

2 Trainerqualifikation – ein konzeptioneller Ansatz

(Thomas von Beyer-Stiepani und Horst Scarbath)

2.1 Aufgaben des internen Trainers²

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

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

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

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

Integration der Weiterbildungsmaßnahmen in die Unternehmensstrategie

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

wichtigen Zusammenhang von gewünschten Lernzielen und den dafür notwendigen Methoden.

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

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

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

3 Vgl. Graf 2009 und Schwuchow; Gutmann 2011.

der folgenden Abbildung in ihrem Gesamtzusammenhang dargestellt sind:

Abbildung 1



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

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

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

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

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

2.2 Ziele einer Trainerausbildung

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

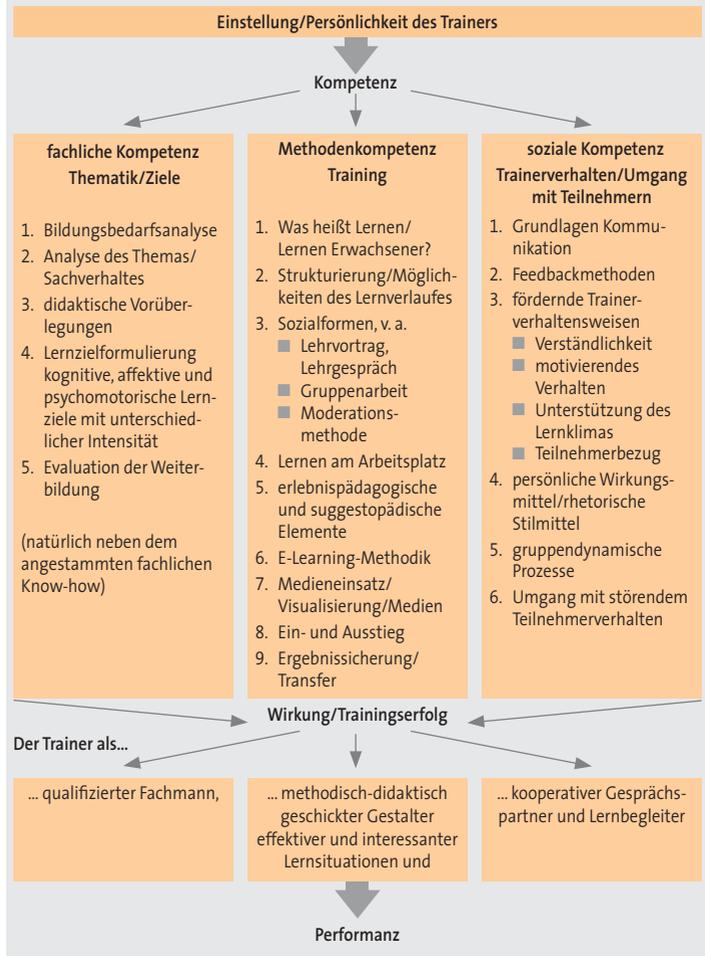
- Er kennt die einzelnen Schritte der Konzeption und Vorbereitung von Weiterbildungsveranstaltungen und kann diese Lernprozesse konkret und methodisch-didaktisch ziel- und transferorientiert, auf der Basis einer firmeninternen Bedarfsanalyse, planen (Bildungsbedarfsanalyse, Erstellen eines Trainerleitfadens).

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

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

2.3 Inhalte einer Trainerausbildung – Drei Säulen der Trainerqualifikation

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



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

2.4 Methodische Erfordernisse unserer Trainerausbildung

Eine Trainerausbildung, die sich an o.g. Zielen und Inhalten orientiert, muss zeitlich und methodisch so gestaltet sein, dass der Teilnehmer Gelegenheit hat, seine Rolle als Trainer zu überdenken und sein Verhalten zu reflektieren, aber auch Feedback erhält über seine Wirkung als Trainer. Darüber hinaus ist es wichtig, auch hier im Sinne der Handlungsorientierung, dass genügend Raum ist, aktiv Methoden zu erleben und auszuprobieren.

Die Ausbildung sollte in Modulform gestaltet sein (Intervalltraining), wobei der Teilnehmer, gesteuert durch Transferaufgaben, zwischen den Blöcken Seminarinhalte in seiner betrieblichen Praxis und Umgebung anwenden, vertiefen und reflektieren kann. Durch diese direkte Umsetzung von Inhalten im Arbeitsalltag bringt eine solche Weiterbildung unmittelbar Nutzen für das Unternehmen, und die Kosten amortisieren sich sehr schnell. Solche Transferaufgaben sind beispielsweise: Erarbeitung einer Seminarkonzeption aus der persönlichen betrieblichen Praxis mit Präsentation und kritischer Reflexion im nächsten Modul oder die Konzeption und Durchführung einer Weiterbildungsmaßnahme zu einem ausgewählten methodischen Ansatz der Weiterbildung (z. B. Transaktionsanalyse oder Themenzentrierte Interaktion). Dies hat zum Ziel, sich mit unterschiedlichen Ansätzen kritisch reflexiv auseinanderzusetzen (Was leistet die Methode, was eher nicht? Wo liegen ihre Grenzen? Was muss jemand können, der diese Methode in der betrieblichen Weiterbildung einsetzt?).

Methodisch ist für die Konzeption dieser Trainerausbildung ein Parallelprozess wesentlich: Gleichzeitig mit der Erarbeitung von Inhalten wird auch fortlaufend die methodische Vermittlung reflektiert. In diesem Sinne wenden die Teilnehmer auch Methoden und Medien in der Durchführung von Weiterbildungssequenzen an und erhalten immer wieder intensives Feedback über ihr Verhalten als Trainer. Dieser Parallelprozess zeigt sich auch beim Umgang mit den Themen „Präsentation“, „Feedback“, „Übungen/Spiele“, und das immer im Kontext von Themen der betrieblichen Weiterbildung aus

*Ausbildung in
Modulform gestalten*

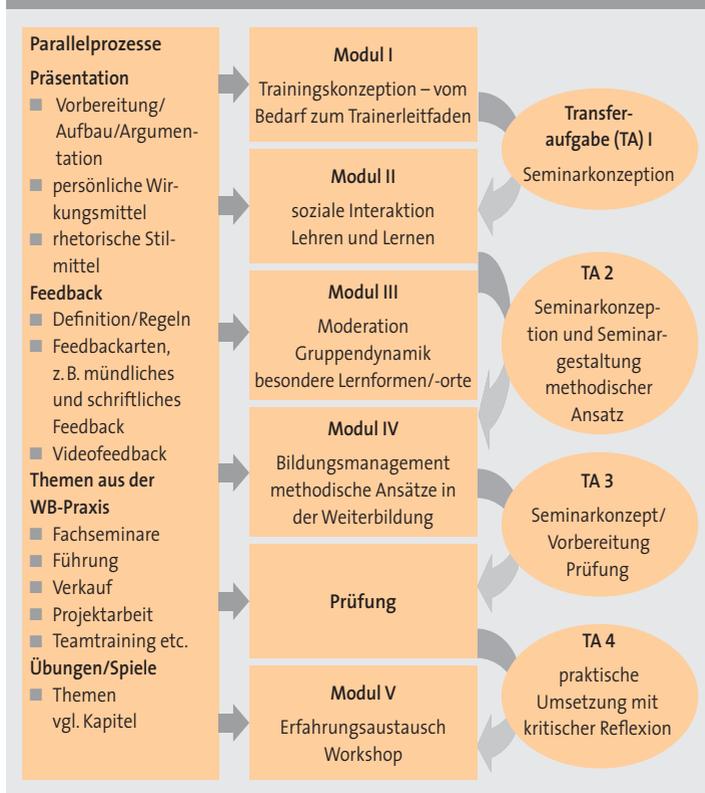
der Praxis der Teilnehmer. Dadurch betont diese Trainerausbildung auch bewusst den Unterschied zwischen einer Praxis, die in Bezug auf ihre Inhalte und die „Wahrheitsfrage“ gewissenhaft und reflexiv ist, und andererseits einer fragwürdigen, bloß technischen Vermittlung von Inhalten, der eine wissenschaftlich bzw. fachlich verantwortbare Klärung dieser Inhalte relativ gleichgültig ist.

So bietet dieser methodische Ansatz die Voraussetzung, erworbene Kompetenzen wirklich in konkrete Handlungen in der situativen betrieblichen Umgebung umzusetzen (Performanz) und trägt einen nicht unwesentlichen Teil bei zur Persönlichkeitsentwicklung der Teilnehmer. Einer Persönlichkeit, die sich nicht nur auszeichnet durch ihre Kompetenzen, sondern auch durch ihre Motivation. Von dieser Motivation, geprägt von Interessen, Bedürfnissen, Einstellungen, Werten und Normen, hängt es ab, wie der Trainer seine Kompetenzen umsetzt und den Lehr-/Lernprozess mit seinen Teilnehmern gestaltet.⁶ So sind dann auch die Inhalte in unserer DGFP-Ausbildung „Train the Trainer“ methodisch in den einzelnen Modulen I–V verknüpft und repräsentiert (siehe Abbildung 3):

Zusammengefasst lässt sich sagen:

Das Erlernen der Trainerkompetenzen im Rahmen unseres Ausbildungsgangs orientiert sich an der betrieblichen Praxis. Auf fundierter kognitiver Kompetenzbasis werden fortlaufend alle interaktiven Methoden erlebt und reflektiert, die die Teilnehmer als Handwerkszeug für ihre Tätigkeit als Trainer benötigen. Eine hohe Teilnehmeraktivität, Transferaufgaben zur Umsetzung der Seminarinhalte zwischen den Modulen und eine praxisorientierte Abschlussarbeit sichern die persönliche Handlungskompetenz. Die Einbeziehung der Führungskräfte der teilnehmenden Unternehmen bei der Vor- und Nachbereitung sowie ein Erfahrungsaustausch-Workshop nach ca. sechs Monaten garantieren den Transfer dieser Handlungskompetenz in die betriebliche Praxis.

6 Vgl. Faulstich 1998.



In einer handlungsorientierten „Prüfung“ bekommen die Teilnehmer Rückmeldung über ihre persönliche Zielerreichung. Die Prüfung besteht aus der schriftlichen Ausarbeitung einer Trainingskonzeption aus der betrieblichen Praxis der Teilnehmer bzw. einer Fallstudie, der Präsentation dieses Konzepts mit inhaltlicher Diskussion und der Durchführung eines Lehrgesprächs. Sie soll zeigen, dass der Teilnehmer auf Grundlage der theoretischen und anwendungsbezogenen Ausbildungsinhalte ein Konzept für ein unternehmensspezifisches

7 Eine inhaltlich detaillierte Darstellung der einzelnen Modulinhalt ist aus dem DGFP-Jahresprogramm ersichtlich (DGFP 2013).

Training entwickeln kann. Dazu erhält er noch intensives Feedback über sein persönliches Verhalten in Trainingssituationen, also bei der Anwendung von Methoden und Medien und dem Umgang mit Teilnehmern.

2.5 Fazit

Viele Vorteile bei der Personalentwicklung und Bildungsarbeit

Der Einsatz innerbetrieblicher Trainer bietet Unternehmen viele Vorteile im Rahmen ihrer Personalentwicklung und Bildungsarbeit. Dabei ist eine an den Aufgaben orientierte Ausbildung und Weiterbildung ihrer Trainer gut investiertes Geld für eine erfolgreiche Umsetzung von Unternehmenszielen und die Gestaltung von Veränderungsprozessen. In einer intensiven handlungsorientierten Ausbildung erarbeitet sich der Trainer das notwendige „Handwerkzeug“ für die Erfüllung seiner Aufgaben im Rahmen der betrieblichen Bildungsarbeit und der Gestaltung von Lernsituationen und kann so die von ihm erwartete und geforderte Rolle erfüllen, nämlich die Rolle

- einer qualifizierten Fachkraft, auch in Weiterbildungsfragen,
- eines methodisch-didaktisch geschickten Gestalters effektiver und interessanter Lernsituationen für den Einsatz in spezifischen innerbetrieblichen, fallbezogenen Situationen und Handlungsmustern und
- eines kooperativen Lernpartners und Lernbegleiters.

2.6 Literatur

Arnold, R. (1996): Weiterbildung. Ermöglichungsdidaktische Grundlagen, München.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2010): Weiterbildungsverhalten in Deutschland – AES Trendbericht, www.bmbf.de/pub/trendbericht_weiterbildungsverhalten_in_deutschland.pdf (Stand: 15.08.2012).



Beyer-Stiepani, T. von (2000): Der innerbetriebliche Trainer. In: PRP 2/2000, S. 41–44.



Beyer-Stiepani, T. von: Innerbetriebliche Trainer: Aufgaben und Qualifikation, <http://www.denk-doch-mal.de/node/390> (Stand: 15.08.2012).

- Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V. (2013): Akademie für Personalführung. Jahresprogramm 2013. DGFP-Ausbildung Train the Trainer, S. 58–59.
- Döring, K. (1995): Lehren in der Weiterbildung. Ein Dozentenleitfaden. 5. Aufl., Weinheim.
- Döring, K.; Ritter-Mamczek, B. (2001): Lehren und Trainieren in der Weiterbildung. Ein praxisorientierter Leitfaden. 8. Aufl., Weinheim.
- Faulstich, P. (1998): Strategien der betrieblichen Weiterbildung, München.
- Faulstich, P.; Zeuner, C. (2010): Erwachsenenbildung, Weinheim, Basel.
- Gleißner et al. (2011): Neue Kooperationswege für eine internationale Arbeitswelt. In: Weiterbildung. Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends. Ausgabe 2/2011, S. 30–33.
- Graf, J. (2009): Trendanalyse 2008: Quo vadis, Weiterbildung. In: Graf, J. (Hg.): Seminare 2009. Das Jahrbuch der Management-Weiterbildung. 20. Ausgabe, Bonn, S. 21–40.
- Rogers, C. (1974): Lernen in Freiheit, München.
- Scarbath, H. (2000): Träume vom guten Lehrer. 2. Aufl., Donauwörth.
- Schwuchow, K.; Gutmann, J. (Hg.) (2011): 2011 – Jahrbuch Personalentwicklung, Ausbildung, Weiterbildung, Management Development, Köln.
- Siebert, H. (2006): Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung. Didaktik aus konstruktivistischer Sicht. 5. Aufl., Augsburg.