

Trainer-Kontakt-Brief

Das Kontakt-Forum für Trainer/innen

Trainertreffen, Kreuzkamp 5, D-31199 Diekholzen, Tel. /Fax. 05121-26 53 36, Nr.14 März - April '96

Niki Harramach

TEK - Trainings-Erfolgs-Kontrolle

Der tiefsitzende Aberglaube, im Bildungsbereich könne nichts gemessen und kontrolliert werden, ist durch unser aller Schulbildung begründet. Im Bildungssystem Schule - das wir als prägenden Sozialisierungsbereich im übrigen alle durchschritten haben - wurde und wird nicht die Umsetzung in der Praxis, für die ja gelehrt und gelernt wird gemessen. Das System mißt nur in sich. Die Trainer bewerten die von ihnen Trainierten „und damit aus, Schluß, basta“!?

Ein großes Dienstleistungsunternehmen stellt das gesamte EDV-System um. In der Zusammenarbeit zwischen internen und externen EDV-Experten kommt es allerdings zu Kooperationsschwierigkeiten und dadurch ausgelöst zu erheblichen Verzögerungen in diesem für das Unternehmen existentiellen Informatikprojekt. Das Umstellungsprojekt wird also durch Kooperationsstrainings unterstützt, die insgesamt ca. 570.000,- DM kosten.

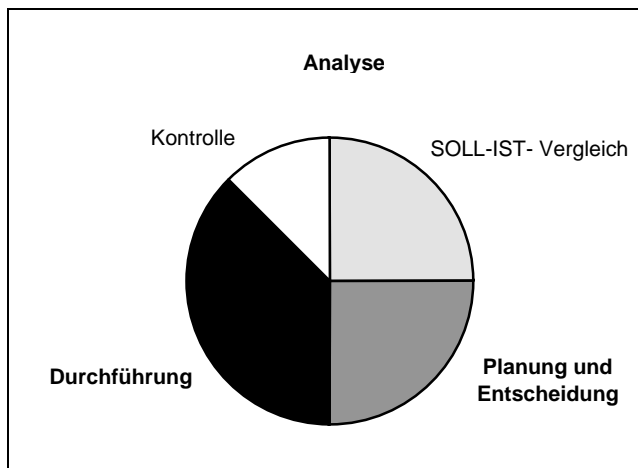
Dadurch gelingt es drei Monate Projektverzug wieder aufzuholen und ca. 2,8 Mio DM an Gehältern für die internen EDV-Experten und Werkhonorare für die externen EDV-Experten einzusparen. Ohne ausrechnen zu können, welche geschäftlichen Mehrerlöse das Unternehmen durch den rascheren Projektabschluß eingebracht hat, kann allein aufgrund der „indirekten“ Erlöse (ersparte Kosten) ein „Trainingsgewinn“ von ca. 2,2 Mio DM festgestellt werden. Das entspricht einem *ROT- Return on Training* von 500%!

Dies ist nur eines von vielen Beispielen, die ich in den letzten Jahren gesammelt und dokumentiert habe. Ich will damit aufzeigen, daß sogar im Bereich von Verhaltenstrainings immer (!) Ergebniskontrolle betrieben werden kann. Daß dies in der Praxis nur allzu selten geschieht, liegt meiner Meinung nach einerseits in tief verwurzelttem „Aberglauben“ begründet, andererseits aber einfach darin, daß nicht genügend praktikable Methoden und Instrumente verfügbar sind.

Als konkrete Methode habe ich das Modell der „TEK - Trainings-Erfolgs-Kontrolle“[®] entwickelt. Es ist ebenso banal wie plausibel und wirksam. Das Modell folgt dem sogenannten Management-Zyklus[®]. Danach

gliedert sich problemlösendes Handeln - auch jegliche Bildungsarbeit - idealtypisch in vier Abschnitte:

1. Soll-Ist-Vergleich, 2. Planung und Ent-



scheidung, 3. Durchführung, 4. Kontrolle.

1. SOLL-IST-Vergleich

Die bestehende Ausgangslage für Bildungsmaßnahmen ist im Sinne einer IST-Situationsanalyse festzustellen. Danach ist ein SOLL-Konzept mit klaren Trainings-ZIELEN ist zu erstellen. Dabei ist darauf zu achten, daß bei den Trainingszielen unterschieden wird zwischen: Lernzielen, Umsetzungszielen, Geschäftszielen.

Bei **Lernzielen** handelt es sich um Fertigkeiten, Fähigkeiten, Verhaltensweisen, die im Training selbst erreicht werden können / sollen. Bei **Umsetzungszielen** wird der Zielerreichungsgrad „on the job“, also in der Umsetzung des Erlernten in der betrieblichen Wirklichkeit kontrolliert und gemessen. Ob **Geschäftsziele** erreicht worden sind oder nicht, merkt man an der Bilanz oder der Gewinn- und Verlustrechnung oder dem Cashflow oder dem Return on Investment oder anderen betrieblichen Kennzahlen und

Fortsetzung siehe Seite 3

Der Mensch kann nicht zu neuen Ufern aufbrechen, wenn er nicht den Mut aufbringt, die alten zu verlassen.

ANDRÉ GIDE

③ Q-Verband ⚡ 2

Vollversammlung der Q-Trainer und PE'ler, Signet für Werbung, Termine LV-Nieders.

③ TT-News ⚡ 4

Nachrichten von den Trainertreffen

③ Arbeitskreise ⚡ 6

Scientology, Trainer & Lernmedien, PE & OE 5
Trainer 2000 laufen übers Feuer

③ Netzwerke ⚡ 7

Organisation Transformation OT, BDU

③ Forum ⚡ 8

Leserbriefe

③ News ⚡ 9

Neuerscheinungen, Worlddidac 96, IW Fachtagung, CD-ROM, Wohlfühl-Tagungshotel, ASTD-Konferenz, Akkreditierungsgesell. für Trainer, Weiterbildungsstatistik

③ Kooperationspartner ⚡ 11

Tätige Beteiligung gesucht, Frauennetzwerk plant bundesweite Ausdehnung

③ TKB-Service-Partner ⚡ 14

Hotelreservationsservice, Trainerversorgung

③ Trainer-Agentur ⚡ 16

Clubtrainer, Berater-Trainer für Umstellung von Zeit- auf Prämienlohn, Vertriebsstraining, Trainer im Bodenseeraum gesucht

③ Marktplatz ⚡ 17

Trainersuche, Gruppenräume, Bürogemeinschaft, Trainerausbildungen, Trainertörns

③ Training aktuell ⚡ 18

Regie-Training, Trainingswerkzeuge, Moderationsmethode, Mind Mapping

③ Trainerfortbildung ⚡ 22

Trainer- und Beraterwerkstatt

③ Veranstaltungskalender ⚡ 24

Aus- und Fortbildungen für Trainer

③ Trainertreffen ⚡ 31

Veranstaltungen der Trainertreffen

③ TT-Terminübersicht ⚡ 32

Der Buchtip:

TEK - Trainings-Erfolgs-Kontrolle

Niki Harramach

In seinem neuesten Buch **TEK - Trainings-Erfolgs-Kontrolle**, Verlag Neuer Merkur, München 1995, DM 57,- beschreibt Dr. Harramach an konkreten Beispielen, wie Trainingsprojekte zu bilanzieren sind, Trainingsgewinn sich klar ausweisen läßt und Trainingsverluste vermieden werden können. Der Titel wendet sich an alle Entscheider im Bereich der beruflichen Weiterbildung, die mehr Transparenz sowie eine nachvollziehbare Kosten-Nutzen-Rechnung für Weiterbildungsmaßnahmen anstreben.

Fortsetzung von Seite 1

Kenngrößen. Wichtig ist es, die Trainingsziele professionell zu formulieren, d.h. insbesondere kontrollierbar und mittelschwer.

2. Planung und Entscheidung

IMPRESSUM: Herausgeber: Bernhard Siegfried Laukamp, Kreuzkamp 5, 31199 Diekholzen, Tel./Fax. 05121-26 53 36.

Redaktion: Bernhard S. Laukamp (verantw.), Martin Pichler, Druckerei: B&W Druckservice, In den Sieben Äckern 2, D-31162 Bad Salzdetfurth, Nächster TKB erscheint 15.05.96, Redaktionsschluß: 15.04.96. Aktuelle Auflage 1.200 Ex., Es gilt die Anzeigenpreisliste vom 1.12.95. Beiträge mit dem Namen des Verfassers geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers wieder. Für unverlangt zugesandte Manuskripte etc. wird keine Haftung übernommen.

Aus dem reichen Angebot an Trainingsmaßnahmen ist die passende Methode, sind die passenden Programme auszuwählen.

Sehr wichtig - und in der Praxis oft schmäherlich vernachlässigt - ist es, z u e r s t die Ziele festzulegen und erst d a n n die Maßnahmen selbst auszuwählen. (Das gilt nicht nur für den Trainingsbereich.)

Im Planungsschritt geht es also darum, mehrere Alternativen zur Erreichung der definierten Entwicklungsziele zu finden und sich letztlich für die „am besten geeignete“ Bildungsmaßnahme zu entscheiden.

Nach der Auswahl der Trainingsmethode und des Trainingsanbieters ist mit diesem ein Trainingsvertrag abzuschließen. Im Trainingsvertrag sind die Trainingsziele (Lern-, Umsetzungs- und/oder Geschäftsziele) verbindlich zu vereinbaren. Dabei ist auf mögliche Divergenzen in der sogenannten „Trainingstriade“ (Dreieck: Auftraggeber, TrainingsteilnehmerInnen und Trainingsanbieter) zu achten! ¹⁾

3. Durchführung

Eine Maßnahme der Qualitätssicherung und damit Erfolgsverbesserung ist dauerndes Monitoring mit möglichst kurzzeitigen Feedbackschleifen, am besten im Sinne einer ständigen Prozeßüberwachung.

4. TEK - Trainings-Erfolgs-Kontrolle

Nach der Durchführung der Trainingsmaßnahme(n) folgt dann die eigentliche TEK - Trainings-Erfolgs-Kontrolle, bestehend grundsätzlich aus drei Schritten:

1.) Neuen IST-Stand feststellen

Der Grad, mit welchem die Trainingsziele (Lern-, Umsetzungs- und Geschäftsziele) erreicht worden sind, ist in der Art und Weise, von denjenigen Personen und zu den Zeitpunkten, wie sie im Trainingsvertrag festgelegt worden sind, festzustellen.

2.) Zielerreichungsgrad bewerten

Diese Bewertung kann mit Hilfe ordinaler oder kardinaler, qualitativer und quantitativer Werte erfolgen („viel besser - besser - etwas schlechter - viel schlechter“, ebenso möglich sind „10-Punkte-Skala“ oder Angaben in Prozentsätzen).

Wenn möglich, sollte natürlich eine monetäre Bewertung, also in Geldwerten, stattfinden. Dies wird in der Regel bei Geschäftszielen auf der Hand liegen und auch mit einiger Professionalität bei Umsetzungszielen möglich sein, weniger bei Lernzielen.

3.) SOLL-IST-neu-Vergleich

Gleichgültig ob in Geldes- oder anderen Werten, den neuen IST-Stand kann man jetzt sowohl mit dem alten IST-Stand als auch mit den vereinbarten Zielen (dem „SOLL-Stand“) vergleichen. Durch diesen

„IST-alt - IST-neu - Vergleich“ wird es endgültig möglich, das Ausmaß der Trainings-Erfolge zu kontrollieren und zu definieren.

Alle Trainings-Erfolgs-Kontrolle bleibt aber eine bloß akademische Übung, wenn aus dem festgestellten Ergebnis nicht KONSEQUENZEN abgeleitet werden:

Die schärfste und schlagendste Konsequenz ist sicher die einer Erfolgsbeteiligung aller am Trainingserfolg Beteiligten. Insbesondere kann hier ein Erfolgshonorar für die Trainer vereinbart werden. Eine weitere wichtige Konsequenz der TEK ist es auch, Diskrepanzen, die durch den SOLL-IST-neu-Vergleich sichtbar werden, durch gezielte fortführende weitere Maßnahmen zu beheben.

Fazit: TEK als letztes Segment des Trainings-Management-Zyklus ist damit mehr als bloß nachfolgende Kontrolle. TEK ermöglicht den neuerlichen Start zu noch wirksameren und feiner abgestimmten Verbesserungsmaßnahmen - ganz im Sinne eines „in the search of excellence“. Den Anbietern von Trainingsmaßnahmen ermöglicht die wirksame Trainings-Erfolgs-Kontrolle eine bessere Darstellung des Nutzens ihrer Maßnahmen und damit bessere Geschäftsaussichten.

Dr. R. Niki Harramach

Jg. 1948. Unternehmensberater, Wirtschaftstrainer, Gerichtssachverständiger für Managementtrainings und Organisationsentwicklung, Leiter des Arbeitskreises für Wirtschaftstrainings in der österreichischen Bundeswirtschaftskammer, Geschäftsführer der HARRAMACH & PARTNER International Holding GmbH. Spezialthemen: interaktive Verhaltenstrainings, Rechtsfragen u. Erfolgskontrolle im Bildungsbereich. Verfasser diverser Fachartikel und der Bücher: Das Management Plan Spiel Buch - ein Leitfaden, Wien 1992; ¹⁾ Management-Trainings, Qualität wirkungsvoll sichern, Wien 93 (samt Vertragsmustern u. TEK).