

## Zehn Thesen zur Nachhaltigkeit in Training, Beratung und Coaching

Bruno Schmalen, Vizepräsident BDVT e.V.

Wird die Wirtschaft digital, dann werden Märkte umstritten. Das Internet ermöglicht eine starke Transparenz über Produkte, Prozesse und Dienstleistungen. Es senkt die Hürden für den Eintritt neuer Wettbewerber. Das zwingt Unternehmen zu einer schnellen Anpassungsfähigkeit und steten Innovation. Von Unternehmen wird unbedingte Effizienz gefordert. Wenn Produkte und Prozesse transparent werden, müssen Wettbewerbsvorteile über die Mitarbeiter und deren Wissen – oder noch genauer: über deren Können - erzielt werden. „Das Pendel der Managementtheorien schlägt zurück zur Resourcebased-View, die den Unternehmenserfolg durch die Ressourcen eines Unternehmens erklärt.“ (zehnte Studie der Wissensfabrik St. Gallen)

Die folgenden – durchaus provokanten - Thesen zur Nachhaltigkeit der Weiterbildung zeigt, wie sehr Trainer, Berater und Coaches unter Druck geraten werden, eine ressourcenbezogene Reflexion Ihrer Weiterbildungsarbeit zu betreiben.

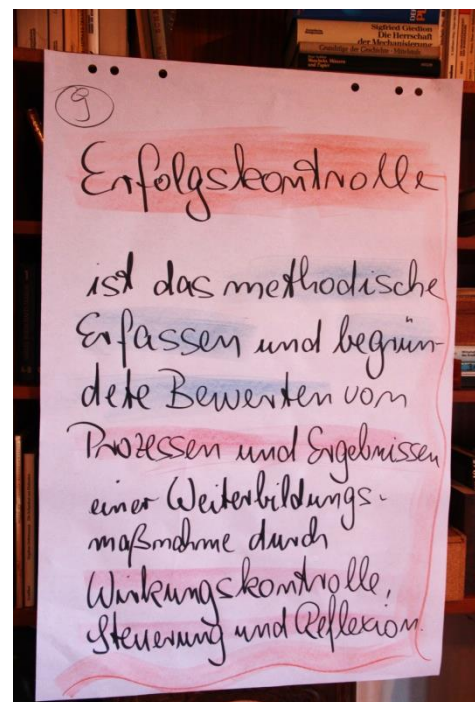
### 1. These

**Kleinere und mittelständische Unternehmen verabschieden sich zunehmend von eigenen Weiterbildungsinitiativen.**

Mittelständische Unternehmen hinterfragen immer stärker den Nutzen von Weiterbildungsveranstaltungen. In 71,6 Prozent von 200 befragten kleinen und mittelständischen Unternehmen spielen betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen gar keine Rolle oder haben eine weniger große Bedeutung. (Quelle: Arbeitskammer Betriebsbarometer 2011, Saarland)

### 2. These

**Dem Auftraggeber geht es um Weiterbildungslösungen, mit denen definierte Business-Ziele unterstützt werden und ein messbarer Nutzen entsteht.**



Früher galten Seminare, Schulungen und Trainings oft als notwendiger Kostenblock, dessen Nutzen sich im Einzelfall kaum messen ließ.

Doch jetzt wollen Chefs möglichst nur noch für solche Kurse und Trainings Geld ausgeben, die direkt den Unternehmenszielen dienen.

In der Wahrnehmung von Auftraggebern ist das übergeordnete Unternehmensziel, in dessen Kontext die Weiterbildungsmaßnahme steht, dem Trainer zu wenig vertraut und wird von ihm zu wenig adaptiert. Dies ist gemeinsame Aufgabe von Auftraggeber und Trainer, Berater, Coach.

### **3. These**

**Unternehmen müssen junge Talente und Nachwuchskräfte frühzeitig ansprechen und an sich binden.**

Der demographische Wandel und der Rückgang der Zahl der 20- bis 29jährigen Arbeitskräfte führen dazu, dass vorausschauende Personalpolitik zu dem entscheidenden Erfolgsfaktor von Unternehmen wird.

### **4. These**

**Erfolgskontrolle ist**

- **die regelmäßige Kontrolle der Qualität von Personalentwicklung**
- **die Anwendung des Erlernten am Arbeitsplatz**
- **die Dokumentation der Erfolge**

Die Erfolgskontrolle holt den Trainer, Berater und Coach in einen ganzheitlichen Prozess, der die Businessziele, die Führungskultur und das Verhalten der Mitarbeiter einbezieht.

### **5. These**

**Der Weiterbildungsnutzen muss messbar, kalkulierbar oder entscheidbar sein.**

- „Messbar“ zielt auf direkte harte Messkriterien,
- „Kalkulierbar“ zielt auf künftige harte Messkriterien,
- „Entscheidbar“ zielt auf immaterielle Vorteile, die eine höhere Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit erzeugen.

Sehr viele untersuchte Trainingsbeschreibungen enthalten zwar Nutzenargumentationen. Diese sind für den Auftraggeber aber weder nachprüfbar noch transparent messbar.

### **6. These**

**Die Planung der Erfolgskontrolle ist der kritischste und entscheidende Bestandteil des Trainings- und Coachingzyklus. Sie geschieht methodisch und systematisch.**

Wir erleben nur ganz wenige Trainer, Coaches und Berater, die diesen Prozess mit systematischer Kompetenz und methodischer Variabilität angehen.

Hier hat Trainer- und Coachausbildung ein überlebenswichtiges Terrain.



### **7. These**

**Weiterbildung finanziert sich durch Wirkung. Dazu brauchen wir Weiterbildungsangebote mit optimalem Wirkungsgrad auf der operativen, institutionellen oder organisatorischen Ebene. Die Personalentwicklung wird zum Profit-Center.**

Der gut ausgebildete Trainer versteht sich als Coach und Berater, wenn es darum geht, den Wirkungsgrad seiner Veranstaltungen zu kalkulieren. Nur wenige Trainer sind dazu in der Lage. Dabei geht es nicht um ein Erfolgshonorar, sondern um das Selbstverständnis des (externen) Partners als Berater des Auftraggebers.

### **8. These**

**Wo Erfolgskontrolle draufsteht, muss Erfolgskontrolle drin sein.**

Nachhaltigkeit nach Schirmer:

Stufe 1: Wie fanden die Teilnehmer das Seminar?

Stufe 2: Was haben die Teilnehmer gelernt?

Stufe 3: Wenden die Teilnehmer das Gelernte an?

Stufe 4: Welche Geschäftsergebnisse wurden durch das angewendete Gelernte erzielt?

Stufe 5: Wie hoch ist der Return on Invest?

80 Prozent der Trainer arbeiten nach einem Prinzip der Erfolgskontrolle auf der Stufe 1 und 2. Und sie nennen das dann aus voller Überzeugung „nachhaltig“. Das ist mindestens fraglich, weil es keine ressourcenorientierte Sicht auf die Weiterbildung ermöglicht.

### **9. These**

**Erfolgskontrolle vernetzt den Trainer hochwertiger mit dem Kunden. Er hat Anteil an der Entscheidung über Businessziele.**

Trainer, die als Experte der Erfolgskontrolle auftreten, verstehen sich als Trainer, Organisationsentwickler, Berater und Coach. Das generiert auch zusätzliche Umsätze.

### **10. These**

**Erfolgskontrolle ist ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal des BDVT und ein entscheidendes Qualitätskriterium für die Angebote des Weiterbildners.**

Es gibt bisher nur eine kleine Elite, die sich am Trainermarkt mit dem Thema intellektuell redlich auseinandersetzt.

Es gibt eine hochkomplexe universitäre und wissenschaftliche Literatur, die kaum jemand aus der Trainerszene wirklich studiert.

Es gibt eine beginnende Verramschung des Begriffes „Erfolgskontrolle“ in Trainerpräsentationen auf niedrigstem Niveau. Es wird Zeit, dass sich was dreht.

Bruno Schmalen

[schmalen@schmalen-online.de](mailto:schmalen@schmalen-online.de)

**BDVT e.V. – Der Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches – [www.bdvt.de](http://www.bdvt.de)**