

Vom weißen Blatt zum fertigen Konzept

In drei Schritten zum perfekten Training



Trainer:innen und Fachkräfte aus dem Bereich Personalentwicklung und HR stehen häufig vor der Herausforderung, ein passendes Trainingskonzept erarbeiten zu müssen. Besonders zu Beginn fällt es oft schwer, die ersten Schritte zu machen - man sitzt vor einem weißen Blatt Papier und weiß nicht, wie und wo man beginnen soll. Hilfreich ist dabei ein Raster oder eine Struktur.

Eine anschauliche Metapher dafür ist die Planung einer Reise (Learning Journey). Dabei stellen sich ähnliche Fragen wie bei der Vorbereitung einer Weiterbildung:

1. „Was ist mein Ziel der Reise / Wo möchte ich hin?“
2. „Wie komme ich an mein Ziel und was brauche ich für meine Reise?“

3. „Wie viel Zeit benötige ich, um an mein Ziel zu kommen?“.

Genau dieses Vorgehen ist auch geeignet für die Konzeption eines Trainings, egal ob es sich um ein längeres Programm oder eine kürzere Trainingseinheit handelt, und es erfolgt in 3 Schritten:

Schritt 1: „Was ist mein Ziel? Was sollen die Teilnehmenden hinterher können, wissen oder anders machen?“

Schritt 2: „Welche Inhalte muss ich vermitteln, um diese Ziele zu erreichen?“

Schritt 3: „Wie viel Zeit brauche ich, um diese Inhalte zu vermitteln?“

Trainingskonzept in 3 Schritten





Vom weißen Blatt zum fertigen Trainingskonzept: Mit Struktur, Zielen und Zeitplanung wird aus einer Idee ein Lernweg.

Schritt 1:

Wie definiere ich eine klare Zielsetzung bei der Trainingsplanung – und warum ist diese so elementar?

Die Ziele zu definieren, stellt für viele eine Herausforderung dar, da man gerne gleich in den Inhalt rutscht. Schnell hat man sich in ein Tool oder eine Methode verliebt, die ein Training zwar besonders machen würden, jedoch nicht zwingend zielführend ist. Die Frage ist auch gar nicht leicht zu beantworten: „Was sollen die Teilnehmenden hinterher können, wissen oder anders machen?“ Wenn zehn Teilnehmende gefragt werden, was sie von einem Training erwarten, werden auch zehn verschiedene Antworten kommen, weil jeder in seinem Alltag ein anderes individuelles Ziel hat. Um wessen Ziele geht es also bei der Planung? Wo setze ich als Personalentwickler:in an?

Bei den Zielen muss unterschieden werden zwischen dem Trainingsbedarf des Unternehmens und den individuellen Trainingsbedürfnissen der Teilnehmenden. Es gibt zum einen aktuelle Herausforderungen aus Unternehmenssicht, die berücksichtigt werden müssen. Das können zum Beispiel interne Umstrukturierungen sein oder auch Einflüsse von außen und natürlich auch die Unternehmensstrategie. Auf der anderen Seite gibt es die aktuellen Herausforderungen aus Mitarbeiter- bzw. Führungskraftsicht und auch die individuelle Karriereplanung der Mitarbeitenden oder Führungskräfte.

Um ein gutes Gleichgewicht zu finden, sind die Personalentwickler:innen und Trainer:innen gefragt. Personalentwickler:innen stehen hierbei unter einem enormen Druck, es allen Parteien recht zu machen: Zum einen bekommen sie vom Unternehmen Bedarfe gemeldet, die sie umsetzen sollen. Zum anderen müssen sie auch die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und Teilnehmenden berücksichtigen. Nehmen wir an, dass ein Unternehmen sich neu strukturiert und in diesem Zusammenhang Mitarbeitende entlassen werden müssen. Vom Unternehmen wird entschieden,

dass alle Führungskräfte ein Training zum Thema Zeit- und Selbstmanagement bekommen sollen, denn es gibt jetzt weniger Mitarbeiter, also müssen die Führungskräfte effizienter werden. Die Teilnehmenden aber haben ein größeres Bedürfnis beim Thema „wie führe ich schwierige Gespräche“, weil ihnen Entlassungsgespräche bevorstehen, sich Teams neu finden müssen und Konflikte entstehen werden. Beide Seiten zu respektieren und zusammenzubringen, ist die große Herausforderung, die bei der Personalentwicklung liegt. Zudem gibt es natürlich auch Einschränkungen in den Ressourcen wie Zeit und Geld, sodass nicht alle Bedarfe und Bedürfnisse abgedeckt werden können. Unternehmen nutzen hier verschiedene Tools und Vorgehensweisen, um die individuellen Bedarfe und Bedürfnisse zu evaluieren. Beispielsweise durch Mitarbeitergespräche, Analyse Tools wie das 360 Grad Feedback, Bedarfsabfragen oder auch eine Soll-/Ist-Analyse hinsichtlich des Kompetenzprofils der Position. Verglichen werden diese mit Führungsrichtlinien und Leitbildern, gerade wenn diese in Führungskräfte trainings oder Trainingsprogrammen enthalten sein sollen.

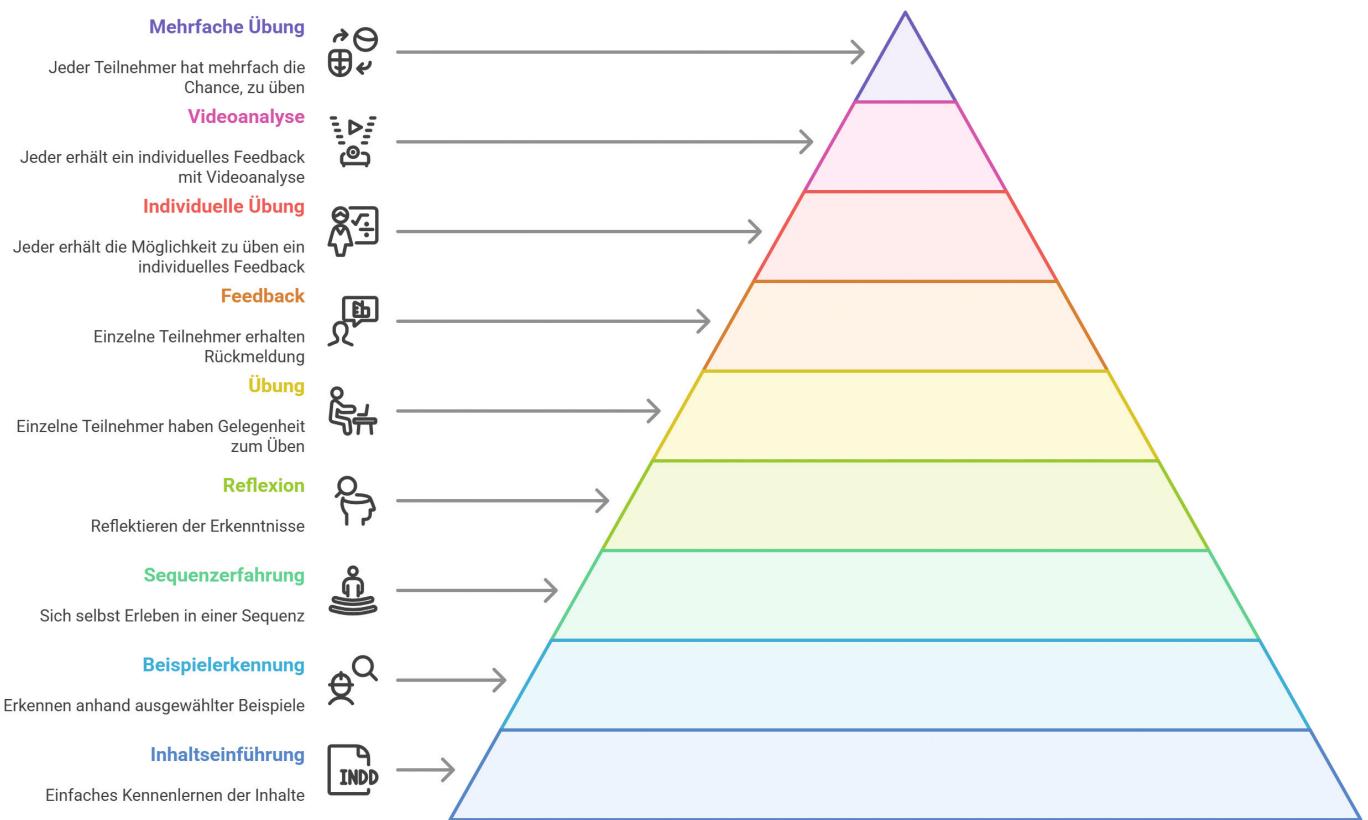
Achtung: Bei einem Trainingsprogramm bspw. für Führungskräfte oder auch für Talente werden mehrere verschiedene Ziele definiert – und die Module können aufeinander aufbauen.

Schritt 2:

Die Lernzieltiefe bestimmen, um die passenden Inhalte auszuwählen

Sobald ein konkretes Ziel gefunden wurde, geht es um die Lernzieltiefe – darum, zu entscheiden, welche Inhalte, Methoden und Tools Sinn machen. Um beim Beispiel der Reise zu bleiben, stellt sich jetzt die Frage: Was für eine Reise möchte ich machen? Einen Zielort kann man kennenlernen, indem man sich eine Dokumentation ansieht – oder indem man im Zielort intensiv Zeit >>

9 Stufen der Lernzieltiefe



verbringt, die Kultur dort mit allen Sinnen erlebt und verarbeitet. Ebenso können Teilnehmende in einer Weiterbildung den Inhalt entweder kennenlernen durch ein Buch, einen Podcast oder einen Vortrag, der nur angehört wird. Oder durch das persönliche Erleben, indem beispielsweise beim Thema „Mitarbeitergespräche führen“ die Möglichkeit gegeben wird, solche Gespräche zu üben und die verschiedenen Rollen einzunehmen, um durch eigenes Erleben das Wissen zu erarbeiten und zu verankern.

Es gibt neun Stufen der Lernzieltiefe. Stufe 1 ist dabei das „einfache Kennenlernen der Inhalte“: Wenn die Teilnehmenden etwas nur kennen bzw. gehört haben sollen, reicht meist ein Input. Dabei wird nicht geübt, sondern sich nur der Inhalt angehört. Auf Stufe 5 haben einzelne Teilnehmende (nicht alle) die Möglichkeit zu üben. Stufe 9 bedeutet, dass alle Teilnehmende mehrere Chancen zum Üben bekommen und zudem individuelles Feedback erhalten. Auf dieser Bandbreite befinden sich die Lernzieltiefen. Wenn nun die Zielformulierung lautet: „Die Teilnehmenden kennen die Struktur von Mitarbeitergesprächen“, dann besteht der folgerichtige Inhalt aus einem Input, in dem die Trainerin oder der Trainer die Teilnehmenden über die Struktur von Mitarbeitergesprächen aufklären, also wie man ein Mitarbeitergespräch aufbaut und auf welche Bereiche man achten sollte.

Lautet die Zielformulierung jedoch „Die Teilnehmenden kennen die Struktur von Mitarbeitergesprächen, können diese anwenden und nutzen einen Methodenkoffer zur Gesprächsführung“, werden viel mehr Inhalte dafür gebraucht. „Können diese anwenden“ meint Übungsmöglichkeiten; „nutzen einen Methodenkoffer“ bedeutet, dass die Teilnehmenden verschiedene Methoden zur Gesprächsführung kennen und anzuwenden lernen sollen. Die Inhalte des Trainings bestehen je nach genauer Zielformulierung somit aus Input, verschiedenen Methoden, Übungen, aus Reflexion und Austausch, die von Trainern vermittelt und von den Teilnehmenden angewandt werden.

Achtung: Bei der Planung der Inhalte sollte auch der Lerntransfer berücksichtigt werden. Lerntransfer ist leider einer der ersten Aspekte, an denen bei Trainings eingespart wird, weil die Wirkung unterschätzt wird. Die Wichtigkeit von Lerntransfer wird in LERNRAUM-Ausgabe 1-2022, Seite 14 erläutert.



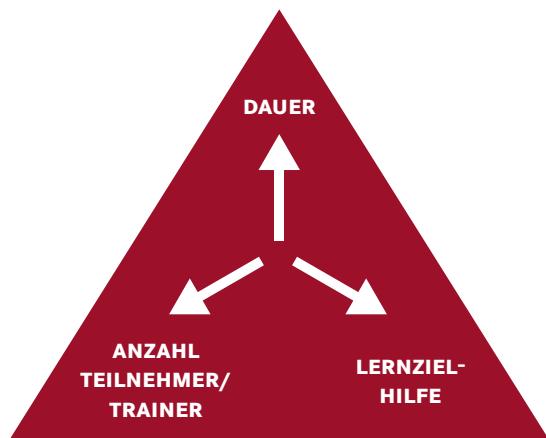
Schritt drei:

Wie viel Zeit braucht das Training oder das Programm?

Nun ist also bekannt, wohin die (Lern-)Reise gehen soll und was dort gemacht werden soll. Im letzten Schritt muss überlegt werden, wann die Reise starten muss, um alle Reisevorhaben zu schaffen und das Ziel zu erreichen.

Wenn Mitreisende dabei sind, müssen auch deren Wünsche berücksichtigt werden, da diese Zeit brauchen werden, um sich alles auf der Reise anzuschauen, sich über das Gesehene auszutauschen und Fragen zu stellen. Je größer die Reisegruppe ist, umso mehr Zeit muss eingeplant werden. Bezogen auf eine Weiterbildung bedeutet das, dass der zeitliche Umfang abhängig ist von der Teilnehmerzahl und den zu vermittelnden Inhalten. Wenn eine Übung beispielsweise 15 Minuten dauert und jeder Teilnehmende die Chance zur Übung bekommen soll, werden bei 12 Teilnehmenden alleine für diese Übung drei Stunden benötigt. Zudem brauchen die Teilnehmenden noch den Input, Methoden, Best Practices und Zeiten für Rückfragen, Erarbeitungszeiten, Kennenlernphase und Pausen. Je mehr Teilnehmende, umso mehr potenziert sich die Durchführungszeit.

Achtung: Bzgl. der Rahmenbedingungen muss die Wahl der Räumlichkeiten beachtet werden. Nicht jedes Trainingsthema eignet sich für den Besprechungsraum im Unternehmen. Für einige sensible oder auch persönliche Themen ist ein „physischer“ Abstand zum Büro sinnvoll. Bei der Wahl der Location sollte man sich immer überlegen, wie hoch die Hemmschwelle ist, sich im Büro dem Thema zu öffnen, und ob eine externe Location den Prozess erleichtern würde.



Worauf sollten Unternehmen bei der Trainerauswahl achten?

Die meisten Personalentwickler:innen bevorzugen es wahrscheinlich, online eine Trainer:in zu suchen. Die Schwierigkeit ist, unter den vielen Tausend Trainer:innen nicht nur einen guten Trainer zu finden, sondern einen passenden (siehe auch LERNRAUM-Ausgabe 2-2019, Seite 30).



Den genau passenden Trainer für eine Anfrage zu finden, haben wir uns als Roehl Consulting GmbH zur Aufgabe gemacht. Mit einem Pool aus verschiedenen Trainer:innen mit diversen Kompetenzen, Schwerpunkten und Erfahrungen. Wir kennen unsere Trainerinnen und Coaches aus persönlicher Erfahrung und wissen, welcher Trainer-Typ sie sind und zu welchen Teilnehmenden sie passen würden.

Egal, ob ein Unternehmen eine Weiterbildungsagentur nutzt oder selbst online auf die Suche gehen will: Es ist immer ratsam, sich mindestens zwei Trainer:innen, Coaches oder Berater genauer anzusehen, um vergleichen zu können, welches Konzept am besten passt, welches Vorgehen und welcher Typ Mensch. Zudem empfiehlt es sich, danach zu fragen, welche Erfahrungen in anderen Unternehmen zum jeweiligen Trainingsthema gemacht wurden – und sich konkrete Beispiele nennen zu lassen.

Trainer:innen sollten als Partner im Weiterbildungsprozess angesehen werden, die gemeinsam mit der Personalentwicklung das Beste für ein Unternehmen und die Teilnehmenden möchte. Klarheit und Ehrlichkeit sind deshalb auf beiden Seiten die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Wichtig aus Unternehmenssicht ist, alle Wünsche und Probleme auszusprechen – und von Seiten der Trainer:in, Machbarkeiten, Möglichkeiten und auch Grenzen offen darzulegen. Eine Konzeptionsstruktur wie das zuvor beschriebene gleichseitige Dreieck mit Ziel, Zeit und Teilnehmerzahl ist in der gemeinsamen Planung und Absprache enorm hilfreich.

DIE AUTORIN: Nadja Roehl-Gocht ist Geschäftsführerin bei der Roehl Consulting GmbH. Die Agentur empfiehlt Unternehmen genau die Trainer oder Coaches, die zu deren spezifischen Anforderungen und Zielen passen, und schöpft dabei aus über 25-jähriger Erfahrung im Trainings- und Beratungsbereich. Sie arbeitet weltweit mit verschiedenen Trainefirmen und Beraternetzwerken sowie zahlreichen Einzeltrainern zusammen. Für den Auftraggeber ist die Beratung und Vermittlung kostenlos. www.roehl-trainer.de

