden, um so eher lohnt sich eine ausführliche und lückenlose Argumentation.

### 3 Der Konzeptionsprozess im Überblick

Die vorgenannten Überlegungen treten noch deutlicher zutage, wenn man sich die Konzeption als Gesamtprozess vor Augen hält. Über die wesentlichen Phasen soll die folgende Abbildung einen Überblick verschaffen:



*Abbildung 4: Idealtypischer Ablauf eines Konzeptionsprozesses*

Erst wenn Sie diese Phase der Stoffsammlung abgeschlossen haben, werden Sie als Konzeptionär in dem Sinne produktiv, dass Sie eben diesen zusammengetragenen Stoff analytisch verarbeiten. Zunächst einmal finden Sie heraus, ob Ihr Lösungsvorschlag gewisse *Mindestanforderungen* erfüllen soll (z.B. Einbindung aller Teilnehmer aus den internationalen Strategieworkshops), inwiefern es *zeitliche* Restriktionen gibt (z.B. Abschluss der letzten Trainingseinheit 4 Wochen vor Beginn des Weihnachtsgeschäfts) oder die Notwendigkeit, an bereits bestehende Massnahmen anzuknüpfen (z.B. Verwendung der inhaltlichen Modelle aus Baustein 2). Innerhalb dieser Restriktionen werden Sie sich diejenige Massnahme, die eine gute Lösung verspricht, überlegen.

Vor diesem Hintergrund sind die in obiger Abb. genannten Phasen noch weiter unterteilbar. Das könnte dann schematisch wie folgt aussehen:

- (1) Auftraggeber erteilt Konzeptionsauftrag an Konzeptionär
  - Termin für Fertigstellung
  - Gewünschter Umfang der Darstellung
  
- (2) Mindestbestandteile Konzeptbriefing
  - Betroffene Organisationseinheit / Personen
  - Beschreibung der Soll-Ist-Diskrepanz aus Sicht des Auftraggebers
  - Vermutungen über mögliche Gründe
  - Beschreibung des gewünschten Sollzustandes
  - Info über bestehende Präferenzen zu Massnahmenformat
  - Ansprechpartner für weitere Recherchen
  - Restriktionen und Rahmenbedingungen
  - Informationen über Entscheider / Freigabeprozess



### (3) Recherche Konzeptionär

- Beschreibung der Soll-Ist-Diskrepanz aus Sicht der Betroffenen
- Vermutungen über mögliche Gründe aus Sicht der Betroffenen
- Beschreibung des gewünschten Sollzustandes aus Sicht der Betroffenen
- Konkretisierung der bisher umgesetzten Massnahmen – gewünschter Erfolg realisiert? Wenn nein, warum nicht?
- Anlass für Handlungsbedarf aus Sicht der Betroffenen – warum gerade jetzt?
- Sammlung von bestehenden Massnahmenvorschlägen
- Rahmenbedingungen aus Sicht der Betroffenen
- Selektion und Verdichtung der gesammelten Information (stichwortartige Formulierung von Ausgangssituation und Zielen) und Abgleich mit Schlüsselperson(en)

### (4) Konzeptionierung

- Verteilung aller massnahmenrelevanten Informationen auf die notwendigen Konzeptbestandteile
- Ggf. Zusatzinformationen in zusätzlichen Kapiteln zusammenfassen
- Umsetzungsraster, Evaluation und Aufwand ggf. separat mit AG bzw. Schlüsselperson abstimmen
- Allgemeinverständliche, knappe, sachliche Formulierung
- Zusätzliche Informationen in den Anhang

### (5) Konzeptpräsentation bzw. Abgabe

- Zusammenfassung und Visualisierung der Konzeptinhalte auf wenigen Seiten
- Präsentation vor AG, Entscheidern, sonst. Beteiligten
- Sammeln von Einwänden und Optimierungsvorschlägen

(6) Konzeptüberarbeitung

- Einarbeitung der verabschiedeten Optimierungsvorschläge

(7) Vorlage zur Freigabe

- Erneute Abgabe bzw. Präsentation vor AG, Entscheidern, sonst. Beteiligten

(8) Freigabe / Commitment

- Verabschiedung des Konzepts als gemeinsame Willenserklärung aller Beteiligten
- Erste Rollen- und Aufgabenverteilung für die nächsten Schritte (z.B. Projektleiter, Projektteammitglieder)

(9) Projekt- / Aktionsplan

- Konkrete Termin-, Budget, und Einsatzplanung für praktische Umsetzung der Massnahme

(10) Umsetzung

- „normales“ Projektmanagement

(11) Erfolgskontrolle

- kurzer Evaluationsbericht an den AG
- Amortisationsberechnung bzw. Nachkalkulation

In vielen Fällen wird der Konzeptionär, schon allein aufgrund seiner funktionalen Expertise, Mitglied, wenn nicht Leiter des Projektteams sein. Falls nicht, empfiehlt es sich, ihn spätestens in die Umsetzung der Evaluation wieder einzubinden, schon allein um sicherzustellen, dass die Erfahrungen aus dieser Massnahme in die nächste Konzeption einfließen können.

#### 4 Zur praktischen Nutzbarkeit von Konzepten

Von der Funktion des Konzepts als **Entscheidungsvorlage** war bereits die Rede. Hierbei sind die Interessen sämtlicher an der Entscheidung Beteiligter in der Konzeption zu berücksichtigen. Wenn man davon ausgeht, dass der Konzeptionär „seine“ Massnahme gerne „durchbringen“ möchte, tut er gut daran, seinen Massnahmenvorschlag modular aufzubauen. Dies bedeutet: Er schlägt nicht nur das Minimum vor, sondern er bezieht mögliche flankierende Massnahmen und nächste Schritte (z.B. zur Absicherung / Aktualisierung des Trainingserfolges) mit ein.

Für die Personalentwicklung als zentrale Unternehmensfunktion ist das Konzept in vielerlei Hinsicht interessant. Zum einen bietet es einen Anhaltspunkt für die **Auswahl externer Anbieter**. Dies wiederum auf zwei Stufen. Denn normalerweise geht der Wahl eines neuen Anbieters eine Ausschreibung voraus, die sich i.d.R. auf ein „Feld-, Wald und Wiesentraining“ (wie z.B. „Moderation für Projektteams“) bezieht. Mit dieser Art von Testaufträgen versucht man, aus der unüberschaubaren Menge von Dienstleistern stufenweise den geeigneten für das Unternehmen zu identifizieren.

Zunächst wird eine Ausschreibung mit einem Standardbriefing lanciert, meist mit begrenzter Nachfragemöglichkeit seitens des Anbieters. Die hierauf eingereichten Grobkonzepte dienen der Vorauswahl für die Einladung zum „Pitch“, also der Wettbewerbspräsentation der in Fragen kommenden Dienstleister (zunächst unabhängig davon, ob es Agenturen, Trainernetzwerke oder Freelancer sind). Im Pitch selbst werden meist die entsprechenden Feinkonzepte oder wesentliche Teile daraus präsentiert. Neben der Massnahme selbst steht das didaktische Konzept, die Umsetzungskapazität, die Reputation /

Marktpositionierung sowie das Sortiment des potentiellen Auftragnehmers (auch mit Hinblick auf Folgeaufträge) im Visier.

Die Konzepte haben hier oft eine Doppelfunktion. Zum einen dienen sie der **Qualitätsbeurteilung** der zu erwartenden Leistung, wobei Qualität aus der subjektiven Perspektive der unternehmensinternen PE zugleich auch „Passung“ bedeutet, d.h. der Anbieter fügt sich mit seinem Konzept sinnvoll in das bereits bestehende Sortiment von Massnahmen ein. Ein anderer Qualitätsaspekt ist die betriebswirtschaftliche (BUSINESS SENSE) und didaktische (Methoden und Formate sowie Übungsdesign) Fundierung des Konzepts. Einer der inhaltlich wichtigsten Anhaltspunkte für die Beurteilung der inhaltlichen Substanz des Konzepts sind Zielformulierung sowie der *Trainerleitfaden*.

Zum anderen fungieren die auf diese Art eingeholten Konzepte auch als **Impulsgeber** für qualitative Verbesserungen und Innovationen der internen PE. Möglicherweise ist man ja in vielen Aspekten sehr zufrieden mit der Zusammenarbeit mit den bisherigen Anbietern und / oder internen Dienstleistern der PE / OE. Nur scheint die Arbeit zuweilen etwas zu konventionell zu sein, zu erwartbar in Vorgehen und Ergebnissen, und man ist auf der Suche nach neuen Ideen. Sofern diese durch die Konzepteinreichung geliefert werden, können sie ja ggf. auch mit dem bisherigen Anbieter oder den internen Trainern / OE'lern umgesetzt werden. Diese Variante hat den Vorteil, dass man die Assets einer funktionierenden Zusammenarbeit beibehalten kann, und dennoch auf Innovationen nicht verzichten muss. Die Gefahr allerdings besteht darin, dass die erfolgreiche Umsetzung innovativer Konzepte oft an den „Spirit“ des Innovators geknüpft sind; dass sie also ihre Durchschlagskraft verlieren könnten, wenn man versucht, diesen neuen Weg mit bewährten Partnern zu beschreiten.

Eine weitere, sehr wichtige Funktion von Konzepten besteht darin, die **Konzertierung der Massnahmen** innerhalb des PE-Sortiments eines Unternehmens zu ermöglichen. Ein wesentlicher Aspekt dessen ist die Vermeidung von Redundanzen (z.B. „Transaktionsanalyse“ im Kommunikationstraining, im FKE-Starterseminar und noch einmal im Konfliktmanagement). Doch das ist nur einer. Denn es geht ja bei der Gestaltung von PE-Sortimenten auch um mögliche Synergie- und Verstärkereffekte der Massnahmen *untereinander*, und deren innere Schlüssigkeit als Gesamtheit, z.B. innerhalb eines zielgruppenspezifischen Qualifizierungsprogramms (FKE-Programme sind hier der traditionelle „Klassiker“). Hierfür bedarf es einer gewissen Einheitlichkeit der Darstellung, um diese Abstimmung via Desk Research (und anders ist es in grossen Unternehmen, die teils hundert und mehr Einzelmassnahmen anbieten, nicht bewerkstelligbar; also bspw. nicht anhand eigener, persönlicher Anschauung) vornehmen zu können. Basis hierfür sind die Konzepte, die aber im Abstimmungsprozess nur so aussagekräftig sind, wie sie nach den *gleichen* Kriterien aufgebaut sind. Eine Standardisierung der Konzeption als Entscheidungsvorlage erscheint für diese Zwecke also unumgänglich.

In dieser **Standardisierung** steckt jedoch auch noch ein anderer Aspekt, der die Mindestqualität einer Mehrfachdurchführung von PE-Massnahmen betrifft. Wenn es nämlich um flächendeckende, *strategieumsetzende PE* geht, die ja qua definitione zunächst unabhängig vom individuellen Qualifizierungsbedarf ist, entsteht i.d.R. das Problem, innerhalb gegebener (meist kurzer) Zeit gesetzte Inhalte und Botschaften in gleichbleibender (!) Form und Tiefe „rüberzubringen“, zu sensibilisieren, zu üben, zu fokussieren, etc.

Nichts ist in einer solchen Situation schädlicher, als eine Handvoll herausragender und eine grosse Masse durchschnittlicher Durchführungen zu haben. In dem Fall ist „weniger“, aber oft mehr. Das bedeutet: Der kleinste gemeinsame Nenner dessen, was als gemeinsames Wissen und Können einer Zielgruppe vorausgesetzt werden kann, entscheidet über mögliche nächste Schritte (egal, ob es weitere PE-Massnahmen, die Einsatzfähigkeit dieser Zielgruppe im Unternehmen, deren künftige Rollendefinition und Leistungsfähigkeit, oder die Umsetzung der Unternehmensziele betrifft). Insofern muss es erklärtes PE-Ziel sein, die Durchschnittsqualität von Flächen-durchführungen möglichst hoch und die Standardabweichung möglichst klein zu halten.

Arbeitet man in einem Unternehmen grundsätzlich nach Konzeptionsstandards, hat dies ausserdem noch den Vorteil, dass die Entscheider ein Konzept sehr schnell beurteilen können: Sie wissen, an welcher Stelle des Textes welche Inhalte zu finden sind und bei welchen Teilen des Konzepts es ganz besonders auf innere Schlüssigkeit ankommt. Allererster Indikator hierfür ist die Hypothesenkonstruktion, die in der Ausgangssituation angelegt ist und in weiteren Kapiteln unter verschiedenen Aspekten detailliert wird. Oder aber: Stimmt die Stossrichtung der Evaluation nicht mit den wesentlichen Eckwerten der Zielformulierung überein, kann dies als Hinweis auf eine Konzeptionslücke gedeutet werden.

Auch die Zielgruppenbeschreibung ist bspw. ein wesentlicher Indikator. Denn hier wird die Ausgangssituation, in der ja das Problem beschrieben ist, auf die potentiellen Teilnehmer einer Massnahme hin zugespitzt. Sollten sich hier wesentliche Hypothesen, z.B. über die Vorbildung der Teilnehmer oder über Erfolgsfaktoren im Tagesgeschäft, als unzutreffend erweisen, dann wird die Massnahme, so wie

sie im Konzept angesetzt ist, mit grosser Wahrscheinlichkeit nicht den prognostizierten Erfolg bringen.

Für den Konzeptionär bringt die Standardisierung individueller Konzeption also den Vorteil, eine zuverlässige Richtschnur zu haben. Je mehr Übung er im Umgang mit den Standardbestandteilen er hat, desto zielsicherer wird seine Recherche, und desto besser und schlüssiger seine Konzepte. Damit kann ein entscheidender sowohl Zeit- als auch Qualitätsgewinn erreicht werden.

Der Entscheider andererseits kann die Qualität einer Konzeption besser beurteilen. Dies kann auch bedeuten, dass die Bereitschaft, eine grössere Investition für eine wirklich gute Massnahme freizugeben, steigt. Entscheider lassen sich leichter überzeugen, wenn ein Konzept „rund“ erscheint.

Ein dritter Vorteil liegt an der Schnittstelle zwischen Konzeption und Umsetzung. Ist nämlich ein Konzept bis ins letzte Detail durchdacht, wozu ja die Standardbestandteile quasi zwingen, dann wird es auch weniger Überraschungen in der Realisationsphase geben. Denn hier sind ja wesentliche Meilensteine und Aktivitäten sowie notwendige Vorläufe bereits aufgeführt, was eine professionelle Projektplanung erheblich erleichtert. Insbesondere können anhand dessen Eventualitäten und Verzögerungen schon vorher bedacht und Handlungsalternativen (Plan „B“) entworfen werden.



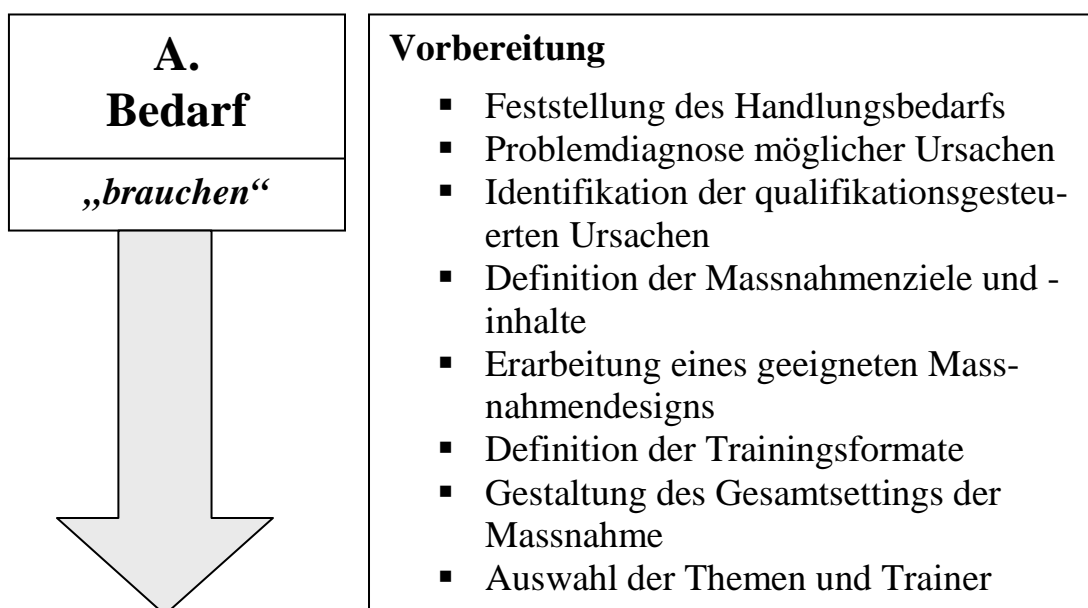


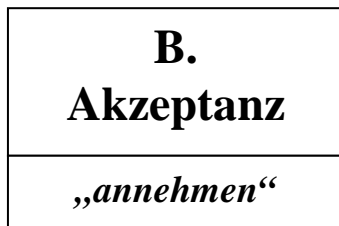
## Das Transferproblem



Von der problemlösenden PE ausgehend, ist es strenggenommen rückwärts gedacht, von einem Transferproblem zu sprechen. Da der Begriff aber nun einmal eingeführt ist, wollen wir ihn auch übernehmen und diskutieren. Das Transferproblem thematisiert die Frage, ob, wie und in welchem Masse eine Personalentwicklungsmassnahme auch auf organisationaler Ebene „ankommt“, also in die Prozesse einer Orga-Einheit diffundiert, und sich dadurch indirekt auf den Return on Investment des Unternehmens auswirkt. In nächsten Schritt läuft dies auf die brenzlige politische Frage hinaus, ob denn die Personalentwicklung sich ebenso wie andere Funktionsbereiche im Unternehmen in ihren Ergebnissen am ROI messen lassen soll – spricht denn nicht vieles dagegen? – und ob dies überhaupt prinzipiell möglich ist. Letztere Frage wird an anderer Stelle diskutiert; wir konzentrieren uns hier auf die praktischen Aspekte der einzelnen Transferschritte.

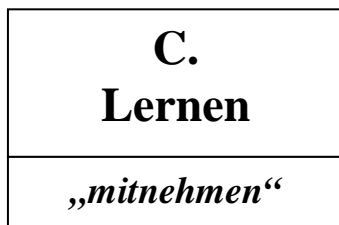
Im Überblick könnte die Transferproblematik wie folgt dargestellt werden:





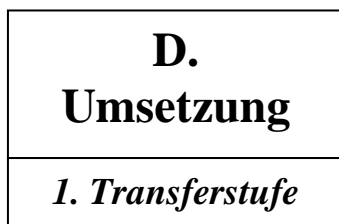
### **Durchführung**

- Individuelle Einsicht in die Notwendigkeit der Massnahme
- Akzeptanz der Ziele und Themen / Inhalte
- Akzeptanz des Settings
- Akzeptanz des Trainers



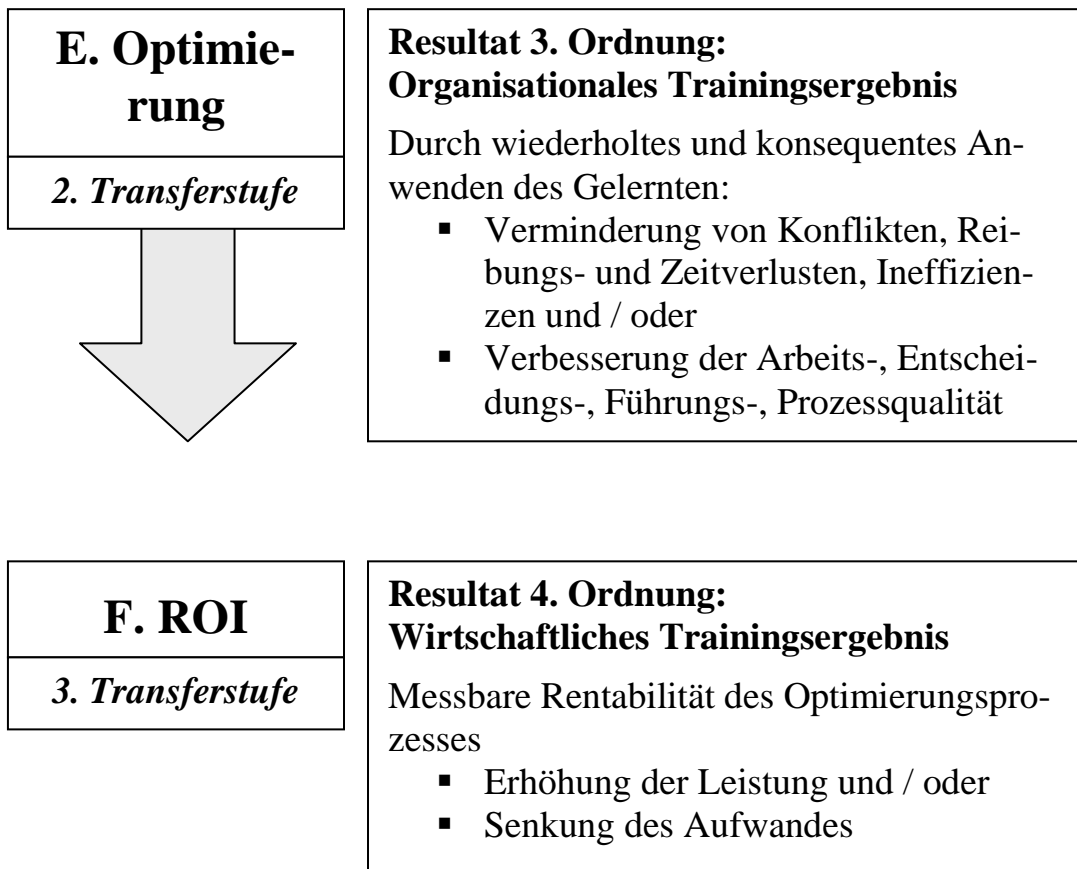
### **Resultat 1. Ordnung: Inhaltliches Trainingsergebnis**

- Aufnahme und Verständnis des inhaltlichen Inputs
- Verankerung durch Praxisbeispiele
- Lernen durch Tun
- Grundsätzliche Bereitschaft zur Anwendung des Gelernten in der Praxis



### **Resultat 2. Ordnung: Praktisches Trainingsergebnis**

- Latente Präsenz der Lernergebnisse im Tagesgeschäft
- Erkennen der Anwendungsgelegenheit
- Bereitschaft zum Ausprobieren in der Anwendungssituation
- Erste Umsetzung des Gelernten
- Überprüfung des Ergebnisses
- Ggf. weitere Anwendung



## Zu A: Bedarf

Die präzise und treffsichere Feststellung des Trainingsbedarfes ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe und wird in einem separaten Beitrag diskutiert. Deswegen greifen wir hier nur einige wesentliche Aspekte heraus, ohne Lösungsvorschläge anzubieten. Die einfachste Art, den Trainingsbedarf zu ermitteln, besteht darin, die Bedarfsmeldungen seitens der Führungskräfte zu aggregieren und in eine Massnahme umzusetzen. Wahrscheinlich muss dieser Bedarf fallweise konkretisiert werden, zumindest dann, wenn die Führungskräfte Empfehlungen aussprechen wie: „Schulung Projektmanagement“ oder „Kommunikationstraining“

für Mitarbeiter XY. Relativ unproblematisch ist dies bei einem gut ausgebauten und verschlagworteten Seminarkatalog, aus dem genau hervorgeht, welche Zielgruppen auf welchem Level angesprochen sind und was der genaue Fokus der Massnahme ist. Mittlerweile können die Führungskräfte ja i.d.R. über das Intranet auf die Seminarkataloge zugreifen, und sind damit auch selbst zur Präzisierung in der Lage, z.B. „Kurs Projektmanagement für Trainees; Nr. 1023-a“. Allerdings sprechen wir hier zunächst nur von bereits bestehenden Massnahmen.

Problematisch wird es bei neu zu entwickelnden Massnahmen, die inhouse abgedeckt werden sollen. Hier nämlich setzt die Konzeption einer Massnahme folgende Gedankenkette voraus: Auf der organisationalen Ebene haben wir das Problem X (z.B.: Die Meetings dauern zu lange). Auf das Handeln der einzelnen Mitarbeiter heruntergebrochen könnte das daran liegen, dass sie a) zu wenig straff geführt werden und / oder b) Wiedervorlage und Ergebniskontrolle von einem Meeting zum nächsten nicht klappt und oder c) die Ziele der jeweiligen Meetings nicht deutlich genug kommuniziert und so die Agenden mit Marginalthemen und Einzelfällen „verstopft“ werden und / oder d) etc. Wenn man nun dieses Handeln so auslegt, dass es in Ermangelung besseren Wissens, passender Techniken und Methoden usw. stattfindet, dann erst hat man die zum Problem „passende“ Qualifikationslücke, und damit den Bedarf umrissen. Und genau diese Schrittfolge ist auch gemeint, wenn von Hypothesenkonstruktion die Rede ist.

Damit ist man jedoch zunächst einmal erst bei den Inhalten, die dann in eine Form gegossen werden müssen; das heisst vor allem Detailkonzeption der Massnahme, Zieldefinition, Übungsdesign und Wahl eines geeigneten Formats. Hierbei stellt sich die

Frage, inwiefern der nächste Schritt, nämlich die Akzeptanz, von den Detailentscheidungen zuvor abhängig ist; denn ganz prinzipiell ist jede vorangegangene Transferstufe eine Art entropischer Filter für die nächste, d.h. die folgende Stufe kann nicht mehr leisten als die Grundlagen, auf denen sie aufbaut; von jeder Stufe zur nächsten findet „Schwund“ statt. Dieser Prozess ist in etwa vergleichbar mit dem didaktischen Vermittlungsprinzip: „Gesagt ist nicht gehört, gehört ist nicht verstanden, verstanden ist nicht getan ...“. Am konkreten Beispiel der Meetings werden vielleicht acht mögliche qualifikationsbedingte Ursachen identifiziert, aber in der konkreten Massnahme konzentriert man sich auf die fünf, die voraussichtlich den meisten Einfluss auf die Situationsveränderung haben könnten.

#### Zu B: Akzeptanz

Man geht in der Andragogik nicht zu Unrecht davon aus, dass die Lernziele nur dann erreicht werden können, wenn seitens der Teilnehmer eine gewisse Grundakzeptanz des Trainings gegeben ist. Es ist ein Tribut an die sozialpädagogischen Wurzeln der Personalentwicklung, dass dieser Aspekt bisher zuweilen eine sehr grosse Rolle gespielt hat, nun aber glücklicherweise an Bedeutung verliert. „Glücklicherweise“ deswegen, weil er sich in der Vergangenheit aus meiner Sicht als einer der wesentlichen Hinderungsgründe für die Professionalisierung der Personalentwicklung erwiesen hat. Denn es ist ja nur ein Aspekt unter vielen. Und selbst wenn er relativ weit vorn in der Transferkette angesiedelt ist, und somit zumindest strukturell tatsächlich eine grosse Bedeutung hat, sprechen jenseits dessen viele Gründe dafür, ihn dennoch nicht zu überschätzen.

Einer dieser Gründe ist, dass Lernen keine komplett freiwillige Option mehr ist, die Mitarbeiter und / oder Teilnehmer nach Belieben abwählen, d.h. sich dagegen entscheiden können. Faktisch ist es doch so, dass die Verweildauer von Mitarbeitern in Unternehmen, die nicht eine entsprechende Lernbereitschaft aufweisen, eher begrenzt ist. In Zeiten lebenslangen Lernens, das allerorten nicht nur propagiert, sondern grossenteils auch gelebt wird, ist es schlicht nicht mehr möglich, sich dem völlig zu entziehen. Ob der Trainer nun lispelt, die falschen Schuhe anhat oder die Hotelbetten des Tagungshotels zu weich sind, spielt dann nur noch eine untergeordnete Rolle.

Was die Akzeptanz der Notwendigkeit sowie der Ziele und Inhalte der Massnahme anbelangt, muss man schon ein wenig genauer hinschauen. Auch hier hat sich im Übrigen eine wohltuende Veränderung ergeben: War man noch vor zehn Jahren der unumstösslichen Überzeugung, dass Mitarbeiter nicht zur Teilnahme an einer Trainingsmassnahme zwangsverpflichtet werden dürfen, da die Akzeptanz dann nicht gegeben sei, denkt man heute schon ganz anders darüber. Anders wäre ja die strategieumsetzende Personalentwicklung, die unabhängig von individuellen Qualifikationsprofilen und Notwendigkeiten den spezifischen Zielgruppen zuteil wird, auch gar nicht denkbar. Man geht also als Grundhaltung davon aus, dass von Teilnehmern weitgehend konstruktives Mitarbeiten zu erwarten ist, selbst wenn es Kritikpunkte am Training gibt.

Eine besondere Wendung erhält die Diskussion um die Akzeptanz der Massnahme im Zusammenhang mit Change Prozessen. In dem Fall läuft man nämlich erfahrungsgemäss Gefahr, dass die Reaktanz gegenüber den Veränderungsrisiken im Unternehmen mit Energie und Zorn in den Seminarraum getragen



wird, und wer jemals das Middlemanagement eines Unternehmens in der „heissen“ Phase eines Veränderungsprozesses trainiert hat, weiss, wovon ich spreche. Dabei ist es nahezu egal, um welche Themen es sich konkret handelt, denn selbst simpelste Methodentrainings wie Sitzungsleitung oder Moderation stellen sich Seminare in einer solchen Situation als willkommene Bühne heraus, um anhand z.B. der systematischen Problemlösungstechnik nachzuweisen, dass die Leitenden innerhalb der Organisation offenkundig unfähig sind, praktische Probleme zu lösen; ja: Ob denn die Vorstände das gleiche Training machen müssen wie die Teilnehmer – dann würden sie endlich mal kapieren, worum es wirklich geht im Unternehmen.

Weniger spektakulär, gleichwohl schwierig können solche Themen sein, die aus anderen Gründen an die persönliche Veränderungsbereitschaft der Teilnehmer geknüpft sind. Klassisches Beispiel hierfür ist der bewährte Aussendienstmitarbeiter, ein „alter Hase“, der nun, nachdem er schon seit über zwanzig Jahren gute Umsätze für das Unternehmen einfährt, sich in einem völlig „überflüssigen“ Seminar das Hinterteil „plattsitzen“ soll. Fälle dieser Art sind eine wirklich harte Nuss auch für erfahrene Trainer. In einer solchen Situation spielt natürlich die Kommunikation der Notwendigkeit, sich mit den vorgesehenen Inhalten auseinanderzusetzen, ohne jedoch gleichzeitig die Seniorität des Teilnehmers und die Wertigkeit seiner Erfahrung in Frage zu stellen, eine besondere Rolle – weniger wegen dieses Einzelfalls selbst, sondern weil auf diese Weise der gesamte Veranstaltungserfolg gefährdet werden könnte.

Dies sind allerdings Extrembeispiele, die der Anschaulichkeit und Vollständigkeit halber genannt wurden. Man weiss ja i.d.R. im Vorfeld, d.h. bereits in der Problemlösungsphase, wo die

thematischen „Tretminen“ liegen, und hat sich darum bemüht, diese soweit wie möglich bereits in der Konzeption der Massnahme abzufangen. Und dass ich keinen Youngster als Trainer „in die Bütt“ schicke mitten in einem Changeprozess, versteht sich doch von selbst.

## Zu C: Lernen

In dieser Transferstufe wird das fokussiert, was – wenn überhaupt – dann den Hauptpunkt einer üblichen Evaluation ausmacht, nämlich die Frage, was die Teilnehmer gelernt haben, wenn sie die Tür des Seminarraums am Ende hinter sich schließen. Dieses Lernen bezieht sich, gerade in Verhaltens- und Methodentrainings, nur zum Teil auf rein kognitive Inhalte, also auf den konkreten Input, den der Trainer anhand von Lehrgesprächen, Präsentation, etc. gegeben hat, und der ja immerhin recht unproblematisch über Wissenstests abgefragt werden kann (Details hierzu siehe Beitrag Evaluation). Das ist jedoch nur die Spitze des Eisberges, denn andernfalls könnte man diese Inhalte ja auch über Bücher, Web, etc. vermitteln.

Im Zuge der zunehmenden Fokussierung der Trainingseffizienz ist man mittlerweile tatsächlich dazu übergegangen, die Inputeinheiten teilweise aus den Präsenzeinheiten auszulagern. Entsprechende Lernprogramme haben eine Animationstechnik, von der man erst vor wenigen Jahren nur träumen konnte, d.h. es können nicht nur Inhalte transportiert, sondern auch Interaktionssequenzen simuliert werden. Zunächst bestand die Befürchtung vieler Personalentwickler, dass, wenn dies möglich würde, das „gute alte“ Zweitagesseminar bald gänzlich der Vergangenheit angehören würde. Diese Tendenz hat sich bisher nicht bes-

tätigt, jedenfalls nicht aus diesem Grunde; allerdings geht man zunehmend auf Fraktalformate (wie z.B. Nachmittagsworkshops) über, in denen basierend auf einer virtuellen Inputeinheit dann konkrete Übungen mit den Teilnehmern durchgeführt werden.

Dieses prozedurale Lernen bedarf, sofern es denn nachhaltig sein soll, gewisser Voraussetzungen, die natürlich bereits in der Massnahmenkonzeption angelegt sind. Die erfahrungsbedingte Feststellung, dass Inhalte umso besser gelernt werden, je näher sie am relevanten Tagesgeschäft der Teilnehmer angesiedelt sind, überrascht nicht weiter. Geradezu optimal ist es, wenn es gelingt, solche Übungen einzubauen, die produktive Arbeitsergebnisse generieren. Nehmen wir als Beispiel wieder die Sitzungsleitung an. Ein produktives Arbeitsergebnis wäre in dem Zusammenhang bspw. die ausgearbeitete Agenda für die nächste Projektgruppensitzung, ein Aktionsplan für die Vorbereitung der nächsten Kundenveranstaltung, etc., die die Teilnehmer quasi einpacken und mit ins Büro nehmen können: Sie haben dann im Seminar eine Aufgabe erledigt, die ohnehin anstand. Das ist sozusagen der „Königsweg“ eines guten Übungsdesigns, der die spätere Anwendung der gelernten Techniken sehr wahrscheinlich macht.

Allerdings ist jedes prozedurale Lernen ein wenig wie Fahrradfahren: Wenn man tausend Meter und den ersten Bordstein geschafft hat, ist quasi der Fisch im Netz, aber bis dahin gibt es ein paar aufgeschürfte Knie. Einer der typischen Gründe, bspw. neu erworbenes Moderationswissen nicht anzuwenden, besteht in Argumenten wie: „Ja, hier im Seminarraum ist das alles kein Problem, aber wenn ich meinen Mitarbeitern an der Stanzmaschine mit bunten Karten komme, dann lachen die mich aus“. Übersetzt heisst dies: Die Nützlichkeit einer Methode oder einen

neuen Handlungsweise wird durchaus gesehen, und die Teilnehmer beherrschen auch das dazu notwendige Handwerkszeug (also formell gesehen: Lernziele erreicht, sowohl kognitiv wie auch prozedural), aber für den Schritt hinaus ins „wirkliche“ Leben des Unternehmens muss noch eine mentale Hürde überwunden werden.

Als potentiell letzter Schritt des *Präsenzlernens* sollte deswegen sichergestellt werden, dass Teilnehmerbefürchtungen – so vorhanden - mit Blick auf die spätere Anwendung aufgegriffen und diskutiert werden, sowie Lösungsvorschläge erarbeitet werden. Eine Standardvorgehensweise hierzu ist das „Katastrophentraining“; eine Übung, bei der die Teilnehmer sich alles, was schiefgehen kann, in den buntesten Farben ausmalen und gemeinsam zu jedem Punkt konstruktive Reaktionsmöglichkeiten überlegen. – Auch dies ist eher nicht die Regel, und inwiefern solche Ängste eine Rolle spielen, kommt sowohl auf die Inhalte als auch auf die Zielgruppe an. Es sollte hier nur der Punkt herausgearbeitet werden, dass es zuweilen mit Wissen und Üben allein nicht getan ist.

## Zu D: Umsetzung

Der Schritt vom Gelernthaben zur praktischen Anwendung wird meist als das „eigentliche“ Transferproblem bezeichnet; das ist wenigstens häufig gemeint, wenn in Konzepten von z.B. „Transferbaustein“ die Rede ist. Auch innerhalb dieser Transferstufe gibt es eine Reihe von Zwischenschritten, die bewältigt werden müssen, damit neu erlernte Handlungsweisen habitualisiert werden und so dann in das organisationale Trainingsergebnis, also die nächste Transferstufe, einfließen können. Diese Zwischen-

schritte sind auch in anderer Hinsicht bedeutsam, weil dadurch nämlich klar wird, dass Qualifizierung „auf Vorrat“, also prophylaktische PE, wenig erfolgversprechend ist.

Es ist alles andere als trivial festzustellen, dass das Erkennen einer Anwendungsgelegenheit die Voraussetzung für alles Weitere ist, denn dies bedeutet zweierlei. Erstens heisst dies, dass das Durchspielen möglicher Anwendungssituationen bereits im Trainerleitfaden angelegt sein muss, und hat somit eine unmittelbare Verknüpfung zur Konzeption. Und zweitens setzt dieses Erkennen wiederum die Repräsentation der Inhalte im Arbeitsgedächtnis voraus, die umso schwächer ist, je länger das Training her ist und je weniger tagesgeschäftsrelevant die Themen für den Mitarbeiter erscheinen. Das zeigt zugleich die grosse Bedeutung von o.g. Transferbausteinen innerhalb einer Massnahme, die z.B. in Form eines „Refresher“-workshops, als Praxisbegleitung oder Erfakreise, oder kleine Lernprojekte platziert werden können. Dadurch ergibt sich nicht nur oft eine zusätzliche Übungsmöglichkeit, sondern die Inhalte bleiben präsent bzw. rücken als Referenzpunkt wieder in die latente Wahrnehmung.

Dennoch gilt es für den Teilnehmer natürlich die bereits genannte mentale Hürde zu überwinden, nämlich das neue Handeln nun quasi „am lebenden Objekt“ auszuprobieren. Entscheidend für die weitere Habitualisierung ist der subjektiv wahrgenommene Erfolg des Handlungsergebnisses bzw. die externen Reaktionen auf Misserfolg. Es liegt auf der Hand, dass die Fehlerkultur eines Unternehmens massiven Einfluss auf die Umsetzung von Lernergebnissen in die Praxis hat, wobei hierzu festgestellt werden kann, dass eine generell gestiegene Fehlertoleranz in Unter-

nehmen die fast zwangsläufige Folge des weithin akzeptierten lebenslangen Lernens ist.

Angefügt werden sollte hier noch, dass der Führungskraft gerade bei der Verfestigung neuer Verhaltensweisen eine besondere Bedeutung zukommt; oder besser: zukommen kann im positiven Sinne, sofern sie sich nämlich um die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter aktiv bemüht, was ja nicht immer (teils aus praktischen Gründen, wie z.B. hohe Abwesenheitsrate aufgrund von Geschäftsreisen) gegeben ist. In einigen Unternehmen ist es bspw. üblich, dass die Trainingsteilnehmer einmal unmittelbar nach der Veranstaltung und dann noch einmal nach einigen Wochen Rückmeldung an die Führungskraft und / oder PE zur praktischen Anwendung der Massnahmeninhalte geben müssen. Bewährt hat sich auch, wenn Teilnehmer von Massnahmen z.B. bei der nächsten Regelkommunikation eine Kurzpräsentation von Inhalten und Lerneffekten halten müssen; das frischt diese nicht nur auf, sondern sorgt auch für Interesse und Lernen bei den Kollegen der Abteilung.

#### Zu E: Optimierung

Von der vorangegangenen zu dieser Transferstufe erweist sich, ob die Hypothesenkonstruktion, die ja – wenigstens im Falle einer Neukonzeption – der betrachteten Massnahme zu Grunde liegt, zutreffend war, d.h. ob man das Qualifizierungsproblem richtig lokalisiert hat. In dem Falle müssten nämlich positive organisationale Konsequenzen feststellbar sein, z.B. in Form einer geringeren Sitzungsdauer, kürzerer Projektlaufzeiten, etc. – Nun ist durchaus denkbar, dass sich diese positiven Effekte nicht zeigen, obwohl die Inhalte und Methoden gelernt wurden und auch

die Umsetzung in die Praxis stattgefunden hat. Bspw. werden neuerdings Aktionspläne in Projekten als Wiedervorlage laufend fortgeführt, es findet eine ordentliche Projektkonzeption statt, die Mitarbeiter liefern termingerecht, etc., und dennoch kann die durchschnittliche Projektdauer nicht verkürzt werden, es bleibt alles beim Alten. In dem Fall gibt es zwei Deutungsmöglichkeiten: Entweder es haben sich externe Effekte quasi vor den Trainingserfolg auf organisationaler Ebene geschoben, die wir im Moment nicht oder nur teilweise identifizieren können. Oder aber, und das ist die wahrscheinlichere Variante, unsere Hypothesenkonstruktion war schlicht falsch.

Ich halte nicht für ausgeschlossen, dass die – gelinde gesagt – Zurückhaltung, die einige Personalentwickler einer ernstgemeinten und professionellen Evaluation entgegenbringen, die eben auch den Misserfolg einer Massnahme attestieren kann, nicht zuletzt auf die Befürchtung zurückzuführen ist, für Dinge verantwortlich gemacht zu werden, die ausserhalb der Möglichkeit einer Einflussnahme durch die PE liegen. Diese Befürchtung ist aus meiner Sicht durchaus berechtigt, denn versucht man nicht allzu oft, strukturelle Probleme qua ordre de mufti in Qualifizierungsprobleme umzudefinieren, um dann an Hand einer didaktischen Sonderanfertigung Wunder von der PE zu erwarten?

Zu F: ROI

Die Zurückhaltung in Bezug auf die Messung des organisationalen Trainingsergebnisses trifft umso mehr auf das wirtschaftliche, also die Rentabilität zu, interessanterweise allerdings aus anderen Gründen. Es ist eine offen gehandelte Tatsache, dass in vielen PE-Abteilungen Soziologen, mehr noch Psychologen in lei-

tender Funktion sind, deren Blick auf die Weiterbildung entsprechend eher ein sozialpädagogischer und / oder humanistischer ist. Dies führt zu dem bereits unter B. genannten Effekt, dass didaktische sowie befindlichkeitsbezogene Aspekte des Trainings einen entsprechend grossen Stellenwert bekommen und zwangsläufig zur Vernachlässigung der anderen führen muss. Vor diesem Hintergrund ist zuweilen bereits eine simple Aufwandskalkulation für eine Massnahme problematisch, geschweige denn eine detaillierte Rol-Berechnung. Allerdings sollte, bevor diese Zeilen als Kollegenschelte missverstanden werden, der Vollständigkeit halber ergänzt werden, dass es auch für einen ausgewachsenen Bildungscontroller schwierig ist, derartige Berechnungen halbwegs plausibel anzustellen. Dies liegt zum einen an den bereits erwähnten externen intermittierenden Effekten, aber auch an der strukturellen Fragilität der Hypothesenkonstruktion, denn die Ursachenkette, die sich bis zu diesem letzten Punkt hinzieht, ist bereits so lang, dass eine Ergebnisprognose zuweilen nicht mehr als Spekulation sein kann.



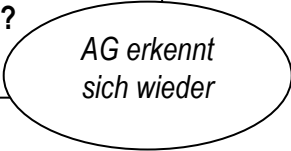
## **Standardbestandteile eines Konzepts**



Die Standardbestandteile sind von ihren Inhalten her und von ihrer Reihenfolge so aufgebaut, dass der Konzeptionär nicht nur eine Art Checkliste hat, ob alle wesentlichen Inhalte in seinem Konzept enthalten sind, sondern sie greifen auch so schlüssig ineinander, dass Denkfehler oder Lücken unmittelbar auffallen; sie erfüllen also auch die Funktion einer Prüfhilfe. Dies gilt für Konzeptionär und Entscheider gleichermaßen.

Möglicherweise wird nicht immer jedes Kapitel in jedem Konzept vorkommen. Bei OE-Konzepten, die sich ja i.d.R. auf die Abteilung als Ganzes beziehen, könnte bspw. das Kapitel Zielgruppe fehlen – vorausgesetzt, die konzeptionsrelevanten Informationen über die beteiligten Personen und Rollen sind woanders platziert, z.B. in der Ausgangssituation. Im OE Fall erübrigt sich meist aus dem gleichen Grund, Zusatznutzen zu argumentieren, da die Massnahme sich ja auf die auftraggebende Abteilung begrenzt; es ist zwar möglich, aber unwahrscheinlich, dass hier konzeptionsrelevante Überstrahleffekte auf andere Organisationseinheiten eine Rolle spielen. Eventuell haben wir es auch mit einer einschrittigen, wenig komplexen Massnahme zu tun, für die keine flankierenden Massnahmen vorgesehen sind; dann macht es natürlich wenig Sinn, diesen Punkt als Platzhalter vorzusehen – es sei denn, dass auf dem Wege der Freigabe zwischen Grob- und Feinkonzept hierzu noch Wünsche seitens des Auftraggebers zu erwarten sind.

Für einen ersten Überblick über die Standardbestandteile der Konzeption sollen die folgenden Seiten zunächst reichen; für einen detaillierten Überblick siehe Kirksæter (2009), „Professionelle Konzeption für Personal- und Organisationsentwickler“, 2 Bände.

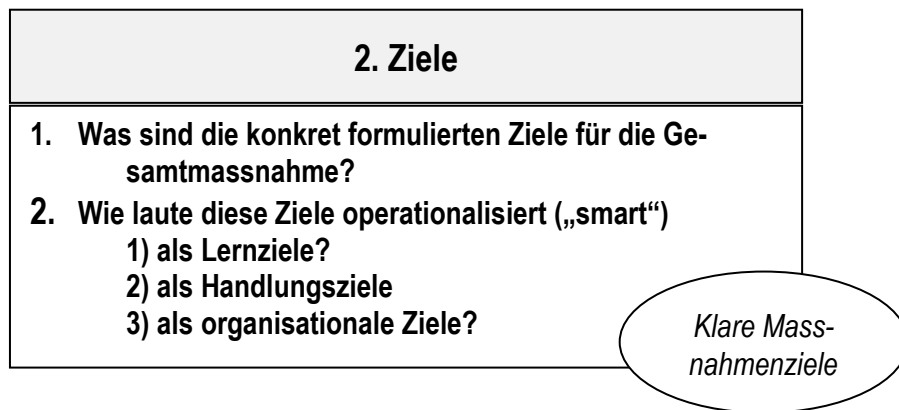
<b>1. Ausgangssituation</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infos zum Unternehmen: Kerngeschäft, Eckdaten, Besonderheiten?</li> <li>2. Infos zur Organisationseinheit: Aufgaben, Einbindung ins Unternehmen (Organigramm?), Besonderheiten?</li> <li>3. Übergeordnete Ziele, Einbindung in Unternehmenspolitik?</li> <li>4. Wodurch ist die derzeitige Situation charakterisiert?</li> <li>5. Wie kam es dazu (Gründe, Annahmen)?</li> <li>6. Welche Konsequenzen hat es?</li> <li>7. Was wurde bereits mit welchem Erfolg unternommen?</li> <li>8. Welche Art von Massnahme resultiert daraus?</li> <li>9. Einschränkungen?</li> </ol>	 <p><i>AG erkennt sich wieder</i></p>

Die Ausgangssituation hat in einem Konzept eine zentrale und nicht zu überschätzende Funktion; es ist also durchaus nicht angezeigt, sie als „Vorgeplänkel“ zu verniedlichen, wie es zuweilen geschieht. Erstens dient dieser Abschnitt der formellen Abstimmung zwischen Auftraggeber und Konzeptionär. Letzterer fasst hier nämlich diejenigen Fakten zusammen, die basierend auf seiner Expertise zu diesem Lösungsvorschlag geführt haben. Diese Fakten hat er aus dem Briefing durch den Auftraggeber bzw. den daraus folgenden Interviews mit Beteiligten. Sollten hier also Divergenzen in den Sichtweisen bestehen, ist es unbedingt erforderlich, diese aufzudecken, zu benennen und ggf. zwischen Diskussion Grobkonzept und Abnahme Feinkonzept zu beheben. Sonst nämlich läuft die Massnahme bei Umsetzung ins Leere und kann keinen Erfolg haben. Und dafür wiederum zeichnet der Konzeptionär verantwortlich.

Zweitens ist gerade in grösseren Unternehmen damit zu rechnen, dass auch solche Funktionen bzw. Personen am Entscheidungsprozess beteiligt sind, die in die Details der Aufgabenstel-

lung der betreffenden Organisation tatsächlich nicht in wünschenswertem Masse eingeweiht sind. Und selbst wenn dies der Fall wäre, und man mit zwei oder drei knappen Sätzen Redundanzen produziert, ist das allemal besser, als die Entscheider im Nebel stochern zu lassen, denn im Zweifelsfall wird eher abgelehnt als angenommen; je eher, um so grösser das nachfolgende Investitionsvolumen ist.

Der Aufbau der Ausgangssituation beginnt beim Allgemeinen (Punkte 1-3) und wird im weiteren Verlauf immer spezifischer. Je nach Ausführlichkeit des Konzepts können hier wenige Sätze ausreichen. Des „Pudels Kern“, nämlich die Hypothesenkonstruktion s.u. steckt in den Punkten 4-7. Hier wird die vorliegende Soll Ist Diskrepanz auf genau dasjenige Qualifizierungsproblem zugespitzt, aus dem Punkt 8, also die Massnahme, resultiert. Die gesamte Darstellung und Argumentation in der Ausgangssituation hat genau einen Zweck: Nämlich auf den Punkt 8 konsequent und logisch hinzuführen.



Die Zieldefinition gehört mit zum „knackigsten“ Teil eines Konzepts. Und zwar nicht nur deswegen, weil man sich als Konzeptionär sowie als mit der Durchführung der Massnahme betraute Organisationseinheit mit dem produzierten Erfolg daran messen lassen muss. Sondern auch, weil es so ungeheuer schwierig ist, intelligente Ziele zu formulieren. Dies gilt insbesondere für den Fall, dass die Massnahmen aus mehreren Bausteinen besteht, denn dann werden hier an dieser Stelle zunächst die Gesamtziele der Massnahme auf den drei genannten Zielebenen (Lern-, Handlungs- und organisationale Ziele) definiert, und unter dem Punkt Massnahme die Ziele der einzelnen Bausteine, die zumindest Lern- und Handlungsziele umfassen sollten.

Das Problem bei der intelligenten Zielformulierung besteht in deren Operationalisierung, die in der PE deswegen so schwierig ist, weil die Hypothesenkonstruktion ja immer über mehrere Stufen reicht. Etwas zu operationalisieren bedeutet, es handhabbar zu machen. Im Falle der Zielsetzung bedeutet Operationalisierung, dass diese Ziele dann auf der Handlungsebene ausgedrückt werden können. Woran bspw. soll festgemacht werden, dass sich unsere Kommunikation verbessert hat? Etwa daran, dass wir mehr miteinander reden? Wenn ja, worüber, wie, und in welcher Absicht? – Es geht also darum, abstrakte Formulierun-

gen so weit wie möglich herunterzubrechen. Hierfür ist die SMART Formel ausserordentlich hilfreich.

Dieses Agronym bedeutet:

- 1) „s“ für spezifisch
- 2) „m“ für messbar
- 3) „a“ für ambitioniert oder akzeptiert (beide sind sinnvoll)
- 4) „r“ für realistisch (n.b.: Nur realistische Ziele werden wirklich akzeptiert, also hier enger Zusammenhang zum vorhergehenden Kriterium)
- 5) „t“ für terminiert, und das heisst nichts anderes, als mit einem Datum versehen, z.B. bis spätestens 30.4.2011

Dabei sind die Punkte 1, 2, und 5 klare Anweisungen für die konkrete Formulierung: Spezifisch bedeutet, dass ich den Geltungsbereich der Zielformulierung klar festlege. Messbar ist wohl die schwierigste Anforderung für die Formulierung von smarten Zielen im PE-Bereich; hier ist es hilfreich, sich bei der Formulierung direkt potentielle Evaluationsgrössen vor Augen zu halten: Woran stelle ich fest, dass das Ziel erreicht wurde? Terminiert muss ein Ziel schon deswegen sein, weil ich ja zu irgendeinem (Evaluations-)Zeitpunkt Rechenschaft über den Erfolg der Massnahme ablegen muss. Die Punkte 3 und 4 sind als Prüfgrössen zu verstehen; die Ziele sollten erreichbar, aber herausfordernd sein.

<b>3. Zielgruppe (PE / OE)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tagesgeschäft der TN und derzeitige Anforderungen</li> <li>2. Qualifikationsstand der TN und Vorwissen zum Thema</li> <li>3. Künftige Anforderungen an die TN</li> <li>4. Ggf. Konkretisierung der Soll-Ist-Diskrepanz auf individueller Ebene (Segregation möglich)?</li> <li>5. Anzahl der TN insgesamt / je Durchführung; spezifische Cluster?</li> </ol>

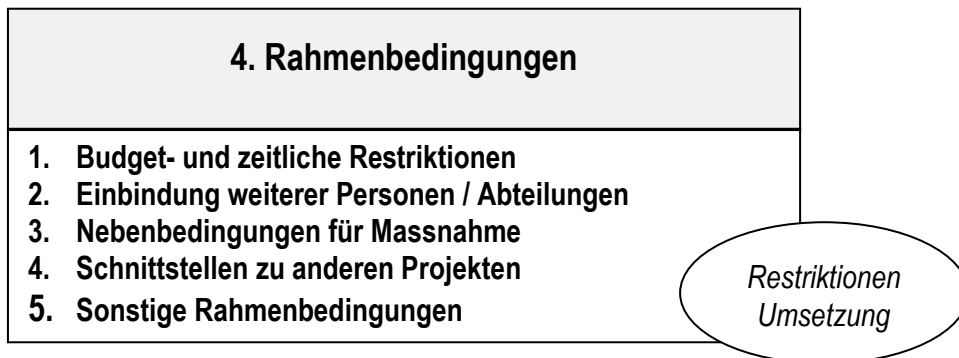
*Um wen geht es wie*

Die Beschreibung der Zielgruppe fokussiert die Fakten der Ausgangssituation konkret auf die von der Massnahme Betroffenen, d.h. die potentiellen Teilnehmer (TN). Dies bedeutet, dass hier die zu behebende Qualifikationslücke präzisiert wird. Dabei geht es naheliegenderweise zunächst und wesentlich um Gemeinsamkeiten der Zielgruppe; je homogener sie skizziert werden kann, umso wirksamer wird eine Massnahme wahrscheinlich sein. Typische Charakteristika für solche Gemeinsamkeiten sind z.B. Ausbildungshintergrund, Berufserfahrung, bisherige Entwicklungsstationen im Unternehmen, Alter, Geschlecht, etc. Die Darstellungslogik folgt folgendem roten Faden: Was machen die Teilnehmer derzeit, vor welchem Qualifikationshintergrund? Was müssen sie künftig machen, und was fehlt ihnen dazu? Lässt sich dieses Defizit nach sinnvollen Gruppenkriterien noch weiter präzisieren? Und nicht zuletzt: Über welches Mengengerüst sprechen wir?

Eine grössere Grundgesamtheit (ab 3-4 Durchführungen) kann ggf. sinnvoll segregiert werden. Es werden also Cluster nach gemeinsamen Merkmale gebildet, wofür sich erstens Alter / Erfahrung, zweitens die „funktionale Brille“ (s.u.) und drittens Spezifika in den Aufgabenstellungen anbieten. Die Idee dabei ist,



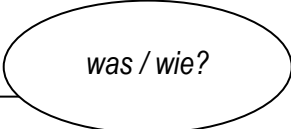
durch nochmalige Spezifikation der Zielgruppe nach relevant erscheinenden Filtern noch präziser, und damit wirksamer, spezifizieren zu können. Ähnliches gilt für funktionale bzw. aufgabenbezogene Kriterien der Zielgruppe. Sind bspw. Führungskräfte angesprochen, könnte man in grossen Unternehmen nach Ebenen unterscheiden (Teamleiter, Gruppenleiter, Abteilungsleiter, Meister / Vorarbeiter, etc.), oder nach funktionaler Ausrichtung, wie bspw. Rechnungswesen, Marketing, Controlling, Vertrieb, etc.



Das Kapitel Rahmenbedingungen hat zwei wesentliche Funktionen. Zum einen sollen die Vorgaben transparent gemacht und notfalls durch den Konzeptionär konkretisiert werden. Zum anderen besteht hier der Raum dafür, die Einbindung der Massnahme in weitere Unternehmensaktivitäten und Projekte festzulegen. Denn wünschenswert ist ja, dass die Massnahme keine „stand alone“ Lösung ist, sondern Synergieeffekte erzeugt und genutzt werden.

Für diese Einbindung sind insbesondere zwei typische Fälle denkbar. Erstens kann das PE-Sortiment des Unternehmens als Rahmen dienen; der Konzeptionär zeigt dann die Verbindung der vorgeschlagenen zu anderen Massnahmen auf, indem er auf Transfer- und Verstärkereffekte hinweist. So könnte z.B. ein Verhandlungstraining mit Bausteinen eines FKE-Programms verzahnt werden, wenn sich die Zielgruppen (teilweise) überschneiden, indem bspw. mit denselben Fallbeispielen – nur unter verschobenem Fokus – gearbeitet wird. Zweitens sind derzeit laufende oder geplante Organisationsmassnahmen ein gut geeigneter Anknüpfungspunkt. Denn die PE-Zielsetzung ist ja nicht nur auf kognitiver, sondern auch auf Handlungs- und organisationaler Ebene definiert, d.h. die erwarteten Auswirkungen der konzeptionierten Massnahme im Tagesgeschäft können entweder

Vorleistungen für andere Prozesse erbringen (typischerweise dann, wenn im Training produktive Arbeitsergebnisse generiert werden), oder als Impulsgeber für anstehende Lösungsprozesse fungieren.

<b>5. Massnahme(n)</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Ansatz der Massnahme: Allgemeines / Erfolgsfaktoren</b></li> <li>2. <b>Ziele, Inhalte und Struktur der Massnahme für jeden Baustein; Dramaturgie, Didaktik, Formate, Transfersicherung</b></li> <li>3. <b>Mögliche Widerstände / Reaktanz und Umgang damit</b></li> <li>4. <b>Trainerleitfaden</b></li> <li>5. <b>Rollenbeschreibung für eingebundene Personen; ggf. Anforderungen an Trainer / Coaches etc.</b></li> <li>6. <b>Material / Organisation / Logistik</b></li> <li>7. <b>Flankierende Massnahmen</b></li> <li>8. <b>Variabilität: Alternativen oder Varianten</b></li> </ol>	 <p><i>was / wie?</i></p>

Hier sollen Ansatz, Inhalte und Struktur der Massnahme unmissverständlich deutlich werden. Ein PE-Profi soll hier schon beim Querlesen erkennen, worum es geht, wo die didaktischen Kernpunkte liegen und ob der Ansatz zieladäquat gewählt wurde. Sofern es sich um eine Einzelmassnahme handelt, also eine mit nur einem einzigen Baustein, ist die Strukturierung der Darstellung recht einfach; sie hält sich dann an die o.g. Chronologie. Bei Massnahmen mit mehr als einer Komponente ist die Struktur etwas verschachtelter. In dem Fall empfiehlt sich ein grafisch dargestellter Massnahmenüberblick als Einstieg, der unter 1. „Ansatz der Massnahme“ platziert und je nach Umfang der Massnahme (d.h. Anzahl Bausteinen) mit einigen Textabschnitten erläutert wird. Auf diesen ersten 1-3 Seiten muss deutlich werden, welche Bausteine mit welchen Mengengerüsten es gibt und wie sie inhaltlich bzw. didaktisch verzahnt sind.

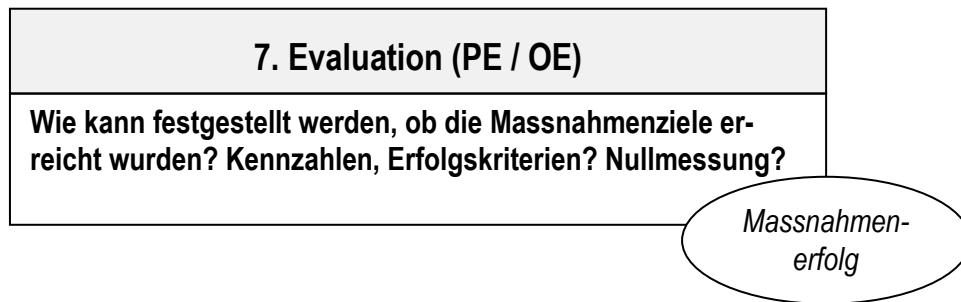
Denn von hier aus geht es unter 2. „Ziele, Inhalte und Struktur ...“ ja bereits in die Detaildarstellung der einzelnen Bausteine: Was sind Lern- und Handlungsziele? Welches Format? Was sind die Inhalte, und wie bauen sie grob aufeinander auf? Welcher didaktische Ansatz wurde gewählt, und wie sieht die Dra-

maturgie aus? Und anschliessend unter 3.: Mit welchen Widerständen muss ich rechnen, und wie wird dies ggf. im Baustein-design abgefangen? Die Punkte 4. – 6. betreffen bereits das Feinkonzept, dessen Herzstück der Trainerleitfaden (4.) ist. Dieser ist in sich noch einmal strukturiert, und zwar durch inhaltliche Module, die wiederum aus methodisch unterschiedlichen Sequenzen bestehen. Jede Sequenz ist mit Zeitangaben versehen; die kleinste Planungseinheit sind 10 Minuten. Die vorgesehene Zeit je Modul ist ein wichtiges Indiz für die inhaltliche Bearbeitungstiefe des Themas.

Unter 5. gibt die Rollenbeschreibung Auskunft darüber, erstens wer an Vorbereitung und Durchführung der Massnahme beteiligt ist und zweitens mit welchen Aufgaben. Dies liefert wesentliche Informationen für die Kapazitätsplanung (Vorbereitung / Durchführung) sowie den Investitionsrahmen (Externe?). Zudem werden Verantwortlichkeiten der internen Beteiligten und / oder Anforderungen an Trainer / Moderatoren geklärt. Auch die Angaben unter 6. „Material, Organisation, Logistik“ bilden eine Schnittstelle zwischen Konzeption und konkreter Projektplanung; dies gilt insbesondere für aufwendige Formate wie z.B. Grossgruppen. Ab 7. „Flankierende Massnahmen“ sind wir wieder beim Grobkonzept; diese können in die Überblicksdarstellung unter 1. aufgenommen werden. Flankierende Massnahmen sind solche, die die Kernmassnahme während der Laufzeit unterstützen sollen. Dies betrifft nicht Transfereinheiten, die nämlich Bestandteil der PE-Massnahme selbst sind, sondern es geht um zusätzliche Problemlösungsanstrengungen, z.B. strukturelle Massnahmen oder Prozessveränderungen. Unter 8. „Variabilität“ können Modularisierungsvorschläge untergebracht werden, z.B. Kürzung eines vorgesehenen Bausteins, Veränderung des Mengengerüsts, etc.


<b>6. Umsetzungsraster</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Allgemeines zur Vorbereitung und Umsetzung (Schätzungen, Fixtermine, Zeitabstände, etc.)</li> <li>2. Chronologie der Meilensteine</li> </ol>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block;"> <i>was / wann?</i> </div>

Für das Umsetzungsraster empfiehlt sich eine tabellarische Darstellung der Meilensteine innerhalb der Massnahme nach Kalenderwochen oder Monaten. Dadurch sollen die Entscheider einen groben Überblick über die zeitliche Dimension der Massnahme sowie die voraussichtliche interne Ressourcenbindung durch das daraus ggf. resultierende Projekt bekommen. Zugleich kann anhand dessen die Verzahnung der Massnahme mit anderen Projekten und Unternehmensaktivitäten erleichtert werden, auch wenn diese noch nicht in den Rahmenbedingungen genannt wurden.



Evaluation und Zielformulierung bilden wie erinnerlich zwei Seiten derselben Medaille, d.h. eine Evaluation kann nicht besser sein als die Ziele, deren Erreichung überprüft werden soll. Hier werden Verfahren und Messgrößen vorgeschlagen, wie diese Überprüfung auf allen drei Zielebenen (Lernen, Handeln, Organisation) zu bewerkstelligen ist, z.B. anhand von Wissenstests, Befragung, Rückmeldung durch Führungskräfte oder durch die Teilnehmer selbst, Umsatzzahlen, Meetingdauer, Anzahl Neukunden seit Abschluss der Massnahme, etc. Bei mehrgliedrigen Massnahmen müssen sowohl insgesamt (auf Handlungs- und Organisationsebene), als auch je Baustein (Lern- und Handlungsziele) evaluiert werden.

Falls Piloten für Flächendurchführungen vorgesehen sind, hat hier die Evaluation eine besondere Funktion, indem sie nämlich hauptsächlich der Optimierung der Massnahme dient. Entsprechend werden hier auch andere Kriterien angelegt, wie z.B.: War der Zeitbedarf je Sequenz / Übung richtig kalkuliert?, haben die Übungen die avisierten Ergebnisse erbracht (v.a. beim Generieren produktiver Arbeitsergebnisse)?, wurden die Vorkenntnisse und Bedarf bzw. Bedürfnisse der Teilnehmer richtig eingeschätzt?, wie sind die Teilnehmer mit dem Format / den Methoden klargekommen?, etc.

8. Zusatznutzen	
1. Wer ausser der Zielgruppe profitiert wie von der Massnahme?	
2. Positive Folgewirkungen?	

Hier geht es ganz klar nicht um den Nutzen der Massnahme für die Zielgruppe selbst, denn dieser ist in der bisherigen Beschreibung ja bereits abgedeckt. Sondern unter *Zusatznutzen* wird derjenige Nutzen verstanden, der über die Zielerreichung hinaus auf andere Organisationseinheiten, Beteiligte oder Prozesse quasi abstrahlt. Oft genug ist ein solcher Zusatznutzen, der indirekt für andere aus der Massnahme resultiert, nicht ausmachbar, dann entfällt dieses Kapitel. Wenn es ihn aber gibt, dann ist dies ja ein zusätzliches „Verkaufsargument“ für die Massnahme selbst, das der Konzeptionär nicht verschenken sollte.

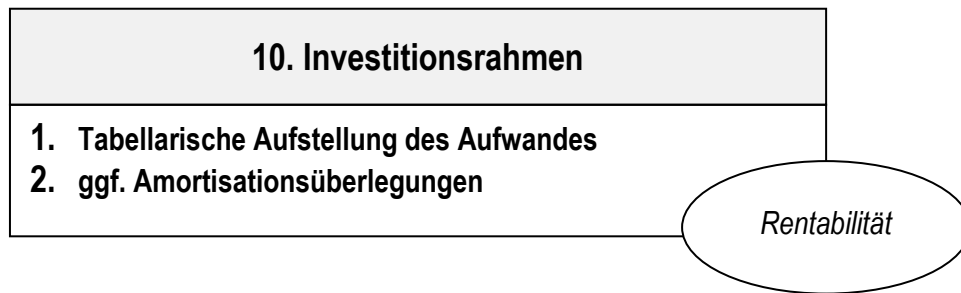


## 9. Fazit / nächste Schritte / Ausblick

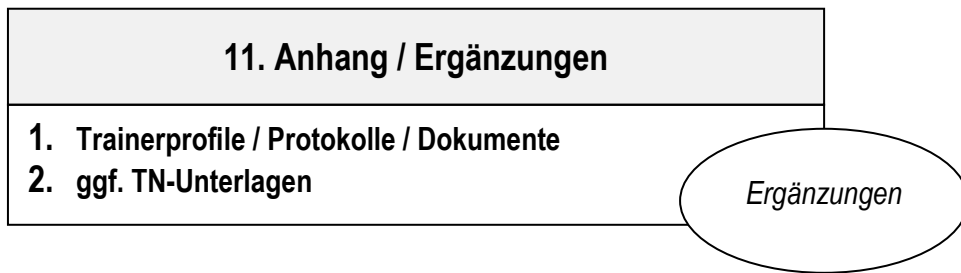
1. Wo sind wir voraussichtlich am Ende der Massnahme?
2. Wie kann es weiter gehen?

*... und jetzt?*

Auch beim Ausblick handelt es sich um ein optionales Kapitel, das v.a. aus „verkäuferischer“ Sicht zweckdienlich ist, denn Ergebnisse und Einbindung der Massnahme wurden ja bereits ausführlich in den vorangegangenen Konzeptionsteilen diskutiert. Hier geht es nämlich um die Platzierung von (internen oder externen) Folgeaufträgen, nach dem Motto: Die Pflicht haben wir erst einmal erledigt, jetzt kommt die Kür, und auch dabei und in Zukunft, lieber Auftraggeber, werden wir Ihnen gern behilflich sein. Als Konzeptionär sollten Sie nicht zögern, diese Möglichkeit der Selbstdarstellung zu nutzen, selbst wenn Sie interner Dienstleister sind, den ein bisschen Eigenreklame hilft manchmal, künftige Freigabeprozesse für Ihre Konzeptionen ein wenig geschmeidiger zu gestalten.



Hier gehören auf jeden Fall einmal die direkten Aufwendungen (Spesen, Trainertagesätze, etc.) hinein, die durch die Massnahme verursacht werden, und zwar soweit möglich untergliedert nach Baustein. Denn wie soll der Auftraggeber sachlich über die Durchführung der Massnahme entscheiden, wenn er nicht einmal weiss, welche Rechnungen ihm demnächst ins Haus flattern? Darüber hinaus gehört ordnungsgemäss hier auch noch eine Kapazitätsberechnung über die durch die Massnahme inter gebundenen Personalressourcen hinein, schon allein um überprüfen zu können, ob dieses Projekt neben anderen praktisch überhaupt abwickelbar ist, und welche zusätzlichen externen Ressourcen im Bedarfsfall notwendig werden könnten. Für die Amortisationsüberlegungen siehe bitte den entsprechenden Beitrag in Band 2 dieser Reihe.



Dieses Kapitel wird bei internen Konzeptionen relativ selten, bei externen v.a. für die Trainerprofile und Dienstleisterdaten (Ansprechpartner, Firmenphilosophie, etc.) genutzt.



## **Zieldefinition von Trainingsmassnahmen**



Eine Reihe von Konzeptionären und PE-Verantwortlichen vertritt die Ansicht, es sei die Aufgabe des Auftraggebers, die Ziele für eine Massnahme vorzugeben, man können ja schliesslich schlecht einfach raten; er, der Auftraggeber müsse doch wissen, was er wolle. Dazu behaupte ich: Ja, ich vermute auch, dass der Auftraggeber weiss, was er will – und trotzdem ist es die Aufgabe des Konzeptionärs, eine der vornehmsten noch dazu, die Ziele für die Massnahme zu definieren. Zugegebenermassen begibt sich der Konzeptionär, so er denn dieser letzteren Sichtweise folgt, in eine sehr anspruchsvolle Rolle, quasi in die eines Übersetzers, oder vielleicht auch: Beraters, die dazu noch anstrengend und risikoreich ist. Das hat folgenden Hintergrund.

Wer vergibt denn eigentlich, ausser PER selbst natürlich, Konzeptionsaufträge? Das sind doch i.d.R. Linienverantwortliche oder Fachabteilungsleiter, die sehr viel von IT, Marketing, internationalen Bilanzierungsstandards, etc. verstehen, aber wenig von Personalentwicklung, das ist auch nicht ihre Aufgabe. Wenn sie mit einer Problemstellung an die PE herantreten, könnte diese anhand des Beispiels Vertrieb etwa wie folgt formuliert sein:

- „Es müssen einfach mehr Neukunden generiert werden; unsere Abhängigkeit von einigen wenigen grossen Bestandskunden ist erschreckend hoch.“
- „Wir leiden seit über einem Jahr unter einer galoppierenden Rabattierung im Grosskundensegment. Unsere Vertriebler müssen einfach lernen, Geschäfte auch zu Normalkonditionen abzuschliessen, sonst gehen wir über kurz oder lang an unserem eigenen Umsatz pleite.“
- „Seit unser Wettbewerber XY mit dem Modell Z auf dem Markt ist, kommen die Aussendienstler eher mit langen Gesichtern als mit vollen Taschen nach Hause. Es kann

doch nicht sein, dass unsere Leute ihre eigenen Lieblingsprodukte nicht mehr verargumentiert bekommen.“

- „Unsere Jungs und Mädels da draussen sind rührig und produzieren Leads ohne Ende, nur Geschäft ist leider nicht in Sicht; kein Biss.“
- „Unsere Vertriebsmannschaft lässt nach. Die müssten mal allesamt wieder ein bisschen Schliff bekommen.“

Beginnen wir mit letztem Beispiel, das leider gar nicht so untypisch ist. Es ist etwa so präzise wie ein an die Wand genagelter Pudding. Problembeschreibungen mit ähnlichem Detaillierungsgrad gibt es oft im Thema Zusammenarbeit, wo dann gern Statements wie folgende formuliert werden: „Wir müssen unsere Kommunikation verbessern“ oder „die Führung muss optimiert werden“; damit kann natürlich niemand etwas anfangen. Es muss also zunächst einmal darum gehen, herauszufinden: Woran stellen wir denn überhaupt konkret fest, dass unsere Kommunikation (Führung, ...) schlecht oder nicht optimal ist? Denn wenn es ein Problem darstellt, dann muss es doch an etwas festmachbar sein, was wir tun, obwohl wie es besser nicht täten, oder an etwas, was wir tun sollten, aber aus meist noch unbekanntem sein lassen? Es muss mit anderen Worten auf der Handlungsebene operationalisierbar sein.

Etwas zu operationalisieren bedeutet, es im wahrsten Sinne des Wortes handhabbar zu machen. Im Falle der Zielsetzung bedeutet Operationalisierung, dass diese Ziele durch konkretes Handeln – oder alternativ auch durch die Präzisierung des Unterlassens - ausgedrückt werden können. Woran bspw. soll festgemacht werden, dass sich unsere Kommunikation verbessert hat? Etwa daran, dass wir mehr miteinander reden? Wenn ja, worüber, wie, und in welcher Absicht? – Es geht also darum, abs-



trakte Formulierungen so weit wie möglich herunterzubrechen. Hierfür ist die SMART Formel ausserordentlich hilfreich.

Dieses Agronym bedeutet:

1. „s“ für spezifisch
2. „m“ für messbar
3. „a“ für ambitioniert oder akzeptiert (beide sind sinnvoll)
4. „r“ für realistisch (n.b.: Nur realistische Ziele werden wirklich akzeptiert, also hier enger Zusammenhang zum vorhergehenden Kriterium)
5. „t“ für terminiert, und das heisst nichts anderes, als mit einem Datum versehen, z.B. bis spätestens 30.4.2011

Dabei sind die Punkte 1, 2, und 5 klare Anweisungen für die konkrete Formulierung: Spezifisch bedeutet, dass ich den Geltungsbereich der Zielformulierung klar festlege. Messbar ist wohl die schwierigste Anforderung für die Formulierung von smarten Zielen im PE-Bereich; hier ist es hilfreich, sich bei der Formulierung direkt potentielle Evaluationsgrössen vor Augen zu halten: Woran stelle ich fest, dass das Ziel erreicht wurde? Terminiert muss ein Ziel schon deswegen sein, weil ich ja zu irgendeinem (Evaluations-)Zeitpunkt Rechenschaft über den Erfolg der Massnahme ablegen muss. Die Punkte 3 und 4 sind als Prüfgrössen zu verstehen; die Ziele sollten erreichbar, aber herausfordernd sein.

... und wie soll nun bitte Kommunikation operationalisiert, also messbar gemacht werden? Dafür braucht es weitere Konkretisierungsschritte. Intuitiv glaubt zwar jeder zu wissen, was es heisst, wenn die Kommunikation schlecht ist in einer Abteilung. Aber letzten Endes sind sehr viele Aspekte darunter zu verstehen. Jemand meint vielleicht, dass die Kollegen sich untereinander zu wenig gut kennen, und z.B. kaum richtig wissen, was der Andere

macht. Daraus wird aller Wahrscheinlichkeit nach ein Mangel an Erwartungssicherheit und Kooperation entstehen, vielleicht Doppelarbeit, auf jeden Fall unklare Zuständigkeiten und ein Verlust an Synergieeffekten; m.a.W. erfinden wir das Rad immer wieder neu. Ein Anderer mag beklagen, dass der informelle Informationsfluss, von dem ja letztlich jedes Unternehmen bis zu einem gewissen Grade lebt, zu wenig ausgeprägt ist; auch dies würde sich auf die Erwartungssicherheit auswirken, aber in dem Falle eher im Kontakt nach aussen, also anderen Abteilungen, Organisationseinheiten, Gremien, etc. Der nächste ist vielleicht der Ansicht, dass er die für seine Arbeit unmittelbar notwendigen Informationen teils gar nicht, und teilweise zu spät bekommt; hier stellt sich die Frage nach Hol- und Bringschuld oder vielleicht sogar danach, was denn die wesentlichen Aspekte seiner Aufgabe überhaupt sind.

Wir können also, und das ist die Quintessenz dieser recht repräsentativen Überlegungen, an das Problem auf der Handlungsebene letztlich nur dann herankommen, wenn die organisationalen Konsequenzen, denen wir zuleibe rücken und sie beseitigen wollen, präzise formuliert sind. DAS ist die Aufgabe des Auftraggebers einer Konzeption, völlig fraglos. Welche möglichen Qualifizierungslücken jedoch die Ursache für jenes *angenommene* Handeln ist, das diese Konsequenzen auslöst, das ist der Job des Konzeptionärs, ebenso fraglos.

Denn mit einer fundierten Recherche zu überprüfen, ob diese *angenommene* Handeln, das in den ersten vier Beispielen in Bezug auf ein mögliches Vertriebsproblem vom Auftraggeber bereits avisiert wurden, wie z.B. Bemühungen um Neukundenakquise, Umgang mit Konditionsspielräumen, Nutzenargumentation und mangelnde Abschlusstärke, realistische Gründe für die

Konsequenzen auf *organisationaler* Ebene (zu hoher Anteil an Bestandskunden, zu hohe Rabattierung, ...) sind, das muss erst noch validiert werden, und zwar in der Recherche. Denn es ist ja durchaus denkbar, dass in Bezug auf das Rabattproblem wir durch die Veränderung der Kunden- oder Wettbewerbsstruktur neuerdings in der Lage sind, dass unsere bisherigen Konditionen am Markt einfach nicht mehr realisierbar sind, und zwar auch bei noch so viel „Biss“ und ebenso guten Produkten, weil wir einfach doppelt so teuer sind wie der Wettbewerb. Oder dass ein Konkurrent versucht, uns mit ununterbietbaren Angeboten solange auszuhungern, bis wir ein Marktsegment komplett den anderen Anbietern überlassen, weil es sich für uns schlicht nicht mehr lohnt, darin tätig zu sein.

Natürlich kann man weder von einem Konzeptionär noch von einem PEler erwarten, diese Thematik bis ins letzte Detail zu beherrschen, denn das ist Aufgabe der Marketing- und Vertriebspezialisten. Was aber sehr wohl die Aufgabe des Konzeptionärs dabei darstellt, ist herauszufinden, inwiefern denn die an ihn herangetragene Problemstellung tatsächlich ein *Qualifizierungsproblem* ist, und das aus einem sehr einfachen und quasi egoistischen Grund: Wenn er nämlich den Konzeptionsauftrag nach seiner Erstrecherche annimmt, dann attestiert er damit dem Auftraggeber, dass es sich tatsächlich um ein Qualifizierungsproblem handelt, wenigstens teilweise, und dass er sich in der Lage sieht, dieses Problem zu lösen – ebenso auf Qualifizierungsebene, versteht sich. Und das wiederum bedeutet, dass er eben für diesen Teil des Problems auch verantwortlich zeichnet, d.h. wenn es schiefgeht oder die Ziele nicht erreicht werden, hat der Konzeptionär bzw. der PEler das zu verantworten. So einfach ist das.

Das ist zugleich auch der Hintergrund für den bereits verschiedentlich verwendeten Begriff BUSINESS SENSE. Um nämlich von der diffusen organisationalen Ebene über die *validierte* (!) Handlungsebene bis zum eigentlichen Qualifizierungsproblem vorzudringen, bedarf es einer plausiblen Hypothesenkonstruktion über mögliche Wirkketten, die ohne ein solides Geschäftsverständnis von Kernprozessen in den Organisationseinheiten des Auftraggebers überhaupt nicht bewältigbar wäre. Und eben diese Hypothesenkonstruktion über mehrere Ebenen war auch gemeint, als zu Beginn dieses Beitrages von dem „Beratungs“- bzw. „Übersetzungsjob“ des Konzeptionärs die Rede war.

Um es noch einmal sehr deutlich zu sagen: Der Konzeptionär prüft in seiner Recherche,

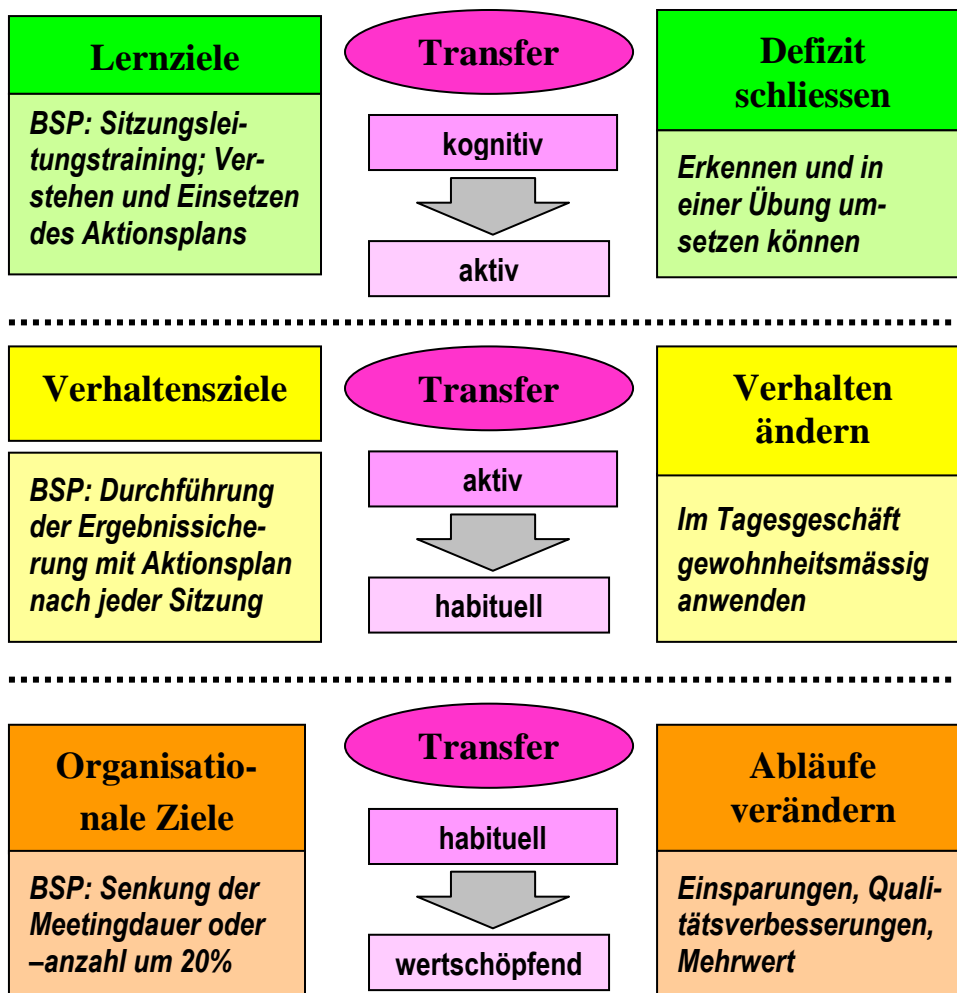
- a) welche Art von typischem Handeln für das auf organisationaler Ebene festgestellte Symptom in Frage kommt (und dabei ist er natürlich auf die Experten des Fachs angewiesen)
- b) Welcher Art denn das Handeln wäre, das prospektiv zu dem gewünschten Erfolg führen würde
- c) Welche Kenntnisse und Fähigkeiten es seitens der Teilnehmer bedarf, um dieses gewünschte Handeln an den Tag zu legen
- d) Über welche Voraussetzungen, Grundeinstellungen, Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten etc. diese Teilnehmer derzeit verfügen, d.h. worin konkret die Soll Ist Diskrepanz auf Qualifikationsebene besteht

Es bedarf keines nostradamus'schen Potentials um zu prognostizieren, dass sich das Bild, das sich vor diesem Hintergrund aus der Recherche herauschält, ggf. ein etwas anderes ist als das, was der Auftraggeber ins Rennen schickte, als er den Konzepti-

onär engagierte, siehe weiter oben. Allerdings ist diese Erkenntnis erst die halbe Miete. Ab hier geht nämlich quasi die Rolle rückwärts los, denn mit der Feststellung der „tatsächlichen“ personalentwicklerisch relevanten Soll Ist Diskrepanz ist es bei Weitem nicht getan. Schon allein deswegen, weil nicht alle Dinge, die lernbar sind, auch lehrbar wären, damit geht es schon einmal los. Darüber besteht eine gewisse Wahrscheinlichkeit, dass mehr qualifizierungsbedingte Gründe für nicht erwünschtes Handeln identifiziert wurden, als mit einer Massnahme bzw. einem Programm abdeckbar sind. Schon allein aus diesen beiden Gründen werden sich die von hier aus gesteckten Lernziele nicht mit den tatsächlichen Differenzen decken, und also nicht mit den Konsequenzen auf Handlungs- und Organisationsebene. So weit, so gut.

Das ist zumindest vom Ansatz her nicht ganz so problematisch, wie es auf den ersten Blick erscheint. Denn erstens wird der Konzeptionär den Auftraggeber selbstverständliche von diesem Rechercheergebnissen in Kenntnis setzen, der daraufhin immer noch entscheiden kann, wie er weiter verfahren will, ob er z.B. einen konkreten Lösungsvorschlag für immerhin die als lösbar identifizierbaren personalentwicklerischen Deltas haben möchte. Darüber hinaus gibt es wie erinnerlich ausserdem die Möglichkeit einer doppelspurigen Lösung, die ja mit dem Standardkonzeptbestandteil „flankierende Massnahmen“ bereits prinzipiell vorgedacht ist: Nämlich diejenige, über Qualifizierung abzudecken was möglich ist, und den Rest über prozessuale und / oder strukturelle Massnahmen zu lösen versuchen. – Sollte nun der Auftraggeber von diesem Moment an den Weg einer zunächst personalentwicklerischen Lösung mitgehen wollen, steht für den Konzeptionär die eigentliche „Knochenarbeit“ in Sachen Zielformulierung an.

Gehen wir nun von der Massnahme selbst aus und nehmen wir an, sie wäre ein Programm mit mehreren Bausteinen (z.B. eine Grossgruppe, zwei Seminarbausteine á jeweils zwei Tage, dazwischen ein halber Tag Praxisbegleitung und anschliessend niederlassungsgebundene moderierte Erfakreise 4 x alle 6 Wochen). Gehen wir des Weiteren davon aus, dass es das personalentwicklerisch relevante Delta noch auf den unterschiedlichen Ebenen wie bisher benannt zu formulieren gibt, dann könnte dies doch wie folgt skizziert werden:



*Abbildung 5: Zielformulierung auf den drei Ebenen Lernen, Handeln, Organisation*

In dieser Grafik wurde das einfache Beispiel einer avisierten Massnahme „Effiziente Sitzungsleitung“ gewählt, weil es so wunderbar greifbar ist. – Anhand dieser generellen Struktur noch einmal die o.g. „Rolle rückwärts“ im Einzelnen:

Das Problem auf der Handlungsebene wird erstens (Transfer: kognitiv → aktiv) als eines interpretiert, dessen Ursache vor allem oder auch in einem Mangel vor Wissen und Können der Beteiligten liegt. Das ist Grundbestandteil der Ausgangssituation des Konzeptionärs. In der ersten Stufe dient nämlich eine jedwede PE-Massnahme dazu, Qualifikationslücken zu schliessen, d.h. das potentielle Handlungsrepertoire der Teilnehmer auszuweiten. Sie sollen hinterher in der Lage sein, mehr oder andere Handlungen auszuführen oder die bisherigen in besserer Qualität, meist etwas von allem. In dieser Stufe geht es um das reine Können (das wiederum für sich genommen voraussetzungsvoll ist, aber das ist Thema eines anderen Bandes). Nun nutzt dieses Können freilich wenig, wenn es nicht auch umgesetzt wird.

Das bedeutet zweitens (Transfer: aktiv → habituell): Dieses neu erworbene Können muss sich auch in organisationalem Handeln niederschlagen. Und das wiederum bedeutet zweierlei. Erstens scheint es wenig Sinn zu machen, sog. Goldfische hochqualifizierter Mitarbeiter vorzuhalten. Denn wenn das Können da ist, ohne die Gelegenheit der Anwendung, sind diese Mitarbeiter schnell extern abgeworben. Zumal ja Wissen auch verfällt: Wenn es nämlich nicht unmittelbar nach dem Erwerb eine Realisationschance erhält, verschiebt es sich in den passiven kognitiven Arbeitsspeicher und ist für die Organisation wenig nützlich.

Das neu erworbene Wissen muss also angewendet werden. Und zwar nicht nur punktuell, sondern gewohnheitsmässig. Es nützt

nämlich wenig, wenn eine Führungskraft einmal eine Sitzung nach neuem Muster abhält, sozusagen nach allen Regeln der Kunst der Regelkommunikation, und dann wieder in die alte ad-hoc-Strategie zurückfällt. Das heisst: Die Umsetzung muss nachhaltig sein und *neue Handlungsweisen habitualisiert*, d.h. in die Gewohnheit überführt werden. Auf diesen Aspekt muss jede Qualifikationsmassnahme ausgerichtet sein.

Doch nicht nur das. In der Konzeption muss drittens (Transfer: habituell → organisational bzw. wertschöpfend) vorher bedacht worden sein, welche Veränderungen des Handelns welche organisationalen Folgen mit welchen erzielbaren ROI generieren. Denn es liegt auf der Hand: Personalentwickler sind keine (reinen) Humanisten, es geht immer um den Ertrag für die Gemeinschaft, bzw. die Rentabilität für die Organisation. Eine Massnahme also, die nicht einmal verbal diesen Ertrag formulieren kann, scheint nicht geeignet, die konzeptionellen Freigaberrunden beim Auftraggeber zu überstehen.

Das Transferproblem besteht also darin, dass man die avisierte Massnahme einschliesslich der beabsichtigten Effekte auf die Organisation (oder sogar auf den ROI) antizipiert. Diese Effekte müssen über mehrere Ebenen transformiert werden (s.o.), was man zwar avisieren, aber nicht garantieren kann. In diesem Sinne ist die Hypothesenkonstruktion über den Begründungszusammenhang der Massnahme quasi der „Rückwärtsdurchlauf“ der Transferproblematik (siehe entsprechenden Beitrag in diesem Band). Die Hypothesenkonstruktion setzt beim Problem auf Organisationsebene an und schliesst zurück auf eine mögliche Massnahme, die diesen Zustand beheben könnte. Die Transferproblematik hingegen benennt, ausgehend von der Massnahme



selbst, welche Hürden zu überwinden sind, damit die Massnahme die avisierten organisationalen Ziele erreichen kann.

Wenn wir nun wieder auf das zu Beginn genannte Vertriebsbeispiel zu sprechen kommen, könnte das im Detail Folgendes heissen: Das fokussierte dysfunktionale Handlungsergebnis ist die – aus Sicht des Auftraggebers unmässige – Rabattierung. Die flankierenden Massnahmen liegen auf der Hand: Den Spielraum für die Aussendienstler einschränken, sie dürfen bspw. nur noch bis zu einer Marke von 10% anteilig oder 20.000 € absolut Nachlässe einräumen. Dennoch müssen sie doch aber in der Lage sein, dem Kunden die anderweitigen geldwerten Vorteile des Produkts und / oder Sortiments schmackhaft zu machen. Da Vorteile immer relativ sind, und diese Relation sich am individuellen Bedarf und / oder am vergleichbaren Wettbewerbsangebot ausrichtet, besteht ein naheliegendes Lernziel schon einmal darin, die Kundenbedürfnisse einerseits und die Bedarfsbefriedigungsmöglichkeiten des Wettbewerbs andererseits besser kennenzulernen, um die wirklich schlagenden Verkaufsargumente für das eigene Angebot herausarbeiten zu können. Genau diese Positionierungsleistung zwischen Wettbewerb und Kunde könnte ein Ziel für die zum Auftakt der Massnahme angesetzte Grossgruppe sein.

Wenn diese Positionierung prinzipiell geklärt ist, bestünde doch nach Adam Rise der nächste Schritt darin, a) die entscheidenden Argumente herauszuarbeiten und b) diese auch an dem Mann / die Frau zu bringen? – das heisst nichts anderes, als dass das Lernziel für den nächsten Baustein wohl Einwandbehandlung und Nutzenargumentation sein muss; ggf. noch Rollenklärung des Vertrieblers (siehe Band „professionelle Konzeption für Personal- und Organisationsentwickler“). Wobei sich hier

wieder direkt die Operationalisierungsfrage stellt, denn wie ist denn auf der Handlungsebene auszumachen, ob ein Aussendienstmitarbeiter diese beiden Aspekte, nämlich Einwandbehandlung und Nutzenargumentation auch wirklich beherrscht (und zwar so, dass er sie auch beim Kunden anwenden kann und wird?).

Natürlich erwarten wir, dass wenn nicht strukturelle Gründe dem entgegenstehen, auch dann Abschlüsse daraus resultieren, wenn der Vertriebler keine besonderen Rabatte gibt, also das Gelernte auch wirklich anwendet. Ob er das auch wirklich tut, wollen wir mit der Praxisbegleitung herausfinden, indem nämlich der Trainer jeweils die Teilnehmer bei ihren Kundenbesuchen begleitet und anschliessend Feedback zum Gespräch gibt. Damit wird die Handlungsebene abgeprüft. Auf organisationaler Ebene müsste daraus eine Senkung der Rabattierungsquote entstehen, das ist Inhalt unserer Hypothesenkonstruktion.

Nun hat aber doch unsere Massnahme mehrere Bausteine. Und wir wissen, dass im Trainerleitfaden die Ziele jeweils pro Lernsequenz angegeben sind, damit man nämlich direkt sehen kann, welchen Stellenwert eine Sequenz innerhalb eines Moduls hat. Wenn man nun davon ausgeht, dass ein Trainerleitfaden für drei Tage vier Module mit insgesamt achtzehn Sequenzen hat, wie soll es dann bitte möglich sein, für jede Sequenz die Ziele auf den drei Ebenen, nämlich Lernen, Handeln und Organisation zu definieren? Denn eine Sequenz wie z.B. Auswertung einer Gruppenarbeit ist ja nur in dem Zusammenhang des Moduls sinnvoll; daraus allein kann ich doch keine organisationalen Ziele ableiten?

Völlig richtig. Das organisationale Ziel „Senkung der Rabattierungsquote im Bereich Kleinteile um 20% bis Jahresende“ ver spreche ich mir ja von der gesamten Massnahme. Wenn es bereits mit einem einzelnen Baustein erreichbar wäre, dann bräuchte es die anderen ja gar nicht mehr. Deswegen werden die organisationalen Ziele auch üblicherweise für die Gesamt massnahme entwickelt. Handlungs- und Lernziele definiere ich hingegen je Baustein, und Lernziele je Modul und Sequenz:

<b>Massnahme</b>	<b>Baustein</b>	<b>Modul</b>	<b>Sequenz</b>
Lernziele	Lernziele	Lernziele	Lernziele
Handlungsziele	Handlungsziele	(Handlungsziele)	
Organisationale Ziele	(Organisationale Ziele)		
(ROI)			

*Abbildung 6: Beziehung zwischen konzeptioneller Gliederungsebene und Lernzielformulierung*

Zu o.g. konkreter Zielformulierung ist noch Folgendes zu ergänzen: Erstens ist sie, wie Sie schon längst bemerkt haben werden, smart formuliert, nämlich spezifisch (Rabattierungsquote im Bereich Kleinteile), messbar (20% im Vergleich zum Vorjahreszeitraum) und terminiert (denn mit Jahresende ist ja spätestens der 31.12.d.J. gemeint). Was wir hier nicht entnehmen können ist, ob die Prüfgrössen eingehalten wurden, nämlich ambitioniert (vielleicht wären ja 50% Senkung möglich) und realistisch (vielleicht sind nur 5% erzielbar, z.B. weil wir bereits Oktober haben); das ist lediglich im konkreten Fall entscheidbar.

Ausserdem reicht es ja nicht aus, nur das organisationale Ziel zu operationalisieren. Das hat einen sehr einfachen Grund: Wenn ich dieses nämlich nicht erreichen kann, dann muss ich doch he-

rausfinden können, woran es gelegen hat (schon allein deswegen, um zweimal denselben Fehler zu vermeiden). War die Qualifikationslücke falsch definiert? Haben die Teilnehmer das Gelernte nicht umgesetzt? War vielleicht sogar alles perfekt, nur hat sich in der Zwischenzeit das Preisgefüge im Markt so stark zu unseren Ungunsten verändert, dass selbst die zuvor als zu hoch bezeichnete Rabattierungsquote am Ende noch als eine wirklich gute Leistung der Vertriebler anzusehen ist? – all das können wir nicht wissen, und auch nicht herausfinden, wenn wir nicht auch die Handlungs- und Lernziele operationalisiert haben. Nehmen wir also das nun in Angriff.

Wir hatten ja als Kickoff unserer Massnahme eine Grossgruppe angesetzt, von der wir uns versprechen, dass die Teilnehmer für die Marktpositionierung des eigenen Sortiments „sensibilisiert“ werden. Sensibilisierung ist eines der sehr typischen Trainingsziele und meint, dass das Thema bei den Teilnehmern anschliessend in der Wahrnehmung präsent sein soll und dass ihnen vermehrt solche Aspekte dessen bewusst sind, die im Zusammenhang mit ihrem Tagesgeschäft und ihrem Handeln stehen. – Aber wie soll man das denn bitteschön operationalisieren? Wie erkenne ich am beobachtbaren Handeln von Teilnehmern, dass sie sensibilisiert wurden, bzw. noch sensibilisierter sind als zuvor?

Die Frage ist berechtigt, und ich stimme auch zu, dass der Ausdruck „Sensibilisierung“ ein Puddingbegriff ist, aber mir ist leider noch kein besserer eingefallen. Andererseits: Wenn mangelnde Sensibilisierung als Problem definiert wird, dann muss doch an irgendwelchen beobachtbaren Kriterien erkennbar gewesen sein, dass die Vertriebler den Wettbewerb oder die eigene Positionierung nicht genug im Blick haben. – Vielleicht daran, dass

unsere Traditionsprodukte, unsere jahrelangen Cash Cows im Kleinteilebereich, nicht oder nur unwesentlich von dieser Rabattierung betroffen sind, obwohl der Wettbewerbsdruck hier genauso stark ist wie beim restlichen Sortiment. Das könnte darauf hindeuten, dass hier das „Verargumentieren“ und „Sack zumachen“ nach wie vor gut klappt. Vielleicht wurde ja auch im letzten Jahr das Produktsortiment stark erweitert (was ja feststellbare harte Fakten sind); in dem Fall würde das die Vermutung erhärten, dass es Argumentationsunsicherheiten insbesondere in Bezug auf neue Produkte gibt, weil die Verkäufer die relativen Vorteile in Bezug auf Funktionalität, Lebensdauer, Fehleranfälligkeit, etc. im Vergleich zum Wettbewerb noch nicht so gut kennen.

Nun kann man ja getrost davon ausgehen, dass wenn ein Vertriebsproblem sich in der Umsatzrentabilität niederschlägt, in dem Fall bereits alle Reissleinen für eine präzise Analyse gezogen wurden – zumindest die naheliegenden. Es wird also bereits Auswertungen darüber geben, ob gewisse Produkt- oder Kundengruppen in höherem Masse von diesem Problem betroffen sind als andere, oder ob sich ein Muster nach der Verteilung auf einzelne Vertriebsgebiete feststellen lässt. Oder ob der Zeitpunkt, ab dem sich das Problem bemerkbar gemacht hat, ggf. mit anderen Ereignissen zusammenfällt, z.B. einer Veränderung in der Provisionsregelung oder dem Auftreten eines neuen Wettbewerbers oder einer neuen Technologie.

Nur sind das zunächst einmal nicht mehr als nackte Zahlen, die in Handlung und Lernen „übersetzt“ werden müssen, und hier kommt der BUSINESS SENSE des Konzeptionärs ins Spiel. Um nämlich diese nackten Zahlen in lehr- und lernbare Inhalte umsetzen zu können, muss er erstens überhaupt einmal die Bereitschaft mitbringen, sich mit dem Detail des Tagesgeschäfts sei-

nes Kunden auseinandersetzen zu wollen. Und dann braucht er natürlich auch ein wenig Erfahrung darin, wie das gewünschte Handeln in entsprechende Inhalte und Übungen sinnvoll „verpackt“ werden könnte. Der Teufel steckt hier, wie so oft, im Detail – ansonsten könnte man ja auch ein Standardtraining ansetzen und auf Wunder hoffen. Und eben diese didaktisch entscheidenden Details ausfindig zu machen, die letztlich die Problemlösung bringen, das ist die Aufgabe des Konzeptionärs.

Wenn wir nun zusammenfassen, ist die ganze Sache eigentlich gar nicht so kompliziert, wie sie auf den ersten Blick aussah, und läuft in Kurzform wie folgt ab:

- Der Auftraggeber formuliert ein Problem auf der organisationalen Ebene (im Falle der Abschlussrentabilität je Vertrag ist es sogar die ROI Ebene)
- Das *organisationale Ziel* für die Gesamtmassnahme ist zumeist schlicht die Umkehrung, nämlich die Beseitigung dieses Zustandes
- Er äussert eine Vermutung darüber, welches Handeln zu dieser Konsequenz geführt hat
- Der Konzeptionär validiert und konkretisiert diese Vermutung durch seine Recherche
- In Zusammenarbeit mit den Betroffenen werden diejenigen „Wunsch“handlungsweisen identifiziert, die tatsächlich zum gewünschten organisationalen Ergebnis führen könnten (*Handlungsziele je Baustein*)
- Der Konzeptionär identifiziert das Qualifikationsdelta, das geschlossen werden muss, damit die gewünschten Handlungen auch realisiert werden können (*Lernziele je Baustein, Modul und Sequenz*)

- Er formuliert in seiner Konzeption Vorschläge, wie die wichtigsten dieser Lücken geschlossen werden könnten, und zeigt für jeden Baustein auf, welche Handlungsänderungen hiervon zu erwarten sind
- Sofern die Massnahme wie geplant realisiert wird, wird man am Ende des Jahres feststellen können, ob die Rabattierungsquote im Bereich Kleinteile tatsächlich um 20% abgenommen hat (Messung des Zielerreichungsgrades)

Nun werden Sie zu Recht einwenden: Naja, gut und schön, und im ersten Moment klingen diese Empfehlungen für Zieloperationalisierung auf den verschiedenen Ebenen ja auch überzeugend. Aber auf den zweiten Blick wird doch jeder zugeben müssen, dass dies bei einem Vertriebstaining noch relativ einfach ist; aber was ist z.B. mit Teambildungsmassnahmen oder gar unserem Führungskräfteentwicklungsprogramm? Wie soll man denn dafür Ziele operationalisieren, geschweige denn dann auch noch auf unterschiedlichen Ebenen?

Vom Ansatz her ist das relativ einfach zu beantworten, denn aus der Grundhaltung der problemlösenden PE heraus lanciere ich nicht eine Massnahme auf Verdacht oder weil wir es immer schon so oder so ähnlich gemacht haben (letzteres zielt, wie Sie längst erkannt haben, auf die FKE-Programme ab), sondern weil es ein konkretes Problem zu lösen gibt. Denn jede PE-Massnahme ist eine Investition, die „sich rechnen“ muss wie jede andere auch im Unternehmen, z.B. die Anschaffung einer Maschine oder eines PCs, die Eröffnung einer Niederlassung in Oslo oder das Prämiensystem für meine Division Heads. Diese Amortisation kann durchaus immateriell sein; so schreibt die Niederlassung in Oslo zwar vielleicht jedes Jahr rote Zahlen, muss also vom Stammhaus subventioniert werden, aber wenn

wir sie nicht hätten, würden wir ggf. unsere ausgezeichnete Position in den skandinavischen Märkten verlieren. Irgendein konkretes Argument gibt es auch in dem Fall, wo sich der ROI nicht auf Heller und Pfennig beziffern lässt.

Dasselbe gilt im PE-Bereich. Ein zunächst sich schwammig anhörendes, aber auf den zweiten Blick sehr konkretes Argument für FKE-Programme ist die Schaffung einer gemeinsamen Plattform für E2 und E3, wo sich die entsprechenden Führungskräfte vernetzen und austauschen können. Wir gehen nämlich davon aus, dass dieser Austausch wichtig ist für die Kalibrierung und diese wiederum für eine schlagkräftige Führung und für die schnelle Umsetzung der strategischen Ziele des Unternehmens.

Aber das kann man doch auch operationalisieren? Zum Beispiel nämlich könnte ich unternehmensweite Vernetzung definieren als den Umstand, viele Personen aus anderen Divisionen und Abteilungen im Unternehmen zu kennen, zu wissen auf welche Ressourcen sie zugreifen können und mich der grundsätzlichen Bereitschaft zum reziproken Austausch versichert zu haben. Messen kann ich es dann dadurch, dass ich bspw. ein halbes Jahr nach dem ersten FKE-Baustein frage: Mit wie vielen Kollegen aus FKE1, die nicht zu ihrer eigenen Organisationseinheit gehören, hatten Sie im letzten halben Jahr Kontakt? Wie oft ergab sich daraus die Gelegenheit, sich gegenseitig eine Unterstützung anzubieten? Wäre dies auch ohne FKE1 möglich gewesen? ... oder so ähnlich.

Analoges gilt für das Beispiel Kommunikation – ein ähnliches „Lieblingsthema“ in Organisationen wie die Führung. Eine Soll-Formulierung wie: „Wir müssen unsere Kommunikation verbessern“ ist unbrauchbar. Denn die Frage ist ja: Wie macht sich ein



wie auch immer vermuteter Mangel in der Kommunikation auf organisationaler Ebene bemerkbar? Nur dann nämlich besteht Handlungsbedarf: Wenn diese Soll-Ist-Diskrepanz sich entweder bereits in den Prozessen einer Organisationseinheit niedergeschlagen hat oder dies unmittelbar zu befürchten ist. – Wie lässt sich denn nun typischerweise ein Mangel an Kommunikation in einer Organisation beschreiben, was sind die Symptome hierfür?

Das kommt ganz darauf an, welcher Aspekt der Kommunikation im Vordergrund steht. Wenn mit Kommunikation der Informationsfluss an den Schnittstellen von Organisationseinheiten (Stellen oder Abteilungen, ggf. auch zwischen Primär- und Sekundärstruktur) gemeint sein soll, dann könnte es z.B. sein, dass Entscheidungen verschleppt oder suboptimal getroffen werden oder dass Vorgänge und Prozesse zu lange dauern. Ein weiterer Aspekt ist: Möglicherweise fühlen sich Mitarbeiter zu wenig über Aktuelles innerhalb der Organisationseinheit informiert; in dem Falle wäre eine entsprechende Massnahme wahrscheinlich ein Redesign der Regelkommunikation oder der relevanten Teile des Managementinformationssystems zu avisieren. Oder aber es ist die persönliche Ebene angesprochen; das Klima leidet ggf. unter wenig kollegialen Umgangsusancen. Hierbei würde sich dann die Frage stellen, ob es sich nicht um ein Problem ganz anderer (d.h. nicht kommunikatorischer) Natur handelt. In allen genannten Beispielen ist es jedoch möglich, Ziele auf allen drei Ebenen zu operationalisieren, nämlich indem man Durchlaufzeiten für Vorgänge, Fälle der (Nicht-)Einhaltung der Informationsbringschuld oder die Kenntnis von Zuständigkeiten für bestimmte Aufgaben zugrunde legt.

Nun gebe ich unumwunden zu, dass diese Haltung ein wenig anstrengend ist, weil sich nämlich zu solchen Konkretionen

zwingt, die hinterher dann auch „gegen“ die PE verwendet werden können, nämlich den Nachweis, dass die operationalisierten Ziele nicht erreicht wurden. Das ist deswegen aber noch lange nicht als Beweis dafür anzusehen, dass eine Massnahme insgesamt gescheitert ist, und es muss doch möglich sein herauszufinden, was sie ansonsten Gutes bewirkt, damit wir dieses beim nächsten Mal nicht quasi aus Versehen, sondern gezielt und dann um so effektvoller anstreben können.

## **Der Trainerleitfaden**



Manchmal wundert man sich ja darüber, dass sich auch im Verlauf von Jahren sehr wenig ändert. In meinen Vorlesungen erwähne ich zuweilen, dass die Professionalisierung der Personalentwicklung zwar voranschreitet, aber nicht gerade mit Siebenmeilenstiefeln. Wie sehr dies allerdings im Einzelfall zutrifft, darüber bin ich dann doch überrascht.

Konkretes Beispiel: Eine Studierende hatte in ihrem Projektstudium, das sie bei einem renommierten deutschen Autohersteller absolvierte, die Aufgabe bekommen, Teile des PE-Sortiments auf Redundanzen hin zu überprüfen und Optimierungsvorschläge zu unterbreiten. Verzweifelt rief sie mich an, weil sie nicht wusste, wie sie das anstellen sollte. „Na, ist doch ganz einfach“, sagte ich leichthin, „ziehen Sie sich die Trainerleitfäden aus den Seminarkonzeptionen heraus und vergleichen Sie die einzelnen Inhaltsmodule.“ Tja, aber so einfach war es offenbar nicht, denn auf die Idee war sie natürlich auch schon gekommen. Die Sache scheiterte daran, dass es keine Trainerleitfäden gab.

Damit hatte ich nicht gerechnet. Ohne jemandem zu nahe treten zu wollen, ist mir nicht klar, wie man eine stringente, professionelle Personalentwicklungsarbeit betreiben kann, ohne jederzeit auf die Trainerleitfäden der Seminare zugreifen zu können. Denn die Frage nach möglichen Redundanzen stellt sich ja immer wieder aufs Neue, egal ob ich eine Veranstaltung neu ins Programm nehme oder ob es Änderungen bei standardmäßig angebotenen Seminaren gibt. Ein offensichtlicher Klassiker hierfür sind zwei aufeinander aufbauende Kommunikationsseminare. Wie soll ich denn verhindern, dass die Teilnehmer in der Folgeveranstaltung wieder einmal mit dem vier Ohren Modell gelangweilt werden, und dabei wertvolle Trainingszeit verloren geht, die man mit Gewinn für andere Themen hätte verwenden können,

wenn ich die Trainerleitfäden nicht vorher geprüft habe? Dies gilt insbesondere für den Fall, dass für diese beiden Veranstaltungen unterschiedliche Trainer eingesetzt werden, sodass der Zweite nicht weiss, was der Erste gemacht hat.

Nun könnte man ja argumentieren: Alles halb so wild. Immerhin sind doch die wesentlichen Informationen im jeweiligen Konzept enthalten, darüber können sich die Trainer ja informieren, oder von PE informiert werden. Das allerdings reicht aus meiner Sicht nicht aus. – Hand auf's Herz: Wie sehen die Konzepte aus, die Sie von Ihren Trainern für deren Veranstaltungen eingereicht bekommen? – Ja eben: Kraut und Rüben, jeder wie er denkt. Und dabei ist dem Trainer selbst gar kein Vorwurf zu machen (auch wenn wir aus Erfahrung wissen, dass gute Trainer oft konzeptionsfaul sind und es mit jeder Art von Dokumentation nicht allzu genau nehmen); wenn sie entsprechende und bindende Vorgaben hätten, würde die Sache auch klappen. Und ausserdem, das wäre eine noch leichtere Zugriffsmöglichkeit, gibt es ja auch noch den Seminarkatalog, in dem die Veranstaltungen beschrieben und Zielgruppe sowie Inhalte aufgeführt sind.

Diese Argumentation geht allerdings haarscharf am Punkt vorbei. Denn mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit hat der erste Trainer für die Einführung in die Grundlagen der Kommunikation entweder auf Schulz von Thun oder die Transaktionsanalyse zurückgegriffen; eines von beiden Modellen kennen die Teilnehmer bestimmt. Das ist Standard, und davon kann der zweite Trainer ausgehen. Aber folgende Informationen hat er nicht:

- Wie viel Zeit wurde auf welches Modell verwendet, d.h. wie detailliert wurde daran gearbeitet?
- Welche Einstiegsbeispiele wurden diskutiert, an die angeknüpft werden könnte?
- Welche Übungen wurden genau gemacht, in welcher Konstellation?
- Welche Leitfragen wurden bei Prozessanalysen von Rollenspielen und / oder Gruppendiskussionen verwendet?
- Etc.

Und dies betrifft, wie gesagt, erst einmal das Einstiegsmodul, für alle weiteren Module ergeben sich ähnliche Fragen, es sei denn, PE hätte präzise Vorgaben gemacht, was bei schlichten Kommunikationstrainings nicht unbedingt erwartbar ist. Wenn also nicht ein persönlicher Kontakt zwischen den beiden Trainern stattfindet, was ebenfalls unwahrscheinlich ist, stehen demnach wesentliche trainingsrelevante Informationen nicht zur Verfügung.

Doch nicht nur für den formalen Redundanzenabgleich und den stringenten, zeitsparenden Abgleich von Folgeveranstaltungen ist der Trainerleitfaden wesentlich. Er erfüllt zudem eine wichtige Funktion für die Beurteilung der Seminarqualität bei prospektierten Veranstaltungen. Denn die Inhaltsbeschreibung von Seminaren im Konzept ist oft dürftig, falls die PE keinen Konzeptionsstandard einfordert, und aus meiner Sicht nicht ausreichend, um sich ein fundiertes Bild über den Nutzen sowie die Effizienz einer Veranstaltung zu machen. Um also schon so simple Dinge wie die Bearbeitungstiefe von Themen herausfinden zu können, brauche ich eine detaillierte Auflistung der Sequenzen, so wie sie im Trainerleitfaden vorgesehen ist. Ebenfalls betroffen ist das Übungsdesign. Denn wie kann ich dem Trainer gezielten unter-

stützenden Input für die Optimierung seines Trainings geben, wenn nicht deutlich geworden ist, wie eine Übung angelegt ist?

Dieses Argument führe ich vor dem Hintergrund ins Feld, dass jede Seminarstunde kostbar ist, im wahrsten Sinne des Wortes. Rechnen wir einmal hoch: Bei fünfzehn Teilnehmern des Middlemanagements hat nur eine halbe Seminarstunde einen Ressourcenwert von über tausend Euro, einmal abgesehen von drohender und berechtigter Unzufriedenheit der Teilnehmer im Falle von subjektiv erlebten Redundanzen und Trivialitäten. Schon allein deswegen sehe ich die PE in der Pflicht, sehr sorgfältig mit der Seminarzeit umzugehen und jede Einheit bestmöglich zu nutzen.

Das setzt penible Planung voraus. Es reicht bei Weitem nicht aus, eine Themenliste mit Inhaltspunkten zu erstellen, wie ich es schon vielfach als geübte Praxis gesehen habe. Vielmehr besteht ein ordentlicher Trainerleitfaden aus der präzisen Darstellung seiner einzelnen Module. Ein solches Modul besteht i.d.R. aus folgenden Standardsequenzen:

### *1. Sequenz: Anmoderation*

*-> Einstieg ins Thema, Rahmung, Verknüpfung mit dem Tagesgeschäft der Teilnehmer, Hinführung auf die Lernziele des Moduls, Nutzenargumentation*

Die Anmoderation installiert die mentale Rahmung des Themas bei den Teilnehmern. Deswegen ist dies auch eine kritische Sequenz für das gesamte Modul: Ein noch so nützlicher Inhalt wird kaum platziert werden können (Reaktanz), wenn die Teilnehmer den Eindruck gewinnen „Das kennen wir schon“ oder „das mag



ja im Allgemeinen so sein, aber bei uns ist das anders“ etc. Aus diesem Grunde kann es sinnvoll sein, bei Flächendurchführungen diese Anmoderation mehr oder weniger wörtlich vorzugeben, um Fehlsteuerungen zu vermeiden.

## *2. Sequenz: Input*

*-> Versorgung der Teilnehmer mit den zu vermittelnden und übenden Inhalten, meist über Lehrgespräch, Präsentation, kommentierte Stoffsammlung, etc.*

Eine Inputsequenz sollte nicht länger als zwanzig Minuten dauern; dies gilt insbesondere für frontale Inputs wie Präsentationen. Wenn sie durch Lehrgespräch und Zuruffragen aufgelockert ist, sind auch längere Sequenzen bis zu einer Stunde tragbar; dies hängt von der Zielgruppe ab.

## *3. Sequenz: Fragerunde*

*-> Sicherstellen, dass die Inhalte weitgehend ohne Missverständnisse bei den Teilnehmern angekommen sind; gezieltes Nachhaken durch den Trainer*

Es bedarf einiger Erfahrung, anhand der Fragerunde eine Ergebnissicherung der Inputeinheit vorzunehmen. Sollte es im Anschluss an den Input keine eigenaktiven Fragen seitens der Teilnehmer geben, darf daraus nicht geschlossen werden, dass alles verstanden wurde. Prüfbar wird dies, indem über Zuruffragen „Stimmen Sie mir zu, dass ...?“ übliche Missverständnisse aufgegriffen und so diskutierbar gemacht werden können. Auch Transferfragen wie bspw. „Was bedeutet das nun für Ihre Situa-

tion als Verkäufer beim Kunden konkret?“ eigenen sich gut zur Verständnisüberprüfung.

#### *4. Sequenz: Übung*

*a) Kommunizieren des Arbeitsauftrags*

*b) Durchführung der Übung*

Diese Unterscheidung zwischen Arbeitsauftrag und Durchführung ist aus folgenden Gründen wichtig. Zum einen muss die PE die Möglichkeit haben zu prüfen, ob der Arbeitsauftrag, so wie er im Trainerleitfaden formuliert ist, tatsächlich den vermuteten Bedarf der Teilnehmer trifft. Oft sind es nämlich nur Nuancen in der Anbindung oder Rahmung, die erheblichen Einfluss auf den Erfolg der Übung haben. Zum anderen wird im Trainerleitfaden die ungefähre Gruppenstärke sowie das Zuteilungsverfahren für die Zusammensetzung der Kleingruppen vermerkt. Diese stehen wieder im unmittelbaren Zusammenhang zum Thema und zum Lernziel dieser Sequenz.

Je kleiner die Gruppen, desto weniger Zeitbedarf für die Übung, und desto mehr Aspekte können potentiell in einem Arbeitsgang abgedeckt werden. Grössere Gruppen brauchen länger; diese empfehlen sich v.a. dann, wenn es weniger um produktive Arbeitsergebnisse als um die Kalibrierung von Sichtweisen geht; zudem ist die Auswertung der Ergebnisse weniger redundant. Auch die Gruppenzusammensetzung ist ggf. entscheidend für Ergebnisse und Lernziele. Die Daumenregel hier lautet: Beim Generieren produktiver Arbeitsergebnisse eher homogene Gruppen nach funktionalen, geografischen, hierarchischen, etc. Kriterien; eher heterogene Gruppen dann, wenn der Austausch im Vordergrund steht.

#### 4.a Arbeitsauftrag

-> Klare Anweisungen an die Teilnehmer bezügl. Sinn und Zweck der Übung, Material, Zeit, ggf. Rollenverteilung in der Gruppe, Anforderungen an die Dokumentation bzw. Präsentation

Der Arbeitsauftrag sollte während der Bearbeitungsdauer jederzeit verfügbar sein. Erfahrungsgemäss reicht eine Visualisierung im Plenumsraum auch dann oft nicht aus, wenn die Gruppen im Raum verbleiben; denn wenn der Arbeitsprozess einmal begonnen hat, geraten die Vorgaben zuweilen aus den Augen. Hilfreich sind Arbeitszettel, ggf. auch in Form einer Moderationskarte für jede Gruppe.

#### 4.b Übungsdurchführung

-> Gruppenbetreuung „by walking around“, Eingehen situative Bedarfe

Bei der Durchführung einer Übung gibt es eine Reihe von Standardproblemen, auf die wie folgt reagiert werden kann:

<b>Problem</b>	<b>Lösung</b>
Missverständnisse beim Verständnis des Arbeitsauftrages	Der Trainer macht eine „schnelle Runde“ durch die AG's, um sicherzustellen, dass die Aufgabe verstanden wurde
Eine Person dominiert den Arbeitsprozess	Trainer klinkt sich steuernd in die Diskussion ein
Die Gruppe kommt nicht in Gang	Gründe für „Ladehemmung“ erfragen, ggf. Arbeitsauftrag variieren
Gruppe verhakt sich in einem in-	Kann ggf. für die Auswertung

haltlichen Detail	fruchtbar sein. Wenn nicht: Pause anbieten oder in Diskussion eingreifen
Stark unterschiedliche Arbeitstempi der einzelnen Gruppen	Spagat zwischen Langeweile der Schnellen und Frustration der Langsamen; ggf. durch Variieren des Arbeitsauftrages abfangen und / oder bei nächsten Gruppenarbeiten Gruppenzusammensetzung erneuern
Das erhoffte inhaltliche Ergebnis der AG's bleibt absehbar aus	Bearbeitungszeit verkürzen und Fragestellung im Plenum diskutieren

## 5. Sequenz: Auswertung

a) die Prozessanalyse

b) die Ergebnispräsentation der Teilnehmer.

-> Keine Übung ohne Auswertung!

### 5.a Prozessanalyse

-> Dient dem Austausch über den Arbeitsprozess der Gruppe; hilft, die Verlegenheit bei wenig brauchbaren Arbeitsgruppenergebnissen zu kompensieren, und gibt dem Trainer Hinweise für die Schwerpunkte der anschließenden Auswertungsmoderation

Die Prozessanalyse hat für die Teilnehmer Ventil- und für den Trainer Informationsfunktion. Wenn es um die produktiven Arbeitsergebnisse geht, kann die Prozessanalyse kurz gehalten werden; wenn jedoch (auch) Arbeitsprozesse im Training thema-

tisiert werden sollen, müssen an dieser Stelle die typischen „Knackpunkte“ herausmoderiert werden.

### *5.b Auswertung*

*-> i.d.R. Kommentierung der Ergebnispräsentation der einzelnen Arbeitsgruppen; bevor der Trainer seinen Input gibt, immer erst Kommentare der anderen Teilnehmer zur Präsentation*

Wo immer Teilnehmer Ergebnisse produzieren, müssen sie auf jeden Fall der Gemeinschaft zur Verfügung gestellt werden; die Regel lautet, s.o.: *Keine Übung ohne Auswertung!* Präsentationen sind oft zeitaufwendig, deswegen sollten im Arbeitsauftrag bereits klare Vorgaben für die anschließende Darstellung der Ergebnisse durch die Arbeitsgruppen enthalten sein. Bei identischen Gruppenthemen empfiehlt sich die Ergänzungspräsentation, die allerdings eine gewisse Teilnehmererfahrung voraussetzt. Ebenfalls eine zeitsparende Alternative ist die Galerie: Die Ergebnisse werden auf Flips / Metaplan „ausgestellt“ und im Rundgang mit Trainer und Teilnehmern ggf. kommentiert.

Dieser Standardablauf von Modulen hat nun entsprechende Konsequenzen auf die Trainingsplanung. Die Zeitangaben im Trainerleitfaden sind normalerweise auf 10 Minuten Einheiten heruntergebrochen; auf jeden Fall müssen die Beginnzeiten sowie die jeweilige Dauer der einzelnen Sequenzen ersichtlich sein. Dies erleichtert nämlich das Zeitmanagement im Training, wenn unvorhergesehene Verzögerungen entstehen sollten. Die einzelnen Module umfassen i.d.R. ein bis drei Zeitblöcke á 1,5 Stunden, die wiederum jeweils von Pausen unterbrochen sind. Je nach Übungsanteil sind tagsüber zwischen drei und vier Blöcken zu schaffen; mittlerweile ist es auch vermehrt Usus gewor-

den, nach dem Abendessen noch einen Kurzblock (ca. 1 Std.) zu legen. Wenn wir bei dem für Demonstrationszwecke recht dankbaren Beispiel des Kommunikationstrainings bleiben, könnte die Sequenzfolge für das inhaltliche Modul **gezielte Gesprächsführung** typischerweise wie folgt aussehen:

Zeit	Dauer	Modul: <b>gezielte Gesprächsführung</b>	Material / Methoden	Lernziel
09.00	10	1. Sequenz: Anmoderation <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Art von Gesprächen führen Sie hauptsächlich?</li> <li>▪ An welches zuletzt missglückte Gespräch können Sie sich erinnern?</li> <li>▪ Wie viel Zeit wenden Sie für Gespräche auf?</li> <li>▪ Was sind wesentliche Gründe, die Sie davon abhalten, Ihre Gespräche gezielt und systematisch zu führen?</li> </ul>	Lehrgespräch / Zuruf	Hinführung zum Thema
09.10	20	2. Sequenz: Input <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grundstruktur eines Gespräches in Phasen</li> <li>▪ Typische Inhalte der einzelnen Gesprächsphasen</li> <li>▪ Formulierung von Gesprächszielen</li> <li>▪ Vor- und Nachbereitung von Gesprächen</li> <li>▪ Dokumentation</li> </ul>	Lehrgespräch Flipchart Handouts	Idealtypische Gesprächsstruktur verdeutlichen und in Beispielen wiedererkennbar machen

	Incl.	<p>3. Sequenz: Fragerunde</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sehen Sie sich nun in der Lage, ein Kundengespräch so zu konzipieren, dass Sie bestimmt ihr Gesprächsziel erreichen?</li> <li>▪ Wie könnte die Anwärmpphase konkret aussehen, wenn Sie einen Kollegen aus der Nachbarabteilung um eine Sonderauswertung bitten?</li> <li>▪ Mit welchen Protokollarten arbeiten Sie üblicherweise in der Regelkommunikation, und ist das sinnvoll?</li> </ul>	Moderation Kurzdiskussion	Verständnisfragen klären, mögliche Widerstände lokalisieren
09.30	40	<p>4. Sequenz: Kleingruppenübung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entwerfen Sie eine Struktur für ein Kritikgespräch mit Ihrem Mitarbeiter!</li> <li>▪ Was ist ihr konkretes Gesprächsziel? („smarte“ Formulierung!)</li> <li>▪ Nennen Sie je Phase mindestens 3-5 Unterpunkte</li> <li>▪ Bitte auf Metaplan notieren; pro Phase ein Textkasten</li> <li>▪ Zeit: 30 Minuten (bitte Zeitnehmer aus der Gruppe bestimmen)</li> </ul>	AG's in separaten Räumen 4 Sätze Mod.Mat. Zufällige Gruppeneinteilung (Soziometrie)	Systematische Gesprächsvorbereitung anhand der Standardphasen üben

	Incl.	5.a Auswertung: Prozessanalyse <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beschreiben Sie kurz den Arbeitsprozess in Ihrer Gruppe!</li> <li>▪ Gab es Verständnisprobleme?</li> <li>▪ Mit welchen Teilen der Aufgabe haben Sie sich schwergetan, was ist Ihnen leicht gefallen?</li> </ul>		
10.10	20	5.b Auswertung: Ergebnispräsentation 5 Minuten je Gruppe Kommentare der Teilnehmer Moderationshinweise des Trainers Fazit / Abschluss	Metaplan Plenumsdiskussion	Phasenschema verankern und nachschärfen; Allgemeingültigkeit verdeutlichen
10.30	20	<b>Kaffeepause</b>		

Über die bisher genannten Aspekte hinaus gibt es noch einige Punkte in diesem exemplarischen Trainerleitfaden, deren Kommentierung hilfreich sein könnte. Es war bereits die Rede von der Zeitleiste (erste Spalte). Sicher ist Ihnen aufgefallen, dass in zwei Fällen keine Anfangszeiten genannt sind, und bei Dauer „inkl.“ eingetragen ist. Dies betrifft solche Sequenzen, die nur der Vollständigkeit halber genannt werden, vom Zeitbedarf her allerdings in den Angaben des Vormoduls bereits inbegriffen sind.

Bisher noch nicht erwähnt wurden die beiden letzten Spalten des Trainerleitfadens, nämlich „Material / Methoden“ sowie „Lernziel“. Material und Methoden werden oft in einer Spalte zusammengefasst, da eine bestimmte Methode, wie bspw. Flip oder Metaplan,



Folien, Beamer etc. bestimmtes Material erfordert. Für den PEler ist diese Spalte in mehrererlei Hinsicht aufschlussreich. Erstens wird hier ein Eindruck von der Methodenvielfalt innerhalb des Trainings vermittelt. Zweitens ist daraus zusammen mit der Zeitschiene ersichtlich, wie detailliert die Inhalte bearbeitet werden und ob genügend Raum für deren Verfestigung gelassen wurde. Und drittens sind die Informationen zum Material wichtig für die Seminarorganisation, zumindest wenn der Bedarf über die übliche Tagungsausstattung hinausgeht und / oder Vorbereitung erforderlich ist, wie z.B. im Falle von Folien oder Handouts, die ja vorab produziert werden müssen.

Die Lernziele werden zuweilen nur auf Modulebene, nicht je Sequenz definiert. Das ist aus meiner Sicht zu grobmaschig, weil ja die Abfolge der Sequenzen nicht nur inhaltlich, sondern auch didaktisch stringent sein muss. Aus diesen Lernzielen wird ersichtlich, wo ggf. gekürzt werden kann, oder ob eine weitere Übung innerhalb eines Moduls von Nutzen sein könnte.

Zusammenfassend sollte bis hierher deutlich geworden sein, dass der Trainerleitfaden ein unverzichtbares Handwerkszeug nicht nur für den Trainer, sondern auch für die PE darstellt. Anhand dessen kann ein neues Training auf seine Qualität detailliert geprüft werden, und Redundanzen zum bereits bestehenden Angebot können festgestellt werden. Zudem wird die reibungsfreie Anschlussfähigkeit von Folgetrainings erleichtert, da im Detail transparent wird, welche Themen in welcher Weise wie ausführliche bearbeitet wurden. Vorausgesetzt natürlich, der Trainer hält sich bei der Durchführung an den Leitfaden, aber das ist wieder ein anderes Thema ...



## **Methodeneinsatz im Training**



Für einen Anfänger in der Personalentwicklung ist es ungeheuer schwierig, sich ob der überwältigenden Masse an Details zu orientieren, man kann die die Vierzahl von Dingen, die einem zwar im ersten Moment einleuchtend erscheinen, im zweiten Moment jedoch nicht zuordnen und hat sie gleich wieder vergessen. Also, Profis, bitte weghören, dieser Abschnitt ist für unseren Nachwuchs. - ... - Es war ja bereits die Rede vom Trainerleitfaden, der jeweils nach Modulen und Sequenzen aufgegliedert ist. Nun geht es quasi um die Frage, wie die Spalte „Methoden“ zielgerichtet bestückt werden kann; das wollen wir im Folgenden klären. Dabei wird nicht im Entferntesten Wert auf Vollständigkeit gelegt; das wäre nämlich selbst dann nicht leistbar, wenn die vorliegende Reihe sechs statt nur drei Bände enthalten würde. Die Literatur zu Methoden und Übungen in der PE umfasst ganze Regalwände, auf die ich hiermit auch verweise; mir geht es lediglich darum, einige erste Anker zu schaffen, anhand derer es möglich wird, einen rudimentär sinnvollen Trainerleitfaden für ein übliches Zweitagesseminar zusammenzustellen.

## # Zur Einstiegssequenz

Vielleicht sollten wir stante pede ergänzen, dass es auch für einen Profi nicht ganz einfach ist, eine nachvollziehbare Ordnung in die Sache zu bringen; deswegen orientieren wir uns in grober Linie an der Seminarchronologie, die natürlich zwangsläufig mit der Einstiegssequenz beginnt. Ziel hierbei ist es, die Teilnehmer mental ins Training hereinzuholen, wozu ausser der notwendigen Klärung der organisatorischen Details am Tagungsort (wo sind Toiletten / Arbeitsgruppenräume, wann wird ausgecheckt, wer bezahlt die Getränke, etc.) sowie der Vorstellung der Tagesstruktur des Trainings auch die Erwartungskklärung gehört. Soll-

ten nämlich vereinzelte Erwartungen der Teilnehmer absehbar im Rahmen des Trainings nicht erfüllt werden können, muss dies direkt zu Beginn benannt werden, da sich sonst Lernblockaden aufbauen.

### *Erwartungsabfrage*

- Abfrage der Erwartungen zu Beginn einer Massnahme
- Dokumentation meist auf Flip / Metaplan
- Bei Abschluss Überprüfung, ob Erwartungen erfüllt wurden

### *Vorstellungsrunde*

- TN einer Massnahme sollten sich zu Beginn persönlich kennen lernen, das hilft, Lernblockaden zu durchbrechen
- Alternativen zur klassischen Vorstellungsrunde: Soziometrie, Anwärmspiele, etc.

Ob und inwiefern über ein Blitzlicht hinaus Raum für die gegenseitige Vorstellung der Teilnehmer gegeben wird, ist irgendwo zwischen einer politischen und einer philosophischen Frage anzusiedeln. Klar ist: Sie müssen sich kennengelernt haben, damit der Arbeitsprozess in Gang kommt. Hierzu reichen zuweilen der Name und zwei, drei weitere Kurzangaben (Funktion im Unternehmen, wie lange dabei, etc.); d.h. reihum wäre man dann bei 12-15 Teilnehmern in zehn Minuten durch, einschliesslich Trainer. Das andere Extrem sind aktive Kennenlernübungen, wie z.B. das dokumentierte Paarinterview, im Anschluss dessen die Teilnehmer ihren Tandempartner im Plenum anhand eines Flipcharts vorstellen.

Wenn es sich um den ersten Baustein einer umfangreichen Massnahme handelt oder um ein Verhaltenstraining, bei dem die persönliche Interaktion besonders wichtig ist, wird man eher eine

Stunde einplanen für die Präliminarien; bei einem Methodentraining eher zwanzig Minuten bis eine halbe Stunde. Dazu empfiehlt sich die Variante, die Vorstellung der Teilnehmer mit der Erwartungsabfrage zu verknüpfen; das spart Zeit und kann dem Trainer ggf. wichtige zusätzliche Informationen liefern.

## # Klassische Seminarmoderation

Bei den Inputvarianten gibt es relativ wenig Spielraum. Die Anmoderation zur Rahmung von Inhalten ist bei jedem Thema, das neu angefangen wird, notwendig, da hier der Konnex zur Tagesgeschäftsrealität der Teilnehmer hergestellt wird. Für den Input, also den Lernstoff, wird meist das Lehrgespräch gewählt; nur in Ausnahmefällen der Vortrag (z.B. bei vorbereiteten Folien, wenn es um Unternehmensinterna geht, bspw. die Marktpositionierung der XY AG in Quartalszahlen). Inputeinheiten sollten nicht länger als 20 Minuten, höchstens eine halbe Stunde sein, und mit einer Fragerunde abgeschlossen werden.

### *Anmoderation*

- Einleitung eines neuen Themas / einer neuen Sequenz mit wenigen Sätzen
- Rahmung, Zusammenhang des Themas
- Soll den Raum für die weitere Bearbeitung des Themas abstecken
- Oft erfolgskritisch

### *Lehrgespräch*

- Moderiertes „Herauskitzeln“ von Erkenntnissen anhand von Leitfragen, ggf. auf Flip dokumentiert / visualisiert

### *Flip / Metaplan*

- Visualisierungsmethoden

### *Vortrag / Referat / Präsentation*

- Platzierung von fachlichen / thematischen Inputs
- Effektiv in kurzen Einheiten mit nachfolgenden selbstaktiven Sequenzen (Übung, Rollenspiel, etc)

### *Fragerunde*

- „Abbinde“ für eine Inputeinheit; i.d.R. zwischen Input und Übung

Zur Gestaltung der Interaktivität im Plenum wird während einer Inputeinheit i.d.R. die Zuruffrage verwendet, d.h. der Trainer stellt eine Frage, und einer der Teilnehmer antwortet. Falls die Antworten nicht oder nur zäh kommen, kann man zusätzlich den Ballwurf einsetzen: Dann antwortet derjenige Teilnehmer, der den Ball gefangen hat (dazu muss man fairerweise anmerken, dass solche Methoden mit zunehmender Seminarerfahrung aus der Mode kommen). Auch die Diskussion im Anschluss an eine Inputeinheit wird der Trainer i.d.R. mit Zuruffragen steuern.

### *Zuruffrage*

- I.d.R. nicht dokumentierte Moderationsfrage zur Themeneingrenzung

Eine Stoffsammlung ist normalerweise die Vorbereitung auf eine Gruppenübung, in der spezifische Themen bearbeitet werden sollen (daher wird sie auch oft bspw. in Workshops eingesetzt); für Details hierzu bitte Literatur zu Moderationstechniken konsultieren.



### *Stoffsammlung*

- Meist mit Metaplan
- Abbildung des gesamten Themenspektrums, Sammlung aller dazugehörigen Punkte

### *Priorisierung*

- Von Themen oder Lösungsvorschlägen einer Stoffsammlung, Erwartungsabfrage, etc. durch Punktung, Soziometrie, Abstimmung, etc.

Im Laufe des Trainings werden immer wieder Frage und Themen auftauchen, die eigentlich nicht dorthin gehören, entweder aus thematischen Gründen (z.B. die Diskussion um die Restrukturierung der Vertriebsgebiete in einem Führungsseminar) oder aus politischen Gründen (war die Einführung von SAP für die Lagerwirtschaft nun ein Fehler oder nicht). Um fruchtlose Pingpongdiskussionen abzuwenden, würde in dem Fall der Trainer das oder die Anliegen von Teilnehmern wortwörtlich formulieren und im Themenspeicher dokumentieren.

### *Fragenspeicher / Themenspeicher (Flip)*

- Offene Fragen oder als wichtig empfundene Themen, die nicht sofort geklärt oder bearbeitet werden können / sollen, auf Flip dokumentieren
- Fragen wenn möglich, während der Veranstaltung klären (z.B. Anruf bei Zuständigen im Unternehmen); ungeklärte Fragen und Themen nehmen die TN mit; sind für Klärung / Lösung selbst verantwortlich
- Vermeidet Endlosdiskussionen / fruchtlose Spekulationen

## # Stimmungs- und Meinungsbilder

Bei Stimmungs- und Meinungsbildern geht es klar nicht um persönliche Befindlichkeiten Einzelner. Sondern es geht darum, ein Gefühl für die mehrheitliche Haltung sowie das Spektrum der Meinungen zu einem bestimmten Thema in einer Zielgruppe zu bekommen. Beim Blitzlicht geben die Teilnehmer (nur wer will) einen kurzen Kommentar zu einer Frage oder einem Statement des Trainers. Die Soziometrie dient gleichzeitig als Aktivierung, das ist quasi Abstimmung mit den Füßen, die sich auf Fragestellungen mit einer (ja / nein) oder zwei (Nord – Süd, Ost – West) Gegensatzdimensionen anwenden lässt, oder auch die Darstellung von Intensitäten („Für wie wichtig halten Sie XY? – Ganz wichtig ist am Fenster, sehr unwichtig an der Tür, positionieren Sie sich bitte irgendwo dazwischen“). Um zusätzliche Informationen von den Teilnehmern zu bekommen, interviewt er Einzelne über ihren Standort, z.B. warum jemand XY für besonders wichtig hält.

### *Blitzlicht*

- Auf Traineranfrage kurzer Kommentar der TN (Meinungsbild zu einem Thema, Rückmeldung zu einer Sequenz, ...)

### *Soziometrie*

- Räumliche Darstellung von Gemeinsamkeiten, Befindlichkeiten, etc. von TN
- Eindrückliche Wirkung bei der Abfrage von Stimmungsbildern
- Als Vorstellungsmethode anwendbar
- Auflockerung durch Einzelinterviews

Zuweilen gibt es im Training den Fall (oft im Zusammenhang mit Trainingsthemen wie Teambildung, Konfliktmanagement, Unternehmenskultur), dass Wörter zur Beschreibung einer Situation nicht ausreichen; es ist z.B. kaum möglich, eine bearbeitbare Antwort auf die Frage zu erhalten: Wie ist Ihre Zusammenarbeitskultur? Das geht nur anhand von Bildern, die die Teilnehmer gestalten. Sie stellen ihr Unternehmen (ihre Abteilung, etc) verfremdet dar; z.B. als Haus, als Stadt, als Maschine, etc. Dadurch werden dann auch nonverbale Eindrücke (Unternehmen als Burg mit Galgen) mitsamt den entsprechenden Ängsten besprechbar.

#### *Haus-Übung (Maschine, Landschaft, etc.)*

- Darstellung des Unternehmens / der Abteilung als Haus
- Herausarbeiten von Botschaften „zwischen den Zeilen“

#### *Collage*

- Innere Stimmungsbilder (Einzel- oder Gruppenarbeit) anhand von ausgeschnittenen + zusammengeklebten Zeitungsbildern

## # Übungen

Übungen machen den Kern eines Trainings aus. Hierzu muss zunächst über das Setting entschieden werden, das oft in Kombinationen vorkommt. So wird die Einzelarbeit, so sie denn vorkommt, i.d.R. als Vorbereitung für eine Gruppenarbeit gewählt; sie ist lediglich bei Verwenden von Fallstudien länger als ein paar Minuten. Tandems ermöglichen eine intensive Arbeit bei relativ wenig Zeitbedarf; sie eignen sich besonders gut für das Abdecken von Einzelaspekten, wenn zuvor bereits eine Grup-

penarbeit stattgefunden hat, und es im Anschluss um die Konkretisierung produktiver Arbeitsergebnisse geht.

Bei der Wahl der Gruppengrösse lässt sich folgender Zusammenhang ausmachen: Je grösser sie gewählt wird, desto mehr Aspekte fliessen tendentiell in die Arbeit ein; dies ist insbesondere dort wichtig, wo es um die intensive Auseinandersetzung mit einem Spektrum von Themen geht. Sechs Teilnehmer pro Gruppe sind in etwa die Obergrenze; hier dauert es i.d.R. eine Viertelstunde bis zwanzig Minuten, bevor ein systematischer Arbeitsprozess beginnt (d.h. Gesamtarbeitszeit mindestens eine dreiviertel Stunde); dafür ist die Auswertung im Plenum hinterher weniger zeitaufwendig. Eine mittlere Gruppengrösse von vier bis fünf Teilnehmern ist für den Trainer bei der Arbeitsgruppenbetreuung gut handelbar; Zeitbedarf hier je nach Aufgabenstellung eine halbe bis eine Stunde.

### *Einzelarbeit*

- Oft Vorbereitung auf eine Übung; oder sehr persönliche biografische Arbeit (Selbstmanagement, Persönlichkeitsentwicklung)
- Wirkt kontemplativ; Achtung: Dramaturgie

### *Tandem*

- 2-er Arbeitsgruppe
- Oft für gegenseitige Vorstellung oder Feedback-Übungen eingesetzt

### *Gruppenarbeit*

- Ggf. moderierte Erarbeitung konkreter Aufgaben
- Hoher Erinnerungs-/Transferwert

Eine besondere Variante für eine Übungskonstellation ist das Rollenspiel, das sich besonders gut eignet, um Charakteristika einer Interaktion darzustellen (nicht nur in Kommunikationstrainings). Es kann vom Trainer entweder spontan eingebaut werden, um bspw. eine typische Unternehmens-, Mitarbeiter- oder Kundensituation zu simulieren. Oder aber es ist instruiert: In dem Fall sind i.d.R. typische „Sollbruchstellen“ in den Interaktionsverlauf eingebaut, wie z.B. „böartige“ Kunden, „störrische“ Mitarbeiter, etc., um die aus dieser Situation resultierende Rollendynamik deutlich zu machen und durch Diskussion und Üben das Verhaltensrepertoire der Teilnehmer zu erweitern.

### *Rollenspiel*

- Durch Fallschilderung angeleitete Situationssimulation, gespielt von 2 TN
- Meist erstaunlich realistisch
- Ggf. zeitaufwendig (detaillierte Instruktionen), aber hocheffektiv

Bevor die Arbeitsgruppen aktiv werden, muss über deren Zusammensetzung entschieden werden. Hierbei gibt es folgendes zu beachten: Spielen Clusterkriterien keine Rolle, kann die erste Runde nach Zufallsauswahl geschehen. Hieraus ergibt sich bei wenig erfahrenen Teilnehmern die Tendenz, auch in den folgenden Übungen in der gleichen Gruppe arbeiten zu wollen. Dieser Gewöhnungseffekt kann zwar für das Generieren produktiver Arbeitsergebnisse hilfreich sein, führt aber auch zu einer gewissen Einseitigkeit des Austausches; deswegen die Empfehlung, höchstens zwei Mal in derselben Konstellation arbeiten zu lassen.

Bei der Berücksichtigung von Clusterkriterien geht es um die relative Homo- bez. Heterogenität von Arbeitsgruppen: Je eher der Austausch bzw. die Kalibrierung im Vordergrund steht, also ein möglichst breites Spektrum von Aspekten gewünscht wird, desto heterogener sollten die Arbeitsgruppen sein. Dies gilt insbesondere für Stoffsammlungen, Lösungsvorschläge zu einem bestimmten Problem, etc. Homogenitätsaspekte eignen sich besonders gut für die kriterienbezogene Gegenüberstellung in der anschließenden Auswertung und Plenumsdiskussion: Z.B. welche Ursachen für das genannte Problem sehen a) die First Level Support Mitarbeiter, b) die Aussendienstler und c) der Service? Sollten nicht genügend Teilnehmer über die gefragten Clusterkriterien verfügen, kann auch mit Simulationsfragen gearbeitet werden (z.B. wie, glauben Sie, stellt sich dieses Problem aus Sicht der Verkaufsförderung dar?).

### *Gruppenwahl*

- Zufällig (Los, Memory, Schuhgrösse, Farbe der Kleidung)
- Nach Clusterkriterien (Funktion, Hierarchie, Verweildauer, Organisationseinheit, ...)

Entscheidend für das Ergebnis der Gruppenarbeit ist ein klarer und unmissverständlicher Arbeitsauftrag, der im Plenum dokumentiert sein sollte und zu dem die Teilnehmer vor der Arbeitssequenz noch Klärungsfragen stellen dürfen. Darin enthalten sind mindestens: Die Fragestellung selbst, die vorgegebene Zeit (z.B. 45 Minuten), das Arbeitsmaterial, Anforderungen an die Dokumentation der Arbeitsgruppenergebnisse, Art der Auswertung.

### *Arbeitsauftrag*

- Aufgabenstellung, mit der TN in eine Einzel-, Tandem- oder Gruppenarbeit einsteigen

### # Auswertung der Übungen

Es ist eine eiserne Regel im Training, dass jede Übung ausgewertet werden muss. Denn sonst müsste ja zu Recht der Eindruck entstehen, dass die Übung nicht viel mehr als Beschäftigungstherapie für die Teilnehmer war. Sie werden in Ihren ersten Konzeptionen auch feststellen, dass genau hierin einer der Knackpunkte besteht, nämlich intelligente Verbindungen zwischen den Sequenzen und Modulen zu finden, sodass das ganze Training wie „aus einem Guss“ erscheint.

### *Auswertung*

- Grundsätzlich folgt auf Arbeitseinheiten der TN (egal ob Gruppe, einzeln oder Tandem) eine Auswertungssequenz
- Ergebnissicherung
- Schaffung eines Referenzrahmens zur Bewertung eigener Ergebnisse

Im Auswertungsprozess selbst unterscheidet man zwischen Meta- und Inhaltsebene, die nicht selten in Kombination auftreten. Auf der Metaebene wird der Arbeitsprozess selbst betrachtet mit typischen Leitfragen wie: Wie gut sind Sie mit der Aufgabenstellung zurechtgekommen? Mit welchen Prämissen / welcher Systematik sind Sie an die Aufgabe herangetreten? An welchen Stellen gab es Schwierigkeiten, wo sind Sie besonders gut vorgekommen? Mit welchen Methoden haben Sie gearbeitet?

In gewissem Sinne ist Fishbowl eine Variante der Prozessanalyse, indem nämlich das Plenum in zwei Gruppen zerfällt: In erstens Akteure und zweitens Beobachter. Dies ist zumeist bei Rollenspielen oder Standardgruppenübungen (meist Kommunikation, z.B. Nasa-Übung) der Fall. Die beobachtenden Teilnehmer sind dabei entweder frei in ihrer Rückmeldung, oder sie bekommen präparierte Leitfragen, wobei alle Varianten zwischendrin natürlich möglich sind. Ein möglicher Schwerpunkt dieser Auswertung auf der Metaebene besteht darin, die Merkmale und Reziprozität von Rollen zu thematisieren (Rollenanalyse).

### *Prozessanalyse*

- Analyse des eigenen Arbeitsprozesses der Teilnehmer anhand von Leitfragen des Trainers
- Variante: Fishbowl (Aquarium)

### *Rollenanalyse*

- Betrachtung der Meta-Ebene in einem interpersonalen (Kommunikations-)Prozess
- Holzschnittartige Charakterisierung der einzelnen Rollen
- Herausarbeiten der Rollendynamik
- Generalisierung / Definition der Anwendungsfelder

Die Videoanalyse ist insofern eine spezielle Form der Prozessanalyse, als sie eine besondere und wiederholbare Form der Beobachtung repräsentiert. Hier kann man z.B. Fragen analysieren wie: Wie, glauben Sie, kam der Eindruck zustande, der Kunde wäre unfreundlich gewesen, woran machen Sie das konkret fest? Welche nonverbale Reaktion stellen Sie beim Verkäufer fest? Usw. Ausserdem bietet die Videoanalyse die wunderbare und seltene Möglichkeit, sich als Teilnehmer einmal selbst beobachten zu können (z.B. im Präsentationstraining).



### *Videoanalyse*

- Zur Aufzeichnung und Auswertung von Rollenspielen
- Zeigt sehr genau kritische Punkte im Gespräch
- Nützlich zur Sensibilisierung für eigenes Gesprächsverhalten
- Zeitaufwendig, aber hocheffektiv

Insbesondere dort, wo es um das Generieren produktiver Arbeitsergebnisse geht, müssen Inhalte aus den Arbeitsgruppen ins Plenum transportiert werden, und das geschieht meist mit einer Präsentation. Je ungeübter die Teilnehmer sind, desto länger dauert die Präsentation. Was im Falle geübter Teilnehmer normalerweise klappt, sind Ergänzungspräsentationen: Dass nämlich nicht jede Arbeitsgruppe mit Ihren Ergebnissen „bei Adam und Eva“ anfängt, sondern sich jeweils auf die vorangegangenen Präsentationen bezieht, und lediglich Ergänzungen und Kommentare aus dem eigenen Arbeitsprozess hinzufügt. Für den Zeitbedarf gilt als Daumenregel: Bei einer Dreiviertelstunde Gruppenarbeit muss man pro Gruppe ca. 5-10 Minuten für die reine Präsentation und etwa noch einmal so viel für Rückfragen, Kommentare etc., sowohl von den Teilnehmern als auch seitens des Trainers, einkalkulieren.

Die Galerie als Variante empfiehlt sich nur mit folgenden Einschränkungen: Wenn kein besonderer Diskussionsbedarf des Themas seitens der Teilnehmer vorhanden ist; wenn es ggf. in der so ausgewerteten Gruppenarbeit lediglich um die Spezifikation oder Weiterbearbeitung der Ergebnisse aus der vorhergehenden Runde ging, wenn man es mit geübten Trainingsteilnehmern zu tun hat, und vor allem, wenn es sich nicht um die erste Arbeitsgruppenrunde in einem Training handelt.

### *Ergebnispräsentation*

- Teilnehmer stellen die Arbeitsergebnisse ihrer Gruppenarbeit im Plenum vor; anschliessend Frage von den Teilnehmern und Kommentierung des Trainers

### *Galerie*

- Zeitsparende Auswertungsvariante, in der die Ergebnisdokumentationen der Arbeitsgruppen (meist auf Flip) z.B. während einer Kaffeepause ausgehängt werden, damit alle sie sehen können

### # Ergebnissicherung

Dieser Punkt ist zwar in der Regel nicht gesondert im Trainerleitfaden aufgeführt, bedarf aber vorab der Klärung, da man die Dokumentation daran ausrichten muss. Üblich sind Photoprotokolle der produzierten Flips und Metaplanwände. Und da wir ja zum Glück in einer Zeit leben, in dem jedes Standardhandy über soundsoviel Megapixel und eine beachtliche Wiedergabequalität verfügt, hat der Trainer eigentlich nur noch die Aufgabe, während des Trainings für ausreichende Flipproduktion zu sorgen, die dann einer der Teilnehmer auf sein Netbook lädt und anschliessend ins Intranet stellt, der Technik sei Dank ... - manchmal frage ich mich, wie wir das alles eigentlich vor zwanzig Jahren gemacht haben :- ...

## **Generieren produktiver Arbeitsergebnisse im Training**



Einer der Pferdefüße beim Training ist ja gerade, dass die Mitarbeiter nicht im Büro oder bei ihrem Kunden sind und dort ihre Arbeit machen. – Dann wäre es doch schön, wenn sie wenigstens einen Teil ihrer Arbeit, die ja während der Zeit dort liegen bleibt, im Seminarraum erledigen könnten? ... - Nein, das kann nicht die Idee sein, schliesslich ist es ja nicht umsonst ein Training und kein Workshop; dennoch ist der Gedanke gar nicht so unverlockend.

Zunächst einmal die Begriffsklärung: Mit produktiven Arbeitsergebnissen sind solche gemeint, die die Teilnehmer mit ins Büro oder in die Werkhalle nehmen und dort unmittelbar für ihr Tagesgeschäft bzw. anstehende Aufgaben einsetzen können. Solche, die sie vielleicht ohnehin in nächster Zeit hätten erledigen müssen, und nun im Training schon einmal gemacht haben, um bspw. eine neue Methode oder ein Tool auszuprobieren. Das kann eine Meeting Agenda sein, ein Gesprächsleitfaden, eine Sammlung von Lösungsvorschlägen für ein konkretes Problem, das Design eines Best Practice Prozesses für ihr Tätigkeitsgebiet, oder ein Aktionsplan für die nächste Projektsitzung.

An dieser Auflistung wird bereits erkennbar, dass sich offenbar insbesondere Methodentrainings für das Generieren von produktiven Arbeitsergebnissen empfehlen. Das hat zwei relativ schlichte Gründe. Erstens werden ja solche Methoden trainiert, die ja auch im bzw. für das Tagesgeschäft eingesetzt werden sollen; was liegt da näher, als diese Methoden im Seminarraum anhand der Inhalte des Tagesgeschäfts auch zu üben. Zweitens greift hier das Transferargument: NATÜRLICH sollen diese Methoden anhand von Beispielen aus dem Tagesgeschäft geübt werden, denn dadurch wird der Transfer des Wissens aus dem Seminar-

raum ins Büro oder in die Werkshalle wesentlich erleichtert. Das ist mittlerweile Standard in der PE.

Als konkrete Beispiele, sortiert nach Art des Methodentrainings, können hierbei angeführt werden:

#### Effiziente Sitzungsleitung

- Konkrete Zieldefinition für das Meeting
- Entwurf einer Agenda
- Thematische Zusammenstellung der Vorbereitungsunterlagen für die Teilnehmer
- Zusammenstellung des Verteilers und Entwurf einer Einladung
- Aufstellen einer Checkliste für die organisatorische Vorbereitung
- Etc.

#### Moderation

- Zieldefinition
- Formulierung einer Anmoderation und / oder Einstiegsfrage
- Formulierung alternativer Arbeitsaufträge für die weitere Bearbeitung einer Stoffsammlung in Arbeitsgruppen
- Etc.

#### Präsentation

- Zieldefinition
- Erarbeitung einer Präsentationsstruktur
- Beispielhafter Entwurf zentraler Folien / Darstellungen
- Vorformulierung der Einwandbehandlung für die anschließende Fragerunde
- Etc.

## Projektmanagement

- Stoffsammlung zu möglichen Meilensteinen
- Erarbeitung eines Projektstrukturplans
- Terminierung des möglichen Projektablaufs nach Vorwärts- und Rückwärtsplanung
- Identifikation von Parallelaktivitäten
- Erstellung einer Grundstruktur für die Berichterstattung
- Agenda für das Kickoff Meeting
- Entwurf für den Aktivitätsplan nach dem Kickoff
- Etc.

## Problemlösungs- und Entscheidungsmethodik

- Bearbeitung eines konkreten Problems nach mehreren Methoden, z.B. Mind Mapping, Kosten Nutzen Analyse, ...
- Erarbeitung von konkreten Lösungsansätzen
- Etc.

## Zeitmanagement

- Erarbeitung eines Wochenplans
- Aufstellung der wesentlichen Zeitfresser
- Ausfüllen der Delegationsmatrix (selbst tun jetzt oder später, delegieren, oder „Ablage P“) für alle Aufgaben, die sich nicht einem konkreten Projektbezug haben
- Etc.

## Konzeption

- Zielformulierung auf mehreren Ebenen
- Erarbeitung einer Grobstruktur für ein anstehendes Konzept
- Entwurf für ein Investitions- oder Umsetzungsraster
- Etc.

Nun stellt sich die Frage, inwiefern auch Verhaltenstrainings den Raum bieten, um produktive Arbeitsergebnisse generieren zu können. Denn hier geht es ja weniger um das Ergebnis als den Prozess selbst; und von da her erscheint es weniger naheliegend, etwas „konkret Mitnehmbares“ zu erwarten ausser dem natürlich vorausgesetzten Lern- und Aha-Erlebnis der Teilnehmer am Ende des Seminars. Beleuchten wir nun ebenfalls systematisch die klassischen Arten der Verhaltenstrainings, dann fällt auf, dass hier ebenfalls Methoden verwendet werden, die auch geübt werden können, für die also dann das gleiche gilt wie für die Methodentrainings. Aber es kommt noch ein zweiter Aspekt hinzu, und der betrifft eine gewisse standardisierte Vorgehensweise bei der Übung neuer Verhaltensweisen. Dies zeigt sich anhand von konkreten Beispielen solcher Verhaltenstrainings:

## # Kommunikation

Das Kommunikationstraining hat klassischerweise mindestens ebenso viele Verhaltens- wie Methodenanteile. Im Verhaltensbereich wird für den Kommunikationsprozess sensibilisiert, die Teilnehmer lernen übliche Effekte und Quellen von Missverständnissen kennen und lernen, Interaktionssequenzen zu analysieren, etc. Im Methodenbereich sind vor allen die Instrumente gezielter Gesprächsführung eine gute Gelegenheit zum Generieren produktiver Arbeitsergebnisse. In den nachfolgenden Vorschlägen wird der Einfachheit halber nicht nach Verhaltens- und Methodenaspekt unterschieden.

- Erarbeitung eines Gesprächsleitfadens für ein Experteninterview; dies wird für eine Recherche im Rahmen des XY



Projekts benötigt, dabei Übung von Fragetechniken (offen, geschlossen, suggestiv, ...)

- Stoffsammlung von Argumenten für und gegen die Einführung einer neuen Provisionierungsstruktur im Direktvertrieb; Erarbeitung einer Argumentation nach zwei der fünf idealtypischen Argumentationsstrukturen
- Anfertigung eines Gedächtnisprotokolls der letzten Sitzung im Qualitätszirkel
- Etc.

## # Führung

Führungstrainings leben sehr stark von der Schärfung des eigenen Rollenverständnisses, Erwartungsabklärung, etc. Dennoch haben sie oft auch einen ausgeprägten Methodenanteil, insbesondere mit Hinblick auf die Führungsinstrumente. Hier könnten beispielhaft folgende Arbeitsaufträge an die Teilnehmer vergeben werden:

- Bereiten Sie das Kritikgespräch mit dem Mitarbeiter Ihrer Abteilung vor, mit dem Sie im letzten Quartal am wenigsten zufrieden waren. Worauf achten Sie bei der Durchführung?
- Betrachten Sie Ihr Team durch die Brille des Reifegradmodells. Hand auf's Herz: Bei welchen Mitarbeitern haben Sie bisher nicht den „richtigen“ Führungsstil gewählt, und warum? Wie lässt sich die Situation entschärfen?
- Überprüfen Sie ebenfalls anhand des Reifegradmodells Ihren Delegationsstil. Wo und inwiefern müssten Sie die Interaktion mit dem entsprechenden Mitarbeiter intensivieren?
- Bereiten Sie die nächste Leistungsbeurteilungsrunde anhand Ihrer zwei besten und der zwei leistungsschwächsten

Mitarbeiter vor. Welche Rückmeldung können Sie diesen über die vorgegebenen Kriterien hinaus geben, die ihnen bei einer Leistungssteigerung helfen könnte?

- Eine der Führungsleitlinien des Unternehmens prolongiert vertrauensvolle Führung. Was verstehen Sie persönlich darüber, und wie lässt sich das in Ihrer Abteilung *konkret* umsetzen?
- Etc.

Nun sind ja Austausch und Kalibrierung ein wesentlicher Aspekt in Führungstrainings. Produktive Arbeitsergebnisse der genannten Art erschöpfen sich demnach nicht darin, eine Reihe von Notizen nach Hause zu tragen und sie dort sorgsam in einer Schublade zu verwahren. Sondern man muss natürlich davon ausgehen, dass jeder dieser exemplarischen Arbeitsaufträge zunächst im Plenum diskutiert wird, wobei die anderen Teilnehmer i.d.R. kollegiale Supervision für den Kollegen leisten, und man sich um eine weitgehend einheitliche Sichtweise bemüht (nicht im Sinne von schematisiert, sondern im Sinne von gemeinsamen Werten und Zielen).

## # Verkauf

Beim Vertriebstraining ist eine ähnliche Hybridform anzutreffen wie zuvor auch; vielleicht in dieser Hinsicht noch etwas ausgeprägter, dass zum Verkaufstraining im Grunde nahezu alle Themen umfassen kann, vom Zeitmanagement über Kommunikation über Konfliktmanagement über ...; um dies nicht ausufern zu lassen, konzentriere ich mich auf die ausschliesslich vertriebs-spezifischen Themen.

- Planung aller wichtigen Kundenbesuche für den nächsten Monat
- Schätzung von Kundenpotentialen: Über welche Produkte könnte wie viel Zusatzgeschäfte generiert werden?
- Vorbereitung eines konkreten Kundengesprächs (Einwandbehandlung, Rabattkalkulation)
- Best Practice für Struktur und Verschlagwortung der Schlüsselkundendatei
- Definition der Schnittstelle zwischen Innen- und Aussendienst
- Vorbereitung der Sonderaktion „Kleinteileverkauf“
- Etc.

## # Teambildung

Vor einigen Jahren noch (siehe sozialpädagogische Wurzeln, diskutiert in anderen Beiträgen dieses Bandes) sah man bei Teamtrainings fast ausschliesslich den persönlichen Aspekt der Zusammenarbeit, was dieser Kategorie des Verhaltenstrainings auch den Spitznamen „Kuschelrunde“ eingetragen hat. Mittlerweile fokussiert man eher auf die sachlichen Gründe mangelnder Zusammenarbeitsqualität, womit sich die Inhalte klar ins Methodische verschoben haben, was folgende Beispiele zeigen:

- Erarbeiten Sie Spielregeln für Ihre Teamsitzungen! – Wie stellen Sie sicher, dass sich alle daran halten?
- Wo sehen Sie Sollbruchstellen zu anderen Abteilungen, die für Konflikte im Team sorgen? Welche Lösungsvorschläge haben Sie, um diese zu entschärfen?
- Sind Zuständigkeiten und Arbeitsteilung in Team klar? Wie kann die Auslastung gleichmässiger verteilt werden?

- Erstellen Sie eine Teamerfolgskurve! Was waren die Ursachen für die grössten Erfolge und was muss getan werden, um künftigen Erfolg sicherzustellen?
- Erarbeiten Sie konkrete Vorschläge, um die Meetings künftig effizienter zu gestalten!
- Welche Tools wären geeignet, um die „Blinden Flecken“ innerhalb des Teams zu kompensieren?
- Etc.

Natürlich stehen auch hier Austausch und Kalibrierung sowie gemeinsame Werte im Vordergrund, d.h. die jeweiligen Arbeitsergebnisse vergleichbarer Übungen würden im Plenum diskutiert und konkrete Massnahmenvorschläge daraus erarbeitet werden. Eines der typischen produktiven Arbeitsergebnisse aus dem Teamtraining ist ein *Aktionsplan mit Sofortmassnahmen* als Impuls für die weitere Entwicklung des Teams bzw. der Organisationseinheit, der am Ende der Veranstaltung entwickelt wird.

## # Konfliktmanagement

Hier steht normalerweise das Verstehen der Konfliktentstehung, der eigenen Rolle dabei sowie möglicher Deeskalationsstrategien im Vordergrund, also sehr stark verhaltensbasierte Elemente. Entsprechend spärlich fallen hier die Vorschläge zum Generieren produktiver Arbeitsergebnisse aus:

- Was können Sie mit Hinblick auf einen konkret bestehenden Konflikt zur Lösung beitragen?
- Welche wesentlichen Konfliktquellen sehen Sie in Ihrer Abteilung, und welche Möglichkeiten der Entschärfung sehen Sie?

- Etc.

Die angeführten Beispiele sind als Konzeptionsanregung zu verstehen; sie können sich ohne konkrete Fallgebung natürlich nur auf einer sehr allgemeinen Ebene bewegen. Diese Art von Arbeitsaufträgen ist zugleich geeignet, die Aussichten auf Transfer einer Massnahme zu verbessern, da hierdurch bereits die erste Brücke zwischen Seminarraum und Unternehmen geschlagen ist.



# Grundsätzliche Problematik der Evaluation





Kaum irgendwo sonst in der PE, um diesen Beitrag direkt mit einer Provokation zu beginnen, wird so viel Etikettenschwindel betrieben und Halbherziges prolongiert wie bei der Massnahmen-evaluation. Dies hat benennbare sachliche Gründe, die in der Tat ein wenig verzwickelt sind. Man kann nämlich das Thema Evaluation nicht sinnvoll angehen, ohne sich die grundsätzliche Funktion der Personalentwicklung im Unternehmen als Problemlöser in aller Klarheit zu vergegenwärtigen. Werfen wir also zunächst einen Blick auf die Kernfunktion der PE im Unternehmen.

Trivialerweise geht es darum, Mitarbeiter aus- und weiterzubilden (wir konzentrieren und mit unseren Ausführungen auf letzteren Aspekt). Die Weiterbildung hat zwei Aspekte, um den Unterschied zwischen defizitorientierter und strategieumsetzender PE nach Rolf Stiefel aufzugreifen: Sie soll a) entweder individuelle Qualifikationslücken schliessen, die personengebunden als Bedarf bei der PE registriert werden. Oder aber sie soll b) als Kraftverstärker für die strategischen Ziele des Unternehmens fungieren, indem bspw. für Themen sensibilisiert, neue Instrumente eingeführt und geübt oder der Austausch zwischen Entscheidungsträgern einer Zielgruppe gefördert wird.

So unterschiedlich diese beiden Ansätze vom Prinzip her auf den ersten Blick erscheinen, haben sie doch eine wesentliche Gemeinsamkeit, nämlich diejenige, dass sie für sich genommen kein Selbstzweck sind. Denn ein Unternehmen ist ja schliesslich keine karitative Veranstaltung: Wenn die Entscheidung für eine PE-Massnahme fällt, dann mit dem Ziel, dass hinterher etwas anders ist als vorher, und dass bessere Qualifizierung letzten Endes auch zur Verbesserung der Unternehmensposition beiträgt. Dies setzt allerdings voraus, dass das Nichtvorhandensein der gewünschten Qualifizierung sich in irgendeiner Form organi-

sational und / oder rentabilitätswirksam bemerkbar gemacht hat, dass nämlich auf der Handlungsebene (z.B. Durchführung der Regelkommunikation, konkretes Führungshandeln, etc.) erstens eine Soll Ist Diskrepanz feststellbar wird, und man zweitens die Hypothese hat, dass diese Soll Ist Diskrepanz mit Personalentwicklung wenigstens teilweise behoben werden kann. Man schliesst mit anderen Worten vom organisationalen Problem auf das Qualifizierungsproblem, das mit einer Massnahme gelöst werden soll.

Will man nun den Erfolg einer Massnahme überprüfen, dann kann man das nur sinnvoll tun, indem man die Schritte dieser Problemdefinition, also die Hypothesenkonstruktion, gedanklich zurückverfolgt und die einzelnen Wirkstufen separat berücksichtigt. Man muss schauen, ob die Qualifikationslücke geschlossen wurde durch die Massnahme, d.h. ob die Lernziele erreicht wurden. Das reicht aber noch nicht aus, denn die Teilnehmer müssen dieses Wissen ja auch in ihrem organisationalen Handeln umsetzen, also *habitualisieren*. Damit ist das Problem aber noch nicht gelöst, denn die Überlegung war ja, dass durch verändertes Handeln auch prozess- oder rentabilitätswirksame Verbesserungen generiert werden können; also muss auch diese Wirkstufe Bestandteil der Evaluation sein. Soweit zum Prozedere, das nicht zu verwechseln ist mit der „Schuldfrage“: Oft liegt es nicht im Ermessen der PE, mit dem Schliessen von Qualifikationslücken tatsächlich in Konsequenz organisationale Problemlösungen zu bewerkstelligen, schon allein weil oft strukturelle etc. Hindernisse im Weg stehen; ein „Versagen“ der Massnahme auf *dieser* Ebene wäre somit nicht der PE anzulasten. Aber man muss es wenigstens prüfen, um überhaupt eine Aussage treffen zu können.

Nun gibt es ja unterschiedliche Deutungen von Evaluation. Die „Weichspülervariante“ ist: Wir schauen nach, was rausgekommen ist, und versuchen es beim nächsten Mal besser zu machen, was auf die Optimierungsfunktion der Evaluation hinweist. Dieses Hinschauen kann man dahingehend konkretisieren, dass man nachhält, ob z.B. die Lernziele erreicht wurden, was nicht allzu schwierig sein sollte. Denn Lernen ist ja ein Zuwachs von Wissen und Können, der *prinzipiell* prüfbar ist: Indem nämlich Teilnehmer nach dem Training ein grösseres Wissens- und Handlungsrepertoire haben als vorher. Dies kann man erfragen, z.B. durch Wissenstests, oder später im Tagesgeschäft beobachten, bspw. am Problemlösungsverhalten eines Teilnehmers (wobei hier bereits der Übergang zur Überprüfung der Handlungsziele markiert ist).

An dieser Ebene, d.h. im Zusammenhang mit den Durchführungen, setzten fast alle mir bekannten Evaluationen an, was ja auch – wenigstens teilweise – sinnvoll ist. Unglücklicherweise werden bei entsprechenden Erhebungen jedoch oft die logischen Ebenen vermischt bis hin zu Banalitäten wie: Ob nämlich das Essen im Tagungshotel gut war oder die Bedienung freundlich. Damit soll nicht behauptet sein, dass das nicht auch wichtig ist, natürlich ist es das. Aber sorry: Unsere Teilnehmer sind i.d.R. erwachsene, gestandene Personen, die über Äusserungsmöglichkeiten verfügen, und sprechenden Menschen kann ja bekanntlich geholfen werden. Davon abgesehen ist die PE nicht dazu da, um Beschwerden über angebrannte Hähnchenschnitzel entgegen zu nehmen. Zudem haben wir heute ein durchschnittliches Tagungsniveau, das mit dem von vor 10 oder 20 Jahren nicht vergleichbar ist, also bitte keine Hotelbewertung statt Evaluation.

Ein weiterer zentraler Punkt in vielen Evaluationen ist die Trainerbewertung, die aus meiner Sicht massiv überschätzt wird. Denn ist das nicht die Aufgabe der PE, nämlich sicherzustellen, dass ein Minimum an Trainingsqualität durch die Person des Trainers gewährleistet ist? Schliesslich verwenden wir viel Erfahrung und Energie auf die Vorbereitung von Seminaren, haben diverse Veranstaltungen in eigenen Augenschein genommen und sind über unsere Dienstleister bestens im Bilde. Vor diesem Hintergrund ist kaum mehr als ein seltener „Ausreisser“ zu erwarten, also lediglich ausnahmsweise Veranstaltungen, die nicht ganz so gut gelaufen sind, damit können wir leben (auch wenn wir natürlich nach möglichen Gründen in diesen Einzelfällen forschen werden). Ausserdem will ich ja als PE'ler nicht den Trainer, sondern das *Thema* platzieren; sofern das ohne Reibungsverluste, wenn auch ausserhalb der „ultimativen“ Komfortzone, gelingt, ist doch der Fisch im Netz.

Demnach kann eine Trainerbewertung im Rahmen einer Standardevaluation nur wenig leisten. Zwar geht man von der Hypothese aus, dass die Lernergebnisse um so besser sind, je mehr die Teilnehmer den Trainer in seiner Rolle akzeptieren; man könnte demnach die Akzeptanz evaluieren. Aber das ist m.E. ein ebensolcher Irrglaube wie der, dass Arbeitszufriedenheit und Motivation als Leistungsbereitschaft ein und dasselbe sind. Die Sicherstellung der notwendigen Mindestqualität kristallisiert sich in der Trainerauswahl, und die fällt in die Verantwortung der PE. Das einzige, was Trainerbewertungen demnach bringen können, ist die bessere Koordination des Trainereinsatzes: Dass ich also die „shooting stars“ vorzugsweise in solchen Gruppen einsetze, in denen ich eine erhöhte Reaktanz erwarte.

Auch Fragen, die in Evaluationsbögen gern gestellt werden, wie: „Glauben Sie, dass die hier präsentierten Inhalte praktisch anwendbar sind?“, sind im Grunde genommen, überspitzt formuliert, eine Zumutung, jedenfalls solange wir uns in der individuell konzipierten PE bewegen. Denn wenn die Praxisrelevanz *an sich* schon in Frage steht, mit welchem Recht ziehen wir dann als PE'ler Teilnehmer aus dem Tagesgeschäft ab, um ihnen Inhalte zu servieren, von denen wir nicht einmal sicher sind, dass sie unser Klientel weiterbringen und erfolgreicher machen? – Das kann es offenbar nicht sein. Denn wenn wir eine fundierte Recherche und professionelle Konzeption voraussetzen, dürfen sich Fragen dieser Art zu diesem Zeitpunkt, d.h. *nach* der Durchführung einer Massnahme, nicht mehr stellen.

Ergo: Trainer- und Hotelbewertungen sowie prospektive Anwendungsfragen können also kein Fokus der Veranstaltungsbewertung durch die Teilnehmer sein. Bleibt also die Frage nach der Überprüfung der Lernziele, die ja möglicherweise nicht ganz unumstritten ist. Denn ist es bspw. wirklich statthaft, z.B. ausgewachsene Führungskräfte zum Abschluss einer Massnahme quasi wie in der Schule daraufhin abzufragen, was sie gelernt haben? Die Antwort muss m.E. lauten: Ja, natürlich, genau dafür treiben wir doch den ganzen Aufwand. Man kann es vielleicht „nett verpacken“ aber letztlich geht es doch darum, Lernerfolge zu erzielen, die Handlungskonsequenzen im Tagesgeschäft zeitigen, die wiederum zu organisationalen Verbesserungen führen sollen. Genau diese Hypothesenkonstruktion liegt doch jedweder PE-Massnahme zu Grunde. Was liegt also näher, als im unmittelbaren Anschluss an die Massnahme zu prüfen, ob diese konkreten Lernziele auch erreicht wurden, schlimmstenfalls tatsächlich mit Wissenstests (die ja per se nicht ehrenrührig sind, schon gar nicht in Zeiten des „lebenslangen Lernens“)?

Auf der nächsten, d.h. der Handlungsebene sind konkrete Messkriterien schon deutlich schwieriger anzusetzen. Wie nämlich schlägt sich im Tagesgeschäft nieder, dass bspw. eine Führungskraft nun das neue Leistungsbeurteilungssystem (LBU) eines Unternehmens nicht nur verstanden hat, sondern es auch effektiv umsetzen kann? Welche Messkriterien können hierfür herangezogen werden für den Fall, dass die betreffende Massnahme eine LBU-Systemschulung war? - Das kommt ganz auf unsere Hypothesenkonstruktion an. Zunächst einmal gehen wir davon aus, dass bspw. das LBU Gespräch mit dem Mitarbeiter ein zentraler Bestandteil des Prozesses, und somit auch des entsprechenden Führungskräfte Trainings ist. Demnach müsste sich dann, wenn die Handlungsziele erreicht werden sollen, die Gesprächsqualität zwischen Mitarbeiter und Führungskraft verbessert haben, weil nämlich die Führungskraft dieses Gespräch nun (d.h. nach dem Training) anders bzw. „besser“ führt.

Wie kann ich das nun feststellen? Ich könnte es erstens beobachten, indem ich mich dazusetze und anhand von an den Trainingszielen ausgerichteten Leitfragen den Gesprächsverlauf verfolge. Allerdings ist dies lediglich eine Zeitpunktbetrachtung, anhand derer ich noch nichts vergleichen kann. Ich brauche also eine Referenzgrösse, und das ist auch mit Nullmessung gemeint. Denn um die Veränderung von vorher zu nachher messen zu können, müsste ich im Falle der Beobachtung als Messmethode ein solches Gespräch genau dieser o.g. Führungskraft (bzw. aller Trainingsteilnehmer) auch vor dem Training anhand derselben Leitfragen ausgewertet haben. Erst dann könnte ich die Veränderung zwischen  $t_0$  (vor Training) und  $t_1$  (nach Training) messen.

Zweitens könnte ich die Mitarbeiter befragen. Bei Befragungen kann man auf zweierlei Wegen vorgehen, was die Evaluation betrifft. Entweder ich gehe analog der Beobachtung vor, indem ich den Mitarbeitern vor und nach dem Training ihrer Führungskraft dieselbe Frage stelle, z.B. „Fühlen Sie sich zutreffend beurteilt?“ oder „War das LBU Gespräch insgesamt hilfreich für Sie?“ - Auffällig bei dieser beispielhaften Fragestellung ist, dass es sich um geschlossene Fragen handelt. Dies hat den einfachen Grund, dass sie leichter auszuwerten sind, nämlich durch z.B. Zustimmungsraten. In der smarten Zielformulierung auf der Handlungsebene hätte ich im Konzept zuvor den gewünschten Anstieg der Zustimmungsraten quantifiziert (z.B. 25%), und könnte nun prüfen, ob dies auch eingetroffen ist.

Das eigentlich Praktische an Befragungen ist jedoch, dass ich auf die Nullmessung im Grunde verzichten kann. Denn die Mitarbeiter sind ja die Experten darin, Führungsqualität oder die Qualität von Mitarbeitergesprächen beurteilen zu können; genau deren Einschätzung möchte ich ja wissen. Es wäre also ohne weiteres möglich, in diesem Fall direkt nach der wahrgenommenen Veränderung aus Sicht der Mitarbeiter zu fragen. Dies würde ich dann wahrscheinlich mit Einstufungsfragen bzw. Skalierung der möglichen Antworten tun, indem die Mitarbeiter z.B. nach einem Schulnotensystem o.ä. das Ausmass der Veränderung bewerten lasse. Auch dies habe ich in der Zielformulierung meiner Massnahmenkonzeption zuvor quantifiziert: Als Ziel habe ich z.B. gesetzt, dass die Massnahme eine wahrgenommene Veränderung im Durchschnitt mindestens 1,5 Kategorienpunkte Verbesserung dokumentieren soll.

Die Evaluation der Zielerreichung auf der Organisationsebene wäre, wenn wir bei dem Beispiel LBU bleiben, selbstredend e-

benfalls an Hypothesen geknüpft. Denn welche organisationalen Effekte kann man sich denn von verbesserten LBU Gesprächen versprechen, d.h. welche organisationalen Ziele sind denn wahrscheinlich im Vorfeld formuliert worden? – Diese Frage ist schwer zu beantworten, ohne in die inhaltlichen Tiefen von LBU Systemen einzutauchen. Nehmen wir einfachheitshalber an, es sollte durch eine grössere Differenzierung zwischen den Mitarbeitern eine Normalverteilung im Zielprämiensystem erreicht werden (was naheliegenderweise unterstellt, das das Prämiensystem an die LBU gekoppelt ist). Das kann ich relativ einfach überprüfen, indem ich nämlich Höhe und Zielpersonen von Prämien im Vorjahr mit den diesjährigen vergleiche.

Zuvor wurden bereits Aspekte der Diskussion über die prinzipielle Sinnhaftigkeit von Evaluation angesprochen. Hier wäre darüber hinaus noch ein wichtiger hinzuzufügen, und dieser betrifft das Zeitfenster zwischen Stattfinden der Massnahme und Messung der Effekte bzw. Zielerreichung. Bis nämlich Lernziele sich nicht nur im Handeln, sondern auch messbar in der Organisation niedergeschlagen haben, sind wenigstens einige Monate, als Daumengrösse ein halbes Jahr anzusetzen. Während einer solchen Zeitspanne kann im Unternehmen viel passieren. Die strategische Zielsetzung kann sich ändern, es kann in einzelnen Organisationseinheiten Restrukturierungsmassnahmen geben, der Markt kann sich verändern, eine neue Software wird eingeführt oder das Sortiment bereinigt oder erweitert. In den meisten Unternehmen finden laufend grössere oder kleinere Veränderungen dieser Art statt.

Problematisch für die Evaluation daran ist, dass die daraus resultierenden organisationalen Auswirkungen diejenigen einer PE-Massnahme verstärken, bremsen oder konterkarieren, also



die Ergebnisse der Messung systematisch verzerren können. Vermutlich muss dies sogar als Normalfall angesehen werden: Dass nämlich  $t_0$  (vor Training) und  $t_1$  (nach Training) nur sehr bedingt vergleichbar sind, weil sich wesentliche Rahmenbedingungen zwischendurch geändert haben. Durch die Evaluation würde ich dann nicht nur die Trainingsergebnisse selbst, sondern auch noch andere Dinge messen, die weder genau bestimmbar noch ausfilterbar sind. Dies betrifft im besonderen Masse die 3. Wirkebene, nämlich die organisationalen Ziele, ggf. aber auch bereits die Handlungsziele.

Bisher hatten wir als Evaluationsmethode insbesondere die Teilnehmerbefragung im Auge. Eine weitere wichtige Quelle für Evaluation auf Lernzielebene ist der Trainer selbst. Bei Flächendurchführungen lohnt es sich, die eingeforderte Rückmeldung der Trainer zu ihren Veranstaltungen z.B. anhand von Leitfragen zu standardisieren. Andernfalls sollten Trainer und PE jeweils nach den Durchführungen wenigstens ein systematisches Feedbackgespräch führen, in dem der Trainer seinen Eindruck vom Kenntnisstand und vermuteten Trainingseffekt bei den Teilnehmern verbal spiegelt.

Im Falle von Flächendurchführungen werden zudem noch zwei weitere Aspekte der Evaluation relevant. Zum Einstieg wurde als wesentliche Funktion der Evaluation genannt, eine Entscheidungshilfe für eine mögliche Wiederholung der Massnahme zu einem späteren Zeitpunkt zu haben, oder auch weiteren Handlungsbedarf zur Problemlösung (ggf. auch jenseits der PE) identifizieren zu können. „In der Fläche“ kommt noch der Aspekt der laufenden Qualitätskontrolle und möglicher Gegensteuerung hinzu. Nach der Auswertung der ersten bspw. 5 von 18 Durchführungen ist ggf. bereits ein erster Effekt auf der Handlungs- oder

Organisationsebene feststellbar. Sollten diese von der Zielsetzung abweichen, kann hier ggf. noch nachgebessert werden.

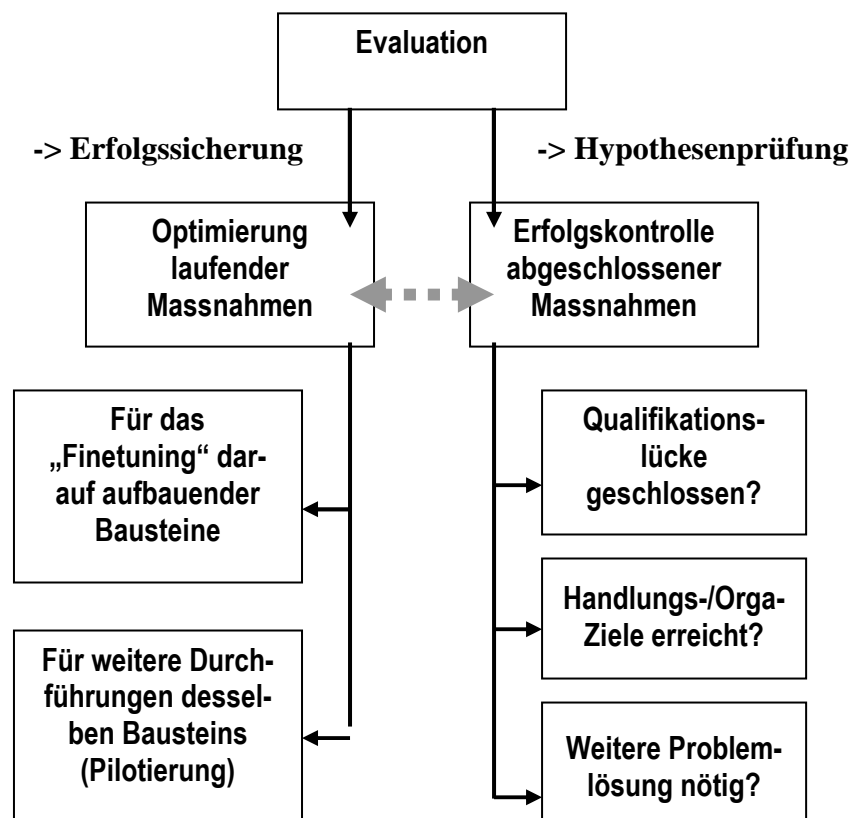
Darüber hinaus ist noch ein weiterer Punkt von Interesse, und der betrifft die *Evaluation von Piloten*. Hier hat die Evaluation ja einen ganz besonderen Stellenwert: Sie soll nämlich Impulse für die mögliche Verbesserung und Fokussierung der Massnahme selbst liefern, also Eingriffe und Gegensteuerung (s.o.) möglichst überflüssig machen. Es geht also um die innere Schlüssigkeit der Massnahme, eine gute Zeitstruktur, die Angemessenheit von Übungen, Optimierung von Anmoderationen, etc.

Typische Leitfragen an den Trainer für die Evaluation von Piloten könnten z.B. sein:

- Welchen Diskussionsbedarf gab es betreffend aktueller Themen im Unternehmen im Zusammenhang mit den Trainingsinhalten?
- Wie könnte dieser in die Module integriert werden?
- War der Zeitbedarf je Sequenz / Übung richtig kalkuliert?
- Haben die Übungen die avisierten Ergebnisse erbracht (v.a. beim Generieren produktiver Arbeitsergebnisse)?
- Wurden die Vorkenntnisse und Bedarf bzw. Bedürfnisse der Teilnehmer richtig eingeschätzt?
- Wurden Befindlichkeiten / potentielle Widerstände ausreichend berücksichtigt?
- Wie sind die Teilnehmer mit dem Format / den Methoden klargekommen?
- Welche Optimierungsvorschläge hat der Trainer?
- Welche Folgemaßnahmen erscheinen (Stand heute) als wünschenswert?

Fragen dieser Art kann man entweder auf die ganze Massnahme, oder auf einzelne Module oder Sequenzen beziehen. Mir scheint letzteres um so eher empfehlenswert, je grösser die Massnahme angelegt ist. Dabei hat jede dieser Fragen noch zahlreiche Unter Aspekte, und je grösser die Investition bzw. Anzahl Teilnehmer, umso genauer sollte man „hinschauen“. Fast analog könnte die Teilnehmerbefragung im Anschluss an einen Piloten sein, mit Ausnahme vielleicht spezifischer Didaktik.

Vor dem Hintergrund der vorangegangenen Überlegungen lässt sich die Evaluation als Bestandteil einer Konzeption prinzipiell wie folgt systematisieren:



*Abbildung 7: Systematik von Evaluationsansätzen*

Bevor also Evaluationstools für eine Massnahme überhaupt in Betracht gezogen werden, muss klar sein, zu welchem Zweck die Ergebnisse dieser Auswertung verwendet werden sollen: Unmittelbare Erfolgssicherung *derzeitiger* PE-Aktivitäten oder Hypothesenprüfung im Sinne *künftig* erfolgreicher Vorgehensweisen? - Denn erstens ist die Evaluation kein Selbstzweck mit Alibifunktion für die PE-Statistik (dafür ist sie zu aufwendig). Und zweitens macht es einen eklatanten Unterschied, ob ich z.B. die Erreichung von Lernzielen mit Hinblick auf ihren Effekt in der Handlungs- und / oder Organisationsebene messe, oder ob sie in die Optimierung eines nachfolgenden Bausteins einfließen sollen. Je nachdem wird demzufolge die Fragestellung ganz anders aussehen.

Wenn ich nämlich z.B. für eine Einzelmassnahme (die weder Folgebausteine noch absehbar weitere Durchführungen hat) die Zielerreichung auf jeder Ebene (Lernen, Handeln, Organisation) abprüfe, dann kann ich anhand der Ergebnisse feststellen, ob die zugrundeliegende *Hypothesenkonstruktion* treffsicher war, ob nämlich bspw. das Erlernen von Techniken zur effizienten Sitzungsleitung tatsächlich wie erwartet zu einer Reduktion der durchschnittlichen Sitzungsdauer und damit zu einer kalkulatorischen Zeitersparnis von ca. 220 Mannstunden pro Monat in der Sparte XY geführt haben.

Diese Hypothesenüberprüfung ist aus zweierlei Gründen extrem sinnvoll. Erstens ist sie funktional äquivalent zu der üblichen Nachkalkulation einer Investition: Hat sie den Vorteil erbracht, der erwartet wurde? Sollte dies betr. der PE-Massnahme nicht der Fall sein, bekommt man konkrete Anhaltspunkte für die Fehlersuche: Wo hat es gehakt? War das Format falsch gewählt? Hat man das Qualifikationsproblem nicht treffsicher einge-

schätzt? Etc. Diese Art Fehlersuche kann wertvolle Hinweise für das Design künftiger (neuer) Massnahmen ergeben.

Oder aber man hat die Problemlösung als Ganzes im Blick und stellt die Frage, welchen Beitrag das Schliessen der Qualifikationslücke hierzu leisten konnte. In dem Fall sind möglicherweise die Lernziele erreicht, und vielleicht sogar die Handlungsziele. Um beim Beispiel effiziente Sitzungsleitung zu bleiben: Die Methoden wurden erlernt (Moderation, Agenda, Aktionsplan, etc.) und sie werden auch umgesetzt (beobachtbar, messbar). Aber die Sitzungsdauer reduziert sich trotzdem nicht (organisationales Ziel nicht erfüllt).

Dies ist ein Hinweis auf eine fehlerhafte Hypothesenkonstruktion in dem Sinne, dass die Qualifikation im konkreten Falle offenbar kein Leistungstreiber mit Hinblick auf die Sitzungsdauer ist. Zu lange Sitzungen müssen demnach noch andere Ursachen haben. Eine verfehlte Zielerreichung könnte so die Quelle für Fehlersuche auf organisationaler Ebene sein.

Dies bedeutet dann nicht, dass die PE „versagt“ hat, sondern es bedeutet, dass die Hauptursache für das Problem ausserhalb der PE gesucht werden muss. Die Verschleppung von Entscheidungen könnte z.B. eine recht simple Ursache in der mangelnde Erreichbarkeit von Verantwortlichen haben (z.B. hohe Abwesenheitsquote aufgrund von Dienstreisen). Oder aber das Unternehmen leidet an einer wenig konstruktiven Fehlerkultur, die zur Verschleppung von Entscheidungen ermutigt; eine dahingehende Vermutung würde dann einen komplexen und umfassenden Problemlösungsprozess im Unternehmen auslösen bis hin zum Change Management.

Wenn es hingegen um eine Abfolge mehrerer Durchführungen und / oder Bausteine geht, ist der Auswertungsfokus naheliegenderweise anders gelagert. Selbstverständlich sind hinterher für die Endauswertung obige Aspekte auch relevant („hat die Massnahme insgesamt den gewünschten Effekt erbracht?“), aber hier spielen Interferenzen und Unwägbarkeiten eine umso grössere Rolle, je länger die Laufzeit der Massnahme sich erstreckt. Also wird hier anders angesetzt.

Es geht nämlich um folgende Frage: Wie können die Ergebnisse von vorangegangenen Durchführungen entweder mit darauffolgenden Bausteinen verzahnt werden oder folgende Durchführungen desselben Bausteins noch erfolgreicher machen? Letztere Frage betrifft vom Grundsatz her die bereits diskutierte Pilotierung. Bleibt also die Frage nach der Verknüpfung aufeinanderfolgender Bausteine.

Ganz praktisch ergibt sich hier das Problem, dass im Entscheidungsprozess des Unternehmens die Abnahme der jeweiligen Feinkonzepte zeitlich vor dem Abschluss der Vorgängerbausteine liegt, d.h. dass für grundlegende konzeptionelle Änderungen wenig Spielraum ist. Dies ist aus den üblichen Strukturen heraus erklärbar. Erstens ist die PE in vielen Unternehmen chronisch unterbesetzt und mit Aufgaben der Seminarorganisation verstopft, sodass Konzeptionsprozesse i.d.R. allein schon aus Kapazitätsgründen einen langen Vorlauf benötigen. Zweitens erwartet das Unternehmen bzw. die Geschäftsleitung legitimermassen von einer professionellen PE, in gegebenem Rahmen eine „saubere“ Hypothesenkonstruktion zu liefern.

Die entscheidende Aufgabe der PE liegt damit nicht in der Durchführung selbst, sondern in der Problemanalyse und Kon-

zeption (denn sonst könnte man die Teilnehmer ja auch beliebig auf „Feld-, Wald- und Wiesenseminare“ schicken, mit denen der Markt von offenen Anbietern überflutet wird, und die Rolle der PE wäre dann nichts anderes als ein Maklergeschäft). Dies wiederum bedeutet, dass strukturverändernde Nachbesserungen nur im Ausnahmefall notwendig sein dürften.

Die vorgängigen Überlegungen dürften gezeigt haben, dass eine sinnvolle Evaluation bereits ein Mindestmass an Professionalität in Konzeption und Zielformulierung voraussetzt. Ist die nicht gegeben, gilt auch für die Evaluation das Prinzip „garbage in, garbage out“, d.h. was ich hinterher messe, kann nicht besser sein als das, was vorher in Zielformulierung und Massnahmendesign stattgefunden hat.

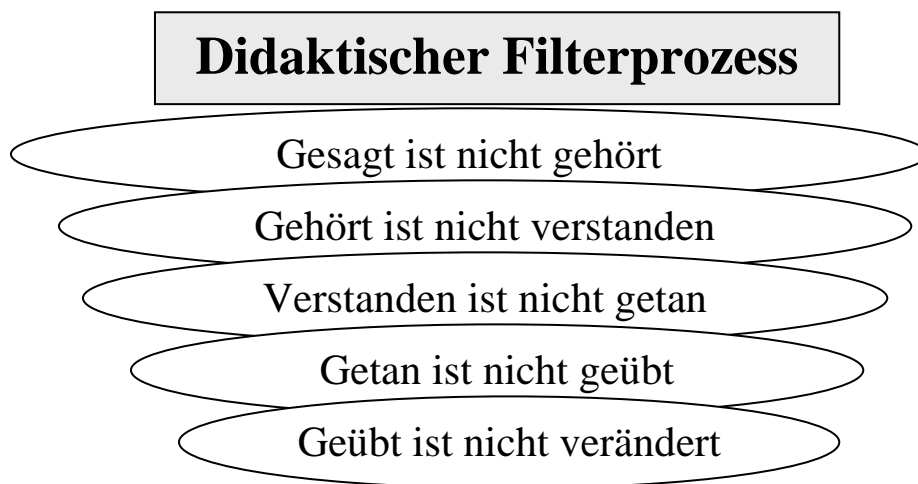




## **Didaktische Prinzipien in Andragogik und Training**



Einsteigen wollen wir mit einem Klassiker, der so allgemeingültig und selbsterklärend ist, dass er im Grunde keiner weiteren Erläuterung bedarf, nämlich dem didaktischen Filterprozess, der bereits im Zusammenhang mit dem Transferproblem zur Sprache kam:



*Abbildung 8: Der didaktische Filterprozess*

Da ja eine Reihe von PE-Kollegen einen wirtschaftspädagogischen Hintergrund haben, wird es vermutlich recht ergiebig sein, die üblichen didaktischen Prinzipien in der Andragogik einmal unter betriebswirtschaftlichen Trainingsaspekten bzw. vor dem Hintergrund des BUSINESS SENSE zu beleuchten. BUSINESS SENSE meint hier in Kurzform den Primat der tagesgeschäftorientierten Problemlösung durch die Personalentwicklung, d.h. aus dieser Sicht ist das klar zielgerichtete „was“ des Trainings wichtiger als das „wie“.

Diese didaktischen Prinzipien sind auch heute noch Bestandteil der (wirtschafts-)pädagogischen, teils sogar der Trainerausbildung: sie sind im nachfolgenden Text jeweils in den Textkästen anhand von Stichpunkten kurz erläutert. Im Anschluss daran wird die betriebswirtschaftlich orientierte Sichtweise der problem-lösenden Personalentwicklung dagegengestellt um zu sehen, welche Diskrepanzen hinsichtlich möglicher Grundannahmen und welche Unterschiede sich in den Schwerpunkten der Argumentation ergeben.

*Didaktisches Prinzip:*

### **Zielgruppenorientierung (Vorbereitung)**

- Welche Vorkenntnisse / -erfahrungen haben die TN mit dem Thema?
- Welche Art von Tagesgeschäft haben die TN? Wie erleben sie typische Situationen?
- Welche Interessen / welchen Nutzen haben sie bei der Umsetzung der Lerninhalte?
- Wie homogen ist die TN-Gruppe?
- Welche Konfliktfelder / Widerstände sind zu erwarten?

*Kommentar:*

Die Zielgruppenorientierung drückt sich schon allein darin aus, dass in der Standardkonzeption ein eigenes Kapitel hierfür vorgesehen ist, in dem die Vorkenntnisse, typische Tagesgeschäftssituationen sowie weitere ggf. clusterrelevante Merkmalsvariablen einer Zielgruppe (Homo- oder Heterogenität der Zielgruppe) genau analysiert werden. Die Nutzenargumentation der

Lerninhalte ist Bestandteil der Anmoderationen bzw. der Rahmung des Gesamttrainings. Zu erwartende Widerstände werden potentiell berücksichtigt, sind allerdings in der Wertung der problemlösenden PE nicht prioritär, da die Lösung (und nicht die möglichen Hindernisse auf dem Weg dorthin) im Vordergrund steht bzw. stehen.

*Didaktisches Prinzip:*

### **Teilnehmerorientierung (Durchführung)**

- Den einzelnen TN wahrnehmen – ernstnehmen – annehmen
- Fragen und Kommentare wertschätzend einbinden
- Anpassung des Lehrverhaltens an die Lernstile der TN
- Wahrnehmungsdifferenzen / Bezugssysteme offenlegen

*Kommentar:*

Beginnen wir in Bezug auf die Teilnehmerorientierung mit dem letzten Punkt: Auch der ist bereits Bestandteil der Zielgruppenanalyse, d.h. er gehört zu den Prämissen der Massnahmenentwicklung. Das bedeutet nicht, dass er im Seminarraum keine Rolle mehr spielt, im Gegenteil: Es bedeutet, dass Wahrnehmungsdifferenzen und unterschiedliche Bezugssysteme nicht nur quasi zwangsläufig, da *strukturell berücksichtigt* werden, sondern dass diese dann auch in den einzelnen Übungen thematisiert werden. Was die Wertschätzung der Teilnehmer angeht, bedarf es keiner gesonderten Erwähnung. Wenn man als

Trainer gestandene Profis vor sich hat, ist eine „ich weiss es besser“ Position weder zweckdienlich noch haltbar, zumal die meisten Mitarbeiter in Unternehmen heute über genügend Erfahrung als Teilnehmer verfügen, um einen Trainer aushebeln zu können, der seine Diva-Allüren im Seminarraum ausleben will (und ausserdem gehen wir natürlich davon aus, dass wir diese Art von Trainer als PE Verantwortliche nicht in unserem Angebot haben). Schwieriger wird es schon mit der Einstellung auf die Lernstile der Teilnehmer. Hierzu ist zu sagen: Wenn man als Trainer eine Gruppe nur ein oder zwei mal vor sich sitzen hat, ist es realistisch kaum möglich, deren Lernstile zuverlässig einschätzen zu können. Was man aber auf jeden Fall leisten kann, ist die plakative Bebilderung der Trainingsinhalte durch Beispiele, mögen sie auch noch so an den Haaren herbeigezogen sein; je wilder der Vergleich ist, und ggf. eine kleine Diskussion auslöst, um so besser bleibt er hängen.

*Didaktisches Prinzip:*

### **Deutungsmusteransatz**

- Grundlage: Konstruktivismus; Strukturen für Wirklichkeitsinterpretation; -> subjektive „Erreichbarkeit“ der TN
- Prämissen für Deutungsmuster: Latenz („schwingen mit“), Konsistenz (stimmiges Weltbild), Kontinuität (zeitlich stabil); Komplexitätsreduktion (indiv. Verarbeitbarkeit), Plausibilität (ermöglichen routiniertes Handeln), relative Flexibilität (Veränderung innerhalb „Driftzone“ möglich)
- Verstehen des Zwecks und der Struktur von Deutungsmustern sollte handlungsanleitend für die Aufbereitung der Lerninhalte sein

*Kommentar:*

Das didaktische Prinzip des Deutungsmusteransatzes ist entweder schwer zu verstehen, oder es ist trivial; letzteres sofern es nämlich auf die Feststellung hinausläuft, dass „jeder Jeck anders“ ist, wie man im Rheinland sagen würde, also die Welt natürlich vor dem Hintergrund seiner eigenen inneren Landkarte interpretiert und auf einer anderen „Welle“ nur dann erreichbar ist, wenn ihm die Brücke zwischen seiner und „anderer Leut's“ Landkarte gebaut wird.

*Didaktisches Prinzip:*

<b>Perspektivverschränkung</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Beinhaltet den kommunikativen Aspekt des Umgangs zwischen Trainer und TN'n ebenso wie den semantischen Aspekt der Verständigung</li><li>▪ Umfasst alle Aktivitäten / Methoden, die deutlich machen, wo Gemeinsamkeiten und wo Unterschiede in der Sichtweise sind; Gemeinsamkeiten werden betont (-&gt; didaktischer Ausgangspunkt)</li></ul>

*Kommentar:*

Das ist natürlich hochgradig subjektiv, aber hier trifft das gleiche zu wie vorhin: Entweder trivial oder ... „Man muss reden mit die Löt“ pflegte meine Omi zu sagen, und dass ein wenig mentale Flexibilität und Empathie dazu gehört, versteht sich von selbst.

## Didaktisches Prinzip:

### **Lernzielorientierung**

- Lernzielbegründung: warum sind die Inhalte nützlich für die TN?
- Lernzielpräzisierung in Grobziele (Massnahme) und Feinziele (Einzelsequenz)
- Lernzielabstufung:
  - Kenntnis (schon mal gehört)
  - Verstehen (Erklären mit eigenen Worten)
  - Anwenden (Transfer auf konkrete Situationen)
  - Analyse (systematische Zergliederung in Einzelelemente)
  - Bewertung (Beurteilung nach logischer Stimmigkeit oder normativen Kriterien)

## Kommentar:

Was die Ziele eines professionellen Trainings anbelangt, wovon die Lernziele ja nur *ein* möglicher Aspekt sind, wurden in einem der vorangegangenen Beiträge bereits ausführliche Überlegungen angestellt. Wenn man genauer hinsieht bei den Einzelpunkten in obigem Kasten, dann sollen offenbar die Handlungsziele wenigstens teilweise bereits mitverstanden sein, wenn man in diesem Zusammenhang von Lernzielen spricht. Nun muss man fairerweise konzedieren, dass die klassische Andragogik in einem ganz anderen Setting stattfindet als ein professionelles Training im Unternehmen (deswegen ist die fragliche Übertragbarkeit psychologischer und pädagogischer Prämissen und



Glaubenssätze ja auch so problematisch). Deswegen wird dieses Prinzip auch nicht weiter kommentiert, sondern auf den entsprechenden Einzelbeitrag in diesem Band verwiesen.

*Didaktisches Prinzip:*

<b>Inhaltlichkeit</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Inhalt muss relevant, hilfreich, anschlussfähig sein</li><li>▪ Die für die TN wesentlichen Aspekte sind sauber herausgearbeitet</li><li>▪ Auch in stark verhaltens- bzw. persönlichkeitsorientierten Trainings muss unmittelbarer Bezug zur Lebensrealität der TN hergestellt werden</li></ul>

*Kommentar:*

Hier zeigt sich vielleicht am deutlichsten die Kluft zwischen der pädagogischen und der betriebswirtschaftlichen Andragogik. Warum nämlich dieser völlig selbstverständliche Punkt, der ja die Trainingsmaßnahme selbst ausmacht, überhaupt benannt wird, ist vermutlich auf den Ansatz der themenzentrierten Interaktion nach Ruth Kohn zurückzuführen, der sich in den achtziger und neunziger Jahren einiger Popularität erfreute.

Zu ergänzen wäre hier allenfalls, dass Formate der Gruppendynamik ja gerade mit scheinbarer Inhaltslosigkeit arbeiten; hier wird nämlich der Prozess selbst zum Inhalt, bzw. seine Entstehungsmuster. Allerdings handelt es sich dabei um eine Beson-

derheit, die im üblichen Trainingsgeschäft eine untergeordnete Rolle spielt.

*Didaktisches Prinzip:*

<b>Metakognition</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ „Sich selbst als TN über die Schulter schauen“</li><li>▪ Verlauf und Dramaturgie von Erkenntnis-, Kommunikations- und Konfliktprozesses erkennen</li><li>▪ „von oben draufgucken“ – nicht <i>was</i>, sondern <i>wie et-was</i> passiert</li></ul>

Dieser Aspekt ist nun wieder hochinteressant. Denn ein Grossteil von Inhalten im Verhaltenstraining zielt genau auf diesen Punkt ab, nämlich eigene Arbeits- und persönliche Funktionsmechanismen zu erkennen, um auf dieser Basis die situativen Reaktionsweisen mit mehr Aussicht auf Erfolg variieren und sein Verhaltensrepertoire als Teilnehmer bzw. Mitarbeiter ausbauen zu können. Das beginnt mit der üblichen Prozessanalyse nach Arbeitsgruppen: Womit haben wir uns schwer getan? Inwiefern war der Arbeitsprozess besonders repräsentativ für das Tagesgeschäft? Was müssen wir tun, um diese Art von Stolpersteinen in Zukunft einer erfolgreichen Lösung nicht mehr im Wege stehen zu lassen? – Man sollte nicht vermuten, dass ausgerechnet dieses didaktische Prinzip, dass ja sehr nach sozialpädagogischem Paradigma „riecht“, ein so selbstverständlicher Bestandteil professioneller betriebswirtschaftlich fokussierter Trainings ist.

*Didaktisches Prinzip:*

## **Emotionalität**

- Es gibt kein Denken ohne Gefühle! -> „Gedeckelte“ Emotionen sind Lernbarrieren
- Es muss beim Lernen genügend Raum und passende Gelegenheit für Emotionalität geben

*Kommentar:*

Das wiederum fällt wieder eher in die Rubrik der Gemeinplätze, in Trainerdeutsch formuliert als „Störungen haben Vorrang“. Das betont zwar die negative Emotionalität und stellt eine Redundanz zur selbstverständlichen Berücksichtigung von Widerständen dar. Aber vielleicht ist ja auch das Prinzip der Emotionalität selbst redundant, da es bereits an unterschiedlichen Stellen implizit oder explizit Ausdruck findet. Mit einer ggf. notwendigen Ergänzung: Emotionalität ist die eine, und *Befindlichkeit* die andere Sache. Es wird zwar die Rolle, aber nicht die Person berücksichtigt im Training. Wenn jemand eben *aus dieser Rolle heraus* (z.B. als Qualitätsmanager oder als Führungskraft) ein Anliegen zum Ausdruck bringt, ist das eine Sache, die sicher ins Training einfließen wird und muss. Hat hingegen jemand einfach nur schlecht gefrühstückt und ist deswegen „emotional“, dann sollte er als nächstes Seminar vielleicht „Selbstmanagement und Professionalität“ belegen.

*Didaktisches Prinzip:*

### **Handlungsrelevanz**

- Inhalte müssen für TN in konkreten Handlungen innerhalb ihres Arbeitsumfeldes umsetzbar sein
- Probehandeln in Laborsituation des Trainings (geschützter Raum)
- Veränderungshandeln in Tagesgeschäft meist angstbesetzt

*Kommentar:*

Hier ist auf andere Art und Weise noch einmal die Ebene der Handlungsziele im Training angesprochen; wir verweisen auf die Standardbestandteile eines Konzepts bzw. das Transferproblem.

*Didaktisches Prinzip:*

### **Kontingenz**

- Kontingenz = Zufälligkeit, Ambiguität, Vielschichtigkeit
- Kernaussage: Eine Ursache kann bei unterschiedlichen TN völlig unterschiedliche Reaktionen / Befindlichkeiten auslösen
- Der Trainer muss mit dem gesamten Spektrum rechnen und sich darauf einstellen

### *Kommentar:*

Kontingenz ist, wenn man so will, das Berufsrisiko des Trainers, indem nämlich trotz optimaler Konzeption und ebensolchem Trainerleitfaden es erstens immer anders kommt, und zweitens als man denkt. Das ist einer der Gründe, warum man immer mehrere Piloten ansetzt, und nicht nur einen; die Gefahr der systematischen Verzerrung aus unbekanntem Gründen ist einfach zu hoch.

Was hier gezeigt werden sollte, waren zum einen die didaktischen Prinzipien im Detail, die man ggf. nicht alle auf Anhieb parat hat. Anhand eben dieser Details wurde die Schwerpunktsetzung traditioneller „pädagogischer Andragogik“ deutlich gemacht, gegen die dann das betriebswirtschaftliche Selbstverständnis professioneller Trainings kontrastiert wurde. Dadurch sollte anschaulich geworden sein, dass die Kritik an der traditionellen Andragogik durchaus keine undifferenzierte „Verteufelung“ ist, sondern in einzelnen Punkten gezeigt werden kann, wie sich die Schwerpunkte in den letzten Jahren verschoben haben.



## **Exkurs: Workshopkonzeption**





Als Personalentwickler bekommen Sie möglicherweise den Auftrag, z.B. von einem Abteilungs- oder Projektleiter, einen Workshop zu gestalten. In den seltensten Fällen handelt es sich dabei um einen reinen Moderationsauftrag, da wesentliche Vorabklärungen meist noch nicht vorgenommen wurden. Der übliche Präzisionsgrad der Aufgabenstellung bewegt sich zwischen „Unsere Abteilungsprozesse sind noch nicht optimal. Irgendwie läuft es nicht rund genug“, und z.B.: „In den nächsten Wochen stehen die Zielvereinbarungsgespräche mit meinen MA an. Vorher möchte ich gern die wesentlichen Kenngrößen der Zieloperationalisierung noch einmal im ganzen Team besprechen.“

Hinsichtlich der Schrittfolge des Konzeptionierungsvorgangs unterscheidet sich die Workshopkonzeption nicht wesentlich von dem eines Trainings, bis auf die entscheidende Tatsache, dass hier normalerweise keine Hypothesenkonstruktion gefordert ist, sondern die eigentlichen Ursachenforschungs- und Lösungsfor-schung in aller Regel Bestandteil des Workshops selbst ist. Dennoch ist natürlich, um nämlich ein solches Meeting so erfolgreich wie möglich gestalten zu können, eine Reihe von Vorarbeiten notwendig, und selbst wenn nicht schon die Lösung selbst im Vorfeld gefunden werden muss, geht es doch darum, eine gewisse Ursacheneingrenzung vorab vorzunehmen. Im Einzelnen könnten die Rechenschritte wie folgt aussehen:

#### *Schritt 1a:*

##### *Vorgespräch mit dem Auftraggeber*

- Von welchen Annahmen / Rahmenbedingungen gehen Sie aus?
- Stehen harte oder weiche Faktoren im Vordergrund?

- Welche Gründe erkennen Sie persönlich für das Problem? Wie, glauben Sie, schätzen die anderen Betroffenen die Situation ein?
- Ist das Problem „moralisch vorbelastet“? (Historie, Grundsatzdiskussionen, Personenabhängigkeit)
- Haben Sie schon erste Ideen für einen Lösungsansatz?
- Liegen die bisher angedachten Lösungswege im Rahmen der Abteilungskompetenz?

### *Schritt 1b:*

#### *ggf. Vorgespräch mit Betroffenen*

- Wie schätzen Sie die Situation ein?
- Welche Gründe erkennen Sie persönlich für das Problem? Wie, glauben Sie, schätzen die anderen Betroffenen die Situation ein?
- Haben Sie schon erste Ideen für einen Lösungsansatz?

### *Schritt 2:*

#### *Weitere Informationssammlung*

- Unterlagen / weitere Informationen einholen
- Ggf. weitere Kollegen nach ihrer Einschätzung der Situation fragen

Als Nichtangehöriger der Organisationseinheit, um die es geht, hat man nicht nur einen unvorbelasteteren Blick auf die Dinge, sondern möglicherweise findet man auch Zugang zu Informationen oder Sichtweisen, die dem Auftraggeber neu sind. Allerdings ist es in nur wenigen kurzen Gesprächen kaum möglich, diese

Informationen zu validieren, bzw. in einen grösseren Zusammenhang zu stellen. Deswegen ist es nach Abschluss der Recherche notwendig, die Zwischenergebnisse mit dem Entscheider zu diskutieren.

### *Schritt 3:*

#### *Besprechung der Diagnoseergebnisse mit dem Auftraggeber*

- Schilderung der Ausgangslage in Ihren eigenen Worten (wichtig!)
- Korrekturen / Ergänzungen

Bis zu diesem Zeitpunkt ist das Problem erst einmal eingegrenzt, noch nicht definiert. Nun geht es um die prinzipielle Frage, ob denn der Workshop überhaupt das richtige Format ist, um dieses Problem anzugehen. In diesem Sinne ist der Begriff „Workshop“ wörtlich zu nehmen, denn es geht offenbar darum, produktive Arbeitsergebnisse zu generieren. Diese können darin bestehen, entweder das Problem zunächst einmal zu definieren, und / oder Lösungsansätze zu erarbeiten und / oder Meilensteine für die unmittelbare Umsetzung zu definieren. Dies schliesst Lernziele und inhaltlichen Input natürlich nicht aus, aber das Hauptgewicht liegt auf dem unmittelbar tagesgeschäftsrelevanten Ergebnis.

### *Schritt 4:*

#### *Grundsatzentscheidung – Workshop oder andere PE-Formate*

- Ist ein Workshop die geeignete Vorgehensweise, um a) das Problem direkt zu lösen oder b) das Problem konkret zu definieren?

- Was kann mit einem Workshop maximal erreicht werden?
- Welche Formate bieten sich als alternative oder flankierende Massnahmen an?
- Zwischenbesprechung mit Auftraggeber über die Möglichkeiten

Sobald diese Fragen geklärt sind, können die Ziele für diesen Workshop definiert werden. Dies geschieht entweder direkt mit dem Auftraggeber gemeinsam, oder sie werden im Nachgang zur Grundsatzentscheidung von ihm „abgenickt“.

#### *Schritt 5:*

##### *Zieldefinition für den Workshop*

- Formulierung von SMART- Zielen; Minimax-Varianten

#### *Schritt 6:*

##### *Dramaturgie – Planung der Module*

- Womit steigen wir thematisch / gruppensdynamisch ein?
- Wo müssen Ventile zum „Druck ablassen“ geschaffen werden?
- Wann kann die sachliche / thematische Engführung beginnen?
- Sollen „Grosskopferte“ / externe Experten hinzugebeten werden?
- Welches Modul soll den Schlusspunkt bilden?
- Grobe Zeitschätzung?

### *Schritt 7:*

#### *Aufstellung der Workshop Agenda*

- Erstellung eines groben Zeitrasters (z.B. bei einem ½-Tages Workshop auf 30 Min. genau)

Es empfiehlt sich dringend, das Grundgerüst der Agenda nach dem Vorbild des Trainerleitfadens aufzubauen, denn dieser enthält ja alle wesentlichen Informationen, die für eine erfolgreiche Moderation notwendig sind. Für die Abstimmung mit dem Auftraggeber reicht zunächst die Modulbeschreibung mit Angabe der Sequenzziele.

### *Schritt 8:*

#### *Freigabe der Ziele und Agenda durch den Auftraggeber*

- Änderungswünsche einarbeiten, falls inhaltlich begründet oder aus anderen Gründen plausibel
- Auf Risiken im Falle eines Scheiterns hinweisen

Sobald die generelle Freigabe der Workshopstruktur durch den Auftraggeber erfolgt ist, kann die Feinplanung beginnen. Im Gegensatz zum formellen Trainingskonzept, das ja im Wesentlichen aus der Dokumentation selbst besteht, sind die Dokumentationsanforderungen an eine Workshopkonzeption weniger akribisch. Was immer an Feinplanung durch den Konzeptionär hier vorgenommen wird, ist letztlich seine eigene Sache; der Auftraggeber ist ab diesem Punkt aussen vor und kommt erst wieder zur Veranstaltung selbst ins Spiel.

### *Schritt 9:*

#### *Feinplanung und Auswahl der Methoden*

- Welchen potentiellen Beitrag leisten sie zur Zielerreichung?
- Welche sind dem Thema angemessen? Bringen sie die „Knackpunkte“ des Themas greifbar zum Ausdruck?
- Mit welchen Methoden ist die Zielgruppe vertraut?
- Mit welchen sind Sie selbst als Moderator vertraut? – *Keine Experimente bei haarigen Themen!*
- Welchen Einfluss hat die Methode auf das zu erwartende Ergebnis? Welchen Steuerungsspielraum möchten Sie nutzen?

### *Schritt 10:*

#### *Erarbeitung des Trainerleitfadens*

- Mit welchem Material wollen Sie arbeiten?
- Wo müssen zeitliche Puffer eingeplant werden?
- Plan „B“: Unter welchen Umständen kann eine Methode nicht eingesetzt / ein Modul nicht wie geplant „durchgezogen“ werden?
- Worst Case Szenario: Was tun Sie, wenn „nichts mehr geht“? Wie stellen Sie dennoch die Arbeitsfähigkeit des Teams sicher?

Vielleicht noch mehr als im Training spielt beim Workshop die Vorbereitung eine Rolle, sowohl für die am Tag selbst verfügbare Information, als auch was die Einbindung der Teilnehmer im Vorfeld anbelangt. Das liegt daran, dass man erstens bei Workshop, der ja meist nicht länger als eine Stunde oder einen Nachmittag geht, diese Informationen sehr dicht setzen muss, und zweitens die Qualität der produktiven Arbeitsergebnisse, die in dieser kur-

zen Zeit produziert werden sollen, in erheblichem Masse von der Erwartungsklärung im Vorfeld abhängt. Wenn die Teilnehmer nämlich gut informiert und vorbereitet sind und wissen, was von ihnen erwartet wird, dann verspricht dies ein gutes Ergebnis.

### *Schritt 11:*

#### *Erarbeitung der Vorbereitungsunterlagen*

- Zusammenstellung des Materials, das die TN zur inhaltlichen Vorbereitung brauchen; „Kurz und knackig“, benutzerfreundlich aufbereitet, möglichst visualisiert (Grafiken)
- ggf. rückdelegierbar an Auftraggeber!

### *Schritt 12:*

#### *Formulierung der Einladung*

- Agenda incl. Ziele formulieren Sie, den Versand von Einladung und Vorbereitungsunterlagen übernimmt i.d.R. der Auftraggeber

Bevor es dann wirklich losgeht, sind noch letzte Vorkehrungen zu treffen. Das betrifft natürlich zum einen organisatorische Fragen, für die Sie, zumindest als interner Auftragnehmer, üblicherweise selbst verantwortlich sind. Zum anderen steht natürlich der „letzte Schliff“ für Ihre Moderation an.

### *Schritt 13:*

#### *Organisatorische Vorbereitung des Workshops*

- Besprechungsraum reservieren
- Material bereitstellen und Bestuhlung herrichten (lassen)

### *Schritt 14:*

#### *Didaktische Vorbereitung des Workshops*

- Agenda und Workshopziele auf Flip visualisieren
- Eigene Moderationsinhalte visuell aufbereiten (Grafik, Karikatur, Ablaufschema, Statistiken, Diagramme, etc.)
- Praxisbeispiele / Anekdoten / Witze / Geschichten / Zitate bereithalten (gut geeignet für Visualisierung Anmoderation)
- Flips / Metaplan für Stoffsammlung / Fragenspeicher / Ergebnissicherung vorbereiten

Am Tag vor der Durchführung wird üblicherweise noch einmal kurz mit dem Auftraggeber Kontakt aufgenommen, um sicherzustellen, dass sich seit dem letzten Kontakt nicht Änderungen ergeben haben, die die Erreichung des Workshopziels in Frage stellen könnten.

### *Schritt 15:*

#### *Durchführung des Workshops*

- Ergebnissicherung; ggf. Feedback der TN

Es kommt auf die Vereinbarung mit dem Auftraggeber an, inwiefern Sie für Protokoll und Ergebnissicherung verantwortlich sind;



normalerweise werden diese Aufgaben dann von der Organisationseinheit selbst wahrgenommen. Was dabei auf jeden Fall hilft, ist eine laufende Mitdokumentation während des Workshops, dann können nämlich die Scans der entsprechenden Flips, die anschliessend an die Teilnehmer rundgemailt werden, als Protokoll dienen.

### *Schritt 16:*

#### *Evaluierende Reflektion*

- Sind Sie insgesamt mit sich als Konzeptionär und Moderator zufrieden? Wenn nicht: Welche mildernde Umstände machen Sie für sich geltend? Wie können sie künftig vermieden werden?
- Haben Sie „Ihre“ Gruppe durchgehend im Griff gehabt? Haben Sie genug / zu wenig / zu viel gesteuert?
- Stehen die TN persönlich hinter dem Workshopergebnis? Mit welcher Wahrscheinlichkeit werden sie dies auch praktisch umsetzen?

Im Gegensatz zu Trainings findet bei Workshops normalerweise keine Standardevaluation statt, dafür sind Inhalte und Ziele jeweils zu spezifisch. Gleichwohl liegt es in Ihrem eigenen Interesse, sich von Ihrem Auftraggeber Rückmeldung zu holen.

### *Schritt 17: Zeitnahe Auswertung des Workshops*

- Feedbackgespräch mit dem Auftraggeber: Erwartungen erfüllt? Ziele erreicht?
- Vereinbarung nächster Schritte – weitere Massnahmen





