

Howe, Marion

**Article**

## Auswahl und Steuerung externer Trainer in der betrieblichen Weiterbildung

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Howe, Marion (2005) : Auswahl und Steuerung externer Trainer in der betrieblichen Weiterbildung, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 19, Iss. 4, pp. 377-380

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105232>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Marion Howe

## **Auswahl und Steuerung externer Trainer in der betrieblichen Weiterbildung\***

Betreuer: Prof. Dr. Albert Martin, Universität Lüneburg

### **1. Problemstellung**

In den letzten Jahrzehnten hat die betriebliche Weiterbildung in der Bundesrepublik Deutschland einen beeindruckenden Aufschwung genommen. Zur Gestaltung einer erfolgreichen betrieblichen Weiterbildungsmaßnahme sind die Auswahl eines geeigneten Trainers und die zielführende Steuerung der Weiterbildungsmaßnahme von entscheidender Bedeutung. Der schnell wachsende Weiterbildungsmarkt, auf dem sich mittlerweile eine unüberschaubare Zahl kommerzieller Weiterbildungsanbieter etabliert hat, erschwert es den Unternehmen für ihre geplanten betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen geeignete Trainer zu finden.

Hinzu kommt die Problematik, dass der Weiterbildungserfolg nicht einfach produziert werden kann. Jeder Teilnehmer einer Bildungsmaßnahme kann nur in einem Lernprozess Bildung erwerben. Dieser Prozess ist vorab in den meisten Fällen nicht detailliert planbar, da er sich aus dem Zusammenspiel von Trainer und Teilnehmern entwickelt. Schließlich ist der Weiterbildungserfolg an sich allgemein schwierig zu definieren und zu messen, da er nur für jeden Teilnehmer individuell festgelegt werden kann.

In der vorgelegten Arbeit werden Strategien zur Auswahl und Steuerung externer Trainer für die Inhouse-Weiterbildungsmaßnahmen von Unternehmen entwickelt.

---

\* Marion Howe: Auswahl und Steuerung externer Trainer in der betrieblichen Weiterbildung. *Empirische Personal- und Organisationsforschung*, hrsg. von W. Weber, A. Martin, W. Nienhüser, Bd. 25. ISBN 3-87988-976-7, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2005, 401 S., € 32.80.

Dabei wird der Erfolg der Weiterbildungsmaßnahmen unter dem Blickwinkel der Qualitätssicherung betrachtet.

## 2. Theoretische Grundlagen für die Entwicklung von Weiterbildungstypen

Zur theoretischen Fundierung der Gestaltung der Zusammenarbeit von auftraggebendem Unternehmen und externem Trainer wird die ökonomische Vertragstheorie mit den Varianten Prinzipal-Agent-Theorie, Theorie unvollständiger Verträge und Modell sich selbstdurchsetzender Vereinbarung diskutiert. Die entwickelten Lösungsansätze der jeweiligen Modelle sollen der zielführenden Steuerung des Vertragspartners dienen. Mit zunehmender Komplexität der Weiterbildungsthematik gewinnen die Modelle für die Gestaltung der Zusammenarbeit von Auftraggeber und Trainer an Bedeutung.

Die ökonomische Vertragstheorie stößt aber an ihre Grenzen, wenn sie versucht, eine kooperative *gemeinsame* Zusammenarbeit zweier Vertragspartner zu erklären. Eine Kooperation, bei der zwei Vertragspartner zusammenarbeiten, um im gegenseitigen Austausch zusammen ein Produkt zu erstellen, ist zwar mit der ökonomischen Vertragstheorie erklärbar. In diesem Fall würden Trainer und Auftraggeber beispielsweise so zusammenarbeiten, dass der Trainer nach Rahmenvorgaben des Auftraggebers ein Trainingskonzept erstellt, indem er weitgehend standardisierte Trainingsmodule so kombiniert, dass der Bedarf des Auftraggebers gedeckt wird. Ergänzt werden würde dieses Trainingskonzept dann z.B. durch Anwendungsbeispiele aus dem Arbeitsalltag der Teilnehmer. Es kann aber notwendig sein, dass die Vertragspartner *gemeinsam* ein neues Weiterbildungsprodukt erstellen müssen. Bei Weiterbildungsprozessen im Rahmen der Organisationsentwicklung können beispielsweise die Weiterbildungsziele zum Teil nur erreicht werden, wenn Trainer und Auftraggeber gemeinsam den Weiterbildungsprozess gestalten und damit auch gemeinsam das Trainingskonzept neu erarbeiten. Diese Form der Zusammenarbeit ist mit der ökonomischen Vertragstheorie nur schwer zu erklären. Deshalb wird die Forschungsrichtung Kooperation mit der Konfliktforschung und der Interaktionsforschung genutzt, um zu weiteren Erkenntnissen zu gelangen. Mit dem Kriterium der Eigenbeteiligung des Auftraggebers bei der Gestaltung des Weiterbildungsprozesses wird das Ausmaß der *gemeinsamen* Weiterbildungsarbeit veranschaulicht.

Die ökonomische Vertragstheorie und die Forschungsrichtung Kooperation werden auf die Auswahl und Steuerung eines externen Trainers übertragen und zur Typisierung von Weiterbildungsprozessen genutzt. Dazu werden die Kriterien Komplexität der Weiterbildungsmaßnahme und Eigenbeteiligung des Auftraggebers verwendet. So wurden vier Weiterbildungstypen in Abhängigkeit der Ausprägungen der Kriterien entwickelt: STANDARDS, FOCUSES, SPECIFICS und DYNAMICS. STANDARDS ist ein Weiterbildungstyp mit wenig komplexer Weiterbildungsthematik, zu dessen Erstellung eine niedrige Eigenbeteiligung des Auftraggebers notwendig ist. Es handelt sich also um weitgehend standardisierte Weiterbildungsmaßnahmen, bei denen die Teilnehmer keine besonderen Vorkenntnisse benötigen. Beispielhaft sei ein Anwendungsseminar für das Schreibprogramm „Word“ genannt. FOCUSES ist durch eine komplexe Weiterbildungsthematik und eine niedrige Eigenbeteiligung des Auf-

traggebers gekennzeichnet. Bei diesem weitgehend standardisierten Weiterbildungstyp benötigen die Teilnehmer Vorkenntnisse wie beispielsweise bei einem Seminar zur Bilanzanalyse. Eine niedrige Komplexität der Weiterbildungsthematik bei hoher Eigenbeteiligung des Auftraggebers zur Erstellung der Weiterbildungsmaßnahme sind Kennzeichen des Weiterbildungstyps SPECIFICS. Die Weiterbildungsmaßnahme dieses Typs wird also unternehmensspezifisch neu entwickelt. Die Teilnehmer benötigen keine besonderen Vorkenntnisse wie z.B. bei einem Verkaufstraining. DYNAMICS ist ein Weiterbildungstyp mit komplexer Weiterbildungsthematik, der mit hoher Eigenbeteiligung des Auftraggebers erstellt wird. Er wird also auch unternehmensspezifisch entwickelt. Die Teilnehmer benötigen bei DYNAMICS allerdings Vorkenntnisse. Beispielhaft sei eine Weiterbildungsmaßnahme im Rahmen der Organisationsentwicklung genannt.

### **3. Strategische Vorgehensweise zur Auswahl und Steuerung externer Trainer**

Auf Grundlage der in der vorliegenden Arbeit verwendeten theoretischen Modelle können Steuerungsmaßnahmen abgeleitet werden, die die Steuerung eines Trainers im Weiterbildungsprozess durch einen Auftraggeber ermöglichen sollen. Mit diesen Steuerungsmaßnahmen kann aber nur ein Teil der Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Trainer charakterisiert werden. Die beiden theoretischen Ansatzpunkte wurden deshalb durch drei gestaltungsorientierte Zugänge ergänzt. Um die verschiedenen Weiterbildungsprozesse zwischen Auftraggeber und Trainer beschreiben und strategisch gestalten zu können, wurden die Gestaltungsbereiche Personalauswahl und Projektmanagement eingeführt und die Übertragung der einzelnen Teilaktivitäten auf die Auswahl und Steuerung eines Trainers diskutiert. Zusätzlich wurde der Gestaltungsbereich Marketing ausgewählt, um den Marktauftritt des Trainers in die Gestaltung der Zusammenarbeit mit einbeziehen zu können und daraus Schlussfolgerungen für die Strategie des Auftraggebers zu ziehen.

Aus den theoretischen Grundlagen der ökonomischen Vertragstheorie und der Kooperationsforschung sowie den Gestaltungsbereichen Personalauswahl, Projektmanagement und Marketing konnte dann für jeden Weiterbildungstyp eine Strategie zur Auswahl und Steuerung eines externen Trainers abgeleitet werden.

Für den Weiterbildungstyp STANDARDS wurde die Marktstrategie entwickelt. Auf dem Weiterbildungsmarkt werden Produkte vom Typ STANDARDS in überwiegend standardisierter Form von vielen Trainingsinstituten angeboten. Die Marktstrategie folgt weitgehend der Marktlogik zur Trainerauswahl, indem der Wettbewerb der Trainer genutzt wird, um durch einen Preis-Leistungsvergleich eine fundierte Trainer- und Trainingskonzeptauswahl zu treffen. Zur Steuerung des Trainers im Weiterbildungsprozess, sollte der Auftraggeber mit dem Trainer bei Minderleistung eine kostenlose Nachbesserung oder eine Honorarkürzung vereinbaren.

Die Anreizstrategie sollte für FOCUSES genutzt werden. Aufgrund der hohen Komplexität der Thematik ist die Vorgehensweise bei der Anreizstrategie durch die Informationsdefizite des Auftraggebers geprägt. Die Markt- und Produktinformationen können lediglich zu einer groben Vorauswahl führen. Der Auftraggeber sollte deshalb den Trainer und dessen Weiterbildungsprodukt auswählen, mit dem die größ-

te Übereinstimmung mit seinen Vorgaben gegeben zu sein scheint. Diesen Trainer sollte er durch Anreize steuern. Dieses setzt voraus, dass mit dem Trainer Kriterien vereinbart werden, anhand derer der Weiterbildungserfolg bewertet werden soll, um damit auch die Leistung des Trainers zu beurteilen.

Die Bewährungsstrategie wurde für SPECIFICS entwickelt. Bei der Bewährungsstrategie kann der Auftraggeber auf keine Produktinformationen aus dem Markt zurückgreifen, da das Produkt erst im Weiterbildungsprozess gemeinsam von Trainer und Auftraggeber entwickelt werden soll. Der Auftraggeber sollte den Trainer auswählen, der seinen Anforderungen am besten entspricht, wohl wissend, dass er diese Auswahlentscheidung unter hohem Risiko trifft, da die Informationen nicht ausreichend sind. Um dieses Risiko zu begrenzen, sollte der Auftraggeber die Zusammenarbeit mit dem Trainer im Rahmen der gemeinsamen Erstellung des Trainingskonzeptes nutzen. Erst nach dieser erfolgreichen Bewährungsphase darf der Trainer die gemeinsam entwickelte Weiterbildungsmaßnahme umsetzen.

Die für DYNAMICS abgeleitete Kooperationsstrategie basiert auf der Annahme, dass der Auftraggeber gemeinsam mit dem Trainer ein neues Weiterbildungsprodukt entwickelt, das genau auf seinen Bedarf zugeschnitten wird. Aufgrund der speziellen komplexen Thematik der geplanten Weiterbildungsmaßnahme werden nur wenige Anbieter auf dem Markt zu finden sein, so dass der Auftraggeber bei der Kooperationsstrategie zunächst selbst den Markt bearbeiten sollte, um mögliche Trainer zu finden. Die Anforderungen an einen Trainer sind bei DYNAMICS sehr hoch und sollten deshalb von dem Auftraggeber im Auswahlgespräch intensiv hinterfragt werden. Der Auftraggeber wird aber auch dadurch keine abschließenden Informationen über die Passung des Trainers gewinnen können. Deshalb sollte der Auftraggeber bereits schon bei der Auswahl herauszufinden versuchen, ob mit dem Trainer eine kooperative vertrauensvolle Zusammenarbeit möglich zu sein scheint. Dieses sollte der Auftraggeber auch nach Vertragsabschluss in der Zusammenarbeit mit dem Trainer permanent überprüfen. Dem Auftraggeber bleibt nur die Möglichkeit, den Trainer über eine langfristig angelegte partnerschaftliche, vertrauensvolle und kooperative Zusammenarbeit zielführend zu steuern. Ob die Weiterbildungsziele erreicht werden konnten, ist allerdings erst – wenn überhaupt – nur mittel- bis langfristig nach Durchführung der Maßnahme feststellbar.

Abschließend wurde zur Illustration der Auswahl und Steuerung externer Trainer in der betrieblichen Weiterbildung die strategische Vorgehensweise von drei Unternehmen untersucht und mit den in der vorliegenden Arbeit entwickelten Strategien verglichen. Die von den jeweiligen Unternehmen gewählte Vorgehensweise wurde – im Widerspruch zu den theoretischen Voraussagen – in den meisten Fällen unterschiedslos bei allen Weiterbildungstypen angewendet. Gründe für dieses Vorgehen können z.B. eine gewisse Verfahrensgläubigkeit, regelorientiertes Verhalten der Entscheidungsträger oder eine fehlende Flexibilität der Entscheidungsträger sein. Eine undifferenzierte Vorgehensweise kann aber, wie in der vorliegenden Arbeit gezeigt wurde, je nach Weiterbildungstyp zu Ineffizienzen bei der Auswahl und Steuerung externer Trainer führen und somit den Erfolg einer Weiterbildungsmaßnahme gefährden. Es zeigte sich also auch in der Praxis Handlungsbedarf, die Auswahl und Steuerung externer Trainer weiterzuentwickeln.