



COMPETENCE **ON TOP**

Stephan Lützenkirchen

//////////////////// **WAS IST EINE GUTE** //////////////////////
//////////////////// **AUFTRAGSKLÄRUNG** //////////////////////
FÜR ERFOLGREICHE TRAINER?

Publikationen

Was ist eine gute Auftragsklärung für erfolgreiche Trainer?

**Ausarbeitung
für den
zertifizierten Competence-Trainer (SHB)**

**vorgelegt von
Stephan Lützenkirchen**

**am 31. Mai 2019
für die Steinbeis-Hochschule Berlin**

Ausbildung: Advanced Business Trainer
Institut: Competence on Top
Prüfungsdatum: 21. Februar 2019
Prüferin: Cornelia Hogrefe

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
1.1	Problemstellung	4
1.2	Zielsetzung	4
1.3	Grundlage und Aufbau der Betrachtung	5
2	Wissenschaftliche Betrachtung	6
2.1	Was macht eine Weiterbildungsmaßnahme erfolgreich?.....	6
2.2	Was beeinflusst den Weiterbildungserfolg?	8
2.2.1	Gestaltungsmerkmale einer Weiterbildungsmaßnahme	8
2.2.2	Merkmale des Umfelds	9
2.3	Das Kompetenzmanagement	10
2.4	Qualität von Weiterbildungsmaßnahmen	11
2.4.1	Interaktion als Besonderheit	13
3	Voraussetzungen für eine gute Auftragsklärung	14
3.1	Akteure	14
3.2	Vorbereitung	15
3.3	Das Gespräch mit dem Auftraggeber	16
3.3.1	Rahmenbedingungen und organisatorische Aspekte	16
3.3.2	Zielklärung und Konzeption	17
3.3.3	Beachtung des Umfelds.....	18
3.3.4	Die Klärung einer nachhaltigen Transfersicherung	18
3.4	Dokumentation der Auftragsklärung	19
3.5	Die Auftragsklärung mit den Teilnehmenden.....	19
4	Systemische Fragen zur hintergründigen Auftragsklärung.....	20
4.1	Was sind systemische Fragen?.....	20
4.2	Systemische Fragen in der Auftragsklärung?	21
5	Ganzheitliche Betrachtung	23
5.1	Was ist ein Organisationsdesign	23
5.2	Das 7s-Modell: Die Stellhebel des Erfolgs.....	23
6	Praxis-Erhebung	25
6.1	Ergebnisse der Befragung	
6.1.1	Teilnehmerprofil.....	
6.1.2	Art der Auftragsklärung und Gesprächspartner	25
6.1.3	Zeitaufwand für Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation	

der Auftragsklärung	26
6.1.4 Dokumentation der Auftragsklärung	27
6.1.5 Die Fragen der Auftragnehmer nach Art und Inhalt	27
6.1.6 Die Klärung der Rahmenbedingungen.....	28
6.1.7 Die Erfolgssicherung.....	29
6.2 Erkenntnisse der Befragung	29
7 Fazit	31
7.1 Mein persönliches Fazit	32
7.2 Gesamtfazit	32
8 Quellen und Literaturnachweise	34
9 Eidesstattliche Erklärung	35
10 Anlagen	36
10.1 Anlage I: Antworten der Befragungsteilnehmer	36
10.2 Anlage II: Checkliste für die Vorbereitung und Durchführung einer Auftragsklärung	41

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Für Unternehmen ist die Qualifizierung und Weiterentwicklung von Mitarbeitern¹ ein wesentlicher Aspekt für die nachhaltige Erfolgs- und Zukunftssicherung. Zudem stellen eine entsprechende Haltung der Unternehmen sowie nachgewiesene Investitionen in Qualifikation und Weiterentwicklung auch immer bedeutendere Kriterien auf dem Arbeitsmarkt für die Anwerbung von neuen Mitarbeitern dar. Entsprechend erklärt das Institut der deutschen Wirtschaft in seiner neunten IW-Weiterbildungserhebung² zu Kosten und Nutzen betrieblicher Weiterbildung, dass die deutsche Wirtschaft im Jahr 2016 insgesamt 33,5 Milliarden Euro in Weiterbildung investiert hat – eine Steigerung von 11 Prozent zum Vorjahr. Durchschnittlich hat sich jeder Mitarbeiter 17,3 Stunden weiterqualifiziert. Die Unternehmen können dabei auf ein breiteres Spektrum an Weiterbildungsformen zurückgreifen, um ihre Qualifikationsbedarfe zu decken.

Für die Unternehmen besteht die Herausforderung darin, die für den jeweiligen Qualifizierungsbedarf richtige Weiterbildungsform und den geeigneten Anbieter zu finden. Zudem ist eine präzise Auftragsklärung eine bedeutende Voraussetzung für die Qualität und den Erfolg jeder Weiterbildungsmaßnahme. Allerdings wird hier seitens der Unternehmen oft eine Nachlässigkeit beobachtet. Die Ursachen dafür sind wissenschaftlich nicht erforscht. Ein Grund könnte sein, dass die Führung von weiterzubildenden Mitarbeitern einerseits und die konkrete Auftragsklärung andererseits in den Unternehmen in unterschiedlichen Händen liegt und entsprechende Voraussetzungen für eine präzise und auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Auftragsklärung nicht gegeben sind.

Demzufolge liegt eine gute Auftragsklärung in der Verantwortung und im Interesse des Anbieters einer Weiterbildungsmaßnahme, damit die angestrebte Maßnahme für alle Beteiligten – Auftraggeber, Teilnehmer und Auftragnehmer (Trainer) – den gewünschten Erfolg bzw. die gewünschte Wirkung nach sich zieht und als „Qualitätsprodukt“ angesehen wird. Das Problem dabei ist, dass die Ziele sowie die konkreten Anforderungen an eine erfolgreiche Weiterbildungsmaßnahme in den Unternehmen oft nicht klar definiert sind. Entsprechend stellt die Auftragsklärung hohe Anforderungen an die Auftragnehmer.

1.2 Zielsetzung

Vor dem Hintergrund dieser Problematik stellt die Ausarbeitung die Aspekte einer guten Auftragsklärung aus Sicht eines Anbieters einer Bildungsmaßnahme – eines Trainers – in den Fokus. Konkret lautet die Fragestellung: Was ist eine gute Auftragsklärung für erfolgreiche Trainer?

¹ Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in dieser Ausarbeitung auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne einer Gleichbehandlung aller Geschlechter

² IW-Trend Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 44. Jahrgang Nr. 4, ISSN 1864-810X (Onlineversion: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2017/369145/IW-Trends_2017-04_Seyda_Placke.pdf)

1.3 Grundlage und Aufbau der Betrachtung

Die Betrachtung basiert auf meiner langjährigen Management-Erfahrung – welche auch zahlreiche Auftragsgespräche mit internen und externen Trainern sowie Tätigkeiten als Trainer in verschiedenen Umfeldern umfasst – sowie auf wissenschaftliche Ergebnisse. Zudem berücksichtige ich die Erfahrungen von aktiven Trainern im Rahmen einer Befragung zu deren Praxis bei der Auftragsklärung.

Die Arbeit besteht neben der Einleitung und dem Fazit aus fünf Kapiteln:

Das Kapitel „Wissenschaftliche Betrachtung“ nähert sich dem Thema als Einflussfaktor für die Qualität von Weiterbildungsmaßnahmen.

Das Kapitel Rahmenbedingungen widme ich mich der Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation einer erfolgreichen Auftragsklärung, einschließlich der getroffenen Absprachen im Sinne einer nachhaltigen Erfolgssicherung der angestrebten Maßnahme.

Das Kapitel „Systemische Fragen“ stellt diese als geeignete Werkzeuge für eine fundierte und hintergründige Auftragsklärung in den Mittelpunkt.

Im Kapitel „Ganzheitliche Betrachtung“ stelle ich deren Bedeutung für den Trainingserfolg sowie das 7S-Modell als geeignetes Tool für eine ganzheitliche Betrachtung im Rahmen der Auftragsklärung vor.

Die theoretischen Betrachtungen werden schließlich den Ergebnissen einer Praxis-Befragung von aktiven Trainern gegenübergestellt.

2 Wissenschaftliche Betrachtung

Das Thema dieser Ausarbeitung („Was ist eine gute Auftragsklärung für einen erfolgreichen Trainer?“) war bisher nicht explizit Gegenstand von wissenschaftlichen Betrachtungen. Dennoch lassen die nachstehend dargestellten Evaluations- und Transfermodelle der Bildungsforschung Rückschlüsse auf die Bedeutung und Regeln einer guten Auftragsklärung zu. Zudem zeigen die Betrachtungen zu den Erfordernissen von Kompetenzentwicklung in einer sich ändernden Arbeitswelt einerseits sowie den Einflussfaktoren für die Qualität bzw. den Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen andererseits die Komplexität und Bedeutung einer Auftragsklärung sowie die Verantwortung der Akteure auf Auftraggeber- und Auftragnehmer-Seite auf.

2.1 Was macht eine Weiterbildungsmaßnahme erfolgreich?

Der Erfolg betrieblicher Weiterbildung drückt sich auf verschiedene Weise aus. Die Zufriedenheit der Teilnehmer mit einer Maßnahme ist das bisher häufig einzige Kriterium, welches in Organisationen erfasst wird. Dem Evaluationsmodell von Kirkpatrick³ zufolge sind zudem auch der Lernerfolg (Was haben die Teilnehmer gelernt?), der Praxistransfer (Inwiefern ändern die Teilnehmer ihr Verhalten?) sowie die Ergebnisse, die dieser Transfer für die Teilnehmenden an der Weiterbildungsmaßnahme und die Organisation nach sich zieht, von Bedeutung. Allerdings finden diese in der Praxis oft keine Berücksichtigung, was sich auch in einer diesbezüglich beobachteten Nachlässigkeit bei der Auftragsklärung seitens der Auftraggeber manifestiert.

Das Evaluationsmodell
von Kirkpatrick (1959)

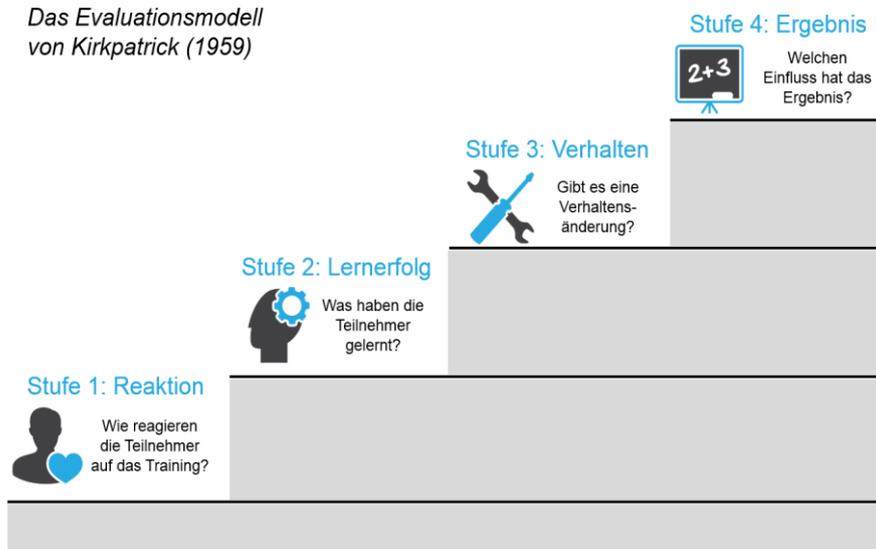


Abbildung 1

³ Evalea GmbH, David Maurer: <https://www.evalea.de/klassiker-evaluation-von-trainingsprogrammen-die-vier-stufen-von-kirkpatrick-1959/evaluationsmodell-kirkpatrick/>

Das Modell von Baldwin & Ford⁴ (1988, siehe Abbildung 2) zeigt den Einfluss von Teilnehmern, Trainingsdesign und Arbeitsumgebung auf den Erfolg einer Bildungsmaßnahme auf. Die Anwendung der gelernten und gemerkten Inhalte in verschiedenen Situationen hat dabei eine große Relevanz. Direkten Einfluss auf den Lernerfolg (2 und 3) und den Transfererfolg (4 und 6) wird im Modell den Merkmalen der Teilnehmer und der Arbeitsumgebung zugeschrieben – mit einem indirekten Effekt auf den Transfererfolg (6). Das Trainingsdesign wirkt in diesem Modell in direkter Form ausschließlich auf den Lerntransfer ein (1). Auch hierfür wird zusätzlich ein indirekter Effekt auf den Transfererfolg angenommen (6).

Damit die Trainingsinhalte reale Anwendung am Arbeitsplatz finden, sind neben dem Lernen und Behalten auch entsprechende Fähigkeiten und Persönlichkeit sowie eine Eigenmotivation des Lernenden erforderlich. Zudem müssen die Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz die Anwendung begünstigen und entsprechende Gelegenheiten bieten.

Das Modell veranschaulicht, dass der Erfolg einer Weiterbildungsmaßnahme stark vom Umfeld, in dem sie durchgeführt wird, abhängt. Auch die Teilnehmenden selbst nehmen eine wichtige Rolle ein, um den Erfolg der Weiterbildungsmaßnahme zu sichern.

Die vielen Gestaltungsmerkmale einer Weiterbildungsmaßnahme zeigen die mögliche Komplexität einer Auftragsklärung auf. Eine Reduzierung auf eine Vorbereitung mit der Bereitstellung von Informationen und etwaigen Lerninhalten, welche die Teilnehmenden vorab bearbeiten können, reicht nicht aus. Vielmehr muss sich der Auftragnehmer mit der Organisation bzw. dem Unternehmen in seiner Gesamtheit beschäftigen und für seine Überlegungen zur Konzeption und Durchführung einer Maßnahme die richtigen Schlüsse ziehen, um einen nachhaltigen Erfolg zu ermöglichen.

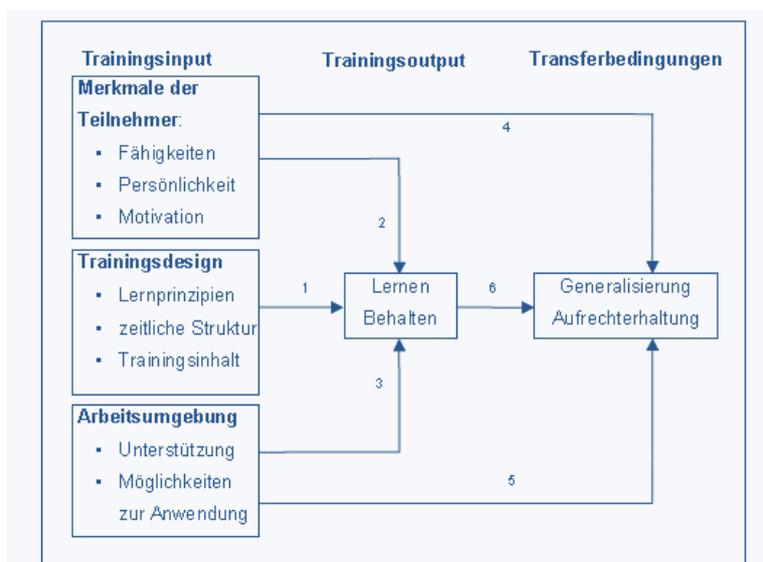


Abbildung 2: Transfermodell Baldwin und Ford

⁴Baldwin, Timothy T.; Ford, J. Kevin Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research, *Personnel Psychology*, 1988

2.2 Was beeinflusst den Weiterbildungserfolg?

Angesichts der komplexen Veränderungen in der modernen Arbeitswelt haben sich Forscher des Lehrstuhls für Personalmanagement, Führung und Organisation der Technischen Universität Kaiserslautern unter der Leitung von Prof. Dr. Tanja Rabl im Rahmen eines Forschungsprojekts der Frage nach den Einflussfaktoren erfolgreicher Weiterbildung⁵ angenommen. Die Erkenntnisse dieser Forschungsarbeit erlauben Rückschlüsse für die Überlegungen zu einer guten Auftragsklärung für erfolgreiche Trainerinnen und Trainer.

Die im Modell (siehe Abbildung 3) dargestellten Merkmale aller vier Quadranten sind für eine gute und umfängliche Auftragsklärung von Relevanz. Die Transferorientierung dient dabei der Klärung, inwiefern die Inhalte im Arbeitsalltag praktisch umgesetzt und somit gesichert werden können. Die Erläuterung und Absprache von Methoden sichern die für die Organisation angemessene Art der Wissensvermittlung einschließlich Arbeitsmaterialien, aktive Beteiligungsmöglichkeiten und geeignete Medien genauso wie eine geeignete Wahl der inhaltlichen Struktur und des zeitlichen Umfangs der Maßnahme, des Lerntempos und der Pausengestaltung.

Der nachstehende Überblick zeigt die Hebel der verschiedenen Merkmale sowie die Wechselwirkung der Merkmale zueinander auf.

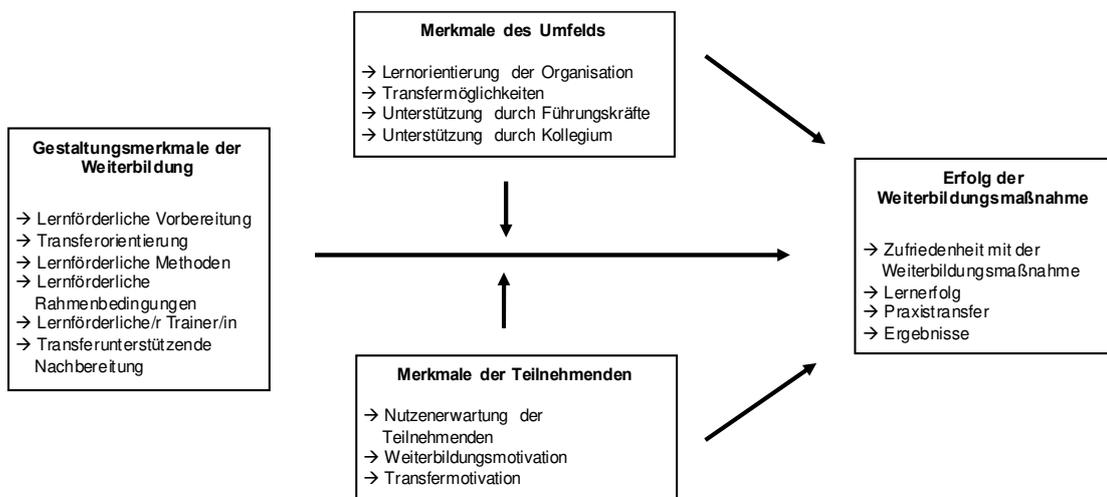


Abbildung 3: Modell des Erfolgs betrieblicher Weiterbildung

2.2.1 Gestaltungsmerkmale einer Weiterbildungsmaßnahme

Lernförderliche Vorbereitung

Eine lernförderliche Vorbereitung umfasst alle Handlungen, die bereits vor Beginn der Weiterbildungsmaßnahme stattfinden: Hierzu zählen u.a. die Recherche zum Auftraggeber und dessen Thema, alle organisatorischen Fragen, die

⁵ Broschüre "Erfolg betrieblicher Weiterbildung Messen und sichern", Prof. Dr. Tanja Rabl Technische Universität Kaiserslautern Lehrstuhl für Personalmanagement, Führung und Organisation (2018)

Konzeption und Bereitstellung von Lerninhalten sowie die Ansprache und ggf. Aktivierung der Teilnehmer im Vorfeld einer Maßnahme.

Transferorientierung

Die Transferorientierung spiegelt wider, inwieweit die Weiterbildungsmaßnahme darauf ausgerichtet ist, die Inhalte im Arbeitsalltag praktisch umsetzen zu können. Hierzu zählt u.a., ob in der Maßnahme Beispiele zur Umsetzung gegeben werden und wie sehr sich die Maßnahme an der Praxis orientiert.

Lernförderliche Methoden

Lernförderliche Methoden beschreiben die Art der Wissensvermittlung, welche die Teilnehmenden darin unterstützt, den Inhalten zu folgen und diese zu verinnerlichen. Sie umfassen hilfreiche Arbeitsmaterialien, vertiefende Übungen, aktive Beteiligungsmöglichkeiten und unterstützende Medien genauso wie eine geeignete Wahl der inhaltlichen Struktur und des zeitlichen Umfangs der Maßnahme, des Lerntempos und der Pausengestaltung.

Lernförderliche Rahmenbedingungen

Lernförderliche Rahmenbedingungen entstehen, wenn die organisatorische Gestaltung der Weiterbildungsmaßnahme das Lernen unterstützt. Dies gelingt beispielsweise durch die Auswahl eines geeigneten Orts und Raums, eine auf die Maßnahme abgestimmte Gruppengröße und -zusammenstellung sowie die Sicherstellung einer positiven und wertschätzenden Lernatmosphäre.

Lernförderlicher Trainer

Ein lernförderlicher Trainer sollte über die nötige inhaltliche, methodische und soziale Kompetenz verfügen. Darüber hinaus sollte sie bzw. er auch in der Lage sein, Fragen kompetent zu beantworten, auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden einzugehen und Inhalte anschaulich zu erklären.

Transferunterstützende Nachbereitung

Die Nachbereitung umfasst alle Handlungen, die an die eigentliche Weiterbildungsmaßnahme anschließen. Sie unterstützt den Transfer, wenn zum Beispiel die Möglichkeit besteht, Antworten auf Fragen zu erhalten, die erst nach der Maßnahme auftreten, bei der Umsetzung des Gelernten unterstützt wird oder eine inhaltliche Nachbereitung gewährleistet ist.

2.2.2 Merkmale des Umfelds

Lernorientierung der Organisation

Die Lernorientierung der Organisation beschreibt das Ausmaß, in dem der Erwerb neuen Wissens oder neuer Fähigkeiten in der Organisation ermöglicht, gefördert und anerkannt wird. Sie äußert sich beispielsweise in der Möglichkeit, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen, im Teilen von Wissen, in der Belohnung des Lernens, in Möglichkeiten, neue Dinge auszuprobieren, und in der gegenseitigen Unterstützung beim Lernen.

Transfermöglichkeiten

Häufig scheitert der Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen daran, dass die Teilnehmenden gar keine Möglichkeit haben, das Gelernte anzuwenden bzw. umzusetzen. Damit dies gelingt, ist es notwendig, die Transfermöglichkeiten zu klären und verbindlich zu vereinbaren. Diese beschreiben Möglichkeiten, unter normaler Arbeitsbelastung das Gelernte anzuwenden und auszuprobieren sowie Veränderungen anzustoßen.

Unterstützung durch Führungskräfte

Die Führungskräfte der Teilnehmenden entscheiden häufig nicht nur, ob eine Weiterbildungsmaßnahme besucht werden soll. Sie sollten den Teilnehmenden auch Zeit für die Umsetzung geben, mit ihnen im Idealfall bereits vor der Maßnahme konkrete Ziele vereinbaren und ihnen regelmäßig ihre Fortschritte und Potenziale in persönlichen Gesprächen darstellen.

Unterstützung durch Kollegen

Neben der Unterstützung durch Führungskräfte sind die Teilnehmenden auch auf die Unterstützung durch ihre Kollegen angewiesen. Diese sollten offen für neue Anregungen sein, die Weiterbildung anerkennen, sich mit den Teilnehmenden über neues Wissen austauschen und zum Ausprobieren des Gelernten ermutigen.

2.2.3 Merkmale der Teilnehmer

Nutzenerwartung der Teilnehmenden

Die Nutzenerwartung beschreibt, inwieweit die Teilnehmenden einer Weiterbildungsmaßnahme davon ausgehen, durch diese einen Mehrwert für sich selbst, ihre Arbeit und ihre Organisation erreichen zu können.

Weiterbildungsmotivation und Transfermotivation

Die Motivation der Teilnehmenden lässt sich in zwei Faktoren aufgliedern. Die Weiterbildungsmotivation beschreibt, ob die Teilnehmenden überhaupt bereit sind, an einer Weiterbildungsmaßnahme erfolgsorientiert teilzunehmen und sich mit dem Thema aktiv auseinanderzusetzen. Die Transfermotivation ist dieser nachgelagert und beschreibt die Bereitschaft, das neu Gelernte selbstständig zu vertiefen und anzuwenden.

2.3 Das Kompetenzmanagement

Bis heute gibt es keine allgemein gültige Definition für das Kompetenzmanagement (wie übrigens auch nicht für den Kompetenz-Begriff). Eine in der Literatur immer wieder zitierte Definition lautet: „Kompetenzmanagement ist eine Managementdisziplin mit der Aufgabe, Kompetenzen zu beschreiben, transparent zu machen sowie den Transfer, die Nutzung und die Entwicklung der Kompetenzen, orientiert an den persönlichen Zielen des Mitarbeiters sowie den Zielen der Unternehmung, sicherzustellen“ (Nord/Reinhard, 2005)⁶.

⁶North, Reinhard: Kompetenzmanagement in der Praxis – Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln. Wiesbaden 2005, S. 16

Eine weitere, verbreitete Definition stammt von Prof. Dr. Karlheinz Sonntag und Prof. Dr. Ralf Stegmaier⁷: „Kompetenzmanagement integriert und systematisiert Prozesse der Personalgewinnung, des Personaleinsatzes und der Personalentwicklung unter Zuhilfenahme von Kompetenzmodellen. Im Vordergrund steht dabei das systematische, werkzeuggestützte Handeln von Personalexperten und Führungskräften. Funktionierendes Kompetenzmanagement setzt jedoch individuelle, gruppenbezogene und organisationale Lernprozesse voraus. Durch individuelles oder gruppenbezogenes Lernen entwickeln Mitarbeiter ihre Kompetenzen. Das Kompetenzmanagement kann hierzu Werkzeuge und Orientierungshilfen bieten, die Lernprozesse selbst kann es nicht ersetzen.

In einem Interview mit dem Wissenschaftsjournal „Personal quarterly“⁸ erklärt Professor Sonntag die Anforderungen an ein seriöses Kompetenzmanagementsystem: „Dieses (...) erfordert (1) den Einsatz von Aufgaben und Anforderungsanalysen, (2) die Erfassung aktueller und zukünftiger Aufgaben und Anforderungen, (3) die Einbeziehung von Stelleninhabern, Vorgesetzten und strategischem Management, (4) die Transformation der Anforderungen in Kompetenzen pro Funktion oder Funktionsgruppe (Kompetenzmodellierung) sowie (5) die Planung und Umsetzung der ermittelten Kompetenz in Auswahl-, Beurteilungs- und Förderaktivitäten sowie in sonstige Personalprozesse.“

Weiterhin erklärt Prof Sonntag: „Ein KMS setzt natürlich auch voraus, dass die Entwicklung und Nutzung der Kompetenzen entsprechend qualitätsgesichert ist“.

Die Definitionen machen deutlich, dass es eine enge Verknüpfung von Kompetenzmanagement und Unternehmensstrategie gibt. Die kontinuierliche Entwicklung von Kompetenzen und deren praktische Umsetzung bzw. Anwendung trägt zum Unternehmenserfolg bei – nicht zuletzt auch durch eine Steigerung der Mitarbeiteridentifikation. Dies ist ein kontinuierlicher und systematischer Prozess und bezieht idealerweise alle Führungsebenen mit ein. Somit ist das Umfeld für den Erfolg von Weiterbildung sowie die Managementverantwortung für den Transfer von Trainingsinhalten von großer Bedeutung.

2.4 Qualität von Weiterbildungsmaßnahmen

Qualität leitet sich ursprünglich von dem Begriff „qualitas“ ab, welcher mit Beschaffenheit (eines Gegenstandes) übersetzt wird. Bildungsmaßnahmen sind Dienstleistungsprodukte und Produktqualität kann allgemein aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden⁹. David A. Garvin beschrieb 1984 fünf zentrale Ansätze für Produktqualität¹⁰: Den transzendenten Ansatz der Philosophie, den produktbasierten Ansatz der Ökonomie, den nutzerbasierten Ansatz der Ökonomie, den herstellerbasierten Ansatz sowie den wertbasierten Ansatz.

⁷ Vgl. Sonntag & Stegmaier, 2005, S. 22

⁸ Personal Quarterly“ 02/2016, 68. Jahrgang, Seite 8, Online:

https://www.haufe.de/personal/zeitschrift/personalquarterly/personalquarterly-22016-kompetenznutzung-personalquarterly_48_348532.html

⁹ Alfred Töpfer, Qualität von Weiterbildungsmaßnahmen, 2012, S. 11ff

¹⁰ David A. Garvin, What Does “Product Quality” Really Mean? Sloan Management Review, 1984, S. 25ff



Abbildung 4: Qualitätsansätze nach Garvin

Für die Überlegungen zu dieser Abhandlung sind alle Ansätze von Interesse – zeigen sie doch die Vielschichtigkeit der Bewertung von Bildungsmaßnahmen als Dienstleistungsprodukte und daraus abgeleitet die Bedeutung einer umfassenden und sorgfältigen Auftragsklärung auf:

Der transzendente, philosophische Ansatz besagt, dass Qualität als solche nicht definiert werden kann. Erst durch wiederholte Erfahrungen und Vergleichsmöglichkeiten lassen sich Aussagen über Qualität treffen. Diese Sichtweise lässt sich auf die Auftragsklärung einer Bildungsmaßnahme insofern übertragen, als das mit dem Auftraggeber seine bisherigen Erfahrungen zu besprechen und daraus Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der zu erbringenden Leistung zu ziehen sind.

Der produktbasierte Ansatz stellt Qualität als eine messbare und präzise zu definierende Variable dar: Ein „Mehr“ an Eigenschaft ist gleichbedeutend mit einem „Mehr“ an Qualität. Übertragen auf die Auftragsklärung bedeutet dies, dass die genaue – idealerweise messbare – Festlegung der Erwartungen des Auftraggebers für eine genaue Bestimmung der Qualität der erbrachten Leistung erforderlich ist.

Der nutzerbasierte Ansatz bezieht sich auf den Kunden und Qualität wird durch seine subjektive Wahrnehmung definiert. Übertragen auf die Auftragsklärung zu einer Bildungsmaßnahme bedeutet dies, dass dann von einem qualitativ hochwertigen Training gesprochen werden kann, wenn die Kundenanforderungen vollständig erfüllt sind. Dies ist insofern eine Herausforderung, da die Dienstleistung in einer Interaktion von Lehrendem und Lernendem erbracht wird. Für die umfassende Auftragsklärung hat dies zur Konsequenz, dass die Erwartungen von Auftraggeber und Lernendem separat betrachtet und in ein Verhältnis gesetzt werden müssen.

Der herstellerbasierte Ansatz stellt den Lieferanten – also hier den Trainer – und seine Konstruktions- und Herstellungspraxis in den Mittelpunkt. Für die Auftragsklärung bedeutet dies, dass die Methoden- und Fachkompetenz des Trainers den Erwartungen an das Training entsprechen müssen.

Der wertbasierte Ansatz stellt Aufwand und Ergebnis in ein Verhältnis – stimmt die Relation, spricht man von Qualität. Bezogen auf die Auftragsklärung einer Bildungsmaßnahme bedeutet dies unter anderem, dass u.a. die Erwartungen an die Effizienz eines Trainings mit dem Auftraggeber zu besprechen sind.

2.4.1 Interaktion als Besonderheit

Die Produktqualität von Bildungsdienstleistungen weist einige Besonderheiten auf. Sie wird nämlich nicht vom Dienstleister (Trainer) allein hergestellt, sondern in der Interaktion von Lehrendem und Lernendem erzeugt. Sie wird also wesentlich durch den Lernenden – oder in der Sprache der Qualitätsmanagementsysteme den Kunden – mitgestaltet¹¹.

Dabei muss professionelles pädagogisches Handeln die Zufriedenheit der Teilnehmenden zur Folge haben. Mehr noch: Es kann sogar Gegenteiliges eintreten, sich Unzufriedenheit einstellen und dass, obwohl gelernt wird. Denn Lernen kann „wehtun“, führt es doch ggf. zur Relativierung und auch Abkehr von eingefahrenen Einstellungen und Verhaltensweisen.¹²

Diese Besonderheiten sind bei den Überlegungen zu einer guten Auftragsklärung zu berücksichtigen, denn sie provozieren hintergründige Fragen zu den Auswirkungen und Zielen der angestrebten Maßnahme.

¹¹ Alfred Töpfer, Qualität von Weiterbildungsmaßnahmen, 2012, S. 13

¹² Nolda 2008 (zitiert in Alfred Töpfer, Qualität von Weiterbildungsmaßnahmen, 2012, S. 13)

3 Voraussetzungen für eine gute Auftragsklärung

3.1 Akteure

Die Auftragsklärung besteht aus den Interaktionen verschiedener Akteure: Dem Auftraggeber, dem Auftragnehmer und dem lernenden Teilnehmenden einer Bildungsmaßnahme. Entsprechend besteht die Herausforderung darin, alle Akteure im erforderlichen Ausmaß an der Auftragsklärung teilhaben zu lassen.

Der Auftraggeber ist in der Regel eine Organisation und je nach Dimension der Organisation und/oder des Auftrags sind mehrere Akteure des Auftraggebers involviert. In Unternehmen liegt die Verantwortung für die Organisation von Weiterbildungsmaßnahmen sehr oft in den Personalabteilungen, je nach Größe der Organisation auch in den Personalabteilungen angeschlossenen, spezialisierten Schulungsabteilungen. Ein wesentliches Interesse dieser Akteure ist zunächst die Klärung der Rahmenbedingungen im Einklang mit den in der Organisation üblichen Regeln (z.B. Kennzahlen, Reiseordnung, Evaluierungsstandards, etc.) und verfügbaren Budgets für Weiterbildungsmaßnahmen. Die Klärung von inhaltlichen Fragen sowie die Absicherung des Transfers der Inhalte in den Arbeitsalltag liegen ebenfalls im Interesse dieser Akteure, allerdings ist es oft eher das Thema und die Verantwortung der jeweiligen Führungskraft bzw. des Managements des betroffenen Bereichs. Hier findet im Idealfall eine gemeinsame Auftragsklärung mit allen involvierten Akteuren des Auftraggebers statt, wenigstens aber individuelle Gespräche mit den verantwortlichen Handelnden.

Auftragnehmer ist der Trainer und er selbst kann als aktiver Akteur den Wert und die Qualität der Auftragsklärung entscheidend beeinflussen. Allerdings kann der Auftragnehmer bei komplexen Aufträgen auch eine Agentur sein, welche mehrere Trainer (dann passive Akteure der Auftragsklärung) für einen Auftrag vermittelt. In diesem Fall ist darauf zu achten, dass die Auftragsklärung sorgfältig weitervermittelt wird. Aus meiner eigenen Erfahrung weiß ich, dass dies nicht immer der Fall ist. Erfolgt eine Auftragsklärung zwischen einer Personalabteilung einerseits und einer Agentur andererseits ohne jeweils sorgfältige Klärung der Details zum Auftrag mit den weiteren, passiven Akteuren beim Auftraggeber (Führungskraft des betroffenen Bereichs/Mitarbeiters) und beim Auftragnehmer (der oder die für die Maßnahme vorgesehenen Trainer), so stellt dies ein großes Risiko für den Erfolg der Maßnahme dar.

Der oder die für die Bildungsmaßnahme vorgesehenen Teilnehmer stehen im Mittelpunkt der Auftragsklärung, werden allerdings in der Regel nicht immer eingebunden. Diese mögliche Einbindung bietet viele Chancen für die erfolgreiche Durchführung der Maßnahme einerseits und den Transfer der Inhalte in den Arbeitsalltag andererseits und kann auf verschiedene Weise und gemeinsam mit Auftraggeber und Auftragnehmer erfolgen: Entweder bietet sich eine Gelegenheit für ein gemeinsames Gespräch aller Akteure zur Klärung der Rahmenbedingungen und Erwartungen oder es findet jeweils ein separater Austausch

der Akteure untereinander statt – sprich: Personalmanager und Führungskraft mit dem Teilnehmer sowie Trainer mit dem Teilnehmer. Je nach Rahmenbedingung und Komplexität des Auftrags kann dieser Austausch zu Erwartungen auch ausschließlich schriftlich oder formalisiert erfolgen.

3.2 Vorbereitung

Die Vorbereitung ist die Grundlage für eine gute Auftragsklärung und somit auch Erfolgsvoraussetzung für die angestrebte Maßnahme. Zudem sichert eine sorgfältige Vorbereitung eine effiziente Durchführung der Auftragsklärung sowie die Nutzung der in der Vorbereitung gewonnenen Erkenntnisse für die Konzeption der Maßnahme nach erfolgter Auftragsklärung.

Eine individuell erstellte Checkliste (siehe Beispiel im Anhang) hilft dabei, alle jeweils relevanten Aspekte einer Auftragsklärung bereits bei der Vorbereitung zu betrachten, nach eigenen Vorstellungen zu priorisieren und entsprechende Informationen zu recherchieren bzw. konkreten Klärungsbedarf zu identifizieren.

Aus meiner Sicht ist eine genaue Information zur Organisation bzw. zum Unternehmen, der entsprechenden Branche sowie dem Umfeld eine unverzichtbare Grundlage für eine Auftragsklärung und im Rahmen der Vorbereitung sind entsprechende Recherchen anzustellen. Hierfür bietet das Internet sehr gute Quellen:

- Informationen zur Organisation/zum Unternehmen bieten in der Regel die entsprechenden Online-Präsenzen (insbesondere die oft sachlicheren Darstellungen im Pressebereich), zudem die externen, frei zugänglichen Quellen (z.B. Wirtschafts- und Nachrichtenportale, Wikipedia,...).
- Informationen zum Markt/zur Branche/zum Umfeld bieten die Fach- und Branchenportale sowie entsprechende Magazine und Blogs.
- Von Interesse sollten auch die in den sozialen Medien und auf den bekannten Bewertungsportalen (z.B. kununu) dargestellten Stimmungsbilder sein, wengleich diese stets mit einer kritischen Distanz betrachtet werden sollten.
- Informationen zu den Akteuren und möglichen Gesprächspartnern bieten ebenfalls oft die sozialen Medien (z.B. LinkedIN, Xing, Twitter...)

Sehr hilfreich für eine sorgfältige Vorbereitung können Einschätzungen und Informationen im Austausch mit Kollegen aus dem eigenen Umfeld sein, welche bereits mit dem Auftraggeber gearbeitet haben.

Arbeitet man dauerhaft in einer Branche und/oder für eine bestimmte Organisation/ein bestimmtes Unternehmen, so bietet es sich an, die Vorbereitung durch entsprechende Informationsimpulse (Newsletter, Presseverteiler, Push-Meldungen, etc.) zu verstetigen.

Auf Basis der dann vorliegenden Erkenntnisse können bereits spezifische Fra-

gen zur Organisation und den Rahmenbedingungen, zur Erwartung und den Inhalten sowie zu den Möglichkeiten und Erfordernissen einer nachhaltigen Transfersicherung antizipiert und vorbereitet werden.

Alle Aspekte der Vorbereitung sollten zusammengefasst und dann als Leitfaden für das Gespräch genutzt werden.

3.3 Das Gespräch mit dem Auftraggeber

Im Idealfall – und insbesondere bei einem Erstauftrag – erfolgt die Auftragsklärung in einem terminierten und persönlichen Gespräch mit dem Auftraggeber. Sollte dies nicht möglich sein, ist aus meiner Sicht ein virtuelles Meeting einem Telefongespräch vorzuziehen. Der audiovisuelle Austausch unterstreicht das Interesse des Auftragnehmers an einer sorgfältigen Auftragsklärung und verschafft diesem – wie auch dem Auftraggeber – eine bessere Gesprächsgrundlage.

Das Gespräch mit dem Auftraggeber sollte so terminiert werden, dass ausreichend Zeit vor dem Gespräch für die Vorbereitung besteht und das Gespräch selber den Raum und die Zeit bietet, den Auftrag vollumfänglich zu klären. Bereits die Terminvereinbarung bietet die Chance, den Wert einer sorgfältigen Auftragsklärung für alle Beteiligten zu betonen und sicherzustellen, dass die für eine gute Auftragsklärung richtigen Gesprächspartner wertschätzend und mit dem verbindenden Interesse, sorgfältig den Auftrag zu klären, zueinanderfinden.

Die Reihenfolge der zu klärenden Punkte hängt von vielen Faktoren ab und ergibt sich aus dem (Vor-)Gespräch. Es ist aber in der Regel davon auszugehen, dass zunächst das Thema bzw. die geplante Maßnahme sowie die Rahmenbedingungen und organisatorische Aspekte geklärt werden. Alle Aspekte sind für eine gute Auftragsklärung von Bedeutung und beeinflussen sich gegenseitig.

3.3.1 Rahmenbedingungen und organisatorische Aspekte

Die Rahmenbedingungen betreffen zuvorderst den Ort und die Zeit der angestrebten Maßnahme. Zudem sind die erforderlichen Mittel und verfügbaren Ressourcen sowie die weiteren organisatorischen Erfordernisse zu klären. Diese bilden die unverzichtbare Grundlage für alle weiteren Überlegungen – sprich: Ort und Datum sind für alle Beteiligten darstellbar und die Zuständigkeiten sind geklärt (Wer organisiert was bis wann?).

Die Größe einer Gruppe sowie deren Zusammensetzung (fachlich, hierarchisch, Alter, Geschlecht, etc.) beeinflussen die Überlegungen zu den Rahmenbedingungen und darüber hinaus, denn sie sind auch bei den weiteren Überlegungen zum Konzept und den anzuwendenden Methoden des Trainers sowie zur Evaluation und nachhaltigen Transfersicherung von großer Bedeutung.

Ein wichtiger Aspekt für die Motivation der Teilnehmer einer Weiterbildungsmaßnahme ist die Erreichbarkeit und Attraktivität des Orts, an dem eine Maß-

nahme umgesetzt wird. Diese Punkte werden seitens der Auftraggeber oft mit Blick auf die verfügbaren Budgetmittel oder auch aufgrund von etablierten Entscheidungsmustern ausgeblendet oder unterschätzt. Hier sollte der Auftragnehmer bereits seine Kompetenz und Haltung einbringen und kreative Lösungen ermöglichen.

Die Form und die Art der Übermittlung der Einladung der Teilnehmer sollte ebenfalls besprochen werden. Dieser erste Kontakt bietet sehr viel Potenzial hinsichtlich der Vorbereitung und Durchführung einer Maßnahme was organisatorische und motivationsbedingte Aspekte angeht.

Eine lernfördernde Atmosphäre und gute, ausgewogene Verpflegung sind Ausdruck von Wertschätzung gegenüber den Teilnehmern und wichtige Erfolgsvoraussetzungen. Hierzu zählen Überlegungen zur angemessenen Raumgröße, Möblierung, Tageslicht, Belüftung und Ruhe der vorgesehenen Räumlichkeiten. Hinsichtlich der Verpflegung sind neben Qualität und Frische auch etwaige Erwartungen an spezielle Ernährung zu beachten.

Die Rahmenbedingungen sind in ihrer Gesamtheit zu betrachten und ggf. zu priorisieren. Zum Beispiel kann ein Raum mit einer vielleicht nicht idealen Größe durch einen klug gewählten, inspirierenden Ort ausgeglichen werden. In jedem Fall ist ein sorgfältig gewählter Rahmen, welcher lernfördernd und wertschätzend gegenüber den Teilnehmern wirkt, ein Ergebnis einer guten Auftragsklärung.

3.3.2 Zielklärung und Konzeption

Die Zielklärung ist für die Überlegungen zu den anzuwendenden Methoden elementar und lässt sich nicht auf die Fragen nach dem Thema bzw. den zu vermittelnden Fertigkeiten und Kompetenzen reduzieren – allerdings stellen diese die Grundlage für eine umfassende Klärung dar.

Für eine gute Auftragsklärung ist es unerlässlich, das genaue Ziel einer Maßnahme zu kennen. Die erforderliche Präzisierung wird mit einer Absprache von messbaren Ergebnissen/Kriterien erreicht. Die definierten Parameter – idealerweise sind es mehrere – bieten eine wertvolle Orientierung für die Konzeption des Seminars.

Vielfach ist Auftraggebern die Bedeutung einer Zielklärung nicht bewusst und es werden Inhalt (z.B. eine neue Maschine) und Ziel (die Mitarbeiter sollten die neue Maschine vollständig und sicher bedienen können) verwechselt. Die zur konkreten Zielklärung besonders geeigneten Fragetechniken werden im Abschnitt „Systemische Fragen“ behandelt.

Die Klärung des Ziels einer Maßnahme bietet zudem die Chance darüber zu sprechen, wie dieses Ziel erreicht werden kann. Eine gute Auftragsklärung berücksichtigt auch konkrete Fragen zu den diesbezüglichen Überlegungen und Erwartungen des Auftraggebers (etwaigen methodischen Einschränkungen, Vorerfahrungen der Teilnehmer mit dem Thema, Spezifika der Unternehmenskultur, etc.).

3.3.3 Beachtung des Umfelds

Mehr denn je ist in unserer dynamischen Arbeitswelt zu jeder geplanten Maßnahme eine Betrachtung des Umfelds erforderlich: Wer ist von der geplanten Maßnahme neben den an der Auftragsklärung Beteiligten und den Teilnehmern einer Maßnahme noch betroffen? Welche Auswirkungen hat die Maßnahme für das Umfeld? Wer hat möglicherweise gegenläufige Interessen oder muss mit negativen Auswirkungen rechnen?

Diese Betrachtung ist auch bei banalen Erkenntnissen sehr wertvoll, denn damit können etwaige Erfolgsrisiken (z.B. Zielkonflikte, Führungskonflikte, fehlende Ressourcen, etc.) identifiziert und im Gespräch bewertet bzw. behandelt werden. Beispielhaft hier sei eine Schulung eines Herstellers für ein neues Produkt (z.B. ein Fahrrad) genannt, welche sich an Verkäufer aus dem freien Handel (Fahrradhändler) richtet. Für den Auftragnehmer ist es von großer Bedeutung zu wissen, welche Auswirkungen die Schulung für die freien Händler hat (Kosten, organisatorische Herausforderungen, etc.).

Das Umfeld ergibt sich im Rahmen der Recherche sowie im Gespräch mit dem Auftraggeber. Dabei muss jeder Auftrag individuell betrachtet werden, denn Umfeldler können sich ändern. In jedem Fall gehört eine Betrachtung der Unternehmenskultur (Vision, Leitbild, Ziele, Werte, etc.) und der Führungsmethoden und Führungsstruktur zur guten Auftragsklärung – nicht zuletzt zur Klärung der nachhaltigen Transfersicherung (siehe nachstehenden Abschnitt).

3.3.4 Die Klärung einer nachhaltigen Transfersicherung

Für die nachhaltige Sicherung des Transfers (und somit des Erfolgs) einer Maßnahme ist eine Klärung der diesbezüglichen Möglichkeiten und – idealerweise – eine entsprechende Vereinbarung unverzichtbar. Zudem unterstreicht eine sorgfältige Klärung die methodische Kompetenz des Auftragnehmers gegenüber dem Auftraggeber und nicht zuletzt eröffnet sie die Möglichkeit von Folgeaufträgen – sei es im Rahmen der abgesprochenen Maßnahmen zur Transfer- und Erfolgssicherung oder aufgrund des nachgewiesenen Erfolgs für neue Projekte.

Die Klärung der Transfersicherung erfolgt in Verbindung mit der Betrachtung des Umfelds. Zuvorderst werden Möglichkeiten am Arbeitsplatz und den diesbezüglichen Einfluss der Führungskraft geprüft. Dies umfassen eine Nachbetrachtung der Maßnahme durch die Führungskraft mit dem Teilnehmer (Wie bewertet der Teilnehmer das Seminar? Welche Erkenntnisse hat er gewonnen? Welche Auswirkungen haben diese auf seinen Arbeitsalltag? Wie kann die Führungskraft den Teilnehmer bei der Umsetzung neuer Methoden unterstützen?) und die Vereinbarung von konkreten Maßnahmen und Zielen, um eine Anwendung des Gelernten sicherzustellen.

Darüber hinaus bieten sich ggf. Vereinbarungen über weitere Maßnahmen wie z.B. e-Learning, Webinar, Coaching, Folgeseminare, etc. zur nachhaltigen Erfolgssicherung an.

3.4 Dokumentation der Auftragsklärung

Die Auftragsklärung ist von erheblicher Bedeutung für den Erfolg einer Weiterbildungsmaßnahme. Entsprechend sollte sie m.E. sorgfältig dokumentiert werden – einerseits für die Reflexion nach dem Gespräch (z.B. für die weiteren Überlegungen zur Konzeption einer Maßnahme) und andererseits als Grundlage für eine gemeinsame, qualifizierte Nachbetrachtung durch Auftraggeber und Auftragnehmer im Anschluss an eine Maßnahme (soll/ist, neue Erkenntnisse, etwaige Verbesserungsmöglichkeiten, etc.).

Die Dokumentation muss nicht Bestandteil einer vertraglichen Vereinbarung sein und ist nicht an ein bestimmtes Format gebunden. Sie sollte aber umfassend und verständlich formuliert dem/den Gesprächspartner(n) der Auftragsklärung zur Verfügung gestellt werden.

3.5 Die Auftragsklärung mit den Teilnehmenden

Neben der Auftragsklärung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer ist jeweils eine Auftragsklärung sowohl durch den Auftraggeber als auch durch den Auftragnehmer mit den Teilnehmern einer Maßnahme erforderlich.

Die Auftragsklärung zwischen Auftraggeber und Teilnehmer handelt es sich in der Regel um ein Vorgespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter(n) zur Klärung der gegenseitigen Erwartungen und von organisatorischen Fragen (Abwesenheit, Vertretung, etc.). Dieses Gespräch ist im Idealfall Ausdruck einer wertschätzenden Unternehmens- und Führungskultur und ist als erste Maßnahme der nachhaltigen Erfolgssicherung zu sehen, da bereits im Vorfeld eines Seminars die möglichen Auswirkungen und ggf. weitere Erfordernisse besprochen werden können.

Die Möglichkeiten und der Umfang einer individuellen Auftragsklärung zwischen Auftragnehmer und den Teilnehmern hängt sehr stark vom Inhalt und der Komplexität einer vereinbarten Maßnahme ab. Sollte kein – wenn auch kurzes, telefonisches – Gespräch möglich sein, so bietet sich zur Klärung eine kurze Befragung per E-Mail oder auch eine Online-Befragung an. Hierbei können dann neben den Fragen zu Erwartungen, Vorkenntnissen und Erfahrungen, etc. auch organisatorische Fragen (z.B. Erwartungen an eine bestimmte Ernährung oder Sprache während einer Maßnahme) geklärt und eine motivierende, wertschätzende Haltung gegenüber den Teilnehmern ausgedrückt werden. Ebenfalls ist eine positive und aktivierende Einstimmung auf die bevorstehende Maßnahme möglich.

4 Systemische Fragen zur hintergründigen Auftragsklärung

Eine gute Auftragsklärung ist ein komplexer Vorgang und stellt hohe Anforderungen insbesondere an den Auftragnehmer, denn dieser führt das Gespräch (die Gespräche) mit den richtigen Fragen zum richtigen Zeitpunkt. Hierbei kann auf das übliche Spektrum der Fragearten – geschlossene Fragen, offene Fragen, Alternativfragen – zurückgegriffen werden, um Informationen zu sammeln oder Entscheidungen herbeizuführen. Für eine tiefergreifendere Auftragsklärung bieten sich systemische Fragen an.

4.1 Was sind systemische Fragen?

Der Begriff „systemisch“ findet mehr und mehr Verwendung im Alltag und bedeutet, dass ein bestimmtes System als Ganzes betrachtet wird. Systemisches Fragen bezeichnet einer Definition Andreas Patrzek¹³ zufolge eine spezielle Fragetechnik, die dazu dient, vor dem Hintergrund eines systemischen Verständnisses von zwischenmenschlichem Miteinander die Reflexion und das Verständnis von Einzelpersonen und/oder Teams bezüglich ihres eigenen und fremden Denkens, Wollens und Fühlens anzuregen, damit sich ihnen neue Perspektiven eröffnen und sich letztendlich ihr Handlungs- und Entscheidungsspielraum vergrößert.

Systemische Fragen sind generell zweierlei, Analyse und Interventionsinstrument: Analyseinstrument, weil damit eine vernetzte und nachhaltige Analyse von Zusammenhängen möglich ist, und Interventionsinstrument, weil jede Analyse – sofern sie in Interaktion mit Personen geschieht – auf den Befragten zurückwirkt.

Ein Team oder eine Abteilung sind Beispiele für ein System. Bleibt man bei diesem Beispiel, ist auch ein Bereich ein (umfassenderes) System, das aus verschiedenen Sub-Systemen (Abteilungen) besteht. Viele Bereiche wiederum ergeben ein noch größeres System, z. B. eine Firma usw.

Durch die Übertragung der zugrundeliegenden systemischen Gedanken auf soziale Systeme gewinnt man eine Vielzahl neuer Einsichten in Bezug auf deren Verhalten – und Veränderbarkeit. Vereinfacht kann man Aspekte eines Systems auch sehr gut mit der Mobile-Metapher beschreiben. Alles hängt zusammen, ist im Gleichgewicht, und Veränderungen an einer Stelle beeinflussen andere!

¹³ Quelle: Auszug aus: Andreas Patrzek. „Systemisches Fragen, professionelle Fragetechnik für Führungskräfte, Berater und Coaches“, 2017, S. 17ff

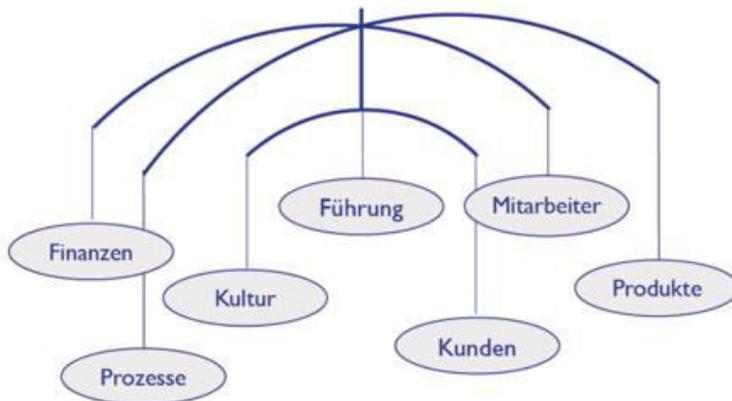


Abbildung 5: Mobile¹⁴

4.2 Systemische Fragen in der Auftragsklärung?

In der Auftragsklärung bieten sich systemische Fragen an, wenn es um das Verständnis für die Auswirkungen einer Maßnahme auf das Umfeld und dessen Veränderbarkeit geht. Das nachstehende Beispiel¹⁵ in fünf Schritten veranschaulicht die weitreichenden Möglichkeiten:

Frage 1	„Angenommen, wir finden zu einer sehr guten Form der Zusammenarbeit, was würde für Sie am Ende stehen?“
Frage 2	„Wer würde das (innerhalb und außerhalb des Unternehmens) merken?“
Frage 3	„Woran würden es die anderen merken?“
Frage 4	„Was wäre für Sie (oder das Unternehmen) gewonnen? Was wäre Ihnen (oder dem Unternehmen) dann möglich?“
Frage 5	„Worüber müssten wir heute im Rahmen der Auftragsklärung reden, um dieses Ziel zu erreichen?“

Die Auswirkungen einer Maßnahme lassen sich auch durch eine Umkehrung in der Auftragsklärung ermitteln: Die Frage „Welche Auswirkungen hat es, wenn wir das Seminar nicht durchführen?“ bietet dem Auftragnehmer die Möglichkeit, vertiefend die Ausgangssituation zu ermitteln und daraus ggf. Rückschlüsse für die Konzeption des Seminars zu ziehen.

Die unterschiedsbildende Frage, auch Skalenfrage genannt, bietet die Möglichkeit einer sehr konkreten Einschätzung zur Situation (ist) und der durch die Maßnahme angestrebten Veränderung.

Beispiel: Es soll ein bestimmtes Verhalten von Führungskräften trainiert werden.

¹⁴ Quelle: Pendo-Institut, <http://www.pendo-institut.de/systemische-loesungen.html>

¹⁵ Inspiriert vom Institut für systemisches Denken, www.abis-in-leipzig.de/fileadmin/user_upload/Infografik_Auftragsklaerung_Institut.pdf

Frage 1	„Wenn auf einer Skala von 0 bis 10 die 10 bedeutet, die Führungskräfte zeigen stets das gewünschte Verhalten, wo stehen die Führungskräfte dann jetzt, also vor dem Seminar?“ (Antwort z.B.: 6)
Frage 2	„Was genau ist dann anders, wenn die 10 erreicht wird?“

Durch diese Fragetechnik wird dem Auftraggeber ermöglicht, seine konkreten Veränderungserwartungen zu schärfen und auszudrücken. Für den Auftragnehmer ergeben sich Möglichkeiten, daraus messbare Ziele für eine Maßnahme abzuleiten.

Mit der Skalenfrage lässt sich auch eine längerfristige Entwicklung in der Vergangenheit darstellen und ein Verständnis für die Situation in einem Unternehmen gewinnen – nachstehend dazu Beispiel:

Vertiefende Fragen	„Auf einer Skala von 0 bis 10: War das Verhalten der Führungskräfte schon einmal besser oder schlechte? Um wie viele Punkte auf der Skala? Was war dann anders?“
--------------------	--

Systemische Fragen sind immer offene Fragen (sogenannte W-Fragen) und jede Einleitung (Wer...?, Wie...?, Was...?) ist im Prinzip geeignet. Lediglich wird von der Verwendung des Frageworts „Warum“ abgeraten, da es eher verhörenden Charakter hat. Alternativen sind hierfür das etwas geschmeidigere Fragewort „Weshalb“ oder ein anderer Einstieg in die Frage mit „Was war ausschlaggebend dafür, dass...“ oder „Was führte dazu, dass...“.

5 Ganzheitliche Betrachtung

Die systemischen Fragen ermöglichen eine vertiefende Betrachtung des Umfelds sowie der Ziele des Auftraggebers und somit eine verbesserte Grundlage für die weiteren Überlegungen zur Konzeption einer erfolgreichen Maßnahme. Eine noch tiefergehende Betrachtung ermöglichen die Kenntnisse über das Organisationsdesign sowie das 7S-Modell.

5.1 Was ist ein Organisationsdesign

Das Organisationsdesign beinhaltet nach Reinhart Nagel¹⁶ die Stellhebel der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens. Diese Variablen stehen in einem Verhältnis zueinander und jede Veränderung an einer Stelle hat Auswirkungen auf alle anderen Faktoren. Das Organisationsdesign sollte einerseits Stabilität gewährleisten, andererseits Flexibilität ermöglichen, denn Unternehmen müssen heute „schneller antwortfähig sein auf Veränderungen“.

Die Überlegungen zum Organisationsdesign werden bestimmt von Grundsatzfragen: Wer sind wir und wo wollen wir hin, welchen Zweck verfolgen wir und wie organisieren wir uns, damit wir unsere Ziele erreichen? Ein gutes Organisationsdesign ist die Grundlage für Effizienz und gewinnt mit der Größe einer Organisation an Bedeutung. Ein gutes Organisationsdesign verschafft allen Stakeholdern – Mitarbeitern, Kunden, Partner, Investoren – Verlässlichkeit und diese schafft Vertrauen. Insbesondere für sehr große, traditionelle Organisationen stellen Veränderungen am Organisationsdesign entsprechend große Herausforderungen dar, da diese die Stabilität gefährden können.

5.2 Das 7S-Modell: Die Stellhebel des Erfolgs

Für den Trainer ist eine Analyse des Auftraggebers im Rahmen der Vorbereitung einer Auftragsklärung anhand des Organisationsdesigns gerade bei komplexeren Aufträgen hilfreich, denn dies erlaubt einen umfassenden Eindruck.

Hierfür bietet sich ein Rückgriff auf das 7S-Modell an: Die McKinsey-Berater Peters und Waterman¹⁷ hatten Anfang der achtziger Jahre die erfolgreichsten Unternehmen der USA analysiert und aus den gewonnenen Erkenntnissen ein Modell – einen Bauplan – ableiteten. Dieser wurde später von Simon Sinek in seinem viel beachteten Buch „Start with why“ (2009)¹⁸ sowie von Salim Ismail („Exponentielle Organisationen“, 2014)¹⁹ bestätigt. Ismail konnte mit seinen Studien zudem herausfinden, dass Organisationen insbesondere dann besonders schnell wachsen, wenn sie neben dem Profit auch Aspekte, welche die

¹⁶ Reinhart Nagel, „Organisationsdesign: Modelle und Methoden für Berater und Entscheider (Systemisches Management)“, 2017

¹⁷ Thomas J. Peters und Robert H. Waterman jr., „Auf der Suche nach Spitzenleistungen – Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann“, 1983

¹⁸ Simon Sinek: „Start with Why – How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action“, 2009

¹⁹ Salim Ismael: „Exponential Organizations – Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours“, 2014

Welt verbessern, im Blick haben („Massively Transformative Purpose“).

Die Kernvariablen eines Organisationsdesigns nach dem 7S-Modell stehen alle in einem Verhältnis zueinander:

- **Shared Values:** Visionen und Missionen einer Organisation
- **Strategy:** Maßnahmen für eine robuste Wettbewerbsfähigkeit
- **Structure:** Matrix, Hierarchie, Gebäude, Arbeitsmittel, etc.
- **Systems:** Prozess, genutzte Technologie, Steuerungssysteme, Datenverarbeitung, etc.
- **Style:** Unternehmenskultur, Führungsprinzipien, Werte und Traditionen
- **Skills:** Kompetenzen und Qualifikationen der Organisation und aller Mitwirkenden
- **Staff:** alle Mitwirkenden und deren Führung, zudem Lieferanten, Partner, etc.

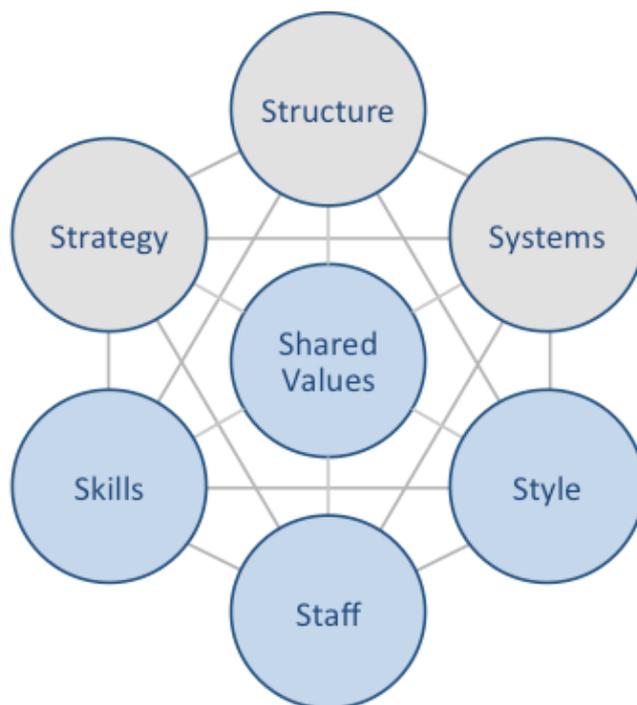


Abbildung: 7S-Modell nach McKinsey

Inzwischen geht man in der systemischen Sicht noch weiter und bezieht äußere Einflüsse mit ein. Hierzu zählen Wettbewerber, technische und gesellschaftliche Entwicklungen, gesamtwirtschaftliche und politische Einflüsse. Diese haben einen großen Einfluss auf den Erfolg, wenn Veränderungen erkannt und genutzt werden. Zur Auftragsklärung gehören somit auch Überlegungen zu diesen äußeren Einflüssen.

6 Praxis-Erhebung

Das Thema dieser Ausarbeitung ist das Ideal einer Auftragsklärung auf Basis von wissenschaftlichen Betrachtungen und theoretischen Modellen sowie meiner eigenen, langjährigen Praxiserfahrung. Um den praktischen Erfahrungen mit der Klärung von Aufträgen in dieser Arbeit auf eine größere Basis zu stellen, habe ich ergänzend Trainer entsprechend befragt.

Die Befragung richtete sich an aktive – sowohl angestellte als auch freiberuflich tätige – Trainer aus der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Die Ergebnisse der Befragung fand ausschließlich anonymisiert und in ihrer Gesamtheit Verwendung. Eine Einzelauswertung je Teilnehmer erfolgte nicht.

Die Befragung erfolgte online im Zeitraum 30. April 2019 bis 10. Mai 2019 und umfasst 11 Fragen. An der Befragung haben 12 Trainer teilgenommen, was ein erweitertes Bild der Praxis ermöglicht. Auch wenn die Zahl der verwertbaren Antworten überschaubar ist, ergeben sich interessante Ergebnisse, welche nachstehend beschrieben werden.

6.1 Ergebnisse der Befragung

6.1.1 Teilnehmerprofil

Von den 12 Teilnehmern gaben 10 (83 %) an, selbstständig tätig zu sein. Weitere 10 Teilnehmer (83 %) gaben an, diesen Beruf seit mehr als fünf Jahren auszuüben.

Wie lange sind Sie bereits als Trainerin/Trainer tätig?		
2	17.0 %	weniger als 2 Jahre
0	---	weniger als 5 Jahre
2	83.0 %	mehr als 5 Jahre
<i>Anzahl Antworten: 12</i>		

Wie sind Sie als Trainerin/Trainer tätig?		
10	83.0 %	Selbstständig
0	---	Angestellt
2	17.0 %	teils selbstständig/teils angestellt
<i>Anzahl Antworten: 12</i>		

6.1.2 Art der Auftragsklärung und Gesprächspartner

Von den 12 Teilnehmern geben 11 (91,7 %) an, die Aufträge in der Regel im Gespräch zu klären: 6 (50 %) im persönlichen Gespräch und 5 (41,7 %) im telefonischen Gespräch. Eine Klärung in virtuellen Meetings (Skype, etc.) spielt bisher keine Rolle. Ebenso werden keine Seminare ohne weitere Klärung vereinbart.

Mehr als die Hälfte der Teilnehmer geben an, Aufträge zu Trainings mit Perso-

nalmanagern zu klären. Ein Viertel der Aufträge wird mit Führungskräften aus dem Fachbereich geklärt.

Wie erfolgt in der Regel die Auftragsklärung für ein Training mit dem Auftraggeber?		
1	8.3 %	schriftlich
6	50.0 %	im telefonischen Gespräch
5	41.7 %	im persönlichen Gespräch
0	---	im virtuellen Meeting (Skype, etc.)
0	---	Kunde bucht Seminar wie angegeben ohne weitere Klärung
<i>Anzahl Antworten: 12</i>		

Mit wem erfolgt in der Regel die Auftragsklärung?		
3	25.3 %	mit einer Führungskraft aus dem Fachbereich
7	58.3 %	mit einem HR-Manager
1	8.3 %	mit einem Geschäftsführer, Vorstand oder Inhaber
0	---	direkt mit der teilnehmenden Zielgruppe
1	8.3 %	Klärung direkt im Arbeitsbereich der teilnehmenden Zielgruppe
<i>Anzahl Antworten: 12</i>		

6.1.3 Zeitaufwand für Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation der Auftragsklärung

Zwei Drittel der Teilnehmer geben an, bis zu 2 Stunden für die Vorbereitung der Auftragsklärung zu investieren. Bei jedem vierten Befragungsteilnehmer sind es bis zu 5 Stunden.

Für die Durchführung der Auftragsklärung investieren sieben von 12 Teilnehmern bis zu 2 Stunden. Bei jedem dritten Teilnehmer sind es mindestens 2 und bis zu 5 Stunden. Zwei Drittel geben an, bis zu 2 Stunden für die Dokumentation der Auftragsklärung zu investieren.

Wie viel Zeit investieren Sie in der Regel für die <u>Vorbereitung</u> der Auftragsklärung?		
1	8.3 %	keine Zeit
8	66.6 %	bis zu 2 Stunden
3	25.0 %	mehr als 2 und bis zu 5 Stunden
0	---	mehr als 5 und bis zu 8 Stunden
0	---	mehr als 8 Stunden
<i>Anzahl Antworten: 12</i>		

Wie viel Zeit investieren Sie in der Regel für die <u>Durchführung</u> der Auftragsklärung?		
0	---	keine Zeit
7	58.3 %	bis zu 2 Stunden
4	33.3 %	mehr als 2 und bis zu 5 Stunden
1	8.3 %	mehr als 5 und bis zu 8 Stunden
0	---	mehr als 8 Stunden
<i>Anzahl Antworten: 12</i>		

Wie viel Zeit investieren Sie in der Regel für die <u>Dokumentation</u> der Auftragsklärung?		
1	16.7 %	keine Zeit
8	66.6 %	bis zu 2 Stunden
3	8.3 %	mehr als 2 und bis zu 5 Stunden
1	8.3 %	mehr als 5 und bis zu 8 Stunden
0	---	mehr als 8 Stunden
<i>Anzahl Antworten: 12</i>		

6.1.4 Dokumentation der Auftragsklärung

Ein Drittel der Teilnehmer geben an, dass es keine weitere Dokumentation der Auftragsklärung gibt. Jeder vierte Teilnehmer verfasst eine Zielvereinbarung.

Wie dokumentieren Sie in der Regel die Auftragsklärung gegenüber dem Auftragsgeber?		
4	33.3 %	Es erfolgt ausschließlich die übliche vertragliche Vereinbarung zu den Rahmenbedingungen und keine weitere Dokumentation zur Auftragsklärung darüber hinaus.
5	41.7 %	Die übliche vertragliche Vereinbarung wird um eine Checkliste mit den wichtigsten Punkten der Auftragsklärung ergänzt.
3	25.0 %	Die übliche vertragliche Vereinbarung sieht eine genaue, messbare Zielvereinbarung (Erwartungen des Auftraggebers) sowie die dazu getroffenen Absprachen vor.
<i>Anzahl Antworten: 12</i>		

6.1.5 Die Fragen der Auftragnehmer nach Art und Inhalt

Die Teilnehmer wurden gebeten, die wichtigsten Fragen zur inhaltlichen Auftragsklärung zu formulieren: „*Bitte stellen Sie die aus Ihrer Sicht wichtigsten Fragen zur inhaltlichen Auftragsklärung eines Seminars?*“

Diese wurden zunächst nach der angewendeten Fragetechnik ausgewertet (Wie wurde gefragt?): Die Teilnehmer nutzen überwiegend klassische offene Fragen. Nur überschaubar werden Fragen mit einem systemischen Ansatz eingesetzt und behandeln die Betrachtung der Veränderung durch die angestrebte Maßnahme („Was ist dann anders?“).

Anschließend erfolgte eine Auswertung nach Inhalt (Wonach wird gefragt?): Die Teilnehmer stellen den größten Teil der Fragen zur Situation und zum Umfeld. Nur etwa jede fünfte Frage betreffen die Evaluation und Nachhaltigkeit.

Welche Fragetechnik wird angewendet?		
1	1.0 %	Alternativfragen
39	55.0 %	Offene Fragen
21	30.0 %	Frage mit systemischem Ansatz
2	3.0%	Geschlossene Frage
8	11.0 %	Frage nicht zuzuordnen/keine Frage
<i>71 Antworten (alle Antworten im Backup)</i>		

Worum geht es bei den Fragen zur Auftragsklärung?		
15	21.0 %	Frage gilt dem Ziel der angestrebten Maßnahme
30	42.0 %	Frage gilt der Situation und dem Umfeld
10	14.0 %	Frage gilt der Evaluation
4	6.0 %	Frage gilt der Nachhaltigkeit
12	17.0 %	Frage nicht zuzuordnen/keine Frage
<i>71 Antworten (alle Antworten im Backup)</i>		

6.1.6 Die Klärung der Rahmenbedingungen

Die Teilnehmer wurden nach den wichtigsten Aspekten der Rahmenbedingungen gefragt: „*Welches sind für Sie die sieben wichtigsten zu klärenden Punkte bzw. Aspekte bei der Auftragsklärung im Hinblick auf die Rahmenbedingungen?*“

Die Antworten wurden nach bestimmten Kategorien ausgewertet. Demnach werden Fragen, welche den Ort und Raum sowie das Datum und den zeitlichen Rahmen betreffen, am häufigsten genannt – z.T. werden konkrete Aspekte angesprochen (z.B. Lärmbelästigung, Übernachtungserfordernis, etc.). Die Vor- und Nachbereitung hat für viele TN ebenfalls eine große Bedeutung (u.a. die persönliche Bedarfsklärung mit den Teilnehmern vorab sowie Fragen zur Einbindung von Führungskräften). Die Klärung von finanziellen Aspekten steht nicht im Vordergrund.

Auswertung nach Themen		
16	19.0 %	Ort und Raum
16	19.0 %	Datum und Zeit
14	17.0 %	Ausstattung und Material
6	7.0 %	Finanzielle Klärung
11	13.0 %	Teilnehmer
15	18.0 %	Vor- und Nachbereitung
5	6.0 %	Weitere Punkte
<i>83 Antworten (alle Antworten im Backup)</i>		

6.1.7 Die Erfolgssicherung

Die Teilnehmer wurden nach den wichtigsten Aspekten der Rahmenbedingungen gefragt: „Was sind im Rahmen der Vorbereitung und Auftragsklärung aus Ihrer Sicht die sieben wichtigsten Punkte bzw. Aspekte zur nachhaltigen Erfolgssicherung der Trainingsmaßnahme?“

Ausgewertet wurde, zu welchem Zeitpunkt – vor, während oder nach einer Maßnahme – die genannten Punkte einen wirksamen Hebel darstellen. Die meisten von den TN genannten Aspekte stellen vor dem Seminar wirksame Hebel für eine nachhaltige Erfolgssicherung dar und sind Teil der Auftragsklärung. Aus den Antworten lassen sich konkrete Maßnahmen (z.B. die Einbindung von Führungskräften) ableiten, welche als Gesamtkonzept das Ergebnis einer guten Auftragsklärung darstellen.

Hebel nach Zeitpunkt		
51	61.0 %	Hebel vor dem Seminar
19	23.0 %	Hebel im Seminar
9	11.0 %	Hebel nach dem Seminar
4	3.0 %	Nicht zuzuordnen
<i>83 Antworten (alle Antworten im Backup)</i>		

6.2 Erkenntnisse der Befragung

Die Befragung von aktiven und erfahrenen Trainern brachte wertvolle Erkenntnisse zur Praxis der Auftragsklärung.

Weniger als die Hälfte der Auftragsklärungen erfolgen im persönlichen Gespräch. Hier stellt sich die Frage zu den Gründen. Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass oft zeitliche Einschränkungen sowohl beim Auftraggeber als auch beim Auftragnehmer dazu führen, dass Aufträge nur kurz und schriftlich geklärt werden – insbesondere dann, wenn sich die Akteure kennen und bereits zusammengearbeitet haben. Auch spielt sicher eine Rolle, ob es sich um eine bereits bekannte und etablierte Maßnahme oder um ein neues Format handelt.

Die Vorbereitung einer Auftragsklärung erfordert bei der Mehrheit der Trainer

bis zu 2 Stunden, zum Teil auch bis zu 5 Stunden Zeit. Summiert man die Mehrheitsangaben zu zeitlichem Aufwand für die Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation einer Auftragsklärung, so ergibt sich ein zusätzlicher Zeitbedarf von ca. 6 bis 10 Stunden – also etwa ein weiterer Arbeitstag, was die Frage aufdrängt, ob und ggf. wie dieser vergütet bzw. in der Kalkulation des Anbieters berücksichtigt wird.

Führungskräfte sind für die Erfolgssicherung von großer Bedeutung, werden aber bei der Auftragsklärung mit dem Trainer nur selten berücksichtigt. Hier stellt sich die Frage, ob und ggf. wie die Einbindung außerhalb der eigentlichen Auftragsklärung erfolgt. Gibt es interne Prozesse, welche die Auftragsklärung im Rahmen der Vereinbarung einer Maßnahme sichern?

Das Potenzial der systemischen Fragen wird nur eingeschränkt und wenn, dann mit Blick auf die noch nicht gestellten Fragen genutzt („Was habe ich Sie noch nicht gefragt?“). Die Möglichkeiten der Skalenfragen hinsichtlich einer Ist-/Soll-Betrachtung als Grundlage für eine klare Zielbestimmung werden nicht genutzt. Ebenso finden Fragen mit dem Ziel eines Perspektivwechsels keine Anwendung („Was würden Ihre Kunden mir zu diesem Training raten oder sagen?“).

Es werden viele Aspekte zur nachhaltigen Erfolgssicherung genannt und dies zeigt die Bedeutung einer gut vorbereiteten, umfassenden, einvernehmlichen und dokumentierten Auftragsklärung auf. Im Widerspruch dazu ist eine Zurückhaltung bei konkreten Fragen zur Evaluation und nachhaltigen Erfolgssicherung zu beobachten. Dabei eröffnen diese Fragen auch Chancen für Folgeaufträge.

Ein Drittel der Teilnehmer dokumentiert die Auftragsklärung nicht, obwohl die damit verbundenen Vorteile sowohl für die Geschäftsbeziehung allgemein als auch für die Nachbetrachtung der konkreten Maßnahme von großem Wert sind.

Schließlich stellt sich die Frage nach den Gründen für die Zurückhaltung bei der Klärung von finanziellen Aspekten. Liegt dies an der Marktlage und einem möglichen Auftragsdruck beim Auftragnehmer oder wurde diese Klärung von den Teilnehmern der Befragung als bereits erledigt angesehen?

Die Befragung hat die Komplexität und das Potenzial einer guten Auftragsklärung aufgezeigt – und gleichzeitig neue Fragen aufgeworfen: Was genau und wie wird im Rahmen der Vorbereitung recherchiert? Wie erfolgt die Klärung der finanziellen Aspekte (z.B. Storno- oder Erfolgsvereinbarungen)? Wie erfolgt die Beauftragung (direkt oder über eine Agentur)?

7 Fazit

Eine gute Auftragsklärung stellt eine Herausforderung dar. Sie ist komplex, erfordert eine sorgfältige Vorbereitung und Dokumentation und hat erhebliche Bedeutung für eine erfolgreiche Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen sowie die nachhaltige Wirkung bei den Teilnehmern und innerhalb der beauftragenden Organisation.

Eine Weiterbildungsmaßnahme ist ein Dienstleistungsprodukt und unterliegt somit einer Qualitätsbewertung. Hier sind die verschiedenen Qualitätsansätze zu beachten, um eine Qualität auf hohem Niveau und im Einklang mit den Erwartungen des Auftraggebers sicherzustellen. Ein wesentlicher Erfolgs- und somit Qualitätsschlüssel ist dabei die nachhaltige Erfolgssicherung einer Maßnahme, dies veranschaulichen auch die diversen wissenschaftlichen Betrachtungen und Modelle. Eine Weiterbildungsmaßnahme sollte keinem Selbstzweck dienen, sondern dem Teilnehmer individuell und der Organisation insgesamt eine Weiterentwicklung ermöglichen.

Die Gestaltungsmerkmale einer Weiterbildungsmaßnahme sind klar definiert und wirken in ihrer Gesamtheit: Ein noch so spannendes Thema kann in einer ungeeigneten Atmosphäre nur schwer vermittelt werden und jede noch so simple Erkenntnis in einem Seminar bedarf der Transfersicherung.

Die Qualifikation und Entwicklung von Mitarbeitern gewinnen in einer globalen Wirtschaft und auf einem dynamischen Arbeitsmarkt weiter an Bedeutung und entsprechend groß sind die Investitionen. Die Unternehmen agieren in Kompetenzmanagement- und Qualitätsmanagement-Systemen und es stellt sich die Frage, ob diese der Bedeutung der Erfolgs- und Transfersicherung von Bildungsmaßnahmen am Ende gerecht werden – sprich: Wie wird die Einbindung des Umfelds gesichert in den Prozess eingebunden und evaluiert?

Die Auftragsklärung bietet für die Aktivierung des Umfelds ein großes Potenzial. Insbesondere die ganzheitliche Betrachtung (7S-Modell) sowie die Nutzung von systemischen Fragen stellen bei Aufträgen mit nachhaltiger Wirkung wertvolle Hebel dar, die Akteure entsprechend zu sensibilisieren und zu gewinnen.

Die Auftragsklärung sollte vom Auftragnehmer nicht nur vor dem Hintergrund der Klärung der Details zur konkreten Maßnahme verstanden werden. Vielmehr ist sie auch aus geschäftlicher Sicht von großer Bedeutung und bietet die Möglichkeit, sich als sorgfältiger und kompetenter Partner zu präsentieren und weitere Aufträge zu generieren. Eine gute Auftragsklärung schafft Vertrauen in die soziale und methodische Kompetenz des Trainers. Das Engagement für und Interesse am Auftraggeber wird durch eine sorgfältige Vorbereitung, Durchführung und schließlich Dokumentation ausgedrückt. Dies alles bindet viel Zeit, zahlt sich aber langfristig aus – und ist Ausdruck für eine entsprechende Haltung eines Anbieters, welcher ein Qualitätsprodukt liefern möchte.

7.1 Mein persönliches Fazit

Das Thema der Ausarbeitung ist schlussendlich umfangreicher als zunächst angenommen. Die Recherche zum Thema ergab viele Möglichkeiten der Herangehensweise und sicher bildet die Ausarbeitung nur einen kleinen Teil davon ab. Interessant war für mich zu sehen, wie auch bereits langjährig etablierte, wissenschaftliche Modelle nichts an Aktualität verloren haben – und dies, obwohl die Wirtschafts- und Arbeitswelt sich rasant ändert. Dies führe ich darauf zurück, dass es sich bei der beruflichen Weiterbildung allgemein und der Auftragsklärung konkret schlicht um Interaktionen handelt. Die daran Beteiligten agieren im Rahmen der jeweiligen, individuellen Werte und Ziele sowie der eigenen Situation – sei es unter zeitlichem oder finanziellem Druck, im Korsett der Regeln und Prozesse von Organisationen. Die Herausforderung liegt darin, eine möglichst große Übereinstimmung zu finden. Dies hat sich in den letzten Jahrzehnten auch mit neuen technischen Möglichkeiten, Organisationsdesigns und Führungsmethoden nicht geändert.

Mein Eindruck ist, dass das Potenzial einer Auftragsklärung oft nicht ausgeschöpft wird. Die Auswirkungen davon müssen nicht immer gravierend sein, aber sie können es sein. Aus meiner langjährigen Erfahrung als Manager weiß ich, wie groß die Bedeutung einer wertschätzenden Haltung für den Erfolg ist. Diese Wertschätzung betrifft dabei alle Akteure:

- Den Auftraggeber, der vielleicht den Wert und Umfang einer guten Auftragsklärung unterschätzt und sich über entsprechende Impulse durch den Auftragnehmer freut,
- den Auftragnehmer, der es zu schätzen weiß, wenn sich die Ansprechpartner des Auftragnehmers für die für eine gute Auftragsklärung erforderliche Zeit nehmen und eine umfassende Klärung ermöglichen und nicht zuletzt
- die Teilnehmenden einer Maßnahme, welche von einer guten Vorbereitung, Durchführung und Transfersicherung profitieren.

Meine Befragung zum Thema brachte einige wertvolle Erkenntnisse. Es stellt sich für mich aber heraus, dass diese hätte noch umfangreicher sein können – etwa hinsichtlich der Frage nach der Art der Recherche zu einem Auftraggeber: Werden hier bestimmte Modelle angewendet? Welche Quellen werden genutzt?

Schließlich ist mir noch einmal deutlicher geworden, was es alles für Möglichkeiten gibt, den Erfolg einer Maßnahme bereits im Vorfeld zu unterstützen. Insbesondere die Einbeziehung der Teilnehmer in den gesamten Prozess – von der motivierenden und wertschätzenden Einladung über eine sorgfältige Planung einer entsprechenden Rahmenbedingung bis hin zur konkret vereinbarten Transfersicherung.

7.2 Gesamtfazit

Die Auftragsklärung ist ein Schlüsselmoment im gesamten Prozess der Weiterbildung – und eine sehr große Chance für alle Beteiligten. Für den Trainer ist sie Ausdruck einer bestimmten Haltung und eines Qualitätsanspruchs. Zudem ist sie der geeignete Rahmen, das eigene Profil zu schärfen und die Beziehung

zum Auftragnehmer zu steuern und zu entwickeln. Dies erfordert Ressourcen und Disziplin, zahlt sich aber mittel- und langfristig aus. Der Anbieter ist in seinem Herangehen nicht an Formate gebunden und kann frei agieren. Dabei sollte er die vorgestellten Hebel kennen und nutzen. In einer von großen Veränderungen und entsprechenden Verunsicherungen geprägten Arbeitswelt gewinnt insbesondere die ganzheitliche Betrachtung weiter an Bedeutung. Nur wer die Zusammenhänge, Mechanismen und Auswirkungen kennt, kann diese zielführend und vertrauensbildend nutzen.

8 Quellen und Literaturnachweise

Baldwin, Timothy T. und Ford, J. Kevin: „Transfer of Training: A Review and Directions for Future Re, Personnel Psychology“, 1988

Dollinger, Manuela: „Competence on Top – Systemischer Coach Parctitioner“, 2018

Dollinger, Manuela: „Competence on Top – Organisations- und Geschäftsmodellentwickler“, 2019

Evalea GmbH, David Maurer (Nutzung der Abbildung zum Kirkpatrick-Modell) www.evalea.de/klassiker-evaluation-von-trainingsprogrammen-die-vier-stufen-von-kirkpatrick-1959/evaluationsmodell-kirkpatrick/

IW-Trend Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 44. Jahrgang Nr. 4:
www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2017/369145/IW-Trends_2017-04_Seyda_Placke.pdf, 2017

Nolda, Siegrid: „Einführung in die Theorie der Erwachsenenbildung“, 2008 (zitiert in Alfred Töpper, Qualität von Weiterbildungsmaßnahmen, 2012)

North, Reinhard: „Kompetenzmanagement in der Praxis – Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln“, 2005

Patzrek, Andreas: „Systemisches Fragen, professionelle Fragetechnik für Führungskräfte, Berater und Coaches“, 2017

„Personal Quarterly“ 02/2016, 68. Jahrgang, Seite 8
www.haufe.de/personal/zeitschrift/personalquarterly/personalquarterly-22016-kompetenznutzung-personalquarterly_48_348532.html

Peters, Thomas J. und Waterman, Robert H. jr.: „Auf der Suche nach Spitzenleistungen – Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann“, 1983

Rabl, Tanja: „Erfolg betrieblicher Weiterbildung messen und sichern“, Technische Universität Kaiserslautern Lehrstuhl für Personal, Führung und Organisation, 2018

Reinhart Nagel, „Organisationsdesign: Modelle und Methoden für Berater und Entscheider (Systemisches Management)“, 2017

Salim, Ismael: „Exponential Organizations – Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it)“, 2014

Sinek, Simon: „Start with Why – How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action“, 2009

Sonntag, Karlheinz und Stegmaier, Ralf, „Lernkulturen verstehen, gestalten und messen“, 2005

Töpper, Alfred: „Qualität von Weiterbildungsmaßnahmen“, 2012

9 Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass diese Arbeit ohne fremde Hilfe entstanden ist.

Köln, 31. Mai 2019

Stephan Lützenkirchen

10 Anlagen

10.1 Anlage I: Antworten der Befragungsteilnehmer im Original

Bitte stellen Sie die aus Ihrer Sicht wichtigsten Fragen zur inhaltlichen Auftragsklärung eines Seminars?			
Angenommen, das Seminar ist ein voller Erfolg, was ist danach anders (besser)? Wer merkt etwas davon?	Welche typischen Jobs, Pains und Gains hat die Zielgruppe?	Was wird die Zielgruppe sagen, denken, fühlen, wenn das Seminar angeboten wird?	Wie ist das Seminar mit den Unternehmenswerten und der Strategie verknüpft?
Was sollen die TN danach wissen?	Was sollen die TN danach können?	Wenn das Training erfolgreich war, woran merken Sie das?	In welchem Kontext steht das Training?
Was ist Ihr Anlass dafür, dieses Seminar durchzuführen? Was sind Ihre Ziele/Erwartungen??	Woran erkennen Auftraggeber, TN und weitere Stakeholder nach dem Seminar, dass dieses nachhaltig nützlich ist? Was ist dann anders in Bezug auf das Thema?	Welche Vorerfahrung bringen die TN mit?	Welche konkreten Fragen beschäftigen die TN aktuell?
Seit wann ist das aktuelle Thema Ihr Thema?	Was wurde dazu bereits unternommen?	Wie lautet Ihr Ziel?	Was soll sich verändert haben, wenn ich den Auftrag durchgeführt habe?
Was sollten die TN hinterher wissen und (besser) können?	Wie arbeiten die TN in ihrer Alltagspraxis mit dem Gelernten?	Welche Inhalte sind für Sie essenziell?	Welche Inhalte sind aus Ihrer Sicht nicht relevant?
Was ist das Ziel des Seminars?	Was sollen die Teilnehmer lernen?	Was soll hinterher anders sein als vorher?	Gab es schon mal ein Seminar mit ähnlichem Thema für diese Zielgruppe?
Was möchten Sie mit dem Training erreichen?	Was haben Sie bereits unternommen, um dieses Ziel zu erreichen?	Was soll nach dem Training anders sein als vorher?	Wer sind die Teilnehmer und wie hoch ist ihre Motivation, dieses Training aktiv zu absolvieren?
Projektbeschreibung und Projektziele	Messeinheiten zur Bewertung	Zielgruppe	Rahmenbedingungen (Location, Vorbereitung TN)
Was soll nach dem Seminar anders sein?	Was wurde bisher für dieses Ziel schon unternommen?	Welche Vorkenntnisse haben die Teilnehmer?	Rahmenbedingungen?
Woran erkennen Sie konkret den Erfolg des Trainings?	Wie unterstützt Sie dieses Training beim Umsetzen der Strategie Ihres Unternehmens?	Auf welcher Ebene (von dilts) soll sich was verändern?	Was habe ich nicht gefragt, müsste es aber unbedingt wissen?
Worum geht's? Wie ist die Ausgangssituation?	Was wurde bisher unternommen?	Was passiert, wenn nichts passiert? Wenn es kein Training gibt?	Was sollen die Teilnehmenden nachher kennen, verstehen und anwenden können?
Woran konkret merken Sie im Anschluss an das Seminar, dass das Seminar erfolgreich war? Was ist dann anders?	Welche Seminarinhalte sind für die Teilnehmer am relevantesten?	Welcher Leidensdruck hat zu der Planung dieses Seminars geführt?	Wie werden die Teilnehmer im Nachgang bei der Umsetzung des Gelernten unterstützt?
Welche Vorkenntnisse bzw. Vorerfahrungen sind vorhanden?	Was sind Meta-Ziele des Seminars: Wissen, Kompetenz, Verhaltens-/Einstellungsänderung?	Woran werden Sie die Veränderungen erkennen?	Was passiert, wenn nichts passiert?
Ist die Teilnahme freiwillig oder Pflicht?	Was tun Sie nach dem Seminar vor Ort, damit das Gelernte zur Anwendung kommt?	Gibt es etwas was ich Sie noch hätte fragen sollen um alle Informationen zu haben, die nötig sind um das Seminar zum Erfolg zu führen?	Was sollte ich Sie noch fragen?
Was sind die besonders heißen Eisen im Zusammenhang mit diesem Thema?	Wie sollen Bedarfsabfrage, Skript, Dokumentation und Nachbereitung aussehen?	Was muss ich über meine TN wissen?	Was sollte ich unbedingt noch wissen?

Konzeption Trainer- und Teilnehmerunterlagen	Tagessatz und Nebenkosten	Angenommen das Training, die Trainingsreihe war erfolgreich, was ist dann anders?	Was sollte ich auf jeden Fall wissen?
Wie sehr wollen die Teilnehmer das Seminar?	Tätigkeiten nach Projektabschluss	Woran wird der Trainingserfolg gemessen?	Was habe ich Sie noch nicht gefragt, was ich Sie noch hätte fragen sollen?
Wie ist die aktuelle Situation? Was läuft gut? Was ist schwierig?	Was hätte ich Sie noch fragen sollen, um passende Inhalte auszuwählen?	Gibt es andere Seminare, die Schnittstellen haben, wo es Überschneidungen geben kann, oder die sich bewusst ergänzen sollen?	

Ziel	15	21%
Situation und Umfeld	30	42%
Evaluation	10	14%
Nachhaltigkeit	4	6%
hier nicht zuzuordnen	12	17%
	71	100%

Bitte stellen Sie die aus Ihrer Sicht wichtigsten Fragen zur inhaltlichen Auftragsklärung eines Seminars?			
Angenommen, das Seminar ist ein voller Erfolg, was ist danach anders (besser)? Wer merkt etwas davon?	Welche typischen Jobs, Pains und Gains hat die Zielgruppe?	Was wird die Zielgruppe sagen, denken, fühlen, wenn das Seminar angeboten wird?	Wie ist das Seminar mit den Unternehmenswerten und der Strategie verknüpft?
Was sollen die TN danach wissen?	Was sollen die TN danach können?	Wenn das Training erfolgreich war, woran merken Sie das?	In welchem Kontext steht das Training?
Was ist Ihr Anlass dafür, dieses Seminar durchzuführen? Was sind Ihre Ziele/Erwartungen??	Woran erkennen Auftraggeber, TN und weitere Stakeholder nach dem Seminar, dass dieses nachhaltig nützlich ist? Was ist dann anders in Bezug auf das Thema?	Welche Vorerfahrung bringen die TN mit?	Welche konkreten Fragen beschäftigen die TN aktuell?
Seit wann ist das aktuelle Thema Ihr Thema?	Was wurde dazu bereits unternommen?	Wie lautet Ihr Ziel?	Was soll sich verändert haben, wenn ich den Auftrag durchgeführt habe?
Was sollten die TN hinterher wissen und (besser) können?	Wie arbeiten die TN in ihrer Alltagspraxis mit dem Gelernten?	Welche Inhalte sind für Sie essenziell?	Welche Inhalte sind aus Ihrer Sicht nicht relevant?
Was ist das Ziel des Seminars?	Was sollen die Teilnehmer lernen?	Was soll hinterher anders sein als vorher?	Gab es schon mal ein Seminar mit ähnlichem Thema für diese Zielgruppe?
Was möchten Sie mit dem Training erreichen?	Was haben Sie bereits unternommen, um dieses Ziel zu erreichen?	Was soll nach dem Training anders sein als vorher?	Wer sind die Teilnehmer und wie hoch ist ihre Motivation, dieses Training aktiv zu absolvieren?
Projektbeschreibung und Projektziele	Messeinheiten zur Bewertung	Zielgruppe	Rahmenbedingungen (Location, Vorbereitung TN)
Was soll nach dem Seminar anders sein?	Was wurde bisher für dieses Ziel schon unternommen?	Welche Vorkenntnisse haben die Teilnehmer?	Rahmenbedingungen?
Woran erkennen Sie konkret den Erfolg des Trainings?	Wie unterstützt Sie dieses Training beim umsetzen der Strategie Ihres Unternehmens?	Auf welcher Ebene (von dilts) soll sich was verändern?	Was habe ich nicht gefragt, müsste es aber unbedingt wissen?
Worum geht's? Wie ist die Ausgangssituation?	Was wurde bisher unternommen?	Was passiert, wenn nichts passiert? Wenn es kein Training gibt?	Was sollen die Teilnehmenden nachher kennen, verstehen und anwenden können?
Woran konkret merken Sie im Anschluss an das Seminar, dass das Seminar erfolgreich war? Was ist dann anders?	Welche Seminarinhalte sind für die Teilnehmer am relevantesten?	Welcher Leidensdruck hat zu der Planung dieses Seminars geführt?	Wie werden die Teilnehmer im Nachgang bei der Umsetzung des Gelernten unterstützt?

Ist die Teilnahme freiwillig oder Pflicht?	Gibt es etwas was ich Sie noch hätte fragen sollen um alle Informationen zu haben, die nötig sind um das Seminar zum Erfolg zu führen?	Welche Vorkenntnisse bzw. Vorerfahrungen sind vorhanden?	Was sind Meta-Ziele des Seminars: Wissen, Kompetenz, Verhaltens-/Einstellungsänderung?
Wie ist die aktuelle Situation? Was läuft gut? Was ist schwierig?	Was hätte ich Sie noch fragen sollen, um passende Inhalte auszuwählen?	Woran werden Sie die Veränderungen erkennen?	Was passiert, wenn nichts passiert?
Was sollte ich Sie noch fragen?	Was tun Sie nach dem Seminar vor Ort, damit das Gelernte zur Anwendung kommt?	Was sind die besonders heißen Eisen im Zusammenhang mit diesem Thema?	Wie sollen Bedarfsabfrage, Skript, Dokumentation und Nachbereitung aussehen?
Gibt es andere Seminare, die Schnittstellen haben, wo es Überschneidungen geben kann, oder die sich bewusst ergänzen sollen?	Was habe ich Sie noch nicht gefragt, was ich Sie noch hätte fragen sollen?	Konzeption Trainer- und Teilnehmerunterlagen	Tagessatz und Nebenkosten
Wie sehr wollen die Teilnehmer das Seminar?	Tätigkeiten nach Projektabschluss	Angenommen das Training, die Trainingsreihe war erfolgreich, was ist dann anders?	Was sollte ich auf jeden Fall wissen?
Was muss ich über meine TN wissen?	Was sollte ich unbedingt noch wissen?	Woran wird der Trainingserfolg gemessen?	
Alternativfragen	1	1%	
Offene Fragen	39	55%	
Fragen mit systemischem Ansatz	21	30%	
geschlossene Fragen	2	3%	
keine Frage/nicht zuzuordnen	8	11%	

71

100

Was sind im Rahmen der Vorbereitung und Auftragsklärung aus Ihrer Sicht die sieben wichtigsten Punkte bzw. Aspekte zur nachhaltigen Erfolgssicherung der Trainingsmaßnahme?			
Die Teilnehmer füllen für den Trainer vorab eine individuelle Bedarfsklärung aus.	Die Teilnehmer definieren für sich individuelle Lernziele zu Kursbeginn, die sie am Ende des Kurses überprüfen.	Die Teilnehmer formulieren und kommunizieren am Kursende ihre ersten 3 Umsetzungsschritte.	Was passiert ohne Unterstützung
Freiwillige Teilnahme	Genauere Info zu Seminarinhalten	Bedarfsklärung der TN im Vorfeld	Wie viel Vorarbeit (Std.) sind die Teilnehmenden gewohnt?
Ziel- und Bedarfsklärung mit Auftraggeber + Seminar als Fortsetzungsvariante mit mind. 2 Modulen, damit Zwischenerfahrungen reflektiert werden können.	Ziel- und Bedarfsklärung mit den einzelnen TN	Ziel- und Bedarfstransparenz für die Gruppe zum Start des Seminars	Teilnehmer eine gute Vorbereitung ermöglichen (Preteaching, Webinar, E-Learning...)
Offenheit in Bezug auf die Erreichbarkeit des gewünschten Zieles	direkte Transferangebote für den Alltag ggf. mit dem Team erarbeiten	konkrete Maßnahmen im Training formulieren	Nutzung von Refresher-Tagen, Blended-Learning oder Transfer-Coaching
Persönliche Bedarfsklärung mit Teilnehmenden	Einbindung der Führungskräfte	Frage nach Beschränkungen, die Lerntransfer hindern können	Woran würden Sie die Veränderung festmachen?
Was ist das Ziel?	Was sollen die TN in ihrem Alltag hinterher können?	Was soll später anders sein?	Freiwilligkeit oder "geschickte" Teilnehmende
Bedarfsanalyse mit Kunden	Auswahl Teilnehmer-Zielgruppe und Gruppengröße	Auswahl Trainingsmaßnahme und -umfang	Wie kann der Aufbau des Seminars zur Transfer-sicherung beitragen? z.B. 2+1 Tage (training+refresher/Vertiefungstag)
Klärung: persönliche Weiterbetreuung nach der Trainingsmaßnahme	Lösung von Aufgaben nach dem Training	Nacharbeit durch e-Learning oder VCT (Virtual Classroom Training)	Ist es üblich, mit Trainingsteilnehmern im Vorfeld Kontakt aufzunehmen?
Zieldefinition	Alltagstransfer	Folgeseminar	"Raum und Zeit" f. Training
Ebene von dilts bekannt	Wer hat welche Erwartungen an das Training	Unterstützung durch die FK vor und nach dem TR	Teilnehmer motivierend einladen (4mat)

Wer kann/wird den Transfer unterstützen?	Welche Transfermethoden „Vorher“ und „Nachher“ werden im Unternehmen angewandt?	Gibt es ein Transfergespräch mit der Führungskraft?	Transfermaßnahmen
Unterstützung durch das Umfeld	Einbeziehung der Teilnehmer, mögl. praxisnahe Konzeption	Erwartungshaltungen im Vorfeld klären	Was könnten Barrieren für den Transfer sein?
Die TN arbeiten im Seminar aktiv, selbstgesteuert und kooperativ. Der kollegiale Austausch ist wichtig für die Umsetzung.	Es muss ein Standard sein, dass die Teams Seminar-Rückkehrer darum bitten, das Gelernte zu teilen und in Opti-Ideen zu transferieren.	Einladungstext	Wie ist die Trainingsmaßnahme in andere Maßnahmen (Coaching, Mentoring, Kollegiale Beratung, etc.) eingebunden?
Feedbackrunde vereinbaren	Gute Unterlagen	Motivation der Zielerreichung durch die Teilnehmer mit Punkte-sammlung (z.B. Verkäufer-Club)	Aufbau von Qualifikationsstufen (Bronze, Silber, Gold oder ähnliches)
Transfervereinbarung oder -aufgabe zum Abschluss des Seminars	Evaluierung und Auswertung zum Seminarerfolg mit Auftraggeber/TN n. d. Seminar	Praxisbeispiele	Kooperative Methoden
Rückfälle schon im Training ansprechen u. gleichzeitig Gegenmaßn. Entwickeln	Angebot von mir als Trainer für telefonische "Nachsorge"	Wie motiviert sind die TN	Welche Erfahrungen gibt es mit Transfer
gute Kenntnis der Zielgruppe und deren Bedarfen	Rahmendbedingungen zum Transfer im Unternehmen schaffen	Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass Teilnehmende eine vorgesch. Vorarbeit auch machen?	Vorabaufgaben, Pre-Reading
Die Teilnehmer finden im Seminar einen Lernpartner, mit dem sie nach dem Kurs ihre Erfolge überprüfen.	Die Teilnehmer machen im Kurs viele praxisorientierte Transfer-Aufgaben.	Bedarfsanalyse der Teilnehmer, Info über Vorwissen	Seminarbeschreibung
Puffer für Teilnehmerthemen/fragen einbauen	Erwartung der Auftraggeber klären	Vorbereitung von Vorgesetzten zur weiteren Förderung	Teilen der Trainingsmaßn. in mehrere Stufen inkl. Aufgaben während der Stufen
Verbindung von Theorie und praktischen Ausprobieren	Transfer- und Umsetzungsfragen nach einzelnen Input- und Übungssequenzen	Coaching	Führungskraft
Verbindlichkeit bei allen Teilnehmern einfordern	Führungskraft muss in der Lage sein, das Erarbeitete im Alltag vom Trainer zu übernehmen.	Interesse der FK	

Hebel vor dem Seminar	51	61%	
Hebel im Seminar	19	23%	
Hebel nach dem Seminar	9	11%	
nicht zuzuordnen	4	5%	
	83	100%	

Welches sind für Sie die sieben wichtigsten zu klärenden Punkte bzw. Aspekte bei der Auftragsklärung im Hinblick auf die Rahmenbedingungen?			
Preis	Anzahl Tage	Seminarraum-Größe	Seminarraum-Medienausstattung
Ort (Inhouse?)	Raumgröße	Ausstattung mit Medien	Zeitdauer, Zeiten
TN – Zahl	geplanter Zeitraum und Seminartage	Ort intern, extern,	Ausstattung, Material
Ort	Ausstattung des Raumes	zeitlicher Ablauf	Teilnehmerzahl
Wie viele Teilnehmende mindestens und maximal?	Welche Räumlichkeiten?	Verpflichtende oder freiwillige Teilnahme?	Stornobedingungen?
Für wieviele Teilnehmer soll das Seminar ausgelegt sein (min/max/ideal)?	Zeitliche Dauer?	Wo findet das Seminar statt?	Wie ist die Ausstattung des Seminarortes?
Teilnahme freiwillig oder Pflicht?	Veranstaltungsort	Veranstaltungsdauer	Material und Ausstattung
Vorbereitung der Teilnehmer (Einladung, vorbereitendes e-Learning)	Geeignete, motivierende Location	Klärung der Möglichkeit, "ungewöhnliche" Wege zu gehen	Equipment im Seminarraum
Ort	Zeit	Equipment	Verpflegung

Dauer des Trainings	Ort des Trainings	Unterstützung der TN nach dem Training durch ihre Führungskräfte	Vorkenntnisse der TN
Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?	Welcher grobe zeitliche Ablauf ist geplant?	Wo wird trainiert? Inhouse oder in einer/m Seminar-Location/Hotel?	Welche Ausstattung ist notwendig?
Findet das Training extern oder intern statt?	Wann findet das Training statt?	Wie lange wird das Training dauern? 1 Tag? 2 Tage?....	Von wann bis wann wird das Training dauern? Uhrzeiten....
Ist das Seminar eingebettet in einen Entwicklungsprozess oder Eintagsfliege?	Pausen, Verpflegung...	Auswertung zum Seminar, Evaluierung	Welche Erwartungen hat der Auftraggeber noch an mich?
Budget	Mitwirkung des Auftraggebers	Übernachtung	Müssen alle TN bis zum Ende dabei sein
Lage des Seminarorts: Lärmpegel, Luft, Erreichbarkeit	Kann eine Bedarfsklärung direkt mit der Zielgruppe stattfinden	Verpflegung (evtl. Unverträglichkeiten)	Vorabinformationen für Teilnehmer, Dokumentation bzw. Nachbereitung
Gruppengröße	Gruppenzusammensetzung	Equipment für Übungen, auch außerhalb des Seminarraums	Hochwertige Verpflegung zu Mahlzeiten und Pausen
Honorarfragen	Vor- und Nachbereitung mit Auftraggeber: mit wem?	Kosten	Termine
Wer erhält das Fotoprotokoll?	Welche Teamkonstellation erwartet mich?	Zahl der TN in Bezug auf Ziele des Trainings	Verfügbare Medien
Einbindung der Führungskräfte?	Wie die Nachhaltigkeit sichern?	Was sind übliche Trainingszeiten?	Welche Einschränkungen gibt es?
Wie erfolgt die Verpflegung der TN?	Preisliche Gestaltung?	Wer übernimmt die Organisation? Wer kümmert sich um Raum, Technik, Pausen, Getränke....	Wer nimmt den Kontakt zu den Teilnehmern auf? Einladung, Bedarfsklärung...
Welche Raumgröße braucht es?	Ist ein Fotoprotokoll gewünscht? Wenn ja, unter welchen Bedingungen (Datenschutz...)?	Persönliche Bedarfsklärung mit Teilnehmenden?	

Ort/Raum	16	19%
Datum/Zeit	16	19%
Ausstattung/Material	14	17%
Finanzielle Klärung	6	7%
Teilnehmer	11	13%
Vor-/Nachbereitung	15	18%
Vertiefende Fragen	5	6%

83

100%

10.2 Anlage II: Checkliste für die Vorbereitung und Durchführung einer Auftragsklärung

Checkliste Auftragsklärung Weiterbildungsmaßnahme			
Auftraggeber			
Name		Branche	ggf. Recherche Situation in Fach- u. Branchenmedien
ggf. Verband, Konzern			
Ansprechpartner 1		Funktion	
Ansprechpartner 2		Funktion	
Koordinaten	Anschrift, etc.		
Aktuelle Themen und Entwicklungen	Aktuelle Geschäftsentwicklung, Innovationen, Herausforderungen, Projekte		
Vision, Leitbild, Werte, Ziele	Wofür steht die Organisation/das Unternehmen? Woran orientieren sich die Mitarbeiter?		
Was ist der Auftrag - inhaltlich -		Organisatorische Fragen	
Worum geht es genau? Was ist das konkrete Ziel? Welche Vorerfahrungen gibt es zu diesem Thema? Was wurde bisher unternommen? Was passiert, wenn nichts passiert? Ggf. Skalenfrage		Wann ist die Maßnahme geplant?	
1 10		Datum, Uhrzeit	
		Wo ist die Maßnahme geplant? Ist der Ort gut erreichbar? Ist der Ort geeignet (Raumgröße, Belüftung, Tageslicht, Atmosphäre, etc.)?	
Weitere organisatorische Fragen			
Sind Übernachtungen erforderlich/sinnvoll? Wie wird die Verpflegung organisiert und ist diese angemessen? Welche Anforderungen an Ausstattung (Technik, Mittel, etc.) gibt es?			

Checkliste Auftragsklärung Weiterbildungsmaßnahme	
Teilnehmende und Umfeld	
An wen genau richtet sich die Maßnahme? Wie setzt sich die Gruppe der Teilnehmenden zusammen (Hierarchie, Alter, Geschlecht, etc.)? Was denken die Teilnehmenden über die Maßnahme? Wie motiviert sind die Teilnehmenden? Was passiert, wenn nichts passiert?	
1 10	
Ganzheitliche Betrachtung	7S-Modell nach McKinsey
Welche Auswirkungen hat die Maßnahme innerhalb der Organisation? Welches sind Einflussfaktoren innerhalb und außerhalb (Kunden, Wettbewerber, wirtschaftliche/politische/gesellschaftliche Entwicklungen, neue Technologien, neue Gesetzgebungen und Verordnungen, etc.)?	
Vereinbarungen zu Rahmenbedingungen	
Honorar Veranstaltung	Woran kann der Erfolg der Maßnahme konkret gemessen werden? Welche Absprachen können für eine Nachbetrachtung getroffen werden?
Honorar Vorbereitung	
Stornobedingungen	
Reise- und Nebenkosten	
Urheberrechte	
Referenzvereinbarung	
Weitere Vereinbarungen	



Competence on Top GmbH

Vertretungsberechtigte Geschäftsführerin: Manuela Dollinger

Adresse: Am Rain 4, 86420 Diedorf

Kompaktausbildungen/Sonstiges: contact@competenceontop.com

Inhouse: inhouse@competenceontop.com

Festnetz (aus Deutschland): 0821-2170-0870

Festnetz (International): +49-821-2170-0870

Fax (aus Deutschland): 0321-2148 1302

Fax (aus anderen Ländern): +49-321-2148 1302

Umsatzsteuer-ID: DE 314 109 028

Gerichtsstand: Augsburg



Micro-Learnings und Expertenwissen finden Sie auf
unserem YouTube-Kanal Expertise Kompakt:
[youtube.com/expertisekompakt](https://www.youtube.com/expertisekompakt)

Besuchen Sie uns unter www.competenceontop.com und bei:

