

**Anna Langheiter**

# **Trainingsdesign**

**Wie Sie gut durchdachte, lebendige und  
passgenaue Weiterbildungskonzepte entwickeln**

managerSeminare Verlags GmbH – Edition Training aktuell

# Trainingsdesign – Eine Definition

Wenn das Budget in Unternehmen knapp wird, gibt es zwei Bereiche, bei denen sofort gespart wird: bei den Reisekosten und beim Training\*. Das ist beim Thema Training so zu erklären, als nur selten der Eindruck entsteht, dass Training wirklich einen Mehrwert hat. Einer der führenden Experten im Bereich Wirksamkeit und Evaluierung, Professor Robert O. Brinkerhoff, benennt den Grund für diesen Eindruck (Weinbauer-Heidel, 2016):

- ▶ Circa fünfzehn Prozent der Teilnehmer wenden das Gelernte erfolgreich an,
- ▶ siebzig Prozent probieren es aus, lassen es aber wieder sein
- ▶ und ungefähr fünfzehn Prozent probieren erst gar nicht, das Gelernte anzuwenden.

Ob Trainings wirken, für Unternehmen nachhaltig sind und einen echten Mehrwert bieten, darüber entscheidet maßgeblich ihr Design.

***„Trainingsdesign ist der Prozess, prägnante Lernerfahrungen zu gestalten, die den Lernenden befähigen, das gewünschte Ziel zu erreichen.“***

- ▶ ***„Trainingsdesign ist der Prozess...“***  
Trainingsdesign ist ein Prozess und beinhaltet eine systematische Planung, Entwicklung und Evaluierung von Lernumgebungen und Lernmaterialien.

\* Training und Seminar wird in diesem Buch gleichwertig verwendet. Beide haben das Ziel, bestimmte Inhalte zu schulen und das Gelernte im Unternehmen anzuwenden. Ein Workshop ist ergebnisoffen: hier wird der Ablauf geplant, die Inhalte sind jedoch von den Teilnehmern und deren Themen abhängig. Unter Workshop fällt unter anderem auch ein Meeting und/oder ein Teambuilding.

- ▶ **„... prägnante Lernerfahrungen“**  
Die meisten Lernvorgänge erfolgen durch Wiederholung und unter Einsatz aller Sinnesorgane. Daher ist es notwendig, den Teilnehmenden genau solche Erfahrungen anzubieten, sodass Lernen passiert.
- ▶ **„... die den Lernenden befähigen“**  
Nach dem Training soll für die Teilnehmenden etwas anders sein: Sie sollen im Stande sein, das Gelernte auch anzuwenden. Dazu benötigt es die entsprechenden Inhalte, die notwendige Übungszeit und auch eine intensive Auseinandersetzung mit dem Transfer in den Alltag.
- ▶ **„... das gewünschte Ziel zu erreichen.“**  
Das Ziel kann ein rein persönliches oder auch ein Unternehmensziel sein. Das Ziel muss klar sein und das ganze Trainingsdesign zielt darauf ab, dass es auch erreicht wird und die Veränderung dargestellt werden kann.

Gutes Trainingsdesign wird mehr Transferwirksamkeit und somit mehr Nutzen für die Teilnehmenden und für das Unternehmen bringen und durch Evaluierungsergebnisse aufzeigen, dass eine Veränderung erzielt wurde.

Anders gesagt, wer in gutes Design investiert, spart sinnlosen Aufwand. So beschreibt der Instructional Designer Tom Kuhlmann Trainingsdesign: *„Without instructional design, the learner might or might not get the information they need. Because of instructional design, you can get the learners to cut through a lot of extraneous information and get right to the important stuff.“*

Für mich persönlich ist Trainingsdesign auch die „Tribologie des Lernens“. Tribologie bezeichnet die Lehre von der Reibung und der erforderlichen Schmierung und inkludiert die Entwicklung von Technologien zur Optimierung von Reibungsvorgängen. Auch Lernen erzeugt Reibung: immerhin bedeutet es, Bekanntes gegen Neues auszutauschen oder etwas ganz Neues zu integrieren. Der „Lertribologe“ hilft also durch gutes Trainingsdesign beim Schmieren von Lernvorgängen. Möge es uns allen gelingen, dass Lernen wie geschmiert geht!

## In diesem Buch

Wie ein Training so designt wird, dass sowohl das gewünschte Ziel nachhaltig erreicht als auch die Umstände des jeweiligen Trainings berücksichtigt werden, beschreibt dieses Buch Schritt für Schritt.

Im **ersten Kapitel** erfahren Sie, welche Prinzipien einem guten Trainingsdesign zugrunde liegen. .... S. 13

Im **zweiten Kapitel** lernen Sie, wie das Design des Trainings vorbereitet wird, wie die Inhalte grundsätzlich erarbeitet und aufbereitet werden und wie das Training pilotiert wird. .... S. 35

Im **dritten Kapitel** werden die einzelnen Module unter die Lupe genommen, aus denen sich ein Trainingstag zusammensetzt. Dieses Kapitel bietet Ihnen einen Fundus an Tools sowie Hinweise, was bei der Konzeptionierung der einzelnen Module und der ganzen Trainingstage zu beachten ist. .... S. 111

Ziel des Trainings ist ein gelungener Transfer in den Alltag. Daher nimmt das **vierte Kapitel** den Transfer in den Fokus, für den Sie als Trainingsdesigner ebenfalls zuständig sind. .... S. 243

Ob ein Transfer gelungen ist, wird über Evaluierungen festgestellt. Im **fünften Kapitel** erfahren Sie daher, wie die Evaluierung eines Trainings so designt wird, dass zuverlässige und hilfreiche Daten gewonnen und berücksichtigt werden. .... S. 293

Um sich einen Eindruck eines gesamten Trainingsprozesses machen zu können, finden Sie im **sechsten Kapitel** ein Training in Ausschnitten inklusive beispielhaften, durch den Trainingsdesigner dazu erstellten Unterlagen. Für große Trainingsprojekte, beispielsweise bei einem weltweiten Rollout durch interne Trainer, kann ein Trainingsdesigner weitere Schritte einplanen, die hier kurz vorgestellt werden. .... S. 319

Zur Vertiefung finden Sie im **Anhang des Buches** eine Liste mit weiterführender Literatur. Wenn Erklärungen zu einzelnen Begriffen benötigt werden, finden Sie dort auch ein Stichwortverzeichnis, auf das Sie zurückgreifen können. .... S. 344



Zum Anhang gehören zudem zahlreiche Checklisten, Tabellen und weiteres Anschauungsmaterial, das Sie online herunterladen können. Dieses Icon macht Sie darauf aufmerksam, wenn Ihnen ein Dokument als **Download-Ressource** zum Buch zur Verfügung steht. Möchten Sie darauf zugreifen, dann geben Sie dazu den Link ein, der auf der inneren Umschlagklappe dieses Buches steht.

# Eine Trainingsbedarfsanalyse erstellen



- ▶ Kennen der Trainingsbedarfsanalysen Basic und Advanced.
- ▶ Wissen, wann man die beiden jeweils anwendet.
- ▶ Kennen der Stolpersteine.



- ▶ Verstehen, dass die Trainingsbedarfsanalyse das Fundament jeder Entwicklung ist.
- ▶ Verstehen, dass man einen guten Prozess für das Klärungsgespräch an der Hand hat.
- ▶ Erkennen, dass man mit dem Tool die Auftraggeber coachen kann.



- ▶ Die Trainingsbedarfsanalyse durchführen können.
- ▶ Stolpersteine erkennen und vermeiden können.

„Kopf“, „Herz“ und „Hand“ bezeichnen die Lernziele (vgl. S. 19) die am Ende dieses Unterkapitels zur Trainingsbedarfsanalyse erreicht sein sollen. Wie die Lernziele dieses Unterkapitels zeigen, hat die Trainingsbedarfsanalyse einen hohen Stellenwert, der verinnerlicht werden sollte.

*Auch diese  
Unterkapitel haben  
Lernziele*

Bei der Trainingsbedarfsanalyse handelt es sich um die eingehende Analyse des Trainingsbedarfs einer Organisation, damit das Training auch die gewünschte Wirkung entfaltet. Manche Kollegen sprechen von der „Bedarfsanalyse“ – mit Hinweis darauf, dass man zu Beginn des Gesprächs noch gar nicht weiß, ob ein Training überhaupt die richtige Lösung für den Bedarf des Unternehmens ist. Andere nennen sie „Transferanalyse“ mit der Idee, dass die Umsetzung das oberste Ziel ist und dies schon durch den Namen ausgedrückt werden soll. Ich habe mich für den Begriff „Trainingsbedarfsanalyse“ entschieden, da ich einerseits davon ausgehe, dass mein Gesprächspartner Training benötigt, wenn er von Training spricht (möge man mir hier auch Berufsoptimis-

mus vorwerfen) und andererseits, weil ich die Möglichkeiten, dass es etwas Anderes ist und vielleicht auch gar nichts zustande kommt, im Kopf mitlaufen habe.



### S'Gschichtl

Oder sollte ich besser schreiben: die unzähligen Geschichten? Was einem bei einer Trainingsbedarfsanalyse so alles passieren kann? Oder noch besser: Was einem über den Zaun geworfen wird, und man sich nur fragt: „*und damit soll ich jetzt ein Training aufbauen?*“

Eine Räubergeschichte zuerst: Per E-Mail kam die Anfrage für ein Training mit folgendem Inhalt.

„*Feedback geben –*

- ▶ *Die Führungskraft als Coach und Mentor – Wichtigkeit und Auswirkungen.*
- ▶ *Konstruktives Feedback als Unterstützung für persönliches Wachstum und Entwicklung wie auch zur Steigerung der Ergebnisse und der Unternehmensleistung.“*

Wenn ich so etwas sehe, habe ich blitzartig sehr viele Fragen im Kopf: Was genau, wie genau und wie viel Zeit habe ich dafür? Bei dieser Anfrage war es vor allem der Zeitfaktor, der noch einen besonderen Kick brachte. Dachte ich nämlich an zwei bis drei Tage, wünschte der Auftraggeber das Training in vier (!) Stunden. Weitere Zeit für ein Gespräch, was genau denn das Ziel sein sollte, gab es keine. Hier ist man dann vor die Entscheidung gestellt, ob man den Auftrag rundweg ablehnt oder einen für sich gangbaren Weg einschlägt.

Eine andere wunderbare Geschichte zeigt, dass es auch ganz anders sein kann. Nachdem bejaht werden konnte, dass Training die richtige Lösung für den Bedarf des Unternehmens ist, wurde mithilfe von Fachexperten und einem Trainingsdesigner eine Trainingsbedarfsanalyse für ein Training erstellt. Dieses Training sollte in drei Kontinenten ausgerollt werden. Für die Analyse allein hatten wir eineinhalb Tage Zeit. So konnten alle notwendigen Fragen zur Trainingsbedarfsanalyse, die Rollenverteilung sowie erste Fragen zu den detaillierten Inhalten im Projekt geklärt werden. Das Design und der Rollout waren einfach und höchst erfolgreich.

Und auch schön gescheitert: Die Trainingsbedarfsanalyse wurde mit der internen Ansprechpartnerin und den Fachexperten durchgeführt. Es gab regelmäßige Feedbackschleifen mit den Fachexperten im Designteam und auch mit den betroffenen Stakeholdern außerhalb des Designteams. Das Training wurde in den USA pilotiert, das Feedback war sehr gut und zwar vor allem in dem Punkt der sofortigen Anwendbarkeit des Gelernten. Trotzdem wurde das Training dann nicht weltweit ausgerollt, sondern nur punktuell verwendet. Rückblickend war die Einbeziehung der Stakeholder nicht gelungen und konnte auch mit nachträglichen Meetings und durch Kommunikation nicht mehr gerettet werden.

Erfahrung macht klug und so entstand über die Jahre ein Fragenkatalog zur Bedarfsanalyse, der mit jedem Projekt noch ein bisschen umfangreicher wurde. Jede Frage, die man doch hätte vorher stellen sollen, wurde ihm hinzugefügt. Je internationaler die Rollouts wurden, desto mehr Fragen schlichen sich in den Katalog. War es anfänglich noch die Frage nach der Trainingssprache und den Übersetzungen, kamen dann Fragen zum Deployment in den unterschiedlichen Ländern und darüber, wie die Überarbeitung von Trainingsmaterial den Trainern rückgespiegelt wird. Die Frage „Können die Teilnehmenden lesen und schreiben“ aus einem Projekt in Südafrika zeigt, woran tatsächlich alles gedacht werden sollte.

*Die Fragen zur Trainingsbedarfsanalyse stammen aus langer Erfahrung*



### **Aus der Sicht des Trainingsdesigners**

Bei großen, auch internationalen Rollouts würde es keinem einfallen, einfach mal drauf los zu legen. Bei kleinen, schon bekannten Trainings – denn die Inhalte kennt man ja, und das Unternehmen auch – kommt es schon vor, dass man sich nicht mehr die Mühe macht, ein paar Kernfragen zu stellen. Und dann ist der Trainer im Raum erstaunt, wenn tatsächlich mal „alles ganz anders“ ist. Nehmen Sie also keine Briefings zwischen Tür und Angel an! Es passiert immer wieder. Vor allem bei den Langzeitkunden, bei denen man „schon weiß, wie es läuft“ und auch bei Kunden bei denen „man unbedingt einen Fuß in die Tür bekommen will“. Es besteht die Gefahr, dass man „ins Blaue“ ein Training entwickelt, das nicht den Bedarf trifft. Und das büßt dann der Trainer, der im Raum steht und merkt, dass „irgendwas nicht stimmt“. Daher kein Training ohne Bedarfsanalyse!

*Nehmen Sie keine Briefings zwischen Tür und Angel an!*

Der Umfang der Trainingsbedarfsanalyse schwankt von wenigen Fragen bis zu einem mehrseitigen Fragenkatalog. Und letzteren braucht nicht jedes Designprojekt. Die kürzeste Version, auf die nicht verzichtet



*Die Lernziele sind  
das Minimum der  
Bedarfsanalyse*

wird, ist die Beschreibung von Kopf, Herz und Hand: Was sollen die Teilnehmenden nachher kennen, verstehen und anwenden können? Besser ist es auf jeden Fall, zumindest den Canvas aus der folgenden Trainingsbedarfsanalyse-Basic (s. S. 50) mit dem Auftraggeber auszufüllen. Je mehr der Trainingsdesigner von den Inhalten versteht und je besser er den Kunden kennt, desto eher kann er eine Basicversion der Trainingsbedarfsanalyse verwenden. Ist das Thema inhaltlich unbekannt, der Kunde noch neu oder steht ein großer, internationaler Rollout an, arbeitet man mit der „Trainingsbedarfsanalyse-Advanced“ Beide Bedarfsanalysen werden hier vorgestellt.

Die fundamentale Bedeutung der Trainingsbedarfsanalyse ist auch den Auftraggebern nicht unbedingt vorher klar. Deswegen gilt: Erklären Sie ihnen die Trainingsbedarfsanalyse und machen Sie ihnen deren Wichtigkeit bewusst. Wenn die Auftraggeber mehr darüber erfahren, verstehen sie auch die Notwendigkeit und die Auswirkungen.

## Trainingsbedarfsanalyse-Basic

Die „kleine“ Trainingsbedarfsanalyse wird in unterschiedlichen Kontexten verwendet. Sind Inhalte, Unternehmen und Zielgruppe bekannt, reicht die „Kleine“ aus. Deren Anwendung erfolgt generell bei kürzeren Trainings, wobei hier alles von der Microtraining Session bis zu einem Zwei-Tages-Training enthalten ist. Wenn dann auch noch wenige Durchführungen in nur einer Sprache geplant sind, ist dieses Tool wunderbar.

Diese „Trainingsbedarfsanalyse-Basic“ enthält sieben Themenblöcke, die jeweils weiter untergliedert sind. Sie werden in der Analyse einzeln abgefragt und Ergebnisse können direkt in einen Canvas eingetragen werden (vgl. S. 50). Eine Vorlage steht Ihnen als Download-Ressource zum Herunterladen zur Verfügung.



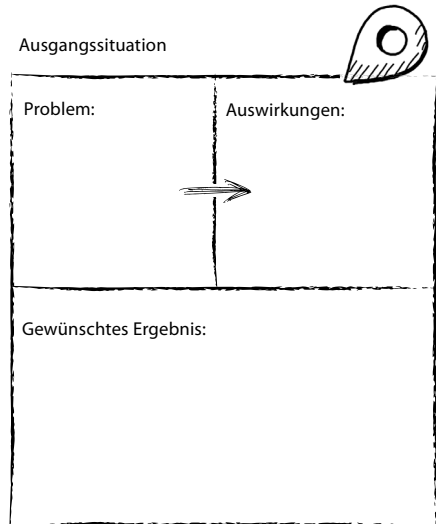
Wenn der Canvas benutzt wird, hat das den Vorteil, dass der Auftraggeber sieht, welche Fragen für das Training beantwortet sein müssen. Auch als Trainingsdesigner kann man schnell erkennen, ob die wichtigsten Fragen beantwortet sind. Meine Erfahrung zeigt, dass den Auftraggebern oft nicht bewusst ist, warum man gern Zeit für ein ausführliches Gespräch hätte. Wenn sie den Canvas sehen und die Erklärung dazu, dass diese Information die absolut notwendige Basis für gutes Trainingsdesign ist, bekommt man mehr Verständnis für den Zeitaufwand.

Damit die Bedarfsanalyse gelingt, ist es wichtig, dass Sie sich dabei mit den richtigen Gesprächspartnern austauschen. Das kann bei kleineren Auftragsklärungen ein Mitarbeiter aus der Personalentwicklung sein, die Führungskraft, die etwas verändern will oder bei großen Veränderung der CEO, der eine strategische Änderung auch mit Training unterstützen möchte.

## 1. Ausgangssituation

Hier geht es um die Beschreibung des Problems, dessen Auswirkungen und das gewünschte Ergebnis.

Die **Beschreibung des Problems** ist der Beginn der Trainingsbedarfsanalyse und je spezifischer diese Beschreibung ist, desto besser. Zuerst gilt es, das Problem, den Schmerz, genauer zu definieren. Die Auftraggeber sind es oft nicht gewohnt, das Problem so genau zu analysieren und nennen stattdessen gerne schon Inhalte, die ihrer Meinung nach geschult werden sollten. Diesem Drang sollte man nicht unbedingt nachgeben. Gelegentlich erleichtert es aber das Leben, zuerst über Inhalte zu reden, dann auf das Problem zu kommen und dann kritisch prüfen, ob die Inhalte zum Problem passen!



Um sich an die Formulierung des eigentlichen Problems heranzutasten, haben sich diese Fragen als hilfreich erwiesen:

- ▶ „Von wem geht die Initiative aus?“
- ▶ Was ist der konkrete Anlass?
- ▶ Was ist das Problem?
- ▶ Warum ist es gerade jetzt aktuell?“
- ▶ Und dann zum Spezifizieren: „Was? Wer? Wann? Wo? Wie häufig?“  
Und auch gerne mit dem Zusatzwort „genau“. „Was genau? Wie oft genau? Wann genau?“

Fragen zur  
Problembeschreibung

Ebenfalls zur Ausgangssituation gehört, dass nun die **Auswirkungen des Problems** besprochen werden. Auf die Kunden, das Produkt bzw. die Dienstleistung, den Prozess, die Mitarbeiter sowie das Unternehmen. Denn die Beschreibung der Auswirkungen machen dem Auftrag-

geber noch mehr bewusst, wie sehr der derzeitige Zustand schmerzt. Entsprechend wird also nun gefragt: „*Was sind die Auswirkungen des Problems?*“

- Fragen nach der Problemauswirkung*
- ▶ ... auf den Kunden?
  - ▶ ... auf das Produkt bzw. die Dienstleistung?
  - ▶ ... auf den Prozess?
  - ▶ ... auf die Mitarbeiter?
  - ▶ ... auf das Unternehmen?“

Zuletzt gehört es zur Schilderung der Ausgangssituation, dass das **gewünschte Ergebnis** geschildert wird. Hier soll die Frage beantwortet werden: „*Was soll nach dem Training anders sein?*“

Die Beschreibung sollte so genau wie möglich sein und sich so gut wie möglich an Verhaltensweisen oder anderen messbaren Kennzahlen orientieren. Nur dann kann man auch zeigen, ob das Training etwas gebracht hat. Um eine entsprechende Beschreibung zu erhalten, helfen diese Fragen:

- Beschreibung des gewünschten Ergebnisses*
- ▶ „*Was soll mit der Maßnahme bewirkt werden?*“
  - ▶ *Welche Verhaltensweisen sollen sich konkret ändern?*
  - ▶ *Woran würden Sie erkennen, dass das Training etwas verändert hat?*
  - ▶ *Stellen Sie sich zwei Mitarbeiter vor: einer war im Training und der andere nicht. Was macht der, der im Training war anders? Woran erkennen sie konkret den Unterschied?*
  - ▶ *Welche Veränderung (in Zahlen, Prozentsen, ...) soll konkret erreicht werden?*
  - ▶ *Was passiert, wenn nichts passiert?“*

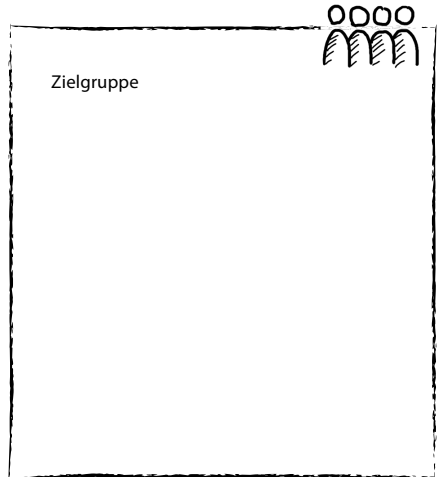
Manchmal ist mit diesem Gespräch über die Ausgangssituation das Thema Training schon wieder vom Tisch. Dann nämlich, wenn dem Auftraggeber bewusst wird, dass das Problem gar nicht so groß ist, ganz woanders liegt oder sich die Auswirkungen verschmerzen lassen.

## 2. Zielgruppe

Auf der Grundlage der Ausgangssituation, kann jetzt, im nächsten Themenblock, nach der geplanten Zielgruppe gefragt werden. An der Stelle kann etwa auch schon die Frage nach der – für das Unternehmen typischen – Teilnehmeranzahl kommen. Wobei es nicht ratsam ist, dies immer gleich auch hinzunehmen. Es ist anzumerken, dass es abhängig von den gewünschten Inhalten hier immer auch zu Änderungen kom-

men kann. Im Weiteren geht es nun beispielsweise auch um das Vorwissen und Motivation der Teilnehmenden. Typische Fragen hierzu sind:

- ▶ „Wie groß ist die Zielgruppe?
- ▶ Was ist im Unternehmen Minimum und Maximum bei den Teilnehmerzahlen?
- ▶ Gibt es hierbei Unterschiede je nach Training?
  
- ▶ Welche Vorkenntnisse haben die Teilnehmenden zum Thema des Trainings?
- ▶ Welche Maßnahmen wurden schon durchgeführt? Und mit welchem Erfolg?
- ▶ Welche Erfahrungen haben die Teilnehmenden mit dem Training?
- ▶ In welchen Arbeitsfeldern sind die Teilnehmenden tätig?
- ▶ Welche Aufgaben haben sie?
  
- ▶ Wie werden die Teilnehmenden ausgesucht?
- ▶ Sind die Teilnehmenden freiwillig dabei oder müssen sie das Training durchlaufen?“



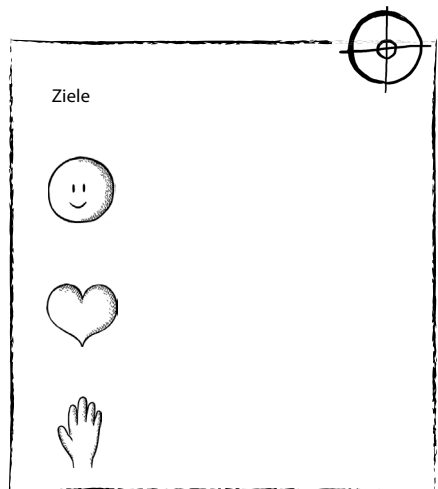
Fragen zur Trainingszielgruppe

### 3. Lernziele

Im nächsten Themenblock geht es um die Lernziele. Nun wird konkretisiert, was der Auftraggeber bei den gewünschten Ergebnissen angegeben hat. Die Lernziele werden, wie bereits beschrieben, in drei Gruppen eingeteilt: Kopf, Herz und Hand (vgl. S. 19).

Das Arbeiten mit diesen drei Zielrichtungen fällt den Auftraggebern oft schwer. Daher ist es ratsam, sie gut zu erklären und auch ein leicht verständliches Beispiel zu nennen. Die hier hilfreichen Fragen liegen auf der Hand:

- ▶ **Kopf:** „Was sollen die Teilnehmenden nach dem Training wissen?“
- ▶ **Herz:** „Was sollen die Teilnehmenden verstanden haben?“
- ▶ **Hand:** „Was sollen die Teilnehmenden nachher anwenden können?“



Fragen zu den Lernzielen

In der Trainingsbedarfsanalyse werden „Kopf“, „Herz“ und „Hand“ auf hohem Level, also auf der Ebene des Gesamttrainings, bearbeitet. Je mehr Details man hier von den Auftraggebern bekommen kann, desto besser ist die Grundlage für das Design des Trainings.

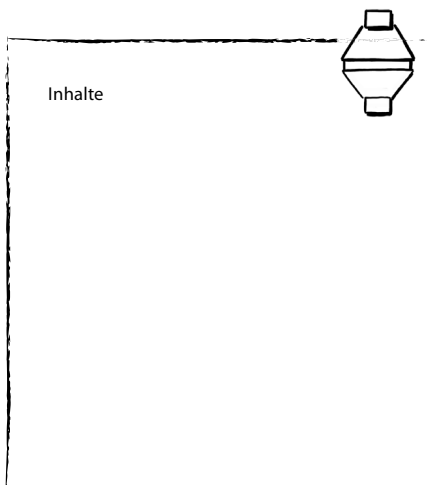
*Später werden Lernziele für jedes Modul geklärt.*

Hinweis: Bei der Klärung der Inhalte wird die Unterteilung der Lernziele auf jedes einzelne Modul eines Trainings runtergebrochen (vgl. S. 21).

#### 4. Inhalte

In der Auftragsanalyse kommen nun, im vierten Themenblock, die Inhalte zur Sprache. Die Inhalte für ein Training können – müssen aber nicht – vom Trainingsdesigner kommen. Daher ist immer wichtig, zu klären, was der Kunde an Inhalten hat und vielleicht auch weiterhin verwenden will. Manchmal soll ganz bewusst etwas Neues kreiert werden. Ein anderes Mal soll intern Wissen weitergegeben werden, das erstmal aus den Köpfen der Mitarbeiter geholt werden soll.

Die Methoden sind ein Thema, das auch nicht unterschätzt werden darf. Welche Art von Training ist vertraut? Wie kreativ anders darf oder soll gearbeitet werden? Wie ist das mit Planspiel, Simulation, Outdoortraining? Ein Trainingsdesigner muss viele Methoden im Repertoire haben und es ist wichtig, dass die gewählte Methode zuvor mit dem gewünschten Ziel und der Unternehmenskultur des auftraggebenden Unternehmens abgeglichen wird. Hier helfen folgende Fragen weiter:



- ▶ „Welche Trainingsinhalte sind gewünscht?“
- ▶ Passen die gewünschten Inhalte zum gewünschten Ergebnis?
  
- ▶ Gibt es schon Material?
- ▶ Wie aktuell ist das Material?
- ▶ Soll Material weiterverwendet werden oder alles neu kreiert werden?
- ▶ Wer kann zum Zusammenstellen von Material beitragen?
  
- ▶ Welche Modelle, Prozessbeschreibungen, Vorgehensweisen, gesetzliche Vorgaben, betriebliche Vorgaben, Richtlinien, ISO-Unterlagen etc. gibt es?

- ▶ Gibt es schon Vorstellungen über die Lernformen?
- ▶ Mit welchen Methoden sind die Mitarbeiter vertraut?
- ▶ Sind PowerPoint- Training, interaktive Methoden, Outdoortraining vorstellbar?
- ▶ Was kennen sie schon, was ist neu?
- ▶ Soll bewusst Bekanntes bzw. bewusst Neues/Anderes gemacht werden?
- ▶ Soll es sich um ein Präsenztraining, Blended Learning-Konzept (mit Webinar, App, Online-Elementen) oder ein reines Online-Training handeln?“


*Fragen: Was und wie kann vermittelt werden?*

## 5. Transfer

Nun folgt der Themenblock „Transfer“. Der Trainingstransfer findet vor, während und nach dem Training statt. Dass im Training selbst auf transferorientiertes Training geachtet wird, sollte eine Selbstverständlichkeit sein und wird beim Design des Trainingsprozesses berücksichtigt. An dieser Stelle wird daher vor allem nach Tätigkeiten gefragt, die **vor** und **nach** dem Training durchgeführt werden. Typisch sind diese Fragen:

- ▶ „Ist es üblich, mit Trainingsteilnehmern im Vorfeld Kontakt aufzunehmen?“
- ▶ Wie viel Vorarbeit sind die Teilnehmenden gewohnt (in Stunden)?
- ▶ Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Teilnehmenden eine vorgesehene Vorarbeit auch machen?
- ▶ Welche Transfermethoden „Vorher“ und „Nachher“ werden im Unternehmen angewandt?“

|                        |          |
|------------------------|----------|
| Transfer               |          |
| Vorher:                | Nachher: |
| Transferunterstützung: |          |



*Was ist vor und nach dem Training möglich?*

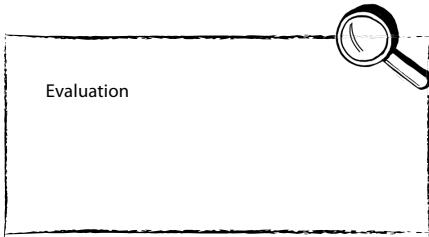
Da ja Transfer nicht nur von den Teilnehmenden selber abhängt, sondern auch von der Unterstützung, die sie durch das Unternehmen erhalten, sind auch Fragen nach der **Transferunterstützung** wichtig:

- ▶ „Wer kann/wird den Transfer unterstützen?“
- ▶ Gibt es ein Transforgespräch mit der Führungskraft?
- ▶ Was ist sonst noch notwendig, damit die Umsetzung gelingt?
- ▶ Was können Barrieren für den Transfer sein?“

*Welche Unterstützung bekommt der Transfer?*

## 6. Evaluation

Der sechste Themenblock der Trainingsbedarfsanalyse bezieht sich auf die Evaluation, denn: Kein Training ohne zu evaluieren! So sollte es sein. Und damit sind nicht die Feedbackbögen gemeint, die so gerne ausgeteilt werden. Solche Feedbackbögen geben einen schnellen Überblick über das Seminar, den Trainer, die Organisation und das Hotel.



Für die Evaluierung des Trainings sind aber diese zwei Dinge wichtig: Haben die Teilnehmer am Ende des Seminars etwas gelernt und wenden die Teilnehmer das Gelernte auch an?

Für eine gute Evaluierung ist es immer notwendiger, sich nach dem Erfolg des Transfers zu erkundigen. So kann ein Fragebogen drei bis sechs

Monate nach dem Training viel Information über dessen eigentlichen Erfolg bringen, ebenso wie ein späteres Gespräch mit dem Teilnehmer oder mit der Führungskraft. So wird fundiert evaluiert. Denn wie sonst kann man erkennen, ob das Training etwas gebracht hat? Um dies vorab sicherzustellen, helfen diese Fragen weiter:

*Wie soll evaluiert werden?*

- ▶ „In welcher Form ist die Evaluierung des Trainings vorgesehen?
- ▶ Verwenden Sie Feedbackbögen?
- ▶ Dürfen wir diese auch ändern?
- ▶ Was soll evaluiert werden (Inhalt, Trainer, Organisation, Lernen)?
- ▶ Wer soll befragt werden?“
  
- ▶ „Was passiert mit den Daten? Wer wird davon in Kenntnis gesetzt?
- ▶ Wie werden die Daten mit dem gewünschten Ergebnis in Zusammenhang gebracht?“


## 7. Organisatorisches

Der letzte Punkt, der in der Basic-Trainingsbedarfsanalyse erkundet wird, betrifft die gesamte Logistik. Das heißt Ort, Zeit, Unterlagen und Sonstiges. Um hier Details in Erfahrung zu bringen, sind diese Fragen nützlich:

*Fragen zur Logistik*

- ▶ „Wo wird trainiert? Inhouse oder in einer/m Seminar-Location/Hotel?
- ▶ Welche Raumgröße braucht es?
- ▶ Welche Ausstattung ist notwendig?

- ▶ *Was wären gewünschte/mögliche Termine?*
- ▶ *Wie lange kann das Training dauern (min.-max.)?*
- ▶ *Was sind übliche Trainingszeiten?*
  
- ▶ *Welche Art von Unterlagen sind gewünscht?*
- ▶ *Gibt es Templates, die zur Verfügung gestellt werden?*
- ▶ *Wie wird das Training dokumentiert?*
  
- ▶ *Was ist sonst noch wichtig?*
- ▶ *Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?*
- ▶ *Welche Einschränkungen gibt es?“*



|                   |                              |
|-------------------|------------------------------|
| Organisatorisches |                              |
| Ort:              | Termin:                      |
| Raum:             | Dauer:                       |
| Ausstattung:      | Trainingszeiten:             |
| Unterlagen:       | Wichtig/<br>Einschränkungen: |
| Dokumentation:    |                              |

### Anwendung des Canvas

Wenn man das erste Mal mit dem Canvas arbeiten möchte, ist es sicherlich am besten, sich in Ruhe mit den Feldern und den dazugehörigen Fragen vertraut zu machen. Manche Fragen mögen einem mehr, andere weniger gefallen. Möglicherweise hat man auch eine Lieblingsfrage, die man dann ergänzt. Da ich sehr anwendungsorientiert arbeite, empfehle ich an dieser Stelle: einfach an ein Training denken, das man schon durchgeführt hat oder das gerade ansteht. Dann die Fragen durchgehen und jedes Feld befüllen. Die beste Reihenfolge ist, die Themenblöcke von links nach rechts durchzuarbeiten, also von Ausgangssituation, Zielgruppe, Ziele, Inhalte, Transfer, Evaluierung zum Organisatorischen. Das ist eine logische Reihenfolge und gleichzeitig kann es sein, dass man mit dieser Logik nicht gut weiterkommt. Hier sage ich: ausprobieren, wie es am besten zu einem passt. Es kann auch passieren, dass ich schon ganz wichtige Ideen und Gedanken zu einem Training im Kopf habe. Dann ist es besser, das gleich hinzuschreiben und später den Check zu machen, ob jetzt noch alles stimmig ist.

*Das Vorgehen bei der Trainingsbedarfsanalyse mit Canvas*

Im Gespräch zur Trainingsbedarfsanalyse kann es auch an dem Auftraggeber liegen, wenn die Reihenfolge variiert. Der Einfachheit halber sollte man hier der Reihe nach vorgehen – doch es sind nicht alle Auftraggeber so strukturiert. In dem Fall folgt man einfach dem Gesprächsfluss und notiert vor den Augen des Auftraggebers die Inputs in die dafür vorgesehenen Felder. Oft beginnt ein Gespräch mit den Inhalten und erst dann wird das Problem beschrieben. Sollte dies der Fall sein, ist es wichtig, dass nach der Problembeschreibung und dem Formulieren des gewünschten Ergebnisses noch einmal geprüft wird, ob die zuerst formulierten Inhalte noch zum Problem passen oder ob dieser Abschnitt nochmals diskutiert werden muss.





# Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

## Training *aktuell* einen Monat lang testen



### Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen