

Den richtigen Trainer finden



VON SABINE PROHASKA

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens »seminar consult prohaska« in Wien. Sie ist Autorin von Büchern über Coaching und Training im Personalmanagement. www.seminarconsult.at

Viele Weiterbildungen stehen und fallen mit dem richtigen Trainer, Berater oder Coach. Auf dessen Auswahl sollten Verantwortliche deshalb große Sorgfalt verwenden.

Wenn Unternehmen eine Maßnahme zur Personalentwicklung starten, dann verfolgen sie hiermit ein Ziel. Entsprechend viel Sorgfalt sollten sie auf die Auswahl der beauftragten Trainer, Berater oder Coaches verwenden. Sonst ist ihre Investition schnell ein Flop, denn der Erfolg einer Personalentwicklungs- oder Qualifizierungsmaßnahme hängt stark vom Trainer, Coach oder Berater ab. Doch was macht einen guten Trainer, Coach oder Berater aus? (Fortan werden aus Gründen der Lesbarkeit, sofern keine Differenzierung nötig ist, Trainer, Berater und Coaches allgemein als Trainer bezeichnet. Dies meint selbstverständlich männliche und weiblichen Vertreter dieser Professionen.)

Und wie findet man den richtigen Trainer? Vor solchen Fragen stehen die Personalverantwortlichen insbesondere in den Personalbereichen der Unternehmen oft. Denn sie müssen sicherstellen, dass die Ziele der von ihren Unternehmen finanzierten Maßnahmen erreicht werden. Und wenn ein Trainer sich als Ausfall erweist? Dann fragen ihre Vorgesetzten sie zu Recht: »Warum engagierten Sie diesen Trainer?« Also müssen sie klare Auswahlkriterien (vgl. Kasten: »In drei Schritten zum richtigen Trainer«) und ein definiertes Auswahlverfahren haben.

Das Ziel klären

Zunächst sollten Sie definieren, wofür Sie einen Unterstützer suchen. Denn es macht einen Unterschied, ob Sie einen »Einpeitscher« für ein Großgruppenevent oder einen Trainer für ein klassisches Zwei-Tages-Seminar suchen. Und eine EDV-Schulung erfordert einen anderen Trainer als das Bestreben, ein

Betreuungsteam auf ein neues Wohnangebot einzuschwören.

Folglich sollten Sie sich, bevor Sie sich auf die Trainersuche begeben, über einige Punkte im Klaren sein – unter anderem darüber: Was für Mitarbeiter sollen trainiert werden, Sachbearbeiter oder Führungskräfte? Sollen diese in einem Fachthema geschult werden oder in einem Thema, das auch eine Einstellungs- und Verhaltensveränderung erfordert? Stehen die Mitarbeitenden dem Thema offen gegenüber oder begegnen sie ihm eher mit Widerstand?

Auswahlkriterien festlegen

Stehen die Eckdaten der Maßnahme fest und ist deren Ziel definiert, gilt es die Kriterien für die Auswahl des Trainers zu fixieren.

- **Kriterium Spezialisierung.** Die erste Frage, die Sie sich in diesem Kontext stellen sollten, lautet: Benötigen wir einen Trainer oder eher einen Coach oder Berater? Klären Sie danach: Welches Fachwissen und welche Vorerfahrung, welche eigene Praxiserfahrung muss der Unterstützer haben? Muss er selbst Fachkraft oder Führungskraft gewesen sein? Sollte er ein ausgewiesener Experte oder hochqualifizierter Spezialist mit einem entsprechend hohen Tagessatz sein oder genügt ein »Juniortrainer«, weil es zum Beispiel um die »Basics« in Abrechnungsfragen geht?
- **Kriterium Akzeptanz.** Fragen sollten Sie sich auch: Was für ein Typ sollte der Trainer sein, damit er von den Teilnehmern akzeptiert wird? Sollte er eher ein handfester Macher sein, der auch die Sprache von Aushilfs-

kräften und Hausmeistern spricht? Oder: Sollte der Trainer eher ein Mann oder eine Frau sein? Und wie alt sollte er in etwa sein, damit er zu den Teilnehmern einen Draht findet? Definieren sollten Sie in diesem Kontext auch: Wie viele Maßnahmen mit ähnlichen Zielgruppen und Zielsetzungen sollte der Trainer schon durchgeführt haben? Und: Auf welchen Hierarchieebenen und in Unternehmen mit welcher Kultur und Struktur sollte er primär arbeiten? Denn es macht zum Beispiel einen Unterschied, ob Ihre Organisation ein kleiner Jugendhilfeverein oder ein großer Komplexträger ist.

- **Kriterium soziale Kompetenz.** Damit eine Qualifizierungsmaßnahme ein Erfolg wird, muss der Trainer einen Draht zu den Teilnehmern finden. Fragen Sie sich also zum Beispiel: Sollte der Trainer eher eine sachlich-nüchterne oder eine emphatische Person sein? Sollte er eher fordernd oder eher fördernd sein? Und: Wie sollte er vor Gruppen oder im persönlichen (Vieraugen-) Gespräch agieren? Zum Beispiel bei kontroversen Themen? Oder wenn Teilnehmer auch Ängste und Bedenken haben? Und: Wie flexibel sollte er sich auf Einzelpersonen in der Gruppe einstellen können? Diese weichen Faktoren können Sie aus keinem schriftlichen Profil herauslesen. Das müssen Sie im persönlichen Kontakt ermitteln. Doch Vorsicht! Tappen Sie nicht in die Ego-Falle. Nicht Sie müssen letztlich mit dem engagierten Unterstützer klarkommen, sondern die Coachees oder Seminarteilnehmer.

Den Trainer auswählen

Das Ziel der Qualifizierungsmaßnahme sowie deren Zielgruppe sind definiert und ihr Design haben Sie grob vor Au-

In drei Schritten zum richtigen Personaltrainer

Bei der Suche nach einem Trainer für eine Qualifizierungsmaßnahme sollten Sie in drei Schritten vorgehen:



Erstens: Das Ziel der Maßnahme klären. Das ist nötig, um das passende Design entwickeln zu können. Also beispielsweise um die Fragen zu klären: Wer sind die Teilnehmer und was kennzeichnet sie? Wäre ein Einzelcoaching oder ein Seminar sinnvoll? Genügt eine ein- oder zweitägige Schulung oder sollte sich die Maßnahme über einen längeren Zeitraum erstrecken?

Zweitens: Auswahlkriterien festlegen. Wenn das Ziel feststeht, stellen sich Fragen wie: Welche fachliche Qualifikation muss der Trainer haben? Außerdem: Was für ein Typ sollte er sein, und welche Vorerfahrung sollte er haben, damit er zum Beispiel von Verkäufern im Außendienst oder Führungskräften akzeptiert wird und etwas bewegen kann?

Drittens: Den Trainer auswählen. Danach gilt es, potenzielle Kandidaten zu ermitteln – zum Beispiel durch ein Befragen von Kollegen oder eine Recherche im Internet. Und anschließend gilt es, aus den Kandidaten den geeignetsten herauszufiltern.

Sabine Prohaska

zu finden. Hierfür sollten Sie als Verantwortlicher für die Qualifizierungsmaßnahme alle Ihnen zur Verfügung stehenden Kanäle nutzen.

Als weitere Quelle für Informationen über Trainer ist das Internet hilfreich. Dort können Sie nicht nur ermitteln, auf welche Themen die Kandidaten spezialisiert sind. Wenn Sie die Namen der Kandidaten selbst als Suchbegriffe ins Netz eingeben, stoßen Sie oft auch auf Bücher und Artikel, die diese verfasst haben; des Weiteren auf Events, wo sie Vorträge hielten. So erhalten Sie oft einen guten Eindruck davon, wo die wahren Arbeitsschwerpunkte eines Trainers liegen und welche Bedeutung er im Markt hat.

Bei größeren Trainings- und Qualifizierungsprojekten sollten Sie vor der Auftragsvergabe mit den interessantesten Kandidaten ein- oder zweistündige Probetrainings vereinbaren. Bei diesen Probetrainings sollten außer Angehörigen der Zielgruppe auch (Mit-) Entscheider

Einen Pool von Trainern und Coaches aufbauen

Bei größeren Unternehmen mit einem hohen sowie regelmäßig wiederkehrenden Trainings- und Qualifizierungsbedarf führt kein Weg am Aufbau eines internen Pools an Trainern vorbei. Die Kriterien für die Aufnahme einer Person in diesen Pool muss die Personalentwicklung definieren – ebenso das Auswahlverfahren. Die Auswahl zum Beispiel von Coaches allein den Coachees zu überlassen, ist nur möglich, wenn diese eine vertiefte Methodenkompetenz haben. Das ist meist nicht der Fall.

Gerade für Coachingpools gilt: Sie sollten aus möglichst unterschiedlichen Personen bestehen, damit für jeden Anlass recht kurzfristig der passende Coach gefunden werden kann. In ihm sollten einerseits Personen vertreten sein, die eine betriebliche Erfahrung zum Beispiel im Bereich Führung oder Vertrieb haben, und andererseits solche, die eher einen psychologischen Background haben und beispielsweise auf solche Themen wie Work-life-Balance und Selbstmotivation oder Umgang mit Niederlagen und Konflikten spezialisiert sind. Wichtig ist auch der richtige Mix an Männern und Frauen sowie bezüglich der Altersstruktur, damit letztlich die Chemie zwischen dem Coach und dem Coachee stimmt. ■

»Wichtiges Kriterium bei der Auswahl sollte nach wie vor der persönliche Eindruck sein«

gen. Auch die Anforderungskriterien an den potenziellen Unterstützer sind fixiert. Nun gilt es, die passende Person

anwesend sein – zum Beispiel Mitarbeiter der Personalabteilung oder Vorgesetzte der Teilnehmer.