

USOU

UNITED STATES ONLINE UNIVERSITY

ESSENTIELLE KOMPETENZEN FÜR DAS DIGITALE ZEITALTER

Das neue Anforderungsprofil für Trainer

Untersuchung im Auftrag der
Accrediting Alliance for Training and Development

Zusammenfassung

Vorgelegt vom:
USOU Forschungsteam
unter Leitung von
Prof. Dr. Herbert J. Kellner



"Die Vierte Industrielle Revolution kreiert eine Nachfrage nach neuen Kompetenzen. Der Bedarf an Weiterbildung, Umlernen, Neulernen und Entwicklung waren nie so dringend wie jetzt."

- Nicky Verd, Disrupt Yourself Or BeDisrupted

Ausgelöst durch wirtschaftliche Unsicherheit, haben Unternehmen wieder einmal am falschen Platz gespart. Wie schon so oft, haben sie ihre Trainingsabteilungen „gesundgeschrumpft“ und Weiterbildungsetats teilweise drastisch gekürzt. Dies hat zu Unsicherheit unter den Trainern geführt. Die Angst um den Arbeitsplatz steht wieder deutlich im Vordergrund.

Es sind aber nicht nur die reduzierten Budgets, die den Trainern zu schaffen machen, sondern auch die rasante Entwicklung im technologischen Bereich. Digitales Lernen, das anfangs in seinen Auswirkungen von vielen gewaltig unterschätzt wurde, hat schneller Fuß gefasst und größere Bereiche der Weiterbildung übernommen als jede andere Methode.

Bedeutet all dies, dass die Trainer zu recht besorgt sein müssen? Die neueste Kompetenzstudie der United States Online University (USOU), zeigt deutlich, dass kein Grund zur Besorgnis besteht. Sämtliche Trends deuten darauf hin, dass sich die Weiterbildungsbranche zur Zeit im Umbruch befindet. Was wir gegenwärtig erleben, sind die Anfänge einer neuen Ära in der beruflichen Weiterbildung.

Wir sind fest davon überzeugt, dass die Trainer, die die Zeichen der Zeit erkennen und sich die neuen Kompetenzen aneignen, eine blühende berufliche Zukunft erwartet. Betrachtet man die neuen Anforderungsprofile, die fortschrittliche Unternehmen bereits erstellt haben, dann wird deutlich, dass sie nach neuen Trainern Ausschau halten.

Genau gesagt, suchen sie Performanceexperten, die den gesamten Prozess von der Kompetenzanalyse über die Entwicklung von wirksamen Interventionen zur Implementierung der Maßnahmen bis hin zur Ergebnismessung beherrschen.



Methode

Im ersten Teil der Studie wurden 10 Erfolgsfaktoren differenziert herausgearbeitet. In zahlreichen Expertengesprächen und Interviews wurden Personalleiter, Trainingsmanager, Trainer, Performance Consultants und Wissenschaftler zu ihren Erfahrungen und Einschätzungen hinsichtlich der Erfolgsfaktoren befragt, die für die Akzeptanz und den langfristigen Erfolg von Trainern wichtig sind.

Im zweiten Teil der Studie wurden 512 freiberufliche Trainer befragt, inwieweit sie sich in ihrer Arbeitsweise auf die 10 Erfolgsfaktoren konzentrieren und diese bei der Durchführung ihrer Trainings- und Entwicklungsprojekte anwenden.

Anschließend fanden Interviews mit 498 Personalleitern, Trainingsmanagern, Marketingmanagern und Verkaufsleitern statt, die zum Ziel hatten, herauszufinden, wie die Erwartungshaltungen der Weiterbildungs-Verantwortlichen aussehen und was sie bereit sind, in Trainings- und Entwicklungsprojekte selbst einzubringen.





Erfolgsfaktoren

1	Bedarfsanalyse	Ermitteln des Trainings- und Entwicklungsbedarfs
2	Adressaten-Analyse	Durchführen einer kompletten Zielgruppenanalyse
3	Kosten/Nutzen-Analyse	Vergleichen der Trainingskosten mit den Nutzen
4	ROI-Analyse	Ermitteln des Beitrags zu den Unternehmenszielen
5	Medien-/Methodenwahl	Auswählen der effektivsten Medien und Methoden
6	Programmadaption	Firmenspezifische Aufbereitung des Lehrmaterials
7	Eingangstests	Ermitteln des Eingangsverhaltens der Adressaten
8	Kompetenzmessung	Ermitteln des Kompetenzniveaus der Teilnehmer
9	Praxistransfer	Umsetzen und anwenden des neuen Verhaltens
10	Follow-up Support	Aufrechterhalten des neu erlernten Verhaltens



1. Bedarfsanalyse



Im Rahmen des ersten Erfolgsfaktors kam es darauf an herauszufinden, ob sich der Trainer mit der Aufgabenstellung, die ihm das Unternehmen präsentiert, zufriedengibt, oder ob er eine eigene Problemanalyse durchführt. Insbesondere wurde hinterfragt, wie er sich verhalten würde, wenn Training nicht die Lösung für das identifizierte Problem wäre. 82% der Trainer genügte die Aufgabenstellung des Kunden, um aktiv zu werden. Sie nahmen beschriebene Probleme als Fakten entgegen, ohne ins Detail zu gehen und das betriebliche Umfeld und andere Ursachen für das Problem näher zu untersuchen. Einige Trainer scheuten eine weitergehende Bedarfsanalyse, da sie nicht den Seminauftrag dadurch gefährden wollten, dass sie den Kunden überforderten. Einige wenige waren nicht bereit zu trainieren, ohne vorher eine sorgfältige Bedarfsanalyse durchzuführen.



73% der befragten Unternehmen brachten deutlich zum Ausdruck, dass sie nicht an einer Zusammenarbeit mit einem freiberuflichen Trainer interessiert sind, wenn sich dieser nicht ernsthaft mit dem geschilderten Problem auseinandersetzt, die Ursachen herausanalysiert und anschließend konkrete Vorschläge unterbreitet, wie durch Training und/oder andere Maßnahmen das angestrebte Ziel erreicht werden kann. Dabei legte man besonderen Wert auf die Qualität und Neutralität der externen Analyse, die frei von Betriebsblindheit die wahren Ursachen eines Problems identifizieren kann. Die meisten Unternehmen bemängelten die Tatsache, dass sich das Gros der Trainer sofort damit befasst, Trainingsbausteine zu offerieren, die das beschriebene Problem lösen könnten. Sie konzentrierten sich primär darauf herauszufinden, wieviel Seminartage erforderlich seien und welches Honorar sie erzielen könnten.



2. Adressaten-Analyse



76% der Trainer begnügten sich mit einigen wenigen Informationen wie z.B. Name, Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit. Die grosse Mehrheit der Trainer ist sich darüber im klaren, dass die richtige Auswahl der Teilnehmer für geplante Weiterbildungsmaßnahmen einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Trainingsqualität ist. Trotz dieser Erkenntnis führen nur wenige eine umfangreiche Adressatenanalyse durch und verzichten auf so wichtige Informationen über die Teilnehmer, wie z.B.

- bisherige berufliche Entwicklungen
- Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen
- bevorzugte Lernstile
- persönliche Interessen und Wertesysteme
- Erfahrungshorizont und Erwartungshaltungen
- Möglichkeiten des Support-Networks
- realistische Entwicklungsspielräume



54% der Firmen verlangten ausführliche Adressatenanalysen und unterstützten die Trainer in ihren Bemühungen, die so wichtigen Informationen zusammenzutragen, um sich ein klares Bild der Teilnehmer machen zu können. Weitere 30% der Unternehmen stellten einen Teil der Informationen zur Verfügung, waren jedoch nicht bereit, eine umfassende Adressatenanalyse durchführen zu lassen. Die verbleibenden 16% legten keinen Wert auf eine Adressatenanalyse.

3. Kosten/Nutzen-Analyse



Nur 5% der Trainer hatten eine klare Vorstellung, wie eine Kosten/Nutzen-Analyse aussehen und durchgeführt werden muss. Sie versuchten, gemeinsam mit dem Kunden den konkreten Nutzen, den ihre Leistung hervorbringt, zu definieren. Die Kosten/Nutzen-Betrachtung war jedoch in einigen Situationen erschwert, da sich der durch Training entstandene Wertezuwachs oft nur qualitativ darstellen ließ. Den restlichen 95% fehlte jegliche Grundlage für eine wirksame Kosten/Nutzen-Analyse. Sie versuchten, sich dadurch zu rechtfertigen, indem sie ihren Kunden klarzumachen versuchten, dass sich ihre Leistungen in zukünftigen Umsatzsteigerungen auswirken würden. Wenn der Kunde nach konkreten Ergebnissen fragte, sagten sie, dass es unseriös sei, eine Garantie für Trainingsarbeiten abzugeben.



78% der Firmen gaben zu, dass es nicht einfach ist, für jede Trainingsmaßnahme eine zuverlässige Kosten/Nutzen-Analyse zu erstellen. Sie erwarteten jedoch vom Trainer im Bereich der „harten Faktoren“ konkret messbare Ergebnisse, während man im Bereich der „weichen Faktoren“ zu Kompromissen bereit war. Man war sich der Tatsache bewusst, dass es einerseits hochspezialisierte Trainer gibt, die z.B. im EDV-Bereich über ein enormes Know-how verfügen, aber didaktisch und methodisch Defizite aufweisen, während auf der anderen Seite die „Verhaltens-Softies“ zwar gezielte Kompetenzentwicklung betreiben, die aber meistens nicht klar auf die Unternehmensziele ausgerichtet ist.

4. ROI-Analyse



83% der befragten Trainer waren sich darin einig, dass es in den meisten Fällen nicht möglich sei, eine zuverlässige und aussagefähige Return-on-Investment (ROI)-Analyse zu erstellen. Sie führten Faktoren wie Fluktuations- und Reklamationsquoten, Konflikthäufigkeit sowie Akzeptanz- und Imagezuwachs im Kundenkreis an, die sich nur schwer erfassen und messen ließen. Außerdem bemerkte man, dass vorhandene ROI-Analysemodelle noch zu viele Lücken aufwiesen und sich deshalb in der Praxis nicht bewähren würden. Wenn der Kunde nicht ausdrücklich danach fragt, würde man auf die ROI-Analyse "wohlwollend" verzichten.



71% der Unternehmen haben in Bezug auf ROI bereits resigniert. Zahlreiche Versuche von Trainern, klare Angaben über den Return on Investment zu erhalten, haben zu nichts geführt. Man ist oft schon zufrieden, wenn es überhaupt zu messbaren Ergebnissen kommt. Bisher wurde jedoch die Hoffnung auf bessere ROI-Modelle nicht aufgegeben.



5. Medien-/Methodenwahl



69% der befragten Trainer setzen ausschließlich Trainingsmethoden ein, mit denen sie vertraut sind. Wenn eine spezifische Trainingsmethode optimal wäre, die sie jedoch nicht beherrschen, greifen sie auf die nächstbeste Methode in ihrem Repertoire zurück und sind nicht bereit, für einen erfahreneren Kollegen Platz zu machen. Bei der Auswahl der Medien gehen sie ähnlich vor und benutzen vorwiegend die Medien, die ihnen zur Verfügung stehen. Die übrige Gruppe selektiert sowohl die Lehrmethoden als auch die Medien strikt nach didaktischen und lernpsychologischen Gesichtspunkten und zeichnet sich durch eine hohe Medienkompetenz und die klare Ausrichtung an den Lernstilen der Teilnehmer aus.



92% der Unternehmen erwarten von einem professionellen Trainer eine klare, methodische Ausrichtung und gehen davon aus, dass er eine begründete und erprobte Medienzuordnung vornimmt. Sie wissen jedoch, dass die Idealsituation selten erreicht wird. Unternehmen sind deshalb bereit, die Ressourcen des Trainers sorgfältig auszulotsen und, falls erforderlich, durch eigene Ressourcen zu ergänzen.



6. Programmadaption



45% der Trainer sind bereit, ihre Programm- und Lehrinhalte firmenspezifisch zu adaptieren. Manche gehen dabei so weit, dass sie aktuelle Zwischenfälle aus dem Unternehmen so aufbereiten, dass sie in Fallstudien und Rollenspielen verwendet werden können. Andere wiederum nehmen an ihren Programmen unwesentliche Modifikationen vor, um den Kunden zufriedenzustellen. Das Gros der Trainer ist nicht bereit, ihr Lehrmaterial abzuändern, und sieht dafür auch keine Notwendigkeit.



77% der Unternehmen fragen nach firmenspezifischer Adaption, da sie davon überzeugt sind, dass dadurch der Lernerfolg gesteigert werden kann. Sie sind jedoch nicht bereit, die oft hohen Kosten für die firmenspezifische Aufbereitung zu tragen.



7. Eingangstests



17% der Trainer benutzen Systeme zur Ermittlung des Eingangsverhaltens der Teilnehmer. Die Beobachtung am Arbeitsplatz und die Verhaltensanalyse mit Hilfe von Rollenspielen und Simulationen sind dabei die am häufigsten eingesetzten Methoden. Die meisten messen Eingangstests keine oder nur geringe Bedeutung bei.



79% der Weiterbildungs-Verantwortlichen versuchen, im Rahmen der Bedarfsermittlung auch das Eingangsverhalten der Teilnehmer durch den Trainer ermitteln zu lassen. Sie sind davon überzeugt, dass diese Informationen einen wesentlichen Faktor bei der Messung des Endverhaltens darstellen. Die übrigen Unternehmen glauben, dass es vollkommen ausreicht, nur das Endverhalten der Teilnehmer zu ermitteln und dieses mit den Lernzielen zu vergleichen.



8. Kompetenzmessung



15% der Trainer setzen zur Ermittlung der individuellen Leistungs- und Verhaltensdefizite und Entwicklungspotentiale Kompetenzanalysen ein. Alle anderen benutzten Persönlichkeitstests oder Skilltests.



63% der Unternehmen sind mit Kompetenz-Assessments vertraut und fragen danach. Andere Testverfahren waren hinreichend bekannt. Die Auswahl des jeweiligen Testinstruments überlässt man weitgehend den Trainern.



9. Praxistransfer



42% der Trainer sind mit Methoden, die den Praxistransfer unterstützen, vertraut. Eine zuverlässige Qualitätssicherung durch Förderungsmaßnahmen, die die Umsetzung und Generalisierung erworbener Kompetenzen und Verhaltensweisen am Arbeitsplatz ermöglichen, können die meisten nicht anbieten.



53% der Unternehmen lehnten Maßnahmen zur Förderung des Lerntransfers wie z.B. das On-the-Job Training ab, da solche Prozesse zu zeitaufwendig und kostspielig seien. Sie erwarten vom Trainer Checklisten und Methoden, die von den Teilnehmern selbst angewandt werden können, um den Lerntransfer zu sichern.



10. Follow-up Support



22% der Trainer bieten Maßnahmen an, die Einfluss auf die Lernkultur im Unternehmen haben. Feedback- und Qualitätszirkel sowie Mentor- und Coachinggespräche sind die am häufigsten angebotenen Support-Methoden.



88% der Unternehmen fragen verstärkt nach durchgängigen Systemen. Sie erwarten, dass Trainingskonzeptionen auch eine systematische Förderung der neu erlernten Verhaltensweisen am Arbeitsplatz beinhalten. Trainer werden immer häufiger abgelehnt, wenn ihnen die Umsetzungsorientierung fehlt, das Gelernte nicht lückenlos in die Praxis übertragen werden kann und der Langzeiterfolg nicht gewährleistet ist.



Fazit

Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen deutlich, warum sich viele Trainer in einer schwierigen Situation befinden. In Zeiten, in denen sich Unternehmen auf Performance-Improvement konzentrieren müssen, werden auch von Trainern messbare Ergebnisse erwartet. Außerdem wird eine klarere Ausrichtung sämtlicher Maßnahmen auf die Unternehmensziele gefordert.

Um die neuen Erwartungshaltungen der Kunden erfüllen zu können, dürfen sich Trainer nicht allein auf isolierte Weiterbildungsmaßnahmen konzentrieren. Um eine Analogie aus der Welt der Musik zu benutzen:

Trainer müssen die Rolle des Solisten aufgeben und sich zum Dirigenten entwickeln.

Aus Trainern müssen Performance-Analytiker und Performance-Consultants werden, wenn die Weiterbildungsbranche nicht ihre Glaubwürdigkeit und Existenzberechtigung verlieren will. Jetzt besteht noch die Chance, sich neuen Gegebenheiten anzupassen und in das Aufgabenfeld des Performance Consulting und Performance Managements überzuwechseln.

Die Kompetenz und Leistung von Mitarbeitern zu steigern und in Einklang mit den strategischen Unternehmenszielen zu bringen, ist das Gebot der Stunde und gleichzeitig die Zukunftssicherung für Trainer.

