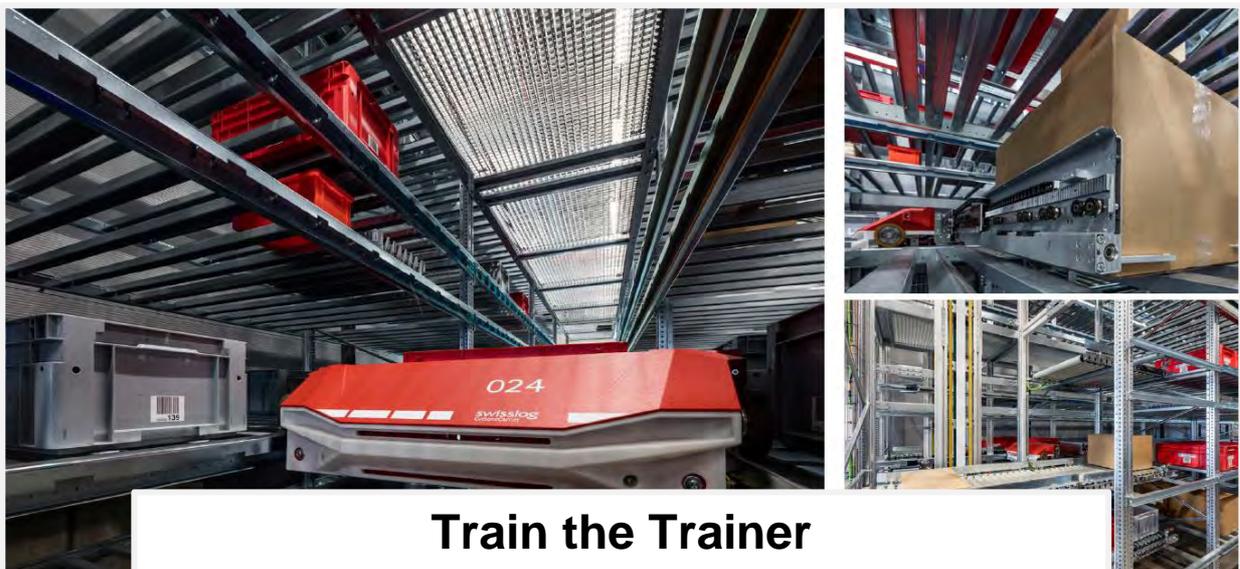


Bachelorstudiengang

Bachelorthesis

8. Semester - Teilzeit



## Train the Trainer

Wie sollte das didaktische Konzept ausgerichtet sein  
und welche Kompetenzen benötigen Trainer  
der Product & Solution Trainings von  
Swisslog Consumer Goods Logistic Automation?

Abbildung 1: Produktfotos Swisslog AG (Swisslog, 2017a)

**Eingereicht an der**

**FHNW** – Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für angewandte Psychologie

**Praxispartner**

**Swisslog AG**

**Autor**

Fabian Siegrist

**Begleitperson**

Prof. Dr. Geri Thomann

**Datum**

Donnerstag, 31. Mai 2018

**Abstract**

Um die Vision und Strategieziele zu erreichen, führt die Swisslog AG ein Product & Solution Trainingsprojekt ein. Ziel dieser Arbeit ist ein didaktisches Konzept zu erstellen und die dafür benötigten Trainerkompetenzen zu ermitteln. In einem qualitativen Forschungsdesign wurden fünf Experteninterviews und ein Workshop durchgeführt. Die Interviewpersonen waren Experten im Bereich Personalentwicklung oder Training und mit Hilfe der Critical Incident Methode wurden Kompetenzen von Trainern erhoben. Im Ergebnisteil werden Gestaltungshinweise für Trainings und die benötigten Trainerkompetenzen wie auch die Herausforderungen der Produkttrainer von Swisslog festgehalten. In Verbindung mit den theoretischen Hintergründen wurden als Handlungsempfehlungen ein didaktisches Konzept, ein Kompetenzprofil sowie Weiterbildungsmassnahmen für Produkttrainer aufgezeigt.

Anzahl Zeichen der Arbeit: 124'785 (inkl. Leerzeichen, exklusive Anhang).

**Schlüsselwörter:**

Personalentwicklung, Training, Lernen, Lerntheorien, Transfer, didaktisches Konzept, Kompetenzprofil, Trainer, Critical Incident Technique

## **Danksagung**

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Personen herzlich bedanken, die mich bei der Bachelorarbeit unterstützt haben. Ein besonderer Dank gilt meiner Begleitperson Herr Prof. Dr. Geri Thomann und meinen Interviewpartnern für die wertvollen Informationen, Ratschläge und ihre investierte Zeit. Speziell bedanken möchte ich mich auch bei Frau Manuela Franke, als Vertreterin der Swisslog AG, welche mir ermöglicht hat, meine Bachelorarbeit zu diesem spannenden Thema zu verfassen.

Besonderer Dank gebührt auch meiner Frau und meiner Familie für die emotionale Unterstützung und den Austausch, was für die Reflexion der Arbeit hilfreich war.

## Erklärung

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Bachelorarbeit selbstständig, ohne Mithilfe Dritter und unter Benutzung nur der angegebenen Quellen verfasst zu haben.

Ort, Datum

Unterschrift

---

Fabian Siegrist

## Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Zielsetzung und Abgrenzung der Arbeit .....	1
1.2	Vorgehen und Gliederung der Arbeit .....	2
<b>2</b>	<b>Theoretische Hintergründe</b> .....	<b>3</b>
2.1	<b>Personalentwicklung (PE)</b> .....	<b>3</b>
2.1.1	Massnahmen der PE.....	5
2.1.2	Training als PE-Massnahme und Abgrenzung zu Coaching.....	7
2.2	<b>Lerntheorien</b> .....	<b>9</b>
2.2.1	Behavioristischer Ansatz.....	9
2.2.2	Kognitivistischer Ansatz .....	10
2.2.3	Konstruktivistischer Ansatz .....	10
2.3	<b>Besonderheiten beim Lernen Erwachsener</b> .....	<b>11</b>
2.3.1	Erfolgsfaktoren von Trainings.....	12
2.4	<b>Kompetenzen</b> .....	<b>13</b>
2.4.1	Abgrenzung zu Fähigkeiten, Fertigkeiten und Anforderungen .....	14
2.4.2	Erfassung von Kompetenzmodellen .....	14
<b>3</b>	<b>Organisationsanalyse</b> .....	<b>17</b>
3.1	<b>Vision und Strategie</b> .....	<b>17</b>
3.2	<b>Organisation und Kultur</b> .....	<b>18</b>
3.3	<b>Product &amp; Solution Trainings</b> .....	<b>19</b>
3.3.1	Problemstellung vor Projektstart.....	19
3.3.2	Anforderungen und Bedarf an Trainings.....	19
3.3.3	Evaluation der Trainings 2017.....	20
<b>4</b>	<b>Methodisches Vorgehen</b> .....	<b>22</b>
4.1	<b>Dokumentenanalyse</b> .....	<b>22</b>
4.2	<b>Experteninterview mit Critical Incident Technique</b> .....	<b>23</b>
4.2.1	Stichprobe und Durchführung.....	23
4.2.2	Auswertung.....	25
4.3	<b>Workshop</b> .....	<b>26</b>
4.3.1	Stichprobe und Durchführung.....	26
4.3.2	Auswertung.....	27
<b>5</b>	<b>Ergebnisse</b> .....	<b>28</b>
5.1	<b>Ergebnisse Trainingskonzept</b> .....	<b>28</b>
5.1.1	Planung.....	28
5.1.2	Gestaltung und Durchführung .....	29
5.1.3	Lernziele .....	31

5.1.4	Nachbereitung.....	32
<b>5.2</b>	<b>Ergebnisse Trainerkompetenzen.....</b>	<b>32</b>
5.2.1	Teilnehmendenbedürfnisse .....	32
5.2.2	Trainingsgestaltung / Erwachsenenbildnerische Kenntnisse .....	33
5.2.3	Beziehungsgestaltung.....	34
5.2.4	Selbstreflexion .....	36
<b>5.3</b>	<b>Workshop .....</b>	<b>37</b>
<b>6</b>	<b>Fazit und Diskussion.....</b>	<b>40</b>
6.1	Limitationen dieser Untersuchung .....	45
<b>7</b>	<b>Schlussfolgerung und Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>46</b>
7.1	Handlungsempfehlungen Trainingskonzept.....	46
7.2	Handlungsempfehlung für die Produkttrainer .....	48
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>51</b>
<b>9</b>	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>56</b>
<b>10</b>	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>56</b>
<b>11</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>57</b>
11.1	Firmenpräsentation Willkommen bei Swisslog .....	57
11.2	Project Charter Product and Solution Training .....	66
11.3	Experteninterview Leitfaden .....	67
11.4	Kompetenzprofil SVEB .....	70
11.5	Kategoriensystem.....	72
11.6	Profilmatrix Experteninterview .....	77
11.7	Workshop Leitfaden.....	82
11.8	Relation-Matrix.....	84
11.9	Training Guideline für Product and Solution Trainings .....	85
11.10	Schlüsselkompetenzen von Erwachsenenbildenden.....	100
11.11	Modulbeschreibung SVEB-Zertifikat Kursleiterin / Kursleiter .....	103

## 1 Einleitung

Aufgrund Wettbewerbsdruck, technologischen Fortschritts sowie demographischen Wandels etc. unterliegen Organisationen in der heutigen Zeit ständigen Veränderungen (Doppler & Lauterburg, 2014). Neben den üblichen Produktionsfaktoren erweist sich der Faktor Wissen als immer wichtiger (Haan & Poltermann, 2002). Einerseits sollen die Massnahmen die Innovations- und Zukunftsfähigkeit der Organisation im globalen Wettbewerb sichern. Andererseits dienen die Massnahmen auch den Arbeitnehmenden zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit (Schermuly, Schröder, Nachtwei, Kauffeld & Gläs, 2012). Zur Bewältigung der Veränderungen und zukünftigen Anforderungen ist eine kontinuierliche, ganzheitliche Weiterbildung der Mitarbeitenden nötig. Trotz verstärkten Ressourceneinsatzes bleiben die Ergebnisse der Massnahmen oft hinter den Erwartungen (Howaldt & Kopp, 2000; Sonntag, 2002). Oft scheitern die Weiterbildungsmassnahmen am Transfer, d.h. die Mitarbeitenden können das Gelernte nicht in die Praxis umsetzen (Howaldt & Kopp, 2000). Für das Management ist der Return on Investment jedoch eine entscheidende Messgrösse und dadurch steigt der Evaluationsdruck auf die Personalentwicklungsmassnahmen stetig (Kauffeld, 2016).

### 1.1 Zielsetzung und Abgrenzung der Arbeit

Durch den technologischen Fortschritt und globalen Wettbewerb sind aktuell auch die Mitarbeitenden der Swisslog AG vor neue Herausforderungen gestellt. Aufgrund des Evaluationsdrucks ist auch die Swisslog AG gefordert, Weiterbildungen anzubieten, welche einen klar ersichtlichen Nutzen bringen und so weiterhin vom Management getragen werden. Eine detailliertere Beschreibung der Herausforderungen und des Unternehmens folgt in Kapitel 3. Aufgrund der skizzierten Problemstellung standen folgende Fragestellungen im Zentrum:

Wie sollte das didaktische Konzept der Product & Solution Trainings ausgerichtet sein?  
Welche Kompetenzen benötigen Product & Solution Trainer?

Das Ziel dieser Arbeit ist ein Weiterbildungskonzept sowie ein Kompetenzprofil für die Product & Solution Trainings der Swisslog AG zu erstellen. Die Arbeit soll nicht den Bedarf der einzelnen Trainings analysieren oder die vergangenen Trainings evaluieren. Damit wird auch keine konkrete Prozess- und Organisationsgestaltung der Trainings beabsichtigt.

## 1.2 Vorgehen und Gliederung der Arbeit

Um die Fragestellungen adäquat zu beantworten, werden verschiedene Methoden gemäss nachfolgendem Vorgehensplan (Abb. 2) eingesetzt.

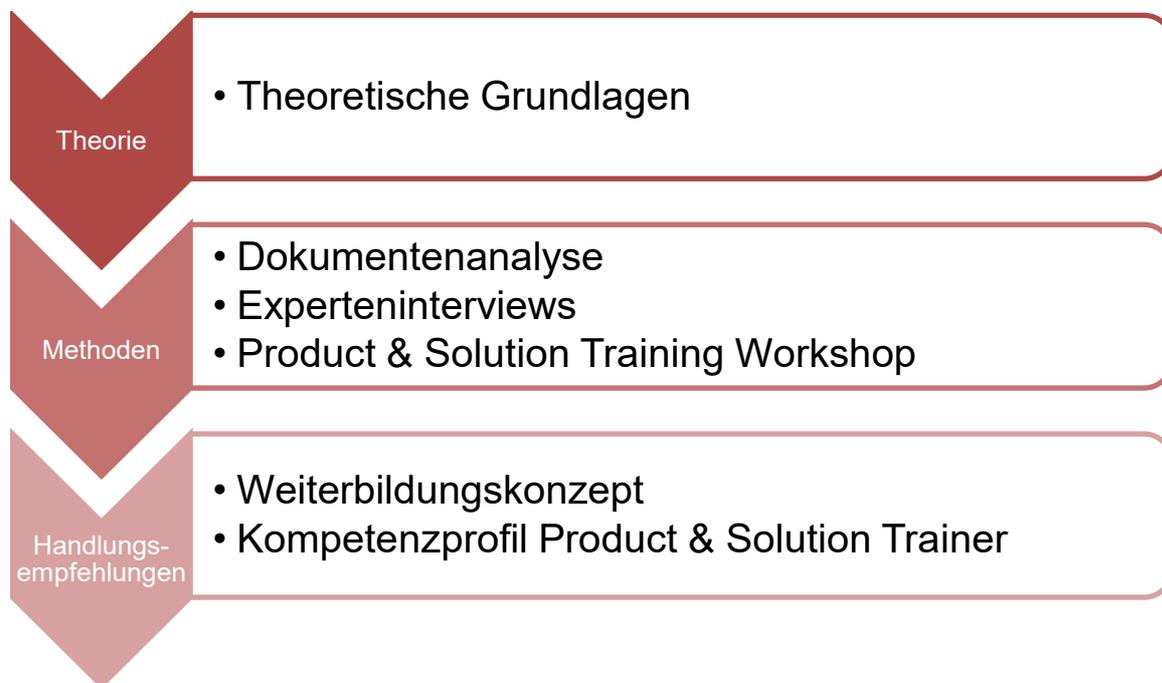


Abbildung 2: Vorgehensplan (eigene Darstellung)

In einem ersten Schritt wird eine Literaturrecherche durchgeführt um die theoretischen Grundlagen zu relevanten Begriffen, Konzepten und Theorien zu erarbeiten (Kapitel 2). Mit Hilfe der Dokumentenanalyse und den eigenen Erfahrungen als Mitarbeiter im Product & Solution Trainingsprojekt wird eine Organisationsanalyse erstellt (siehe Kapitel 3). Die methodischen Vorgehensweisen der Experteninterviews und des Workshops sowie die Erkenntnisse aus den zwei Erhebungsmethoden werden in Kapitel 4 und 5 erläutert und präsentiert. Sie dienen der Erstellung des Trainingskonzepts und des Kompetenzprofils. Anschliessend folgen in Kapitel 6 die Diskussion und in Kapitel 7 die Handlungsempfehlungen.

Im vorliegenden Bericht wurde soweit wie möglich die geschlechtsneutrale Schreibweise verwendet. Die Funktionsbezeichnung Trainer wurde der Einfachheit halber und zur besseren Lesbarkeit die männliche Form gewählt, wobei die weibliche Form selbstverständlich mit eingeschlossen ist.

## 2 Theoretische Hintergründe

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen zu dieser Arbeit behandelt. Zu Beginn werden die Personalentwicklung und deren Massnahmen aufgezeigt. Unter 2.2 werden verschiedene Lerntheorien beleuchtet und die Auswirkungen auf das Lernen von Erwachsenen sowie den Einfluss auf die Gestaltung von Trainings in Kapitel 2.3 erläutert. Weiter wird unter Kapitel 2.4 das Themengebiet von Kompetenzen und Kompetenzmodellen behandelt.

### 2.1 Personalentwicklung (PE)

Die Definitionen der Personalentwicklung sind sehr vielfältig. Eine gute Übersicht der Spannweite der Definitionen zeigt die Darstellung von Miebach (2017) in Abbildung 3 auf.

Berufliche Personalbildung	Personalförderung	Personal Mastery
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbildung</li> <li>• Weiterbildung</li> <li>• Umschulung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnostik (Leistungs- und Potenzialbeurteilung)</li> <li>• Fördermaßnahmen</li> <li>• Karriereplanung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In einer Sache ein hohes Maß an Professionalität erreichen (mastery)</li> <li>• Konsequente Arbeit, um Ziele zu erreichen</li> <li>• Offen auf Neues reagieren</li> <li>• Individuelles Lernmanagement: nie aufhören zu lernen</li> </ul>
Personalentwicklung im engeren Sinn		
Personalentwicklung		
Personalentwicklung im weiteren Sinn		

Abbildung 3: Gegenstand der Personalentwicklung (entnommen aus Miebach, 2017, S. 123)

Als Grundlage für die vorliegende Arbeit und im Allgemeinen gelten alle gezielten Massnahmen als Personalentwicklung, welche in einer Organisation darauf ausgerichtet sind, die Qualifikationen bzw. Kompetenzen des Personals für gegenwärtige und zukünftige Herausforderungen zu erhalten oder zu entwickeln (vgl. Blickle, 2014; Kauffeld & Grote, 2011; Marcus, 2011; Miebach, 2017). Diese Definition ist im Gegensatz zur Definition von Sonntag (2016) relativ eng gefasst, welcher auch die Arbeitsplatzgestaltung sowie nicht geplante Aktivitäten als Bestandteil der PE betrachtet. Marcus (2011; Kauffeld & Grote, 2011) hält dazu fest, dass ungeplante Lerneffekte der Sozialisation angerechnet werden und die PE im Gegensatz zur Organisationsentwicklung auf der Ebene des Individuums ansetzt. Die Autoren halten aber auch fest, dass die Übergänge fließend sind und PE-Massnahmen oft unterstützend zu organisationalen Veränderungen vorangetrieben werden.

Ein wesentlicher Grundsatz der PE ist die Stärkung der Stärken und Schwächung der Schwächen (Blickle, 2014). Auch Kanning postuliert, dass die PE «die Förderung berufsrelevanter Kompetenzen, so dass die Mitarbeiter einer Organisation möglichst gut für ihre beruflichen Aufgaben qualifiziert sind», zum Ziel hat (2014, S. 501). Eine umfangreichere Bestimmung der Ziele der PE nehmen Kauffeld und Grote vor:

- Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit erhöhen, indem z.B. der erforderliche Bestand an Fach- und Führungskräften bereitgestellt wird bzw. Mitarbeiter entwickelt werden, um den Anforderungen gerecht zu werden
- Flexibilität erhöhen, um z.B. unabhängig vom externen Arbeitsmarkt zu werden oder die Mitarbeiter möglichst lang beschäftigungsfähig zu halten
- Motivation und Integration der Mitarbeiter erhöhen, z.B. durch Einarbeitungsprogramme für neue Mitarbeiter
- Qualifikationen sichern und anpassen, um z.B. Nachfolgeplanungen vornehmen zu können
- Individuelle Befähigungen und Erwartungen berücksichtigen, um z.B. Über- und Unterforderungen zu vermeiden und die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden (2011, S. 114)

Wie bereits bei der Definition bestimmt Sonntag die Ziele der PE umfassender:

«Intendiertes Ziel von Personalentwicklungsmassnahmen ist somit nicht der durch methodisch verfeinerte Instrumentarien relativ leicht zu bewirkende Drill elementarer Fertigkeiten motorischer und/oder intellektueller Art, vielmehr ist es die Gesamtpersönlichkeit des in einer Organisation tätigen Menschen» (2016, S. 19).

Bevor PE-Massnahmen geplant und durchgeführt werden können, muss der Bedarf eruiert werden. Der PE-Bedarf wird in Regel über einen Soll-Ist-Vergleich festgelegt. Grundsätzlich besteht dann Bedarf, wenn die Qualifikationen des Mitarbeitenden nicht mit den Anforderungen der Stelle übereinstimmen (Marcus, 2011). Goldstein und Ford (2002; vgl. Kauffeld & Grote, 2011; Marcus, 2011) haben eine weitverbreitete Vorgehensweise ausgearbeitet, in welcher zuerst analysiert wird

1. in welcher Organisationseinheit Trainingsbedarf besteht,
2. was, respektive welche Kompetenzen weiterentwickelt werden sollen und
3. wer an den Trainings teilnehmen soll.

Die unterschiedlichen Methoden der systematischen Erfassung von aufgaben- und personenbezogenen Daten kann im Rahmen dieser Arbeit nicht weiterverfolgt werden. Es soll aber betont werden, dass mit einer systematischen Bedarfsanalyse der Grundstein für erfolgreiche und nachhaltige PE-Massnahmen gelegt wird (vgl. Kauffeld & Grote, 2011).

### 2.1.1 Massnahmen der PE

Wie in Abbildung 4 ersichtlich, sind die Möglichkeiten zur Kategorisierung von PE Methoden sehr vielfältig.

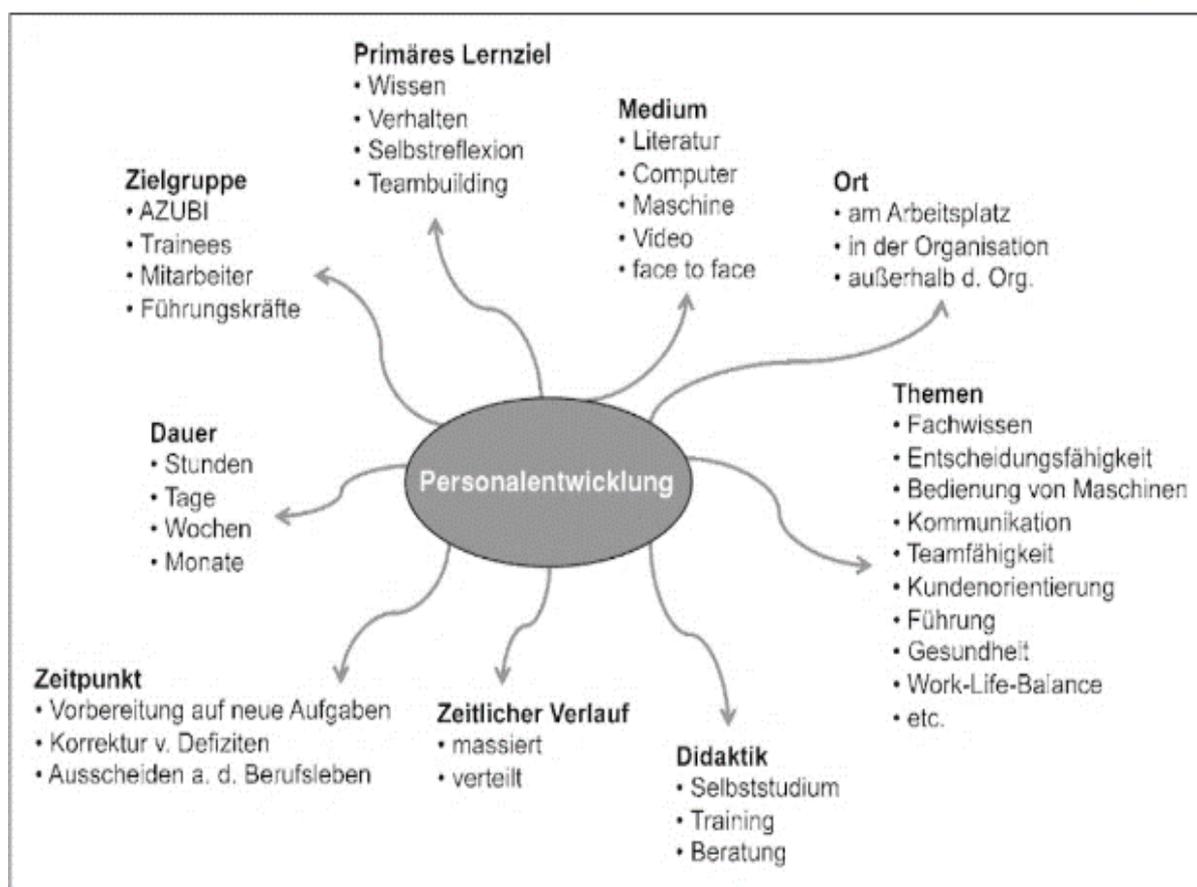


Abbildung 4: Kategorisierungsmöglichkeiten von PE-Massnahmen (entnommen aus Kanning, 2014, S. 530)

Eine oft dargestellte Gruppierung ist die Kombination aus Ort und Zeitpunkt der PE-Massnahme.

- Into the job      Berufsvorbereitende Massnahmen, wie Berufsausbildung, "Götti/Gotte"-Einarbeitungsmodelle, Trainee-Programme
- On the job        Massnahmen direkt am Arbeitsplatz

Near the job	Konkrete Bearbeitung von Problemen oder Ausarbeitung von Verbesserungsvorschlägen, mögliche Massnahmen: Workshops, Projektgruppen oder Lernstätte
Off the job	Aktivitäten ausserhalb des Arbeitsplatzes, Seminare, Trainings, erlebnisorientierte Aktivitäten
Out of the job	Ruhestandsvorbereitung oder Unterstützung bei der Stellensuche

In einigen psychologischen Büchern zum Thema Personalentwicklung wird ein pragmatischer Ansatz gewählt, indem sie nach dem Ziel der Veranstaltung unterteilen. Unter anderem wird zwischen Wissenserwerb, verhaltensorientierte Massnahmen sowie persönlichkeits- und erlebnisorientierte Massnahmen differenziert (vgl. Blickle, 2014; Sonntag, 2016). Aufgrund des Fokus und des Umfangs dieser Arbeit wird nicht weiter auf die verschiedenen Massnahmen eingegangen, sondern nur ausgewählte Massnahmen mit dem Schwerpunkt Wissenserwerb genauer beleuchtet.

Im Buch Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung nennt Kauffeld (2016) Seminare als eine häufig verwendete Methode, um Mitarbeitende abseits des Arbeitsplatzes zu schulen. Die Seminare werden von Experten geleitet und dabei wird Wissen vermittelt oder erarbeitet. Je nach Methodeneinsatz können Seminare schulklassenähnlich konzipiert sein, indem der Experte hauptsächlich referiert. Diese eignen sich insbesondere zur Schulung einer grossen Anzahl Mitarbeitenden und um die Kosten gleichzeitig relativ tief zu halten.

Eine aktivere Massnahme stellen Simulationen dar. Diese Verfahren bieten die Möglichkeit, «in einem künstlichen Erfahrungsraum ohne Zeitdruck und mit geringem Risiko neue Verhaltensweisen zu erproben und die Konsequenzen von Handlungsstrategien kennenzulernen» (Blickle, 2014, S. 302). Diese Methoden haben das Ziel, durch Austausch mit anderen Teilnehmenden und Rückmeldung vom Experten, Kompetenz zur Problemanalyse und Entscheidungsfindung in einem definierten Bereich zu vermitteln und erlernen (Blickle, 2014). Die Realitätsnähe von Simulationen hat einen wesentlichen Einfluss auf die Motivation und den Lernerfolg der Teilnehmenden. Marcus (2011) betont, dass eine klare Grenze zwischen Simulationen und Verhaltensmodifikationen nicht immer möglich ist. Als Abgrenzungsmerkmal dienen die Ziele der Massnahmen. Bei der Verhaltensmodifikation steht die Laufbahnentwicklung im Vordergrund. Bei Simulationen hingegen wird das prozedurale Wissen vermittelt und das gewünschte Zielverhalten eingeübt. Simulationen sind besonders sinnvoll, wenn nicht alltägliche Situationen geübt werden sollen (Marcus, 2011). Schaper und Sonntag

(2007) weisen darauf hin, dass die Instruktion und Reflexion besonders bei technischen Simulationen mangelhaft ist, was sich negativ auf den Lernerfolg auswirken kann.

Eng verwandt mit Simulationen sind sogenannte Fallstudien. Die Teilnehmenden bearbeiten einen realen Fallbeschrieb und zum Abschluss werden die Lösungen unter der Leitung des Trainers oder Experten diskutiert (Blickle, 2014). Götz und Häfner (2010) nennen unter anderem drei mit den obigen Verfahren eng verwandten Methoden.

**Projektorientierte Verfahren:** Es handelt sich bei einem Projekt um eine thematisch und zeitlich begrenzte Aufgabe mit einem definierten Ergebnis, so dass projektorientierte Verfahren, z.B. die Erstellung einer Bilanz in einer Übungsfirma, eine große Nähe zur Arbeitssituation ermöglichen und so dem Relevanzprinzip entsprechen.

**Prozessorientierte Verfahren:** In prozessorientierten Lernsequenzen stehen Verfahrens- und Arbeitsweisen des Berufsalltags im Vordergrund, z.B. das Training von IT gestützten Prozessen an konkreten Geschäftsvorfällen wie Angebots- oder Rechnungserstellung. Wie bei projektorientierten Verfahren ist hier die Praxisnähe sehr hoch.

**Problemorientierte Verfahren:** Ähnlich wie im prozessorientierten Verfahren handelt es sich um das selbständige Bearbeiten einer Fragestellung, die Einschränkung gegenüber der Prozessorientierung ist in erster Linie in der Beschränkung auf den kognitiven Bereich zu sehen (S. 100-103).

### *2.1.2 Training als PE-Massnahme und Abgrenzung zu Coaching*

Kanning (2014) betont, dass Trainingsmethoden zu den meist eingesetzten Verfahren in der PE zählen und hauptsächlich für den Wissenserwerb sowie der Vermittlung konkreter Verhaltensweisen eingesetzt werden. Zudem vermerkt Kanning (2014), dass in einem typischem Training zwischen acht bis 14 Personen teilnehmen und dieses mindestens einen Tag dauert. Die Methoden und Definitionen von Trainings sind wie bereits bei der PE sehr vielfältig. Marcus (2011) betrachtet die zwei genannten Begriffe wie auch die betriebliche Weiterbildung als zumeist synonym. Im Gegensatz dazu definieren Rauen und Eversmann (2014) Trainings wie folgt:

Training dient dem gezielten Auf- und Ausbau bestimmter Verhaltensweisen, d.h. es steht meist das Erlernen eines für entsprechende Situationen idealen Ablaufmusters im Vordergrund. Die individuellen Bedürfnisse des zu Trainierenden sind dabei zwar massgeblich, aber der Schwerpunkt ist weniger das Individuum als eben das individuelle Verhalten bzw. die Trainingsinhalte (S. 570).

Schaper (2014) unterstreicht ebenfalls, dass die «systematischen Aneignungsprozesse» vor allem auf die Verbesserung der Aufgabenbewältigung ausgerichtet sind. Zur Gestaltung solcher Massnahmen wird auf verhaltensbezogene sowie kognitiven Lehr- und Lernmethoden zurückgegriffen, welche in Kapitel 2.2 detailliert erläutert werden. Für den weiteren Verlauf sollen auch hier verwandte Begriffe zu Trainings, wie z.B. betriebliche Weiterbildung, Veranstaltung oder Schulung als weitgehend Synonym betrachtet werden. Auch sollen die Begriffe wie Teilnehmende und Lernende als gleichbedeutend gelten.

Trainings lassen sich nicht immer ganz klar zu Coachings abgrenzen. Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal ist die Dauer der Massnahme. Coachings dauern in der Regel zwischen sechs und neun Monate und dabei bildet die Freiwilligkeit eine Voraussetzung um Coachings durchzuführen. Grundsätzlich sind Trainings meist gruppenbasiert und es werden standardisierte Inhalte vermittelt (Schumann, 2013). In Coachings bleibt die Verantwortung für das Handeln stets bei der zu coachenden Person und der Ablauf und Inhalt des Coachings wird gemeinsam mit dem Coach bestimmt (Rauen & Eversmann, 2014). Diese Unterscheidungsmerkmale können je nach Grad der Teilnehmendenorientierung stärker oder schwächer ausfallen.

## 2.2 Lerntheorien

Die nachfolgende Tabelle 1 bietet einen Überblick der drei lerntheoretischen Ansätze, welche in den nachfolgenden Unterkapiteln weiter vertieft werden.

Tabelle 1: Übersicht der Lerntheorien (in Anlehnung an Cohen, Manion, Morrison & Wyse, 2010, S. 184)

Kategorie	Behaviorismus	Kognitivismus	Konstruktivismus
<b>Theorien</b>	Klassische/ operante Konditionierung	Modelllernen Zielsetzungstheorie Erwartungs-Mal-Wert Theorie	Theorien von Piaget und Wygotski Handlungslernen
<b>Prinzipien</b>	Reiz-Reaktion, Blackbox, passiver Behälter, Ablagerung von Wissen, korrekte Reiz-Reaktion Verbindung	Instruktion, Gehirn als System, welches Wissen verarbeiten, adäquater Verarbeitungsprozess	Konstruktion, Gehirn als geschlossenes System, welches eine individuelle Umwelt konstruiert, mit einer Situation richtig umgehen können
<b>Lernziele</b>	richtige Antworten	Eingebettetes Wissen	Problemlösungskompetenz
<b>Strategie</b>	Lehren, anleiten	Beobachten und helfen	Kooperation, sozialer Prozess
<b>Rolle des Lehrers</b>	Autoritätsperson	Wissensvermittler	Trainer, Moderator
<b>Lernprozess</b>	Fremdgesteuertes Lernen		Selbstorganisiertes Lernen

### 2.2.1 Behavioristischer Ansatz

Im Grundsatz besagt der Behaviorismus, dass Lernen insbesondere von aussen bewirkt und über das Verhalten gesteuert wird. Das Reiz-Reaktionsmuster kann verstärkenden oder abschwächenden Charakter auf das menschliche Verhalten haben. So wird das Verhalten, welches angenehme Konsequenzen nach sich zieht, verstärkt und weitergeführt, andererseits unterlässt man Verhalten mit negativen, unangenehmen Folgen. Der Behaviorismus macht dabei nur Aussagen zu beobachtbaren Verhalten; innerpsychische Prozesse werden als «Black Box» bezeichnet (Vontobel, 2006). Als Kritikpunkt kann die einschränkende Sichtweise geltend gemacht werden, dass sich der Ansatz nur auf das beobachtbare Verhalten bezieht und der Lernerfolg wird nur auf die korrekte Wiedergabe beschränkt (Meir, 2006).

Die Lernenden übernehmen eine passive Rolle, indem Wissen durch die Autoritätsperson eingetrichtert wird. Um gewünschtes oder unerwünschtes Verhalten belohnen respektive bestrafen zu können, müssen klare Lernziele formuliert werden. Die Trainer spielen dabei eine

zentrale Rolle, in dem sie den Lernenden positive wie negative Rückmeldungen geben und so das Verhalten beeinflussen (Meir, 2006). Es ist wichtig, dass die Aufgaben überwiegen, welche positive Rückmeldungen ermöglichen. Durch negative Rückmeldungen wird nicht das gewünschte Verhalten trainiert, sondern unerwünschtes Verhalten nur unterbunden oder vermindert. Ausserdem kann durch Verstärker, d.h. Belohnungen oder auch positives Feedback, der Wissenstransfer unterstützt werden (Kauffeld, 2016).

### *2.2.2 Kognitivistischer Ansatz*

Das Gegenstück zum Behaviorismus ist der Kognitivismus, welcher sich auf die «Black Box», sprich die innerpsychischen Prozesse konzentriert und die Wahrnehmung als aktiven Prozess der Informationsverarbeitung betrachtet (Meir, 2006). Der Mensch wird als Maschine betrachtet und von übergeordnetem Interesse ist, wie er Wissen aufnimmt, verarbeitet und abspeichert sowie verknüpft und anwendet. Im Fokus stehen dabei die Aufmerksamkeit, das Denken und das Gedächtnis, welche wiederum in enger Verbindung zu Motivation, Emotion und Handlungssteuerung stehen (Wittmann & Edelmann, 2012).

Nach dem kognitivistischen Ansatz nehmen Trainer eine wichtige Rolle ein, indem sie die zu lernenden Informationen auswählen, strukturieren und Problemstellungen aufbereiten (Meir, 2006). Für den Prozess der Wissensvermittlung ist es bedeutsam, dass die Trainer vergangene erfolgreiche Situationen aufzeigen. Weiter müssen spezifische und herausfordernde Ziele definiert werden, welche die Teilnehmenden auch als relevant und attraktiv betrachten. Ein weiterer Gestaltungsgrundsatz ist, dass die Erwartungen der Teilnehmenden miteinbezogen werden und einen klaren Nutzen für sie darstellen. Zu guter Letzt soll den Teilnehmenden nicht zu viel Informationen auf einmal vermittelt werden und das neue Wissen soll wiederholt abgerufen und angewendet werden können (Kauffeld, 2016). Meir (2006) kritisiert, dass in kognitivistischen Lernsetting nur die Methoden gelernt werden, aber das Ergebnis grundsätzlich bekannt ist.

### *2.2.3 Konstruktivistischer Ansatz*

Nach Vontobel (2006) handelt es sich beim Konstruktivismus nicht um eine eigentliche Lerntheorie, sondern um eine Erkenntnistheorie. Im Konstruktivismus kann Wissen nicht passiv aufgesaugt werden, sondern Lernen ist eine aktive Konstruktion, d.h. jede Person erstellt ein individuelles Bild der Umwelt. Bei diesen Konstruktionsprozessen spielen das Vorwissen sowie die konkrete Lernsituation eine wegweisende Rolle. Nach diesem Ansatz soll lernen nicht eine blosse Reproduktion sein, sondern alle Kompetenzbereiche fördern. Plassmann und Schmitt (2007) postulieren, dass der Konstruktivismus als ein Teilgebiet des Kognitivismus

betrachtet werden kann. Als wesentlichen Unterschied halten sie aber fest, dass nicht nur das Lösen bestehender Probleme, sondern auch das Generieren von Problemen betrachtet wird. Ausserdem stehen die individuelle Wahrnehmung und Interpretation im Zentrum. Konstruktivistische Ansätze gelten als zeitgemässer Ansatz in der Erwachsenenbildung und betrachten Lernen einen aktiven, selbstgesteuerten, konstruktiven, situativen, emotionalen und sozialen Prozess. Die einzelnen Merkmale sind nicht unabhängig voneinander zu verstehen, sondern sie können sich einander überlappen oder sogar bedingen (Gerstenmaier & Mandl, 2010).

Ein Trainer ist somit nicht nur Wissensvermittler, sondern er übernimmt die Rolle eines Coaches oder Lernbegleiters und ist für eine angenehme, lernendenzentrierte Atmosphäre besorgt, welche selbstorganisiertes und soziales Lernen ermöglichen (Meir, 2006). Für die Gestaltung ist es bedeutsam, realitätsnahe Situationen zu schaffen und genug Raum für die aktive, partizipative Bearbeitung und Reflexion zu bieten (Kauffeld, 2016).

Ein methodisches Konzept für den konstruktivistischen Lernansatz stellt der handlungsorientierte Unterricht dar. Eine Handlung kann als bewusstes, zielorientiertes Tun betrachtet werden, bei welchem aufgrund Informationen, Wissen und Werte die Ausgangslage sowie eine Soll-Handlung bestimmt wird. Ist der Soll-Ist Abgleich zufriedenstellend, wird die Handlung im Gedächtnis gespeichert, ansonsten werden weitere Informationen geprüft. Dieser Regelkreis von Analyse der Ausgangslage, Soll-Ist Abgleich und Bewertung der Handlung wird als vollständige Handlung bezeichnet (Kauffeld, 2016; Müller & Gidion, 2003). Der handlungsorientierte Unterricht setzt genau dort an. Nebst den konstruktivistischen Gestaltungsgrundsätzen steht die aktive, ganzheitliche Aufgabenbearbeitung im Vordergrund. Der problemzentrierte Lernansatz ist eine Form des handlungsorientierten Unterrichts und hat zur Folge, dass man von einer Fragestellung oder einem Problem ausgeht, welches zu eigenständigem Problemlösen anregt. Die Lerninhalte werden dabei durch die Frage bestimmt und nicht wie traditionell durch das Thema, was einen fächerübergreifenden Unterricht nach sich zieht (Reich, 2017).

### 2.3 Besonderheiten beim Lernen Erwachsener

Während sich die Pädagogik mit der Didaktik, d.h. der Theorie Lehrens und Lernens von Kindern beschäftigt, konzentriert sich die Andragogik auf die Didaktik von Erwachsenen. Einleitend bleibt festzuhalten, dass die individuellen Unterschiede zwischen Altersgruppen kleiner sind als innerhalb einer Altersgruppe. Die Leistungsfähigkeit und das Tempo, mit welchem neues Wissen angeeignet werden kann, nehmen mit zunehmendem Alter ab. Dagegen

können ältere Personen aufgrund ihrer Erfahrung besser zwischen wichtigen und unwichtigen Informationen unterscheiden und weisen ein höheres Pflichtbewusstsein auf (Arnold, Krämer-Stürzl & Siebert, 2011).

Für Erwachsene ist es essenziell, die Sinnhaftigkeit des Lernstoffes sowie Verknüpfungen mit ihrem Vorwissen oder Arbeitstätigkeit aufzuzeigen. Die Schulung sollte vorzugsweise selbstgesteuert gestaltet sein und dabei auf die Bedürfnisse der Lernenden Rücksicht nehmen. Ein weiterer förderlicher Ansatz ist, dass den Teilnehmenden genügend Raum für Diskussionen gewährt und ein problemzentrierter Lernansatz gewählt wird (Hülshoff et al., 2010; Kauffeld, 2016).

### *2.3.1 Erfolgsfaktoren von Trainings*

Die Erfolgsfaktoren von Trainings spiegeln sich vor allem in den kognitivistischen und den konstruktivistischen Lerntheorien wider. Hülshoff et al. (2010) postulieren, dass gute Trainings für Erwachsene ganzheitlich sowie teilnehmer- und handlungsorientiert gestaltet werden. Untersuchungen von Goldstein und Ford (2002) haben ergeben, dass ganzheitliches Lernen erfolgsversprechender ist, als es aufzuteilen. Sollte eine Fertigkeit jedoch hoch komplex sein und nicht als Ganzes geschult werden können, wird ein sequenzielles Teil-Lernen empfohlen. Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass die Trainings zielgruppenspezifisch gestaltet werden. Dabei sind die Erwartungen, Erfahrungen und Interessen der Teilnehmenden in die Planung und Durchführung der Trainings miteinzubeziehen (Faulstich & Zeuner, 2010). Kauffeld und Grote (2011) heben hervor, dass die Trainings so nah wie möglich an die reale Arbeitssituation angeglichen werden sollen, um eine hohe Wirksamkeit zu erreichen. Weiter ist es wichtig, dass die Teilnehmenden die zu erwerbenden Fertigkeiten selbständig üben können und ein Feedback durch den Trainer erhalten. Trainings ohne Feedback oder Trainings, bei welchen die Fertigkeiten nur durch den Trainer vorgezeigt werden, mindern den Lernerfolg.

Übereinstimmend mit eben erwähnten Erfolgsfaktoren hat Arnold (1996; zitiert nach Arnold et al., 2011) zehn Kriterien für eine erwachsenengerechte Planung und Durchführung von Trainings aufgestellt:

1. Lernziele/-inhalte/-themen können von den Teilnehmern mitbestimmt werden,
2. Eigene Lernprojekte können von ihnen eingebracht und weiterbearbeitet werden,
3. Die Lernorganisation ist zeit- und methodenflexibel und lässt mehrere Lernwege offen,

4. Es werden gezielt Lerner-, Aktivitäts- und Selbsterschlussungsmethoden eingesetzt,
5. Es wird gezielt/möglichst an Lebenssituationen und/oder Berufserfahrungen angeknüpft,
6. Die soziale und kommunikative Ebene des Lernprozesses wird absichtsvoll gefördert,
7. Die Inhaltsauswahl ist curricular, didaktisch bzw. bildungstheoretisch begründet ('Warum soll etwas gelernt werden?'),
8. Angebotene Lerninhalte werden für die Teilnehmer 'fassbar' reduziert,
9. Angebotene Lerninhalte können selbsttätig erschlossen werden (Aktivitätsthese),
10. Handlungsbezogene Problemstellungen sind explizit Thema (S. 199).

## 2.4 Kompetenzen

Der Kompetenzbegriff hat je nach Anwendungsbereich eine unterschiedliche Bedeutung. Im alltäglichen beruflichen Kontext wird Kompetenz meist mit Zuständigkeit oder Befugnis in Verbindung gesetzt. In personalpsychologischem oder Human Resources Management Kontext versteht man unter Kompetenzen, die Fähigkeit oder das Fachwissen, eine Aufgabe oder ein Problem zu bearbeiten (Krumm, Mertin & Dries, 2012; Langenscheidt, 2018). Die Kompetenzdefinition weist auch unter Experten eine hohe Spannweite auf, so beschreiben Schippmann et al. (2000), dass in einer Befragung zur Definition eben dieser, ein breiter Mix aus Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Berufsanforderungen genannt wurde. In der Wissenschaft werden Kompetenzmodelle zum Teil in Frage gestellt und stehen in Konkurrenz zu den lange etablierten Begriffen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Sofern Kompetenzen nicht nur als Synonym für Fähigkeiten oder Fertigkeiten betrachtet werden, sondern als Konzept mit praktischem Nutzen definiert wird, welches über die Fähigkeiten und Fertigkeiten hinausgeht, ist die Verwendung von Kompetenzmodellen berechtigt. Der Nutzen von Kompetenzen steht also in starker Abhängigkeit zu deren Definition (Krumm et al., 2012). Für die vorliegende Arbeit soll die Definition von Weinert (2002) verwendet werden. Nach ihm sind

Kompetenzen, die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können (S. 27).

Scherm (2014) bezeichnet Kompetenzen auch als Set von Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie anderen Merkmalen, welche die Bewältigung komplexer Situationen ermöglichen. Das Wort «Set» soll darauf hinweisen, dass eine Kompetenz nicht aus einer einzelnen Fähigkeit

oder Fertigkeit besteht, sondern mehrere psychologische Merkmale umfasst. Anhand dieser Definition wird auch ersichtlich, dass Kompetenzen als «Voraussetzungen» für gute Leistungen betrachtet werden. Eine spezifische Kompetenz bedeutet also, dass eine Person grundsätzlich in der Lage ist, eine gewisse Leistung zu erbringen (Krumm et al., 2012).

#### 2.4.1 Abgrenzung zu Fähigkeiten, Fertigkeiten und Anforderungen

Als Fähigkeiten werden nicht oder nur schwer erlernbare Eigenschaften bezeichnet, welche zur Bewältigung von vielfältigen und klar definierten Aufgaben gebraucht werden (Krumm et al., 2012). Erpenbeck und Rosenstiel (2007, XII) orten genau dort den Unterschied, da Kompetenzen auch bei unerwarteten oder neuen Situationen eingesetzt werden können.

Unter Fertigkeiten fallen erlernbare Eigenschaften um spezifische Aufgaben auszuführen (Krumm et al., 2012). Sofern sich Fertigkeiten als beruflich relevant herausstellen, werden sie auch als Anforderungen klassifiziert. Anforderungsmerkmale können nach Aufgaben, Verhalten und Eigenschaften gegliedert werden. Krumm et al. (2012) heben auch hervor, dass Anforderungen einem einzelnen Merkmal und Kompetenzen grundsätzlich einem Sammelbegriff entsprechen, das beruflich relevantes Verhalten beschreibt.

#### 2.4.2 Erfassung von Kompetenzmodellen

Mansfield (1996, zitiert nach Krumm et al., 2012) definiert ein Kompetenzmodell, als eine für die Kommunikation aufbereitete und gestaltete Beschreibung von relevant erachteten Kompetenzen, um in einer Organisation oder Sparte erfolgreich zu sein. Solche Kompetenzmodelle werden als one size fits it all oder single job Modell bezeichnet, d.h. ein generelles, unternehmensübergreifendes oder ein tätigkeitsspezifisches Kompetenzmodell (Krumm et al., 2012). Kompetenzmodelle können nach folgenden Ebenen gegliedert werden (Abb. 5):

---

**Oberflächenstruktur** (eher alltagssprachliche, an beruflichen Leistungsbereichen orientierte Begriffe; geringe psychologische Fundierung)

---

**1. Kompetenzcluster** (z.B. Business Skills oder Personale Kompetenzen), also Übergriffe unter denen verschiedene Kompetenzen zusammengefasst werden.

---

**1.2. Kompetenzen** (z.B. unternehmerisches Denken und Handeln)

---

**Tiefenstruktur** (psychologische etablierte und fundierte Merkmale zugehöriger Verhaltensindikatoren)

---

**3. Psychologische Merkmale** (z.B. kognitive Fähigkeiten, also Intelligenz), die für die Kompetenz relevant sind

---

**4. Beobachtbares Verhalten** (als Indikator für psychologische Merkmale), z.B. «Vor- und Nachteile einer Unternehmensstrategie darstellen»

---

Abbildung 5: Ebenen eines Kompetenzmodells (entnommen aus Krumm et al., 2012, S. 8 ff)

Nach Krumm et al. (2012) ist der Begriff Kompetenzmodell unglücklich gewählt, da es keine Aussagen über Hierarchie oder Interaktion macht. Sie schlagen deshalb Begrifflichkeiten wie Kompetenzrahmen oder -profil vor, weil es sich im Wesentlichen um eine Auflistung von Kompetenzen handelt.

Der Begriff Kompetenzmodell wird in der Organisationspsychologie wenig gebraucht und daher ist in der Fachliteratur auch relativ wenig zur Erstellung von Kompetenzmodellen zu finden. Nach Krumm et al. (2012) können Kompetenzprofile Top-Down oder Bottom-Up (Abb. 6 und 7) erstellt werden. Die Top-Down Methode ist eine pragmatische und weit verbreitete Vorgehensweise. Hier werden mit Hilfe von Experten, oft durch erfahrungsbasierten-intuitiven Anforderungsanalysen, die Kompetenzen erfasst (Krumm et al., 2012).



Abbildung 6: Darstellung des Top-Down Vorgehens (entnommen aus Krumm et al., 2012, S. 77)

Beim Bottom-Up Vorgehen stehen anforderungsanalytische Methoden zur Identifikation von Anforderungen im Zentrum des Interesses. Bei diesem Verfahren geht man von einer grossen Detailebene aus und fasst die Anforderungen zu Kompetenzen zusammen (Krumm et al., 2012). Eine genauere Beschreibung des Vorgehens wird in Abbildung 7 ersichtlich.

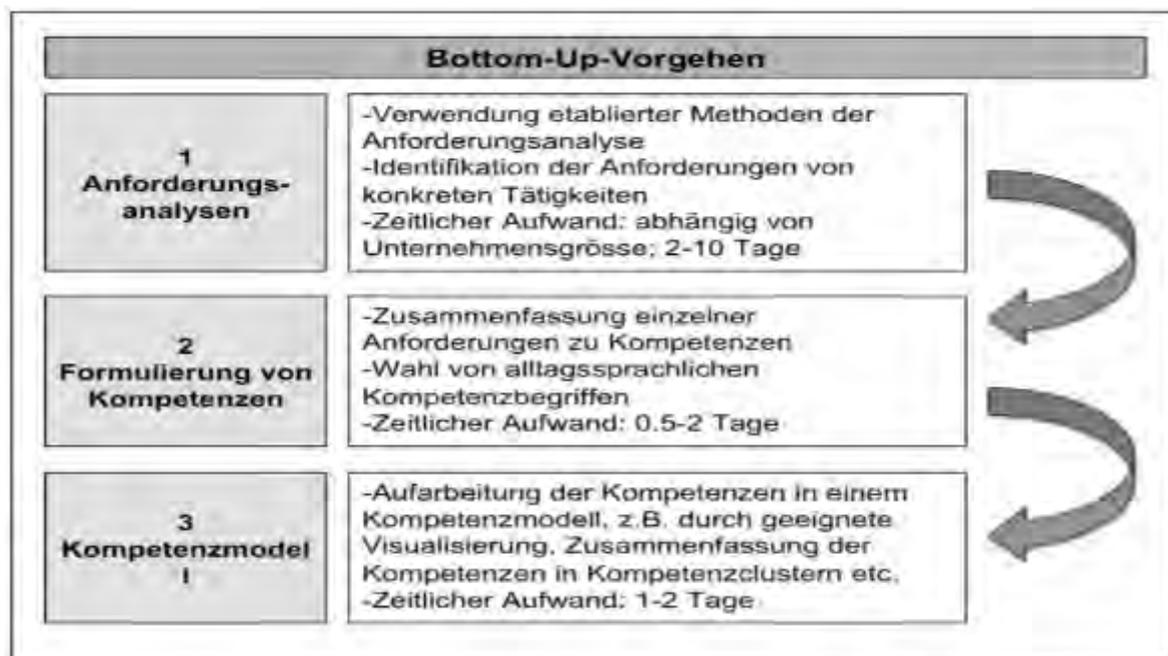


Abbildung 7: Darstellung des Bottom-Up Vorgehens (entnommen aus Krumm et al., 2012, S. 75)

Die zwei Vorgehensweisen schliessen sich nicht gegenseitig aus, sondern können sinnvoll kombiniert werden. Im besten Fall werden die Ergebnisse der Anforderungsanalyse für die kleinste Ebene mit den übergeordneten Kompetenzen aus der Expertenerhebung verknüpft und verglichen (Krumm et al., 2012).

Die erfahrungsbasierte-intuitive Vorgehensweise ist mit ein Grund für die oft genannte Kritik von Kompetenzmodellen. In einer Studie von (Campion et al., 2011) wird kritisiert, dass bei der Entwicklung von vielen Kompetenzmodellen nur selten empirische Methoden eingesetzt werden. Es wird aber auch betont, dass die Kompetenzprofile trotz mangelnder empirischer Vorgehensweise nicht zwingend an Nutzen und Genauigkeit einbüssen. Aufgrund der Erfahrung und Pragmatik der Entwickler und Entwicklerinnen können die Kompetenzmodelle trotzdem eine hohe Praxistauglichkeit geniessen.

### 3 Organisationsanalyse

Die Swisslog AG, ein Schweizer Traditionsunternehmen, wurde im Jahre 1900 in Buchs/Aarau gegründet und beschäftigt an insgesamt 30 Standorten in über 25 Ländern, rund 2'700 Mitarbeitende (Swisslog, 2018). In der Schweiz, d.h. am Hauptsitz in Buchs AG und Nidau, arbeiten 350 Angestellte (Swisslog, 2016b). Seit 2014 gehört die Unternehmung zum KUKA-Konzern. KUKA ist ein weltweit führender Anbieter von Robotik sowie Anlage- und Systemtechnik und Marktführer als Zulieferer von Automobil-Roboter (Swisslog, 2018).

Die Swisslog besteht aus zwei Divisionen, der Consumer Goods Logistic Automation und der Healthcare. Da sich die vorliegende Arbeit ausschliesslich auf die Consumer Goods Logistic Automation (CGLA)<sup>1</sup> bezieht, wird auf letztere Division nicht näher eingegangen. Im Interesse einer flüssigen Lesbarkeit wird in dieser Arbeit hauptsächlich Swisslog erwähnt, wobei damit immer die Swisslog CGLA gemeint ist. Als Anbieter von Automatisierungslösungen für Lager und Verteilzentren bietet Swisslog zukunftsorientierte Produkte für eine optimierte Lagerlogistik an. Dabei begleitet sie ihre Kunden von der Planungsphase bis hin zur Realisierung von optimalen Konzeptstudien und den Anlagenunterhalt (Swisslog, 2018). Eine enge Zusammenarbeit zwischen Vertriebsmitarbeitenden, Ingenieuren und dem Kunden sowie ein gutes Verständnis der Geschäftsprozesse des Kunden sind dabei essenziell. Als Generalunternehmung kann Swisslog in der Projektrealisierung den Kunden von Beginn an unterstützen, d.h. vom Bau/Architektur bis zur Systeminstallation und Inbetriebnahme. Ausserdem bietet sie individuelle Service- und Modernisierungsleistungen an (Swisslog, 2018).

Nachfolgend wird die Vision und Strategie der CGLA unter Kapitel 3.1 erläutert. In den Kapitel 3.2 und 3.3 folgen Informationen zu der Organisation und Kultur sowie den vergangenen Product & Solution Trainings.

#### 3.1 Vision und Strategie

Die Vision von Swisslog lautet:

„Wir revolutionieren die Intralogistik durch flexible roboter- und datengesteuerte Automatisierungslösungen, die einen herausragenden Mehrwert für unsere Kunden bieten“ (Swisslog, 2017b, S. 4).

---

<sup>1</sup> Bis Ende März 2018 wurde die CGLA-Division Warehouse Distribution Solution genannt. Nach Aussen ist die Division als Swisslog Logistic Automation bekannt

Diese Vision beruht auf einer Wachstumsstrategie mit 6 Grundpfeilern. Swisslog hat sich zum Ziel gesetzt, führender Anbieter automatisierter Intralogistik-Lösungen sowie Weltmarktführer für Roboteranwendung in der Intralogistik zu werden. Um dies zu erreichen, ist die Organisation einerseits bestrebt, ihre Kompetenz in Leichtgütern dem Knowhow in Palettenlösungen anzugleichen. Die Entwicklung eigener Produkte wurde erst in den letzten vier Jahren verstärkt vorangetrieben, bis dahin hat das Verkaufspersonal die bestmöglichen Produkte oder Lösungen auf dem Markt „eingekauft“. Andererseits soll das Angebot von eigenen wettbewerbsfähigen Technologien / Produkten vergrößert und die aktive Zusammenarbeit mit Kunden aus den Fokusbereichen, wie z.B. E-Commerce, verstärkt werden, indem ihre Produkte ständig verbessert und den Bedürfnissen der Märkte und Regionen angepasst werden (Swisslog, 2017b).

### 3.2 Organisation und Kultur

Die Division Consumer Goods Logistic Automation ist als Matrixorganisation in vier Regionen und einem Technology Center (TC) gegliedert, welches auf verschiedene Standorte verteilt ist. Die einzelnen TC-Standorte entwickeln Hard- und Softwareprodukte sowie ganze Logistiklösungen, welche aus verschiedenen Produkten kombiniert werden und beliefern die Regionen mit Produkten und Subsystemen. Die Produktmanager der jeweiligen Technologiezentren führen die Produktschulungen des Vertriebs- und Projektrealisierungspersonals sowie für weitere Anspruchsgruppen durch. Innerhalb der Regionen bestehen die Ländergesellschaften unter anderem aus Sales-, Projektrealisations- und Customer Service-Abteilungen.

Swisslog ist eine lernende Organisation, welche kontinuierliches Lernen und Vermeiden von Silo-Denken als wesentlichen Erfolgsfaktor betrachtet. Um innovative Lösungen zu entwickeln, wird den Mitarbeitenden ermöglicht, Verantwortung zu übernehmen und Handlungsspielraum sowie Toleranz gegenüber Fehlern gewährt. Im alltäglichen Leben wird eine offene und kollegiale Du-Kultur gelebt. Die Mitarbeitenden werden als Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg angesehen und deshalb stellt die Entwicklung und Förderung der Mitarbeitenden einen zentralen Punkt der HR-Strategie dar (Swisslog, 2017b). So lautet auch die HR Vision:

Unsere HR Vision ist es, bekannt zu sein als inspirierender Arbeitsplatz, der attraktive Bedingungen für ausserordentliche Talente schafft. Wir wollen jedem unserer Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, erfolgreich zur Unternehmensleistung beizutragen, indem wir Kompetenz, Motivation und Selbstbestimmung fördern (Swisslog, 2016b, S. 4).

### 3.3 Product & Solution Trainings

Im Zuge der Wachstumsstrategie und zur Erreichung der Ziele wurde Ende 2016 ein Trainingsprojekt ins Leben gerufen, welches die Themenbereiche Produkte, Organisationsentwicklung und Führung abdeckt. In der vorliegenden Arbeit wird ausschliesslich auf die Product & Solution Trainings eingegangen, da es sonst den Rahmen der Bachelorthesis überschreiten würde.

#### 3.3.1 Problemstellung vor Projektstart

In der Vergangenheit existierten weder eine zentrale Trainingsübersicht noch einheitliche Trainingsvorgaben oder Prozesse. So wusste man auch nicht, wer welches Training besucht hat. In der Regel wurden Trainings individuell von den Abteilungsleitenden mit den jeweiligen Produktmanagern organisiert. Die Trainings waren nicht zwingend an der Unternehmensstrategie ausgerichtet, was zu Verkaufseinbussen oder Konflikten mit übergeordneten Organisationszielen führen kann. Es ist nur wenig bekannt, welche Ziele für die einzelnen Trainings definiert wurden. Veranstaltungen fanden in unterschiedlicher Art, Dauer und Qualität statt, was zur Folge hatte, dass Personen mit den gleichen Aufgaben unterschiedliche Trainings absolvierten. So wurden die Trainings von ein bis zwei Tage Dauer in verschiedensten Formen gehalten. Die Spannweite reicht dabei vom Vortrag bis zu interaktiven Trainings. Auch fand keine prozess- oder ergebnisbezogene Evaluation im Anschluss an die Veranstaltungen (Swisslog, 2016a).

#### 3.3.2 Anforderungen und Bedarf an Trainings

Im Rahmen des Trainingsprojekts der Consumer Goods Logistic Automation wurden gewisse Vorgaben gemacht, um die unter Kapitel 2.3.1 geschilderten Probleme anzugehen. Für alle Trainings wurden nachfolgende Anforderungen, Ziele und Nutzen definiert (Abb. 8):

**Anforderungen:**

Ausrichtung der Trainings an der Strategie  
 Erreichen eines ausreichenden Wissensstands zur Erfüllung der Anforderungen  
 Erleichterung des Starts neuer Mitarbeitenden, insbesondere für branchenfremde Eintritte  
 Anbieten regelmässiger und qualitativ hochstehender Trainings  
 Zielgruppenspezifische Trainings und strukturierte Trainingsplanung

**Ziele:**

Einführung eines an der Strategie ausgerichteten Trainings  
 Einführung eines Trainingskonzeptes und -planung für jede Region  
 Erstellung eines globalen Trainingskalenders  
 Analyse der gewonnen Erkenntnisse zur Optimierung der Trainings 2018

**Nutzen:**

Training verbessert die Leistung, erhält oder erhöht den Wissensstand  
 Fähige Leute sind der Schlüssel für unsere Strategie  
 Transparenz über Training und deren Inhalte  
 Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden  
 Anziehung neuer Mitarbeitenden

Abbildung 8: Anforderung, Ziele und Nutzen des Swisslog Training-Projekts, (in Anlehnung an Swisslog Global Consulting, 2017)

Basierend auf diesen Kriterien und Problemstellungen bedeutet das für die Product & Solution Trainings, dass die Organisation sich ein besseres Verständnis über die eigenen Produkte und Lösungen aneignen muss. Die Marktkennntnisse in den Fokusegmenten sowie die Produktkennntnisse neuer Technologien sollen erhöht werden. Ausserdem will man die Denkweise des Integrators, welcher die besten Lösungen auf dem Markt einkauft, abstreifen und sich hin zum Verkäufer ganzheitlicher, firmeneigenen Intralogistiklösungen entwickeln. Für diese Vorhaben müssen auch Schulungen zur Erfassung der Kundenbedürfnisse und passender Lösungen angeboten werden. Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, sollen die Trainings in einheitlicher Form und zielgruppenspezifisch mit Fokus auf die Bedürfnisse von Sales und Consulting durchgeführt werden (Swisslog Global Consulting, 2017).

### 3.3.3 Evaluation der Trainings 2017

Die ersten Produktschulungen starteten im Frühjahr 2017. Bis Ende Jahr wurden global 39 Trainings mit rund 400 Teilnehmenden gehalten. Erstmals wurde ein globaler Trainingskalender erstellt und die Trainingstermine mit den lokalen Organisationen abgesprochen. Bei der Organisation der einzelnen Trainings wurde nichtsdestotrotz wiederholt ein Informationsdefizit festgestellt, was zum Teil zur Annullierung von Trainings wegen ungenügenden Anmeldungen oder kurzfristigen Absagen von Teilnehmenden führte. Trotz einer Ansprechperson in jeder Region stockte der Informationsfluss bis zu den Abteilungsleitern, welche die Teilnehmenden bestimmen sollten. Bei der Erstellung einheitlicher Trainingsunterlagen wurden die Trainer durch die verantwortliche Person des Produktmarketings unterstützt.

Wie bereits erwähnt, existierte bis anhin keine Trainingsevaluation, weshalb ein neuer Fragebogen kreiert wurde. Es wurden zwei Fragebögen an die Teilnehmenden versendet, welche auf Basis des Evaluationsmodells von Kirkpatrick beruhten. Den ersten Fragebogen, welcher mehr auf das Training und die Anwendbarkeit im Alltag abzielte, erhielten die Teilnehmenden unmittelbar nach dem Training. Der Zweite beinhaltete insbesondere Fragen zum Transfer, zu Barrieren sowie ersten Ergebnissen und wurde einen Monat nach der Veranstaltung abgegeben. Da die Trainingsevaluation nicht im Zentrum dieser Arbeit steht, soll nur ein kurzes aber prägnantes Bild der Evaluation vermittelt werden. Aufgrund der geringen Teilnahme an der zweiten Evaluation (30 Tage nach Training) können dazu keine Ergebnisse geteilt werden.

Der erste Fragebogen wurde von 99 Personen beantwortet, was einer Rücklaufquote von rund 23% entspricht. Einerseits lässt sich festhalten, dass die Trainings zum Teil zu wenig zielgruppenspezifisch gestaltet wurden, was sich in einer eher tiefen Ausprägung der Fragen zur Relevanz für die Arbeit und in offenen Fragen widerspiegelte. Andererseits war die Ausrichtung auf die Unternehmensstrategie unterschiedlich ausgeprägt. Die Trainings wurden nach wie vor in unterschiedlichen Formen durchgeführt und erschienen nicht in einem einheitlichen Gewand. Besonders auffällig ist dabei, dass Teilnehmende zu meist die praktischen Übungen in den Trainings besonders positiv hervorgehoben haben. Grundsätzlich wurden die eher interaktiven Trainings besser bewertet als die präsentations- und vortragslastigen Veranstaltungen. Am schlechtesten wurde der Informationsfluss vor dem Training bewertet, was vor allem auf das überregionale Kommunikationsdefizit sowie den ungenügend implementierten Prozess zurück zu führen ist. So ist es vorgekommen, dass Teilnehmende erst sehr kurzfristig über Trainingsort und -zeit informiert wurden. Aber auch Führungspersonen waren vereinzelt über diese Trainingsinitiative nicht im Bilde, obwohl es von höchster Ebene lanciert wurde (Swisslog, 2017a).

## 4 Methodisches Vorgehen

Für die Beantwortung der Problemstellung wurden eine Dokumentenanalyse sowie Experteninterviews und ein Workshop durchgeführt, wie in Tabelle 2 ersichtlich ist. Das genaue Vorgehen und die Methodik werden in den einzelnen Kapiteln 4.1 bis 4.3 erläutert.

Tabelle 2: Untersuchungsdesign (eigene Darstellung)

Methoden	Untersuchungsgegenstand	Ziel
Dokumentenanalyse (Kapitel 4.1)	Unternehmensbroschüre, Internetseite, Projektbeschreibung, Evaluationsbericht Training 2017	Grundlagen für die Organisationsanalyse (IST-Zustand)
Experteninterviews - 5 Einzelinterviews auf Basis der Critical Incident Methode (Kapitel 4.2)	Erfahrene Personalentwickler und/oder Trainer	Identifikation relevanter Kompetenzen von Trainern  Erfassung von Gestaltungsmöglichkeiten von Trainings
Workshop (Kapitel 4.3)	Produkttrainer und Personen aus der Geschäftsleitung	Gewinnung qualitativer Daten zu den Trainings 2017  Erfassung des Schulungsbedarfs der Trainer  Festlegung der weiteren Schritte

### 4.1 Dokumentenanalyse

Für die Organisationsanalyse wurde in der vorliegenden Arbeit eine Dokumentenanalyse durchgeführt, um einen Überblick der Strukturen, Prozesse und der Kultur der Swisslog zu erhalten. Die Organisationsanalyse soll ein realistisches Bild vermitteln wie die Swisslog «tickt», insbesondere im Trainings-Kontext.

Mit Hilfe der Dokumentenanalyse kann man Informationen erschliessen, welche in Bezug zur Fragestellung stehen und nicht erst durch Erhebungen gewonnen werden. Die Dokumentenanalyse ist dabei besonders für zurückliegende Ereignisse von wesentlichem Nutzen (Mayring, 2016). Der Vorteil der Dokumentenanalyse ist die rasche und einfache Verfügbarkeit von Informationen ohne in den Betriebsablauf einzugreifen. Diese Methode wird auch oft als Ergänzung zu anderen Forschungsmethoden eingesetzt, da durch die Dokumentenanalyse oft neue oder anderweitige Informationen beigezogen werden können. Die subjektive Wiedergabe der Realität ist dagegen ein grosser Nachteil, da jegliche Dokumente für einen gewissen Zweck erstellt wurden und nicht zwingend der gelebten, wahr genommenen Realität entsprechen müssen (Flick, 2017).

Zur Analyse wurden nachfolgende Dokumente verwendet und aufgrund der oben erwähnten Nachteile der Dokumentenanalyse flossen auch eigene Erkenntnisse aus der Mitarbeit des Autors dieser Arbeit in diesem Bericht mit ein. Da zum Teil streng vertrauliche Unternehmensdaten zur Verfügung standen, werden im Anhang 11.1 und 11.2 nur ausgewählte, freigegebene Dokumente (\*) vorgelegt.

- Präsentation Vision und Strategie der Swisslog CGLA
- Unternehmenspräsentation und Internetseite Swisslog (\*)
- Project Charter Product & Solution Training (\*)
- Evaluationsbericht Product & Solution Training 2017

## 4.2 Experteninterview mit Critical Incident Technique

Im Hinblick auf die Erstellung eines Kompetenzprofils und Trainingskonzeptes der Swisslog wurde das Experteninterview als Erhebungsinstrument herangezogen. Mit Experteninterviews können vertiefte, praxisorientierte und fachlich fundierte Aussagen gewonnen und dabei eine Perspektivenvielfalt ermöglicht werden (Flick, 2017). Die Kombination von Erhebung wertvollen Expertenwissens sowie der Erkenntnisvielfalt hat entscheidend zur Methodewahl beigetragen. Bogner und Menz (2002) haben für das Experteninterview drei Typologien erstellt. Für die vorliegende Arbeit dienten die Interviews einerseits zur Orientierung im Feld, aber insbesondere zur Rekonstruktion des Fachwissens um das Konzept und die Kompetenzen zu erstellen.

Da bei einer intuitiven Expertenbefragung die Tendenz besteht, dass der Fokus auf Offensichtliches oder Bekanntes gelegt wird, wurde für das Gespräch die Critical Incident Technique (CIT) herbeigezogen. Ziel der CIT ist die Sammlung von Verhaltensweisen, welche sich in kritischen Situationen als besonders effektiv oder ineffektiv herausgestellt haben. Als kritische Ereignisse gelten Situationen, welche häufig genug oder als wichtig genug erwähnt werden, um typisch respektive erfolgsentscheidend zu sein. Die CIT hat den Vorteil, dass sie alle drei Verfahrensweisen für eine Anforderungsanalyse kombiniert. Durch die Expertenbefragung enthält es erfahrungsgelitete Elemente und wird durch das Sammeln von Ereignissen und den dazugehörigen konkreten Verhaltensweisen mit arbeitsplatz- und personenanalytischen Elementen ergänzt (Kanning, 2004).

### 4.2.1 Stichprobe und Durchführung

Bei dieser Interviewform wird die interviewte Person als Repräsentant im angesprochenen Feld betrachtet (Flick, 2017). Die Expertendefinition wird durchaus kontrovers diskutiert. Als

geeignete Definition werden Experte als Personen betrachtet, welche «über technisches Prozess und Deutungswissen, das sich auf sein spezifisches professionelles oder berufliches Handlungsfeld bezieht» (Bogner & Menz, 2002, S. 46).

Alle Experten entsprechen dieser Definition und haben gemein, dass sie über mehrjährige Erfahrung als Trainer verfügen. Von den fünf Gesprächsteilnehmenden sind drei Personen innerhalb der Konzernorganisation tätig. Die restlichen zwei Personen sind extern und stehen in keiner Verbindung zur Swisslog. Eine externe Person ist in einer Teilselbständigkeit tätig. Die aussenstehenden Personen wurden durch einen Interviewpartner sowie dem Schweizerischen Verband für Weiterbildung (SVEB) vermittelt. Um ihre Anonymität zu wahren, wird auf Namen oder Firmenzugehörigkeit verzichtet, weitere Informationen können der Tabelle 3 entnommen werden.

Tabelle 3: Übersicht der Experten zur Datenerhebung (eigene Darstellung)

Bezeichnung	Funktion	Trainings- erfahrung	Aus- und Weiterbildung
B1	Verantwortlicher Manager für Führungstrainings	20 Jahre	Betriebswirtschaft und Erwachsenenbildung
B2	Trainer und Quality Manager	11 Jahre	Technische Ausbildung und Erwachsenenbildung
B3	Teamleiter Training Region 1	20 Jahre	Technische Ausbildung und Erwachsenenbildung
B4	Ausbildung Berufsbildungsverantwortliche und Selbständigkeit	15 Jahre	Berufsberatung und Erwachsenenbildung
B5	Leitung Verkaufstrainings	6 Jahre	Informatik, Betriebswirtschaft und Bildungswissenschaft

Drei von fünf Interviews wurden aufgrund der geographischen Distanz via Skype geführt, die restlichen Interviews wurden entweder in den Büroräumlichkeiten der Swisslog oder der interviewten Person durchgeführt.

Der Interviewleitfaden bestand aus zwei Teilen. Im ersten Teil ging es darum, die Kompetenzen zu erheben. Im Zuge der Interviewvorbereitung wurden drei Themenblöcke (Planung, Umgang mit Stoff und Gruppendynamik) erstellt. Damit sollte gewährleistet werden, dass über das Gesamtspektrum einer Trainertätigkeit berichtet wird. Diese Themenblöcke wurden aber nur bei Bedarf, d.h. bei starker Fokussierung auf einen Bereich, erwähnt. Die Gesprächspartner wurden nach kritischen Ereignissen in ihrer Tätigkeit als Trainer befragt und gebeten, über effektive oder ineffektive Verhaltensweisen in den zuvor geschilderten Situationen zu berichten. Dabei wurden sie auch aufgefordert, die dafür erforderlichen Kenntnisse,

Fähigkeiten oder Fertigkeiten zu nennen. Der zweite Teil diente vor allem der Ideensammlung, indem die Experten zu konzeptuellen oder methodischen Erfahrungen und Vorlieben erzählten. Abgeschlossen wurde das Gespräch mit der Erhebung demographischer sowie berufspraktischer Daten. Die Gespräche dauerten zwischen 35 Minuten und eineinhalb Stunden. Das kürzeste Gespräch ist auf kurzfristige Terminverschiebungen und daraus resultierendem Zeitdruck zurückzuführen. Nichtsdestotrotz sind die Antworten des Gesprächs kongruent zu den restlichen Interviews. Der gesamte Interviewleitfaden ist unter Anhang 11.3 ersichtlich.

#### *4.2.2 Auswertung*

Die Interviews wurden zwecks Auswertung und Analyse aufgezeichnet und nach den Regeln der computerunterstützten Auswertung nach Kuckartz (2014) transkribiert. Bei der Transkription stehen verschiedene Regeln zur Verfügung, der Autor hält jedoch fest, dass der Anspruch möglichst genau zu transkribieren Unverständlichkeit des Textes nach sich ziehen kann. Zwei Gespräche wurden auf Schweizerdeutsch geführt und mussten entsprechend ins Schriftdeutsch übersetzt werden.

Die Auswertung der erstellten Schriftstücke erfolgte gemäss der inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse. Gemäss Kuckartz (2014) sind in einer ersten Phase die Kategorien eher grob gehalten und umfassen nicht mehr als etwa zehn bis 20 Hauptkategorien. In der vorliegenden Arbeit wurden die Hauptkategorien deduktiv und in Anlehnung an das Kompetenzprofil für Kursleitende des Schweizerischen Verbands für Weiterbildung erstellt, welches im Anhang 11.4 vorliegt. So wurden sieben Hauptkategorien festgelegt und entlang den Hauptkategorien sind am Material, also induktiv, zusätzliche sieben Unterkategorien gebildet worden. Die Kategorien wurden mithilfe des Textverarbeitungsprogramms MaxQDA den jeweiligen Aussagen zugewiesen, dabei konnten Aussagen auch mehreren Kategorien zugewiesen werden. Eine genauere Übersicht über das Kategoriensystem kann dem Anhang 11.5 entnommen werden. Im Nachgang an die Zuordnung erfolgte eine weitere Überprüfung, ob die Aussage der oder den richtigen Kategorien zugeordnet wurde. Um einen besseren Überblick der einzelnen Kategorien und Meinungen zu erhalten, wurde eine Profilmatrix erstellt. Die Profilmatrix ermöglicht quasi einen personen- und kategorienorientierten Überblick (Kuckartz, 2014). Aus Platzgründen werden im Anhang 11.6 nur die Gesamtzusammenfassung der Kategorien und Interviews dargestellt. Eine Übersicht mit den zugeordneten transkribierten Aussagen ist aus Platzgründen nicht beigelegt und kann beim Autor dieser Arbeit angefragt werden.

### 4.3 Workshop

Die Ziele von Workshops sind vielfältig. Der Workshop für die Produkttrainings der Swisslog bewegte sich zwischen Strategie- und Problemlöse-Workshop (Beermann, Augart & Schubach, 2015). Mit dem Workshop sollen die Prioritäten für 2018 und ein Vorgehensplan bestimmt sowie Lösungsansätze für bestehende Probleme der organisationsinternen Trainings identifiziert und gelöst werden. Der Workshop zeichnet sich als geeignete Massnahme aus, weil die beteiligten Personen direkt betroffen sind und durch die Partizipation die getroffenen Massnahmen an Akzeptanz gewinnen.

#### 4.3.1 Stichprobe und Durchführung

Am Workshop haben alle Produkttrainer sowie ausgewählte Personen der Geschäftsleitung der Head of Process und Operational Excellence, der Head of Quality, die Head of Marketing teilgenommen. Weiter war der designierte Portfolio Manager anwesend. Der Workshop dauerte zwei halbe Tage und fand im Anschluss an eine Fachmesse in Stuttgart statt. Die Moderation erfolgte hauptsächlich durch die Auftraggeberin. Der Fokus für die vorliegende Arbeit lag insbesondere auf dem ersten halben Tag. Der genaue Ablauf und die Verantwortlichkeiten können dem Workshop-Leitfaden im Anhang 11.7 entnommen werden.

Der Workshop wurde teilnehmerzentriert und mit vielen aktiven Elementen gestaltet, weshalb zu Beginn die Erwartungen der Teilnehmenden erfasst wurden. Die Absicht dahinter war, vor allem mit gutem Beispiel voranzugehen und den Workshop in Anlehnung an erwachsenengerechter Trainings zu gestalten. Um Ablenkung durch Emails zu verhindern, wurde ein Halbkreis gebildet. Die drei Hauptmoderatoren sassen den Teilnehmenden gegenüber. Bevor die vergangenen Trainings im Plenum diskutiert wurden, ist den Teilnehmenden die bereits bekannte Strategie sowie die Ergebnisse und Fortschritte der vergangenen Trainings präsentiert worden. Ausserdem konnten die Trainer auf Kärtchen die einzelnen Regionen zu den Bereichen Fähigkeitslevel, Vertrautheit mit Produkten und Lösungen sowie Teilnahmemotivation bewerten. Die Bewertung erfolgte analog dem Beurteilungsraster der Swisslog Mitarbeitendenbeurteilung. Im Anschluss daran wurden die Teilnehmenden in drei Gruppen aufgeteilt und aufgefordert, unter der Moderation der Workshopleitung, Personas zu erstellen. Bei Personas handelt es sich um fiktive Personen, welche eine gewisse Zielgruppe repräsentieren sollen. Dies sollte den Produkttrainern verdeutlichen, dass unterschiedliche Zielgruppen unterschiedliche Trainings benötigen. Der zweite Halbtage begann mit zwei Präsentationen des Head of Process & Operational Excellence und des Head of Quality, welche

nochmals die Notwendigkeit von Trainings anhand von Kennzahlen verdeutlichten. Nachfolgend wurden Entscheidungen zu den dringendsten Handlungsfeldern sowie konzeptuellen Grundfragen getroffen und diskutiert.

#### *4.3.2 Auswertung*

Zur Auswertung des Workshops wurde ein Protokoll geführt und anschliessend eine Zusammenfassung der für die Fragestellung relevanten Aussagen/Diskussionen erstellt. Auch der Workshop wurde inhaltlich-strukturierend ausgewertet. Die Kategorien wurden induktiv erstellt und sofern möglich versucht, die gleichen Kategorien wie bei den Experteninterviews zu verwenden. Wie bei den Interviews wurde auch die Analyse des Workshops mithilfe von MAXQDA durchgeführt.

## 5 Ergebnisse

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Experteninterviews und des Workshops behandelt. In Kapitel 5.1 werden alle Ergebnisse für das Trainingskonzept, in Kapitel 5.2 diejenigen bezüglich der Trainerkompetenzen und abschliessend die Ergebnisse des Workshops in Kapitel 5.3 präsentiert. Die Tabelle 4 bietet eine Übersicht zu den zehn meist verwendeten Codes zur Analyse der Experteninterviews und des Workshops.

Tabelle 4: Die zehn meist verwendeten Codierungen (eigene Darstellung)

Nr.	Kategorie	Anzahl Codierungen
1	Elemente der Gestaltung / Erwachsenengerechte Methoden	76
2	Trainer-Teilnehmende Beziehungsgestaltung	69
3	Trainingsablauf / Konzeptideen	62
4	Zielgruppen analysieren	45
5	Bedeutung von Bedürfnissen	39
6	Veranstaltungsziele	34
7	Bedürfnisse erfassen und anpassen	24
8	Persönliche Eigenschaften	20
9	Strategie und Vorgaben	21
10	Selbstreflexion	15

### 5.1 Ergebnisse Trainingskonzept

Die nachfolgenden Ergebnisse für das Trainingskonzept sind unterteilt in Planung (Bedürfnisse), Gestaltung und Durchführung sowie Nachbereitung. Die Kernbotschaft der befragten Experten war einstimmig.

#### 5.1.1 Planung

Alle Befragten unterstreichen die Wichtigkeit, vor jeder Veranstaltung eine saubere Definition der voraussichtlich zu erwartenden, nicht der gewünschten Zielgruppe durchzuführen. Eine interviewte Person empfiehlt z.B. sich anhand der Persona-Methode eine virtuelle Vita der Kursteilnehmenden zu erstellen. Dadurch können nicht direkt ersichtliche Trainingsbedürfnisse aufgedeckt werden. Die Person ist auch der Ansicht, dass ein erfolgreiches Training nur mit einer einigermaßen homogenen Gruppe möglich ist. Vor jedem Kurs sollte die Zielgruppe in Bezug auf Wissensstand und Berufsgattung neu definiert und das Niveau des Lernzieles entsprechend angepasst werden. Zwei interviewte Personen widersprechen dem zwar nicht, sehen aber gerade in einer gewissen Heterogenität einen Reiz und Mehrwert für die Lernenden. Eine Person kann sich deshalb einen besonderen Mehrwert vor allem bei interdisziplinären Fallstudien gut vorstellen.

Eine gute Planung der Schulung beinhaltet didaktische Reduktion und Einsatz erwachsenenbildnerischer Methoden. Eine saubere Selektion des zu vermittelnden Stoffes verhindert, dass die Teilnehmenden mit überflüssigem Wissen eingedeckt werden und nicht mehr aufnahmefähig sind. Eine Person empfiehlt, sich am Anfang einfach zu halten und den Stoff nachträglich anzureichern, z.B. im Rahmen einer kurzen Wiederholung Ergänzungen einfließen lassen. Eine Person sieht im lernzentrierten Unterricht auch Gefahren.

Er hat die Erwartungen abgeholt und hat sich mehr verpflichtet, diese Erwartungen abzuarbeiten. Denn es ist klar, wenn du Erwartungen bringen darfst und diese am Schluss nicht erfüllt sind, hast du ein schlechtes Feedback oder? Und dann ist er ins Rudern gekommen und hat sich ins Offside gestellt und am Schluss ist der Kurs durch gewesen und er hat vielleicht ein Viertel seines Programmes durch gehabt und den Rest hat er auf Frage und Antwort auf die Erwartungen irgendwelcher Teilnehmer durchgebracht, welche gar nichts mit dem Thema zu tun hatten. (B2, Position: 136-136)

Ergänzend dazu merkt diese Person an, dass bei einem Expertenzusammenzug ohne klare Definition ein bestimmtes Oberthema festgelegt wird und zu Beginn des Kurses die individuellen Erwartungen der Teilnehmenden abgeholt werden. Anschliessend bearbeiten die Teilnehmenden in Gruppen ein jeweiliges Thema und präsentieren es, so dass alle einen Nutzen davon haben. Der Trainer übernimmt dabei eine Moderatorenfunktion.

### *5.1.2 Gestaltung und Durchführung*

Eine gute Auftragsabklärung, genügend Zeit zur Vorbereitung sowie eine frühzeitige Information der Teilnehmenden werden als Erfolgsfaktoren betrachtet. Ausserdem sollten die Methoden auf das Trainingsziel abgestimmt sein und das Training auf einer gewissen konzeptionellen Fundierung basieren. Besonders für interne Trainings ist das Verhältnis von Zeit zum Ergebnis nicht unwesentlich und sollte im Interesse der Firma und des Teilnehmers im Rahmen bleiben. Eine Person betont, dass

Wenn ich eine Präsenzveranstaltung mache, sollte ein Mehrwert drin liegen. Der Mehrwert liegt nicht in den Fakten, aber wir Menschen halten uns gerne an Fakten, weil das Sicherheit vermittelt. Ich wiederhole mich, aber es ist sehr wichtig, wie sehr können sie sich einbringen und in wie weit werden sie abgeholt? Der Trainer ist mehr ein Coach. Lernen ist ein sozialer Prozess und darum ist die Reflexion auch wichtig. (B1, Position: 71-71)

Der Erfolg eines Trainings ist, eine gute Balance zwischen Theorie und Praxis zu finden, d.h. praxisorientierte, realitätsnahe Teile einbauen. Wobei der Lerneffekt bei praxisorientierten Sequenzen höher ist als bei theoretischer Stoffvermittlung. Eine befragte Person stellt sich ein Training für den Vertrieb wie folgt vor:

Dann würde ich aber sehr schnell schauen, dass der Trainer möglichst wenig tut, sondern dass die Teilnehmer aktiv sind. Das heisst, dass der Trainer den Rahmen vorgibt, und die Leute nicht zuballert mit Faktenblättern. Jedes Produkt hat seine Faktenblätter, wo die Details darauf stehen, sondern auf eine höhere Sichtweise, eine höhere Flughöhe, was sind die Besonderheiten am Produkt, was sind die Pitfalls und dann sehr schnell aufs Handfeste gehen, das müsste dann aber von den Teilnehmern kommen. Dann hast du eine lebendige Schulung, die zwar nie gleich abläuft, weil die Teilnehmenden viele Inputs reinbringen, die du aber gut steuern kannst, weil du ein Raster hast. (B1, Position: 20-23)

Für die konkrete Planung des Trainings weist eine befragte Person auf die AVIRA-Methode hin, welche im Grundsatz aus, «informieren, reaktivieren, verarbeiten und kontrollieren» besteht. Für eine Person ist der Sense of Purpose wichtig, egal ob sich die Teilnehmenden freiwillig oder unfreiwillig für das Training angemeldet haben. Im didaktischen Aufbau muss der Sinn, das Warum erkennbar sein. Wenn ein Trainer versteht, was die Leute oder warum sie etwas begreifen müssen, ist die Form der Präsentation nebensächlich.

Alle Befragten äusserten sich einstimmig, dass jeder Kurs Anteile beinhaltet, die grundsätzlich präsentiert werden müssen. Je nach Wissensstand der Gruppe können andere Sequenzen aber z.B. in einem Lehrgespräch erarbeitet werden. Es liegt in der Entscheidung des Trainers, welche Themen anhand der Kursunterlagen erklärt und allenfalls mittels Video verdeutlicht sowie welche in einem Lehrgespräch behandelt werden. Mit einem Vortrag kann das Maximum an Wissen transformiert werden, aber ganz wenig davon bleibt hängen. Der Trainer kann bestimmte Bereiche auch anhand der virtuellen Bedienungsoberfläche darstellen z.B. wie eine Werkzeugmessung vorgenommen wird. Anstatt die Folie zu zeigen, ist der Fokus dann auf dem virtuellen Display und die Teilnehmenden sehen wie es gemacht wird.

Nach Ansicht der Befragten sollte ein Training handlungs- und lösungsorientiert gestaltet werden. Die Motivation der Teilnehmenden ist höher, wenn sie im Kurs praxisnahe Lösungsansätze finden und sich mit dem Problem selber auseinandersetzen können, als wenn ihnen

die Lösung präsentiert wird. Eine Person weist daraufhin, dass oft Lösungen präsentiert werden ohne ein Problem zu haben. Die Mehrheit der Befragten ist auch der Ansicht, dass die Abfrage und Integration von Erwartungen der Teilnehmenden motivierend wirkt. Die Teilnehmenden sollen instruiert werden und dann sie selber machen lassen. Der Lerneffekt wird verstärkt indem man - sofern die Situation es erlaubt - auch Fehler zulässt. Beobachten, korrigieren und unterstützen. Insbesondere werden von den meisten Befragten Fallbeispiele als sehr geeignete und effektive Methoden bewertet.

Eine Person erachtet Mut zur Lücke als wesentlichen Bestandteil der Planung.

Etwas ganz Wichtiges ist, (...) also der Mut zur Lücke! Das finde ich in der Planung etwas ganz Wesentliches, also genug Raum, Zeitraum offen lassen, Ressourcen offen lassen, damit wirklich Diskussionen entstehen können, damit man eben auch genauso Fallbeispiele miteinander löst und nicht einfach alles abhandelt, sondern miteinander ins Gespräch kommt. (B4, Position: 3-3)

Die Mehrheit erwähnt auch, dass Lernen ein sozialer Prozess ist, d.h. der gegenseitige Austausch wird bezüglich Wissenstransfer als besonders wertvoll betrachtet. Oft werden auch die Pausen für den Austausch genutzt und dabei kann viel Gutes entstehen. Andererseits weist eine Person darauf hin, dass bei Gruppenarbeiten von Teilnehmenden mit unterschiedlichem Wissensstand nicht sicher ist, ob alle davon profitieren konnten.

### *5.1.3 Lernziele*

Klar und messbar formulierte Ziele und Erwartungen einer Schulung sind für die Evaluation sehr nützlich. Eine Person weist wiederholt auf die Bedeutung von Sinn und Zweck hin. Das Reason why für jede Sequenz ist für einen Trainer das wichtigste. Einerseits um Ziele zu erstellen sowie sich festzuhalten und um zu steuern. Nach Ansicht einer interviewten Person können mittels den Taxonomiestufen von Bloom Ziele erstellt werden. Dabei reichen, z.B. drei Stufen - was müssen die Teilnehmenden nur wissen, was verstehen oder sogar anwenden können. Es wird erläutert, dass wenn man die Zielgruppen kennt und weiss, warum sie etwas brauchen, ist es relativ einfach, die Einstufung vorzunehmen. Durch die Taxonomiestufen wird relativ klar ersichtlich, welche Themen reduziert werden können.

Eine befragte Person steht den Taxonomiestufen eher kritisch gegenüber, weil bei Anwendung von Taxonomiestufen, diese auch gemessen und geprüft werden sollten. Eine andere

Person ist der Ansicht, dass Lernziele bei internen Trainings vor allem auf das anvisierte Verhalten oder die Leistung abzielen sollen.

...welche Kompetenzen wollen wir erreichen, was brauchen unsere Leute? Wie können wir sie maximal unterstützen, wo mit Präsenz, wo vielleicht mit E-Learning oder so? Welche sind unsere Tools, wo kann man möglichst schnell immer agieren? Ok, das hat sich verändert, da müssen wir anders reagieren. Ich nehme mal an, das sind die grösseren Herausforderungen, als heute zu sagen: Es muss alles ganz klar sein, jedes Ziel muss klar definiert sein. Ich würde eher einen grossen Strang sagen: Was sollen unsere Leute am Schluss können, wenn sie hier hinausgehen. Zu was wollen wir sie befähigen und wie wollen wir sie überprüfen? Wie wollen wir sie während dieser Überprüfung weiter unterstützen? (B4, Position: 45-45)

#### *5.1.4 Nachbereitung*

Eine befragte Person bemängelt, dass dem Transfer oft zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt werde, vor allem bei internen Trainings fehle dann der Effekt. Bereits bei der Planung und Vorbereitung der Schulung sollten Überlegungen zum Transfer erfolgen z.B. Evaluation des Trainings, Rapport an Vorgesetzte usw. Am Schluss ist unbedingt wichtig, alles für den Transfer zu konsolidieren und alle Inputs und Feedbacks zur Optimierung einzusammeln. Für die Nachbereitung ist auch ein interner und externer Austausch mit anderen Trainern hilfreich. Um Rückmeldung zur Veranstaltung zu erhalten kann man auch eine Vertrauensperson dem eigenen Unterricht hospitieren lassen.

## 5.2 Ergebnisse Trainerkompetenzen

Die meisten Aussagen zu Fähigkeiten, Fertigkeiten oder Eigenschaften von Trainern wurden zu den Themen Teilnehmendenbedürfnisse, Trainingsgestaltung, Beziehungsgestaltung und Selbstreflexion genannt. Die nachfolgenden Ergebnisse werden entlang der Hauptkategorien aufgeführt. Einleitend soll festgehalten werden, dass ausgewiesene Fachkenntnisse des Lerninhaltes von allen Gesprächspartnern vorausgesetzt wird.

### *5.2.1 Teilnehmendenbedürfnisse*

Alle Trainer haben die Wichtigkeit hervorgehoben, die Zielgruppen gut zu kennen und bei der Planung sich Gedanken zu deren Bedürfnisse zu machen. Der Trainer muss sich in die Funktion der Teilnehmenden einfühlen können und merken, was diese für ihre berufliche Tätigkeit benötigen, welche Interessen und Ziele sie verfolgen. Vor jedem Kurs muss aufgrund der

Zusammensetzung der Teilnehmenden das Vorwissen realistisch eingeschätzt und das Lernziel entsprechend angepasst werden. Dafür benötigt man ausreichend Fachwissen und es ist hilfreich das «Warum» die Teilnehmenden es brauchen zu kennen. Auch während der Durchführung der Veranstaltung ist es essenziell, die Bedürfnisse stets im Auge zu behalten und gegebenenfalls anzupassen.

Ich kann..ich stelle ganz oft fest, wenn jemand nach dem Kochrezept schult. Also ich habe ein Skript, das vorbereitet ist, weil ich kein routinierter Trainer bin. Dann halten sich die Leute ganz fest an dieser Ablaufbeschreibung fest. Das ist aber tödlich, wenn die Gruppe nicht das macht, was man erwartet hat. Wenn ich aber verstehe, warum diese Sequenz überhaupt vorkommt, und was dann der Auftrag sein kann und ich ganz sehr, sehr schnell adaptieren kann auch als Nichtprofi. Da kann ich ganz schnell sagen: „Ah ihr habt das nicht ganz kapiert um was etwas geht. Ich erkläre euch das nochmals“. Dann bekommt man die Lernenden wieder am Bord. (B1, Position 12-12)

Um diese Lernwiderstände wahrzunehmen, muss ein Trainer auf zwei Ebenen aktiv sein: Wissen vermitteln, begleiten, moderieren und gleichzeitig den Überblick behalten, ob und wie die Lerngruppe funktioniert. Das macht das Ausbilden anspruchsvoll. Ergänzend zum Gespür für die Bedürfnisse der Gruppe und flexibel reagieren zu können, ist es entscheidend zu analysieren, ob es am Wissensstand der Teilnehmenden liegt oder welche Methode notwendig ist, um die Gruppe arbeitsfähig zu machen. Um diese Flexibilität zu gewährleisten, muss der Trainer in seinem Fachgebiet sattelfest sein. Eine interviewte Person sieht unter gewissen Bedingungen auch Gefahren bei zu starker Berücksichtigung der Bedürfnisse und Erwartungen der Teilnehmenden. Werden vor dem Kurs Erwartungen abgefragt, dann ist die Erwartung da, dass sie auch erfüllt werden und so besteht die Gefahr, dass man die geplanten Ziele nicht erreicht, weil man zu stark auf die individuellen Bedürfnisse der Teilnehmenden eingegangen ist.

### *5.2.2 Trainingsgestaltung / Erwachsenenbildnerische Kenntnisse*

Alle interviewten Personen waren der Ansicht, dass Trainer didaktische Fachkenntnisse und grundsätzliches Interesse an Wissensvermittlung mitbringen sollten. Eine zentrale Fähigkeit ist, die Teilnehmenden arbeitsfähig zu machen.

Arbeitsfähigkeit. Wir sind bei der Schlüsselkompetenz. Ich denke, eine der Schlüsselkompetenzen, die jemand haben sollte, wo betriebsintern ausgebildet, ist die Fähigkeit haben, Gruppen arbeitsfähig zu machen. Das finde ich wirklich eine grosse Fähigkeit. (B4, Position: 61-62)

Die didaktischen Skills kann man allesamt lernen und die Fachkompetenz ist natürlich vorausgesetzt. Hört sich relativ simpel an, ist aber trotzdem ein hoher Anspruch. Vieles kommt aber auch mit der Erfahrung. Der Trainer ist nicht so wichtig wie er denkt, wenn die Gruppe arbeitsfähig ist. (B1, Position: 72-72)

Auch wurden ein grosser «Methodenkoffer» sowie das Wissen und die Bedeutung zur Stoffreduktion als zentrale Elemente erwähnt. Das Wissen und die Fähigkeit verschiedene Methoden einzusetzen, ist von Nutzen um Teilnehmende mit einem abwechslungsreichen Programm zu motivieren und sie vom Sinn des Trainings zu überzeugen. Ein grosses Methodenrepertoire ist entscheidend, um sich bei Lernwiderständen den neuen Bedürfnissen anzupassen. Um den Stoff zu reduzieren, muss sich der Trainer den Bedürfnissen und Gründen des zu vermittelnden Stoffes bewusst sein.

Der Teilnehmer lernt und der Trainer muss vorab eine saubere Selektion des zu vermittelnden Stoffes der Inhalte vornehmen. Wenn das nicht sauber gemacht ist, lernt der Teilnehmer zum Teil überflüssiges Wissen und lernt zum Teil nicht, weil er bereits ausgelastet ist. (B3, Position: 24-24)

### *5.2.3 Beziehungsgestaltung*

Die Beziehungsgestaltung zwischen Trainer und Teilnehmenden wird als zentral betrachtet. Der Trainer muss die Bedürfnisse während des Trainings erfassen, darauf eingehen und realisieren, was die Teilnehmenden noch nicht alles verstanden haben und dann entsprechend adaptieren. Dies funktioniert nur, wenn der Trainer auch weiss, was der Auftrag ist und warum diese Sequenz vorkommt.

Alle befragten Personen berichteten, dass ein Trainer den gegenseitigen Austausch fördern und den Teilnehmenden stets respektvoll und auf Augenhöhe begegnen soll. Mit Einfühlungsvermögen und Menschenkenntnis sollte er fähig sein, schwächere Teilnehmende zu identifizieren und diese zu unterstützen sowie Teilnehmenden mit guten Vorkenntnissen zu ermöglichen, selbständig etwas auszuprobieren. Bei Konfliktsituationen mit Teilnehmenden

muss ein Trainer den Grund für ihre Frustration oder Abneigung für das Training herausspüren, aber bei Bedarf auch zeigen, dass er am längeren Hebel ist und auf Störfriede mit pädagogischen Massnahmen einwirken. Konfliktsituationen können z.B. bei jüngeren Teilnehmenden aus Interessenlosigkeit entstehen oder bei älteren Teilnehmenden, welche meinen, dass früher alles besser war. Es können auch Gründe sein, welche in keinem Zusammenhang mit dem Training oder dem Trainer stehen.

Ein Trainer ist die Visitenkarte der Firma und ein «interner Verkäufer», darum sind eine professionelle Einstellung und gute kommunikative Fähigkeiten wichtig. Die Mehrheit der Interviewten ist der Ansicht, dass die Kommunikationsfähigkeit und ein gutes Gespür für Menschen einen guten Trainer auszeichnen.

Das ist auch das, was dich zum Trainer qualifiziert – ein Fachidiot, ((lacht)). Das gibt es auch ((lacht)). Er kann super gut sein, aber wenn er das nicht weitergeben kann, dann bringt er auch als Trainer nichts. (B2, Position: 53-53)

Als Person sollte ein Trainer aufgeschlossen, offen, empathisch sein. Nebst der Offenheit sollte er auch über Kritik- und Improvisationsfähigkeit verfügen sowie etwas Kreativität ist auch von Vorteil.

Man muss die Teilnehmer motivieren. Man kann eigentlich nur die Motivation, die da ist, aktivieren, wecken. Das muss er machen. Er muss die Leute mitreissen. Der Trainer ist einerseits ein Vermittler von Wissen und zum anderen hat er aber auch ein Entertainment-Anteil. Die Kursteilnahme muss den Teilnehmern Spass machen. Das andere ist, der Trainer muss die Gruppe gut kennen, muss einschätzen können wie - haben alle Teilnehmer das Thema verstanden, mitgenommen. (B3, Position: 36-36)

Von der Persönlichkeit her sollte ein Trainer keine Mimose sein und schlechte Laune einzelner Teilnehmer nie auf sich beziehen. Oft entstehen Missverständnisse und diese müssen mit den Teilnehmenden bereinigt werden. Es wäre kontraproduktiv, über die Teilnehmenden verärgert zu sein.

Natürlich ein Ausbilder braucht Resilienz, also Belastbarkeit, Frustrationstoleranz. Sich auch nicht grad umwerfen lassen, wenn etwas nicht so läuft. Ich sage das auch immer meinen Teilnehmern in meinen Ausbilder-Kursen immer wieder: «Lasst euch nicht so beeindrucken, wenn es mal nicht gut läuft, dass ihr alles über den Haufen werft. Probiert ein zweites Mal das aus, wenn es dann auch nicht gut läuft, dann etwas ändern. Und sich auch nicht an dem Perfektionismus, dass man quasi das dermassen persönlich nimmt. (B4, Position: 122-123)

Eine befragte Person erwähnte auch die interkulturelle Kompetenz und Kooperationsbereitschaft als wichtige Faktoren. Ein positives Menschbild ist dabei unabdingbar.

Ich finde auch, dass man einen gewissen Mut hat, etwas auszuprobieren, also nicht einfach durchsetzt: Ich habe es auch so kennen gelernt. Dass man etwas probiert, aber dass man auch bereit ist, darüber zu reflektieren und kritisch zu sein. Also kritisch gegenüber sich selber aber auch anderen gegenüber und sagen: Wir wollen uns optimieren, nicht was ist nicht gut, sondern wie können wir optimieren. Das ist ein stetiger Prozess, da hat es Luft nach oben. Das positive Menschbild ist unabdingbar und da sind wir bei einem Grundsatz: Man muss Menschen mögen. (B4, Position: 16-16)

#### *5.2.4 Selbstreflexion*

Zur Selbstreflexion haben sich vor allem zwei interviewte Personen geäußert.

Kooperationsfähigkeit. Ich weiss nicht, wie weit es bei ihrem Kontext wirklich relevant ist. Für mich ist es eine Schlüsselkompetenz, dass ich als Ausbilder nicht das Gefühl habe, ich bin ein Solitär. Ich bin ein Star, (lacht), sondern dass ich bereit bin, zu kooperieren auch mit meinen Teilnehmenden, dass ich auch gerne etwas lerne. Einfach, dass ich kooperationsfähig bin, mit anderen Trainern oder Ausbildern zusammenarbeiten kann und nicht das Gefühl habe: „Ich weiss das schon, lasst mich in Ruhe.“ Das trifft man in dieser Branche auch noch gern an. (B4, Position: 133-134)

Bereits bei der Planung des Trainings muss die Bereitschaft des Trainers spürbar sein, selber dazu lernen zu wollen und für neue Methoden offen zu sein. Ein guter Trainer ist sich selber und anderen gegenüber kritisch, er reflektiert sein Konzept und will es stetig optimieren. Am Ende jeder Veranstaltung sollte unbedingt alles für den Transfer konsolidiert werden sowie Inputs und Feedbacks zur Optimierung eingeholt werden. Zur Optimierung der Trainings helfen auch interner und externer Austausch. Dazu kann Fachliteratur nützlich sein, um auf neue

Ideen zu kommen. Eine Person merkte an, dass bei der Reflexion von wiederkehrenden Trainings Anpassungen immer unter der Berücksichtigung erfolgen sollen, dass die Lerngruppe jedes Mal eine andere ist und anders tickt. Die Reflexion ist auch für die Teilnehmenden ein wichtiges Element des Lernens. Deshalb sollen Trainer den gegenseitigen Austausch fördern und regelmässig Rückmeldung geben.

### 5.3 Workshop

Die Erwartungen an den Workshop waren vielfältig. Von besonderem Interesse waren vor allem nachfolgende Themenbereiche:

- Wie können die richtigen Personen für das Training identifiziert werden, respektive welche Gruppe braucht welches Training?
- Inhaltliche und strukturelle Anpassung der Trainings damit diese in einer sinnvollen Reihenfolge abgehalten werden?
- Erfahrungsaustausch um voneinander zu lernen

Bei der Beurteilung der vergangenen Trainings wurde festgehalten, dass die Teilnehmenden unter anderem wegen der kurzfristigen Information zum Teil noch sehr stark in ihre Arbeit involviert waren. Während den Trainings mangelte es an Disziplin und teilweise an Interesse der Teilnehmenden. Ein grosser Teil ist trotz Anmeldung nicht zum Training erschienen. Weiter wünschen sich die Trainer aber auch mehr Unterstützung und Verpflichtung von Seiten der Vorgesetzten. Fehlendes Vertrauen und mangelnde Überzeugung in gewisse Produkte wurde in der gesamten Organisation festgestellt. Durch die stärkere Einbindung der Regionen und des Managements, soll die Bedeutung und somit auch die Verpflichtung gegenüber den Trainings unterstrichen werden.

In gewissen Regionen wurde besonders die fehlende Disziplin und kurzfristige Absagen bemängelt. In der Diskussion zeigte sich, dass die Trainings zum Teil ungenügend auf die Teilnehmenden angepasst wurden. Ein Trainer hat erwähnt, dass er z.B. in China fünf Mal das gleiche Training hätte durchführen können und trotzdem würden es die Teilnehmenden immer noch nicht verstehen. Darauf haben die Moderatoren auf die Bedeutung von zielgruppenspezifischen Trainings hingewiesen. Im konkreten Fall hätte man mit der Basis anfangen und nicht das gleiche Training anbieten sollen.

Einige Regionen verzeichnen vor allem Abstriche im Bereich der Motivation und die Trainer erleben teilweise eine ungenügende Verfolgung der Strategie. Obwohl die Einstellung der

Teilnehmenden sich zwar verbessert hat, sehen sie das Technology Center als Lieferanten und nicht als internen Entwickler. Aufgrund negativer Erfahrungen in Verkaufsprojekten fehlt das Vertrauen in die eigenen Produkte und Lösungen. Eine treffende Aussage eines Trainers war: seeing is believing. Dies bedeutet, dass die Teilnehmenden mit Erfolgsgeschichten davon überzeugt und motiviert werden, dass Swisslog Produkte gut „verkaufbar“ sind. Obwohl Swisslog gute und konkurrenzfähige Produkte im Portfolio besitzt, stufen Swisslog Mitarbeitende zum Teil die Konkurrenzprodukte höher und preiswerter ein.

Allgemein waren sich die Teilnehmenden des Workshops einig, dass mehr Grundlagen erarbeitet werden müssen, d.h. die Biografie, den Ist und Soll-Zustand der Zielgruppe kennen, um den regionalen Bedürfnissen massgeschneiderte Trainings durchführen zu können. Hilfreich dazu wären, die Erwartungen der Teilnehmenden an das Training und das Soll-Profil der jeweiligen Jobrollen zu kennen. Alle Trainer waren sich einig, dass aktive Elemente oder Lagerhausbesuche für ein besseres Verständnis wichtig sind und als zukunftsgestaltende Firma könnten Virtual Reality-Elemente in die Trainings integriert werden. Für diese Umsetzung bedarf es materielle und humane Ressourcen.

Zur Optimierung der Trainings hat ein Trainer vorgeschlagen, eine Vertrauensperson zur Observation in ein Training einzuladen, was natürlich auch Offenheit und Bereitschaft für negative Kritik voraussetzt. Andererseits wünschen sich die Trainer mehr Ressourcen und Unterstützung vom Management. Der Grossteil der Trainer verfügt über keine Weiterbildungen oder fundierten Kenntnisse bezüglich Erwachsenenbildung. Sie würden entsprechende Schulungen begrüssen und möchten die Trainings vorantreiben und verbessern. Sie waren sich einig, dass die Teilnehmenden praxisnahe Übungen mit Elementen aus dem Alltag bearbeiten sollen und mit Fragen durch die Veranstaltung führen können.

Durch die Persona Übung wurde allen Teilnehmenden aufgezeigt, dass unterschiedliche Gruppen auch unterschiedliche Trainings benötigen. Interessanterweise hat sich ein Trainer dahingehend geäussert, dass diese Methode bei seinem früheren Arbeitgeber für die Messvorbereitung eingesetzt wurde, um die Kunden richtig anzusprechen. Ebenso hat diese Person bei der Erstellung der Persona des «Carl Service» bemerkt, dass man oft voraussetzt, dass ein Servicetechniker einfache Programmierarbeiten erledigen kann. Aufgrund des typischen Werdegangs eines Servicetechnikers ist dies zu verneinen und müsste gesondert geschult werden.

Der Fokus im Jahr 2018 soll nicht auf einzelnen Produkten, sondern auf dem kompletten Lösungstraining liegen. Der zuständige Trainer, wies ausdrücklich darauf hin, dass mehr Ressourcen für diese Lösungstrainings erforderlich sind.

Nach der Präsentation zu den Konsequenzen von fehlenden Trainings wurde in Gruppenarbeit und anschliessend im Plenum vereinbart, künftig mehrstufige Trainings, Basic, Advanced und Expert, anzubieten. Je nach Rolle werden die Soll-Stufen zugewiesen, welche die Mitarbeitenden vorweisen sollten. In der zweiten Gruppe wurde versucht, Voraussetzungen/Bedingungen, welche Teilnehmende künftig zur Teilnahmeberechtigung erfüllen müssen. Aufgrund Zeitmangels waren jedoch bei beiden Gruppen keine konkreten Ergebnisse möglich.

Aus Zeitmangel konnte die Trainingsagenda nicht mehr im Detail besprochen werden. In der Nachbereitung des Workshops wurde vereinbart, die Trainings vorübergehend zu sistieren und die entsprechenden Grundlagen auszuarbeiten. Aktuell werden für die bestimmten Rollen in der Wertschöpfungskette Soll-Profile erstellt, welche an der nächsten Head of Sales Konferenz besprochen werden sollen.

## 6 Fazit und Diskussion

Das Ziel dieser Arbeit ist die Erstellung eines Kompetenzprofils für betriebsinterne Trainer sowie eines Konzeptes für Produkttrainings. Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen, dass der Erfolg einer Veranstaltung bereits mit der Vorbereitung und Planung beginnt. Zentral ist die Analyse der Zielgruppe und daraus ableitend den Nutzen des Trainings aufzuzeigen. Dies bedingt, dass Trainings in einer einigermaßen homogenen Gruppe durchgeführt werden. Die Veranstaltung an und für sich soll die Erwartungen der Teilnehmenden miteinbeziehen und aus vielen aktivierenden Elementen bestehen. Ein Training soll demnach nach dem Grundsatz «Instruieren/Zeigen und Machen» bestehen. Die wahrscheinlich wichtigste Eigenschaft eines Trainers ist Anpassungsfähigkeit. Die Trainer müssen stets überprüfen, ob die Gruppe arbeitsfähig ist und den Lernstoff verstanden hat. Nebst sozialer Kompetenz helfen den Trainern fundierte Methodenkenntnisse und Fachwissen, um bei Lernwiderständen angemessen reagieren zu können.

Die Ergebnisse lassen eine Gemeinsamkeit zwischen der Gestaltung von guten Trainings und der erwähnten Anpassungsfähigkeit erkennen. Beides erfordert tiefes Wissen und Klarheit über die Interessen und Bedürfnisse der Zielgruppe. Eine vertiefende Analyse weist darauf hin, dass die Kategorien Beziehungsgestaltung, Trainingsgestaltung und Teilnehmendenbedürfnisse in einer Beziehung zueinanderstehen. Am häufigsten wurden z.B. «Elemente der Gestaltung / Erwachsenengerechte Methoden» mit «Trainer-Teilnehmende Beziehungsgestaltung» und «Zielgruppen analysieren» zusammencodiert. Einen ausführlichen Überblick zu den Verbindungen zwischen den einzelnen Kategorien ist im Anhang 11.8 ersichtlich.

In Bezug auf das Trainingskonzept sind die Antworten der befragten Experten und die Vorstellungen und Wünsche der Produkttrainer konform mit der Theorie zu erwachsenengemäsem Lehren und Lernen (vgl. Arnold et al., 2011; Hülshoff et al., 2010). Für die Produkttrainings bedeutet dies, dass ein konstruktivistischer Ansatz als zielführend betrachtet wird. Es ist jedoch vermessen, den konstruktivistischen Ansatz als den einzig wahren Ansatz zu betrachten (vgl. Kauffeld, 2016; Hülshoff et al., 2010). In der Praxis existieren die unterschiedlichen Lernansätze kaum in ihrer radikalen Reinform. So beinhaltet der moderate konstruktivistische Lernansatz auch Instruktionen und durch Feedback der Trainer werden z.B. auch behavioristische Elemente eingeflochten (vgl. Arnold et al., 2011; Faulstich & Zeuner, 2010; Gerstenmaier & Mandl, 2010). Auch sollen die Trainings an das Vorwissen anknüpfen, dies wird unter anderem durch die Neuropsychologie untermauert (Hülshoff et al., 2010). Lernen ist immer auch Anknüpfen an vorherige Erfahrungen. Jeder Teilnehmende bringt seine ei-

gene Lernbiografie mit, was positive wie auch negative Auswirkungen auf die aktuelle Lernsituation haben kann. Da ein Feedback einen belohnenden oder bestrafenden Charakter aufweisen kann, ist es nachvollziehbar, dass erfolgreiche Personen, z.B. motiviert durch ein positives Feedback, lieber lernen als umgekehrt. Durch negative Feedbacks werden höchstens unerwünschte Handlungen unterbunden aber keinesfalls die gewünschten Verhaltensweisen gefördert. Es ist dementsprechend wichtig, erfolgsentscheidende Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensweisen zu identifizieren und weiter zu vermitteln.

Eine befragte Person hat vor allem bei der Berücksichtigung individueller Erwartungen der Teilnehmenden Bedenken geäußert. Mit der Teilnehmendenorientierung wird versucht, den Ansprüchen des selbstgesteuerten Lernens respektive der Autonomie gerecht zu werden, was sich wiederum auch positiv auf die Lernmotivation auswirkt (Faulstich & Zeuner, 2010; Kauffeld, 2016). Zudem berücksichtigt die Teilnehmendenorientierung die individuelle Wirklichkeitskonstruktion, welches den Kern des Konstruktivismus darstellt und eine wichtige Aufgabe in einem projektorientierten Berufsumfeld widerspiegelt. Die verschiedenen Jobrollen müssen stets die Ansprüche und Bedürfnisse unterschiedlichster Anspruchsgruppen wahrnehmen, analysieren und in konkrete Lösungen umsetzen. Andererseits sollten nach einer empirisch fundierten Zielgruppenanalyse die Erwartungen und Bedürfnisse der Teilnehmenden weitgehend der geplanten Veranstaltung entsprechen. Ist dies nicht der Fall, kann dieser Umstand zur Weiterentwicklung der Trainings genutzt werden.

Um dem aktiven und situativen Element des konstruktivistischen Lernverständnisses gerecht zu werden, scheinen handlungsorientierte Methoden wie Simulationen oder die Lösung problemorientierter Fallbeispiele als geeignete Massnahmen. Hülshoff et al. (2010) heben auch hervor, dass Fachwissen allein noch nicht zu kompetenten Handlungen befähigt. Demzufolge reichen Referate nicht aus und unterstreichen die Bedeutung von handlungsorientierten Methoden, um den Herausforderungen von Swisslog zu begegnen. So ist auch die Behaltensleistung im Vergleich zu nur lesen oder nur hören um ein Vielfaches höher, wenn wir etwas selbst tun (vgl. Meyer, 2012).

Diese Form des Lernens befähigt Personen zu handeln oder Aufgaben auszuführen und fördert somit das prozedurale Wissen. Für einen Trainer ist es einfach, deklaratives Wissen zu vermitteln. Die Schwierigkeit wird somit auf den Teilnehmenden abgeschoben, das deklarative Wissen im Alltag umzusetzen. Nicht umsonst gibt es die Redensart: «Einfacher gesagt, als getan». Solche Schwierigkeiten oder gar Misserfolge in der Anwendung des neuen Wissens führen zu Skepsis der Teilnehmenden, was die Wissenstransfer-Schere anwachsen

lässt. Howaldt und Kopp (2000) bezeichnen dies als pathologische Lernform und zeigen dies bildlich in der Abbildung 9 auf.



Abbildung 9: Pathologische Formen des Lernen (entnommen aus Howaldt & Kopp, 2000, S. 111)

Die pathologischen Formen des Lernens beziehen nebst dem Individuum auch die Organisation mit ein.

Die Trainings beruhen in der Regel auf einem Konzept, welches von der Kultur, den Organisationsmitgliedern und deren Menschenbild geprägt ist. In vielen Studien und Literatur wird die Bedeutung der Vorgesetzten und der Lernkultur auf den Lerntransfer aufgezeigt (Hülshoff et al., 2010; Kauffeld & Grote, 2011; Leitl & Zempel-Dohmen, 2006). So können bereits kleine Massnahmen wie Vorgesetzten-Mitarbeitende Gespräche im Vorfeld und Nachbesprechungen einen positiven Einfluss auf den Transfer haben. Dies gewinnt auch unter dem Blickwinkel an Bedeutung, dass nicht nur unter organisierten, formalen Bedingungen gelernt wird, sondern dies ständig geschieht und es sich wie mit der Kommunikation verhält – man kann nicht nicht lernen (Faulstich & Zeuner, 2010).

Wenn die Kultur oder die Vorgesetzten keine lernförderliche Umgebung zulassen, kann ein Training trotz sorgfältiger und professioneller Gestaltung kaum spürbare Ergebnisse erzielen. Der Transfer des Erlernten wird nur sehr unwahrscheinlich stattfinden (Faulstich & Zeuner,

2010; Leitl & Zempel-Dohmen, 2006). Insbesondere für den Transfer spielen eine Kultur und die Vorgesetzten, welche die Mitarbeitenden ermutigen, neues Wissen anzuwenden, eine gewichtige Rolle. Die pathologischen Formen des Lernens oder auch die Performance Formel zeigen auf, dass es für Leistung oder im konkreten Fall für den Einsatz von neuem Fachwissen mehr als nur Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Motivation bedarf. Damit neues Wissen im Berufsalltag auch effektiv ein- und umgesetzt wird, muss man auch Einfluss auf die Planung und Gestaltung der Arbeit haben, was wiederum massgeblich von Vorgesetzten sowie der Arbeitsplatzgestaltung und der Organisationskultur geprägt wird (Kauffeld & Grote, 2011; Pekruhl, 2017).

Bei der Planung der eigentlichen Veranstaltung bewegen wir uns auf der Mikroebene und bestimmen so das didaktische Handeln. Die mikrodidaktische Ebene hat somit unmittelbar Einfluss auf das Trainerprofil. Dies wird durch die Beziehungen zwischen den Kategorien unterstrichen. Thomann (2013) wie auch Faulstich und Zeuner (2010) weisen darauf hin, dass jede Planung, sei es durch Interessen und Wünsche von Teilnehmenden oder unvorhergesehenen Ereignissen rasch angepasst werden muss. Trotz dieser Flexibilität, welche durchgehend in den Experteninterviews erwähnt wurde, ist eine präzise Planung der Veranstaltung notwendig, da sie den Trainern Orientierung bieten. Ist eine Anpassung des Unterrichts aufgrund von Lernschwierigkeiten erforderlich, ist es zu empfehlen, den Sinn und Zweck aufzuzeigen. Dies wurde insbesondere von einer Interviewperson immer wieder hervorgehoben (vgl. Faulstich & Zeuner, 2010). Die sonst erwähnten Fähigkeiten, Fertigkeiten und Eigenschaften eines Trainers entsprechend der Norm, was auch die Untersuchung von Fankhauser (2005, S. 74) unterstreicht. Nachfolgende Eigenschaften wurden als wichtig eingeschätzt (Skala: 1 = sehr wichtig bis 5 = gar nicht wichtig; M = Mittelwert):

- Fachliche Kompetenz, M 1,13
- Fähigkeit, Inhalte transparent vermitteln zu können, M 1,28
- Flexibilität, sich auf die Gruppe einstellen zu können, M 1,38
- Begeisterungsfähigkeit, M 1,45
- Trainingserfahrung, Mittelwert: 1,66
- Methodenkompetenz, M 1,69
- Erfahrung in der Branche des Unternehmens, M 2,14

In einer konstruktivistischen Veranstaltung sind die Trainer weit mehr als nur Wissensvermittler. Die erweiterte Rolle der Trainer wird auch bemerkbar durch die Forderung von Hülshoff

et al. (2010), dass sich Lehrausbildung mehr auf die Gestaltung geeigneter Rahmenbedingungen, anstatt auf didaktisches und pädagogisches Wissen fokussieren sollte. Faulstich und Zeuner (2010) zeigen auf, dass es in der Erwachsenenbildung darum geht, Lernprozesse anzustossen und die Lernenden in der Aneignungsphase zu unterstützen. Nach Thomann (2013, S. 22) ist der «Rollenstrauss» der Trainer sehr vielfältig. Nebst den Rollen als Inhaltsexperten übernehmen sie die Rolle der Begleitung sowie Beratung und sind Vertreter der Institution, was der «Visitenkarten»-Aussage einer befragten Person entspricht. Unter der Berücksichtigung, dass Erwachsenenlernen immer auch an frühere Erfahrungen anknüpft und somit auch Umlernen oder Verlernen beinhaltet, sind Trainer sozusagen auch Change Manager, was wiederum impliziert, dass die Trainer die Strategie und Werte der Organisation verinnerlicht haben sollten und auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden eingehen müssen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Gestaltungshinweise für Trainings viele Parallelen zum Job Characteristic Modell von Hackman und Oldham (1975) aufweisen. Der Kern der Erfolgskriterien von Arnold (1996; zitiert nach Arnold et al., 2011) sind zusammengefasst praktisch identisch. Die Gestaltungsgrundsätze für zufriedenstellende Tätigkeiten lauten:

- Anforderungsvielfalt
- Ganzheitlichkeit
- Bedeutsamkeit
- Autonomie
- Rückmeldungen

Die Theorie sowie die Ergebnisse implizieren, dass Trainings zielgruppenspezifisch, interaktiv und realitätsnah gestaltet werden sowie möglichst das ganze Spektrum der jeweiligen Tätigkeit umfassen. Das «Prinzip Giesskanne», d.h. zielgruppenunspezifische Trainings wird keinen Bedürfnissen gerecht. Dies ist weder im Interesse der Teilnehmenden noch der Trainer oder Vorgesetzten. Bleiben Erfolge und Resultat aus, welche wichtig für die Weiterführung sind, wird das Training als Verschwendung wertvoller Ressourcen betrachtet (vgl. Fröhlich & Thierstein, 2001; Hülshoff et al., 2010; Kauffeld, 2016; Schermuly et al., 2012). Ergänzend dazu investieren Unternehmen in die Bildung ihrer Mitarbeitenden, um sie für zukünftige Aufgaben zu rüsten oder bestehende Aufgaben noch effizienter bearbeiten zu können (Negri, Braun, Werkmann-Karcher Birgit & Moser Barbara, 2010). Dieser Anforderung wird durch ganzheitliches Lernen Rechnung getragen, indem die Fach-, Methoden-, Sozial- und persönliche Kompetenz gefördert wird. Diese vier Kompetenzen werden zusammengefasst als

Handlungskompetenz bezeichnet. Passend zur Vision der Swisslog bezüglich der Zukunftsgestaltung der Intralogistik bemerken Hülshoff et al. (2010, S. 76): «Die Gestaltung der Zukunft erfordert eine umfassende Handlungskompetenz».

## 6.1 Limitationen dieser Untersuchung

Die konzeptuellen Überlegungen und die erhaltenen Anforderungen eines Trainers entsprechen dem heutigen Lern- und Rollenverständnis. Durch eine klare Einführung in die Herausforderungen der Swisslog und der Idee zur Gestaltung zukünftiger Trainings, hätten noch konkretere Anforderungseigenschaften erhoben werden können. Ein wichtiges Element der Critical Incident Technique ist, dass die befragten Personen so verhaltensnah wie möglich erzählen. Mit steigender Anzahl der Interviews verbesserte sich die erforderliche Qualität der Antworten.

Das Kompetenzprofil wurde von den Ergebnissen abgeleitet. Zur weiteren Verfeinerung wurden Kompetenzprofile und Studien zu Kompetenzen von Trainern herangezogen. Dieses intuitive Vorgehen hätte zur Erhöhung der Aussagekraft noch mit der Bottom-up Variante kombiniert werden können. Da aber bereits etliche Trainer-Kompetenzprofile bestehen und dies den Rahmen dieser Arbeit überzogen hätte, wurde auf dieses Vorgehen verzichtet.

Insgesamt konnten die Ziele aus Sicht des Autors, trotz den genannten Limitationen erreicht werden.

## 7 Schlussfolgerung und Handlungsempfehlungen

Die im Folgenden aufgezeigten Handlungsempfehlungen sollen vor dem Hintergrund der oben dargestellten Herausforderungen dazu beitragen, die Product & Solution Trainings zu optimieren. Solche PE-Massnahmen verursachen hohe finanzielle und zeitliche Aufwendungen, weshalb Resultate für die Weiterführung und Unterstützung des Managements unabdinglich sind (vgl. Schermuly et al., 2012).

Das Trainingskonzept soll als Rahmen für zukünftige Trainingsveranstaltungen der Swisslog dienen und die spezifischen Anforderungen an die Trainer im Kompetenzprofil widerspiegeln. Das Trainingskonzept und das Kompetenzprofil sind im Dokument Training Guideline für Product & Solution Trainings festgehalten (Anhang 11.9). Weiter beinhaltet die Guideline Gestaltungs- und Methodenhinweise für die Trainings sowie Literaturempfehlungen zum Selbststudium.

### 7.1 Handlungsempfehlungen Trainingskonzept

Das Konzept soll die künftige didaktische Grundhaltung der Trainer reflektieren sowie auch dazu beitragen, dass die einzelnen Veranstaltungen stimmig sind und den «Marktbedürfnissen» gerecht werden (vgl. Fröhlich & Thierstein, 2001; Hansen, 2010). Es soll in Anlehnung an Hansen (2010) Fragen zur Verwendungssituation, Zielgruppen, Inhalte und Ziele sowie der Lernkultur beantworten. Die Arbeit hat nicht zum Ziel die Bedürfnisse der Zielgruppen zu analysieren und da zum Zeitpunkt dieser Arbeit noch keine empirischen Daten zu den Bedürfnissen, Motiven und Lernvoraussetzungen der Zielgruppen vorlagen, muss dieser Punkt im Konzept noch ergänzt werden.

Für die Gestaltung der einzelnen Trainings ist darauf zu achten, dass die Trainings auf die Zielgruppen zugeschnitten sind und ein klarer Nutzen für den Berufsalltag ersichtlich ist. Es werden hier handlungs- und problemorientierte Methoden empfohlen, wie z.B. Fallbeispiele. Die Teilnehmenden können konkrete Fallbeispiele einreichen und diese nach dem Training auf einer Best-Practice Plattform bereitstellen. So ist das Wissen jederzeit verfügbar und die Mitarbeitenden können am Guten lernen respektive das Wissen bei Bedarf abrufen. Die Trainer sollen auch im Bereich der Gruppendynamik und Kommunikation geschult werden. Es soll genügend Raum für Diskussionen und Austausch von Erfahrungen gewährt werden, damit auch möglichst viele ungeteilte Informationen geteilt werden. Erfolgsrelevante, ungeteilte Informationen können einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellen, da geteilte Informationen öfters geteilt werden und als relevanter eingestuft werden.

In den Erhebungen wurde auch festgestellt, dass die Mitarbeitenden teilweise nur wenig Vertrauen in gewisse eigene Produkte haben. Mangelndes Vertrauen erschwert erfolgreiche Projektabschlüsse, was wiederum keinen positiven Einfluss auf das Vertrauen hat. Aufgrund dessen könnte Storytelling als Trainingsmethode für das Verkaufspersonal sehr hilfreich sein, denn auch Investitionsgüter sind besser verkäuflich durch Erwecken von Emotionen und Bedürfnissen als durch das Nennen von Zahlen und Fakten. Storytelling ist eine aufschlussreiche Methode und auf diversen Ebenen nutzbringend. Kauffeld (2016, S. 83) beschreibt diese Methode als «das systematische Sammeln, Aufbereiten und Verbreiten von Geschichten innerhalb einer Organisation zu Trainingsinhalten oder zum Trainingserfolg». Das Verbreiten von Geschichten ebenfalls auf dieser Plattform kann das Erfahrungswissen greifbar machen sowie die Philosophie und Kultur neuen Mitarbeitenden vermitteln. Auch können Geschichten, durch das Aufzeigen von Stärken und Schwächen und Einnahme verschiedener Perspektiven zu Qualitätszwecken verwendet werden.

Das angesprochene Vertrauensmanko kann ebenfalls durch die ersten Phasen des expansiven Lernens begegnet werden. Diese Lernform hat zum Ziel, dass die Trainer die Teilnehmenden bei ihren Problemen unterstützen und gemeinsam Strategien zur Lösung entwickeln und so gezielt Diskrepanzen aufnehmen und behandeln.

Interne Weiterbildungsmassnahmen sind oft vor die Herausforderung gestellt, dass sich Mitarbeitende nicht dazu verpflichtet fühlen (G. Thomann, persönl. Mitteilung, 09.04.2018). Um die Verpflichtung und das Vertrauen in den Mitarbeitenden zu erhöhen, kann eine Art Dreiecksvertrag zwischen den Teilnehmenden, Trainern und Vorgesetzten abgeschlossen werden. In Anlehnung an einen Beratungsvertrag kann die vorgesetzte Person die Ziele und Erwartungen mit dem teilnehmenden Mitarbeitenden klären. Für die Nachbereitung und um das Wissen zu teilen, sollen die Teamsitzungen genutzt werden. Diese Vor- und Nachbesprechungen haben einen positiven Einfluss auf den Wissenstransfer (vgl. Hülshoff et al., 2010). Zu den Vorbereitungsgesprächen können in Anlehnung an Thomann (2016, S. 8) folgende Reflexionsfragen eingesetzt werden:

- Vor welchen Herausforderungen stehen sie im Zusammenhang mit Produkt XYZ?
- Was haben sie bereits unternommen, um diesen Herausforderungen zu begegnen?
- Weshalb hat es nicht funktioniert?
- Was ist das Ergebnis des Trainings und wie ist dies ersichtlich?
- Was wäre ein gutes, was ein schlechtes Ergebnis?
- Was sollte nicht passieren oder sollte sich nicht ändern?

Aufgrund dieser Erkenntnisse erscheinen handlungsorientierte Methoden besonders empfehlenswert und zudem müssen Mitarbeitende der GCLA im Berufsalltag stets neue Informationen mit vorhandenen Ressourcen (Wissen, Werte) verknüpfen, was die obige Forderung nach handlungsorientierten Methoden unterstreicht.

## 7.2 Handlungsempfehlung für die Produkttrainer

Das Kompetenzprofil ist vom didaktischen Konzept abgeleitet und basiert auf den Ergebnissen der Experteninterviews. Zur fundierten Ausarbeitung des Kompetenzprofils wurde das Kompetenzprofil «Lernveranstaltungen mit Erwachsenen durchführen» des SVEB (siehe auch 11.4) und die Studie von Research voor Beleid zur Erfassung der Schlüsselkompetenzen von Erwachsenenbildenden herangezogen, siehe Anhang 11.10. Die von einem internationalen Forschungsteam durchgeführte Studie wurde durch die Europäische Kommission für Bildung, Jugend, Sport und Kultur finanziert. Ziel war die Bestimmung eines Kompetenzrahmens der Schlüsselkompetenzen, welche zur Qualitätssteigerung der Erwachsenenbildung verwendet werden dürfen (Buiskool, Broek, van Lakerveld, Zarifis & Osborne, 2010).

Während des Workshops hat sich herausgestellt, dass die Trainer selbst noch keine didaktischen Schulungen besucht haben. Deshalb ist eine zeitnahe Weiterbildung für die Trainer entsprechend dem Profil SVEB-Zertifikat Kursleiterin / Kursleiter (AdA FA-M1) äusserst empfehlenswert. Weitere Informationen zur Ausgestaltung des Kurses können im Anhang 11.11 entnommen werden. Abschliessend können den Trainern folgende Grundsätze mit auf den Weg gegeben werden.

- Der rote Faden entsteht durch Trainingsplanung
- Trainingsziele verleihen dem Anlass eine Richtung
- Unterschiedliche Methoden beleben das Training
- Am Vorwissen der Teilnehmenden anknüpfen
- Inhalte für die jeweilige Zielgruppe verständlich vermitteln
- Fussball wird praktisch geübt und nicht theoretisch, d.h. aktiv Können vermitteln
- Weniger ist Mehr – zu viel neuen Inhalt kann nicht aufgenommen werden

Zur Weiterentwicklung und Verbesserung der Trainings empfiehlt sich die Unterrichtshospitation oder die kollegiale Beratung. Die letztgenannte Beratungsform dient Trainern und weiteren involvierten Personen als Kooperationsgefäss um konkrete Probleme der Trainings zu

reflektieren und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Kollegiale Beratung kann als selbstorganisiertes Reflexionssystem verstanden werden und hat zum Ziel, dass sich die Trainer bei beruflichen Problemen gegenseitig zu Rate stehen (vgl. Fröhlich Luini, Thomann & Brühwiler, 2004; Tietze, 2016). Wichtige und typische Merkmale dieser Beratungsform sind unter anderem die Selbststeuerung ohne externe Personen, die Gleichberechtigung und aktive Teilnahme aller Beteiligten, die Fokussierung auf arbeitsbezogene Themen und die feste Rollenverteilung.

Von der kollegialen Beratung kann sowohl die Organisation als Ganzes wie die Teilnehmenden profitieren. Der fachliche Erfahrungsaustausch unter den Trainern fördert die Weiterentwicklung der Trainings, kann aber auch Potenziale in Bezug auf Produktentwicklungen oder -abhängigkeiten zu Tage fördern. Die Reflexion soll auch dazu beitragen, dass die didaktischen Prinzipien gemeinsam gelebt werden und man in Trainings nicht als Trainer von Produkt XYZ, sondern als Produkttrainer der Swisslog auftritt. Die kollegiale Beratung fördert verschiedene Kompetenzen, welche für die Trainer aber schlussendlich auch der Organisation als Ganzes von Nutzen sind. Durch den gegenseitigen Austausch fördern die Trainer ihre Beratungskompetenz und es entstehen wichtige Verbindungen und Beziehungen zwischen den Produktverantwortlichen, welche der Zusammenarbeit zwischen den Technologiezentren dienen. So bildet sich auch eine Basis für eine lernförderliche Organisationskultur.

Ein konkretes Setting und der Ablauf der kollegialen Beratung kann im Rahmen dieser Arbeit nicht erarbeitet werden, aber trotzdem sollen Hinweise zur Praxisumsetzung vermittelt werden. Die Gestaltung der kollegialen Anleitung orientiert sich an die Anleitung von Tietze (2016):

Die Beratungsgruppe sollte zwischen fünf und zehn Personen umfassen. Ab sechs Personen kann das Potenzial entfaltet werden und um einen positiven Nutzen zu erzeugen, bedarf es eines strukturierten und geordneten Ablaufs. Der Vorteil kleinerer Gruppen ist, dass nicht nur Informationen ausgetauscht werden, sondern auch Meinungen und Haltungen entstehen können (Rogers, 2003).

Nach Tietze (2016) werden zu Beginn der kollegialen Beratung die verschiedenen Rollen durch die Teilnehmenden besetzt. Die Rollen wechseln von Beratung zu Beratung und bestehen aus dem Fallerzähler oder die Fallerzählerin, eine Person, welche moderiert und die Beratenden. Alle Teilnehmenden haben die Möglichkeit, ihre Anliegen einzubringen. Eine Person, welche in der beratenden Rolle ist, übernimmt die Funktion des Sekretariats um

Ideen und Erfahrungen festzuhalten. Ein schriftlicher Kontrakt empfiehlt sich zur Dokumentation der Vereinbarungen und Rahmenbedingungen, was auch zu einer höheren Verbindlichkeit führt. Auch ist es zu empfehlen, dass die kollegiale Beratung in regelmässigen Abständen durchgeführt wird und der Kontrakt folgende Punkte regelt:

- Teilnahmeberechtigung?
- Bestandteil der Arbeitstätigkeit oder der Qualifizierung?
- Anzahl Wiederholungen pro Jahr?

Abschliessend lässt sich festhalten, dass neben der Weiterbildung der Trainer und der Etablierung des didaktischen Konzepts, den Trainern genügend Ressourcen bereitgestellt werden müssen. PE-Massnahmen verursachen wesentliche Kosten und der Erfolg ist nicht immer sofort ersichtlich, weshalb eine langfristige Verpflichtung der Geschäftsleitung entscheidend ist. Mitentscheidend zur Verbesserung der Lernkultur sind auch flankierende Organisationsentwicklungsmassnahmen. Wie bereits erwähnt ist es nicht möglich, nicht zu lernen, deshalb ist die Förderung einer lernförderlichen Kultur von grosser Bedeutung, z.B. interne Messen des gesamten Technologiezentrums. Dies soll auch dazu führen, dass die einzelnen Technology Center als Einheit auftreten und nicht als Vertreter ihres Produkts. Der Vorteil der kollegialen Beratung ist für Swisslog, dass nebst trainingsspezifischen Informationen viele organisationale Informationen geteilt werden. Diese Informationen dienen der Weiterentwicklung und Abstimmung der Produkte sowie der Trainings.

## 8 Literaturverzeichnis

Arnold, R., Krämer-Stürzl, A. & Siebert, H. (2011). *Dozentenleitfaden. Erwachsenenpädagogische Grundlagen für die berufliche Weiterbildung* (Train the trainer, 2. überarbeitete Auflage). Berlin: Cornelsen.

Beermann, S., Augart, E. & Schubach, M. (2015). *Workshops. Vorbereiten, durchführen, nachbereiten* (Haufe TaschenGuide). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. Verfügbar unter [https://www.wiso-net.de/document/HAUF,AHAU\\_\\_9783648077443127](https://www.wiso-net.de/document/HAUF,AHAU__9783648077443127)

Blickle, G. (2014). Personalentwicklung. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (Springer-Lehrbuch, S. 291-318). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Bogner, A. & Menz, W. (2002). Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisse, Wissensform, Interaktion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 33-70). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Buiskool, B. J., Broek, S. D., van Lakerveld, J. A., Zarifis, G. K. & Osborne, M. (2010). *Key competences for adult learning professionals. Contribution to the development of a reference framework of key competences for adult learning professionals*. Zoetermeer: Research voor Beleid. Zugriff am 06.05.2018. Verfügbar unter [http://pascalobservatory.org/sites/default/files/keycomp\\_0.pdf](http://pascalobservatory.org/sites/default/files/keycomp_0.pdf)

Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggenberg, B. J., CARR, L., Phillips, G. M. & Odman, R. B. (2011). DOING COMPETENCIES WELL. BEST PRACTICES IN COMPETENCY MODELING. *Personnel Psychology*, 64 (1), 225-262.

Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. & Wyse, D. (2010). *A guide to teaching practice* (Rev. 5th ed.). London: Routledge.

Doppler, K. & Lauterburg, C. (2014). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten* (13., aktualisierte und erw. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus-Verl. Verfügbar unter <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=1638881>

Erpenbeck, J. & Rosenstiel, L. von (Hrsg.). (2007). *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, Verstehen und Bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis* (2., überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel. Verfügbar unter <http://lib.myilibrary.com/detail.asp?id=377135>

Fankhauser, K. (2005). *Handbuch der betrieblichen Weiterbildung. Ein Leitfaden für PersonalistInnen und TrainerInnen*. Wien: WUV.

Faulstich, P. & Zeuner, C. (2010). *Erwachsenenbildung* (Bachelor, Master). Weinheim: Basel; Beltz. Verfügbar unter [http://eres.lb-oldenburg.de/redirect.php?url=http://www.content-select.com/index.php?id=bib\\_view&ean=9783407290724](http://eres.lb-oldenburg.de/redirect.php?url=http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783407290724)

- Flick, U. (2017). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (Rororo Rowohlts Enzyklopädie, Bd. 55694, 8. Auflage). Reinbek bei Hamburg: rowohlts enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Fröhlich, E. & Thierstein, C. (2001). *Weiterbildung entwerfen. Konzeptentwicklung und Programmplanung* (Aus der Praxis, für die Praxis, Nr. 25). Luzern etc: AEB Akademie für Erwachsenenbildung.
- Fröhlich Luini, E., Thomann, G. & Brühwiler, H. (2004). *Supervision und Organisationsberatung im Bildungsbereich* (Aus der Praxis für die Praxis, 30/31, 1. Aufl.). Bern: h.e.p. verl. ag.
- Gerstenmaier, J. & Mandl, H. (2010). Konstruktivistische Ansätze in der Erwachsenenbildung und Weiterbildung. In R. Tippelt & A. von Hippel (Hrsg.), *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung* (S. 169-178). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Goldstein, I. L. & Ford, J. K. (2002). *Training in organizations. Needs assessment, development, and evaluation* (4. ed., [Nachdr.]). Belmont, Calif: Wadsworth/Thomson Learning.
- Götz, K. & Häfner, P. (2010). *Didaktische Organisation von Lehr- und Lernprozessen. Ein Lehrbuch für Schule und Erwachsenenbildung* (Grundlagen der Weiterbildung, 8., überarb. Aufl.). Augsburg: ZIEL.
- Haan, G. d. & Poltermann, A. (2002). *Funktion und Aufgaben von Bildung und Erziehung in der Wissensgesellschaft* (Papers / Forschungsgruppe Umweltbildung, 02,167). Berlin: Verein zur Förderung der Ökologie im Bildungsbereich.
- Hackman, R. J. & Oldham, G. R. (Journal of Applied Psychology, Hrsg.). (1975). *Development of the Job Diagnostic Survey* (60. Aufl.). 2. Zugriff am 29.04.2018. Verfügbar unter <https://pdfs.semanticscholar.org/0caf/272affc0b2219b80036b77c859f444d1c755.pdf>
- Hansen, H. (2010). *Weiterbildungsmanagement. Zwölf Schritte zu einem Weiterbildungsstudiengang* (1. Aufl.). Bern: Hep der Bildungsverl.
- Howaldt, J. & Kopp, R. (2000). Neue Perspektiven betrieblicher Personalentwicklung. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 23 (2), 109-125. Zugriff am 12.05.2018. Verfügbar unter [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/3717/ssoar-sub-2000-2-howaldt\\_et\\_al-neue\\_perspektiven\\_betrieblicher\\_personalentwicklung.pdf?sequence=1](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/3717/ssoar-sub-2000-2-howaldt_et_al-neue_perspektiven_betrieblicher_personalentwicklung.pdf?sequence=1)
- Hülshoff, T., Negri, C., Hüther, G., Dohne, K.-D., Hoffmann, C. & Kalt, M. (2010). Lernpsychologie. In C. Negri (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung* (S. 69-112). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Kanning, U. P. (2004). *Standards der Personaldiagnostik*. Berlin: Beuth.
- Kanning, U. P. (2014). Prozess und Methoden der Personalentwicklung. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3., überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 501-557). Göttingen: Hogrefe.

- Kauffeld, S. (2016). *Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Kauffeld, S. & Grote, S. (2011). Personalentwicklung. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie* (Springer-Lehrbuch, S. 113-142). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Krumm, S., Mertin, I. & Dries, C. (2012). *Kompetenzmodelle* (Praxis der Personalpsychologie, Bd. 27). Göttingen: Hogrefe. Verfügbar unter [http://sub-hh.ciano.com/book/?bok\\_id=471885](http://sub-hh.ciano.com/book/?bok_id=471885)
- Kuckartz, U. (2014). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (Grundlagentexte Methoden, 2., durchgesehene Auflage). Weinheim: Beltz Juventa.
- Langenscheidt. (2018). *Langenscheidt Fremdwörterbuch Online*. Zugriff am 26.03.2018. Verfügbar unter [https://de.langenscheidt.com/fremdwoerterbuch/kompetenz?term=Kompetenz&q\\_cat=%2Ffremdwoerterbuch%2F](https://de.langenscheidt.com/fremdwoerterbuch/kompetenz?term=Kompetenz&q_cat=%2Ffremdwoerterbuch%2F)
- Leitl, J. & Zempel-Dohmen, J. (2006). Die Bedeutung des Arbeitsumfelds für die Veränderung der Transfermotivation. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 50 (2), 92-102.
- Marcus, B. (2011). Personalentwicklung. In B. Marcus (Hrsg.), *Personalpsychologie* (S. 115-138). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (Pädagogik, 6., überarbeitete Auflage). Weinheim: Beltz. Verfügbar unter <http://d-nb.info/1079401547/04>
- Meir, S. (2006). *eLearning Plus. 2 Didaktischer Hintergrund Lerntheorien*, Lehrerfortbildung Baden-Württemberg. Zugriff am 24.03.2018. Verfügbar unter [https://lehrerfortbildung-bw.de/st\\_digital/elearning/moodle/praxis/einfuehrung/material/2\\_meir\\_9-19.pdf](https://lehrerfortbildung-bw.de/st_digital/elearning/moodle/praxis/einfuehrung/material/2_meir_9-19.pdf)
- Meyer, R. (2012). *Lehren kompakt I. Von der Fachperson zur Lehrperson*. Bern: hep verlag. Verfügbar unter <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=4621357>
- Miebach, B. (2017). *Handbuch Human Resource Management. Das Individuum und seine Potentiale für die Organisation*. Wiesbaden: Springer. Verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-10239-5>
- Müller, K. & Gidion, G. (Frauenhofer, Hrsg.). (2003). *Was ist handlungsorientierter Unterricht?*, Institut Arbeitswirtschaft und Organisation. Zugriff am 01.04.2018. Verfügbar unter <https://www.meistersite.de/pdfs/Was%20ist%20handlungsorientierter%20Unterricht.pdf>
- Negri, C., Braun, B., Werkmann-Karcher Birgit & Moser Barbara (2010). Grundlagen, Kompetenzen und Rollen. In C. Negri (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung* (S. 8-66). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

- Pekruhl, U. (2017). *High Performance Work Systems und Partizipatives Management*. : Institut für Personalmanagement und Organisation. Verfügbar unter [https://moodle.fhnw.ch/pluginfile.php/955319/mod\\_resource/content/0/HPWS%20und%20Partizipatives%20Management%2017-18.pdf](https://moodle.fhnw.ch/pluginfile.php/955319/mod_resource/content/0/HPWS%20und%20Partizipatives%20Management%2017-18.pdf)
- Plassmann, A. A. & Schmitt, G. (2007). *Lern-Psychologie*.
- Rauen, C. & Eversmann, J. (2014). Coaching. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3., überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 563-604). Göttingen: Hogrefe.
- Reich, K. (2017). *Unterrichtsmethoden im konstruktiven und systemischen Methodenpool. Lehren, Lernen, Methoden für alle Bereiche didaktischen Handelns*, Universität Köln. Verfügbar unter <http://methodenpool.uni-koeln.de/index.html>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (Social science, Fifth edition, Free Press trade paperback edition). New York: Free Press.
- Schaper, N. (2014). Aus- und Weiterbildung. Konzepte der Trainingsforschung. In F. W. Nerding, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (Springer-Lehrbuch, S. 461-487). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Schaper, N. & Sonntag, K. (2007). Wissensorientierte Verfahren der Personalentwicklung. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (Handbuch der Psychologie, / hrsg. von J. Bengel ... ; Bd. 6, S. 602-612). Göttingen: Hogrefe.
- Scherm, M. (2014). *Kompetenzfeedbacks. Selbst- und Fremdbeurteilung beruflichen Verhaltens*. Göttingen: Hogrefe. Verfügbar unter <http://elibrary.hogrefe.de/9783840924552>
- Schermuly, C. C., Schröder, T., Nachtwei, J., Kauffeld, S. & Gläs, K. (2012). Die Zukunft der Personalentwicklung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 56 (3), 111-122.
- Schippmann, J. S., ASH, R. A., BATJTSTA, M., CARR, L., EYDE, L. D., HESKETH, B. et al. (2000). THE PRACTICE OF COMPETENCY MODELING. *Personnel Psychology*, 53 (3), 703-740.
- Schumann, K. von (2013). Coaching. In M. Landes & E. Steiner (Hrsg.), *Psychologie der Wirtschaft* (Psychologie für die berufliche Praxis, S. 217-231). Wiesbaden: Springer.
- Sonntag, K. (2002). Personalentwicklung und Training. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 1 (2), 59-79.
- Sonntag, K. (2016). Personalentwicklung - ein Feld psychologischer Forschung und Gestaltung. In K. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien* (4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 14-32). Göttingen: Hogrefe.
- Swisslog. (2016a). *Project Charter. Functional Training*. : Swisslog AG.

- Swisslog. (2016b). *Willkommen bei Swisslog.* : Swisslog AG.
- Swisslog. (2017a). *Product & Solution Workshop. Präsentation.* : Swisslog AG.
- Swisslog. (2017b). *Welcome to Swisslog. Good to have you on board.* : Swisslog AG.
- Swisslog. (2018). *Internetseite Swisslog*, Swisslog AG. Zugriff am 05.02.2018. Verfügbar unter <https://www.swisslog.com/>
- Swisslog Global Consulting. (2017, 21. Juni). *Project Description. Products and Solution Training.* : Swisslog AG.
- Thomann, G. (Hrsg.). (2013). *Ausbildung der Auszubildenden. Exemplarische Materialien aus sieben Kompetenzbereichen zur Vor- und Nachbearbeitung von komplexen Praxissituationen* (4., überarb. Aufl.). Bern: Hep der Bildungsverl.
- Thomann, G. (2016). *APS FHNW Script Modul Grundlagen der Beratung. 2. Sequenz.*
- Thomann, G. (09.04.2018). *Gesprächstermin zur Bachelorthesis* (mündlich).
- Tietze, K.-O. (2016). *Kollegiale Beratung. Problemlösungen gemeinsam entwickeln* (Miteinander reden, Bd. 61544, Originalausgabe, 8. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Vontobel, P. (2006). *Didaktisches Design aus lernpsychologischer Sicht*, Pädagogische Hochschule Zürich. Zugriff am 22.03.2018. Verfügbar unter [www.sciencetonic.de/media/015\\_digimedia/050\\_konzepte/LIT\\_0210\\_Didaktisches\\_Design\\_Vontobel\\_2006.pdf](http://www.sciencetonic.de/media/015_digimedia/050_konzepte/LIT_0210_Didaktisches_Design_Vontobel_2006.pdf)
- Weinert, F. E. (Hrsg.). (2002). *Leistungsmessungen in Schulen* (Beltz Pädagogik, 2., unveränd. Aufl., Dr. nach Typoskript). Weinheim: Beltz.
- Wittmann, S. & Edelmann, W. (2012). *Lernpsychologie.* s.l.: Beltz Verlagsgruppe. Verfügbar unter [http://www.content-select.com/index.php?id=bib\\_view&ean=9783621279772](http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783621279772)

## 9 Abbildungsverzeichnis

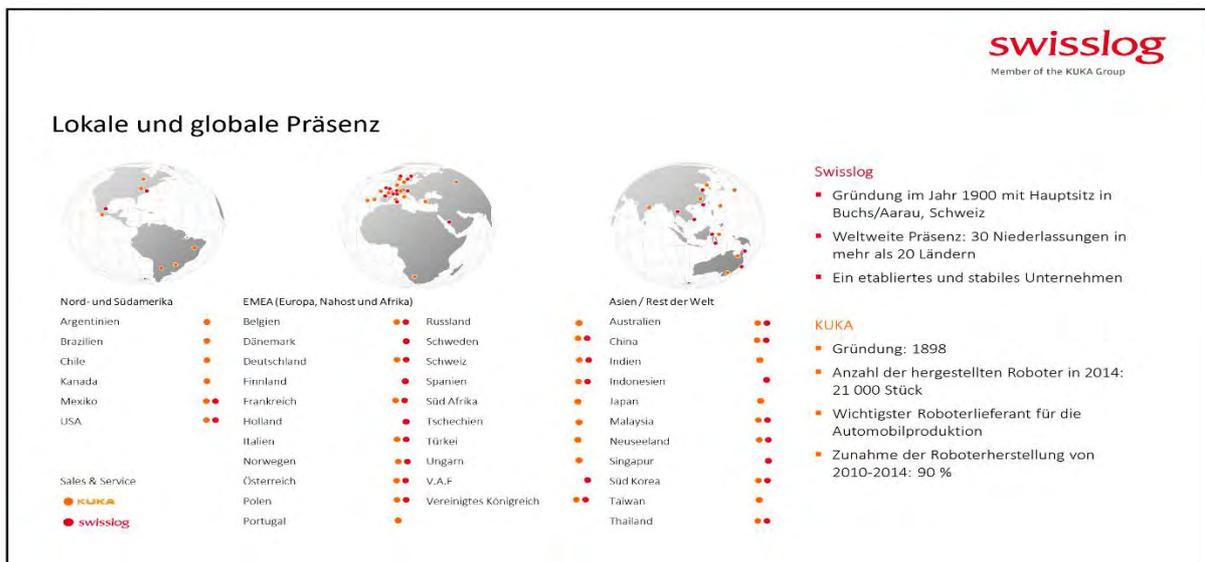
Abbildung 1: Produktfotos Swisslog AG (Swisslog, 2017a).....	1
Abbildung 2: Vorgehensplan (eigene Darstellung).....	2
Abbildung 3: Gegenstand der Personalentwicklung (entnommen aus Miebach, 2017, S. 123).....	3
Abbildung 4: Kategorisierungsmöglichkeiten von PE-Massnahmen (entnommen aus Kanning, 2014, S. 530).....	5
Abbildung 5 Ebenen eines Kompetenzmodells (entnommen aus Krumm et al., 2012, S. 8 ff) .....	14
Abbildung 6: Darstellung des Top-Down Vorgehens (entnommen aus Krumm et al., 2012, S. 77) .....	15
Abbildung 7: Darstellung des Bottom-Up Vorgehens (entnommen aus Krumm et al., 2012, S. 75) .....	16
Abbildung 8: Anforderung, Ziele und Nutzen des Swisslog Training-Projekts, (in Anlehnung an Swisslog Global Consulting, 2017) .....	20
Abbildung 9: Pathologische Formen des Lernen (entnommen aus Howaldt & Kopp, 2000, S. 111).....	42

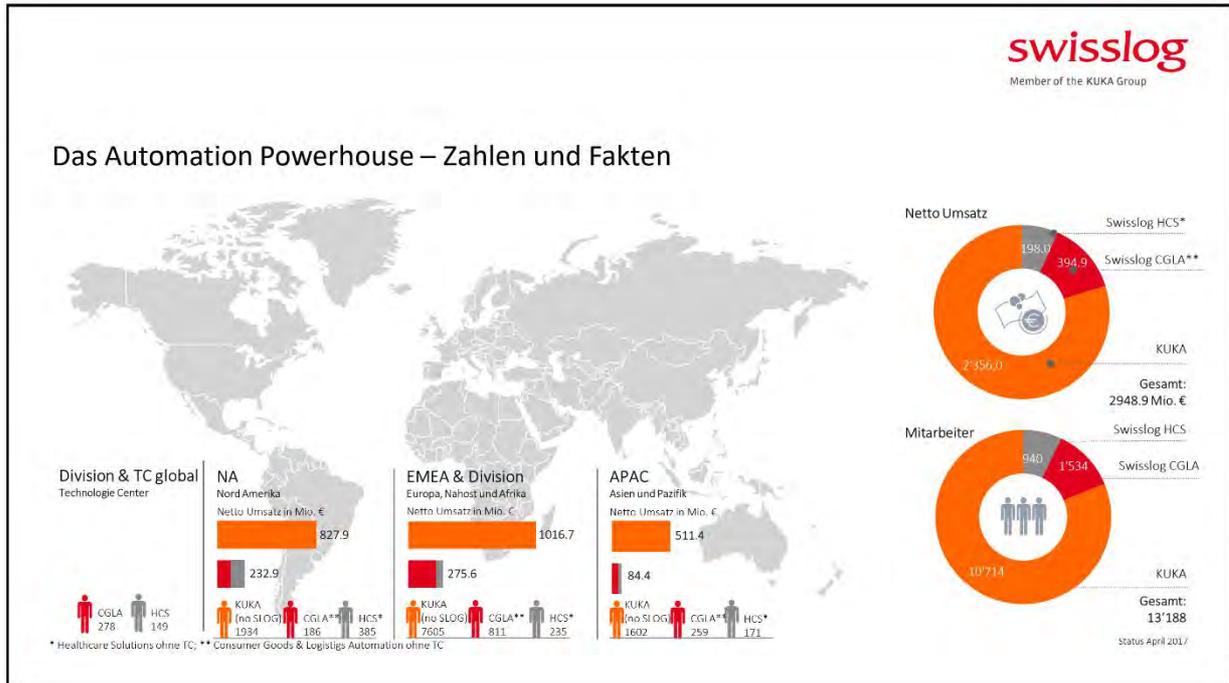
## 10 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der Lerntheorien (in Anlehnung an Cohen, Manion, Morrison & Wyse, 2010, S. 184).....	9
Tabelle 2: Untersuchungsdesign (eigene Darstellung).....	22
Tabelle 3: Übersicht der Experten zur Datenerhebung (eigene Darstellung) .....	24
Tabelle 4: Die zehn meist verwendeten Codierungen (eigene Darstellung) .....	28

# 11 Anhang

## 11.1 Firmenpräsentation Willkommen bei Swisslog





**swisslog**  
Member of the KUKA Group

### Unser Angebot auf einen Blick – Ein Unternehmen mit zwei Divisionen

Best-in-class Anbieter von automatisierten Logistiklösungen für Verteilzentren und Krankenhäuser.

Consumer Goods & Logistics Automation (CGLA)	Healthcare Solutions (HCS)
<b>Design:</b> Logistikberatung/Systemdesign	<b>Design:</b> Software und Systeme für das Beschaffungsmanagement
<b>Entwicklung / Realisierung:</b> Projektimplementierung/Systemintegration	<b>Entwicklung / Realisierung:</b> Projektimplementierung/Systemintegration
<b>Lieferung / Service:</b> Betriebsunterstützung/Wartung und Modernisierung	<b>Lieferung / Service:</b> Operative Sicherheit/Control



Member of the KUKA Group

## Vision und Werte

### HR Vision

- Unsere HR Vision ist es, bekannt zu sein als inspirierender Arbeitsplatz, der attraktive Bedingungen für ausserordentliche Talente schafft. Wir wollen jedem unserer Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, erfolgreich zur Unternehmensleistung beizutragen, indem wir Kompetenz, Motivation und Selbstbestimmung fördern.

### Werte und Kultur

- Core Values: Competence, Collaboration, Commitment, Clarity
- Lernende Organisation
- Gemeinsame Events (Sport, Sommererevents, Weihnachtsessen)
- Work-life-balance, Fit im Job





Member of the KUKA Group

## Personalpolitik

### Entwicklungsperspektiven

- Performance Management mit individuellen Zielen und Entwicklungsplan
- Förderung von Führungs- oder Fachlaufbahn
- Job Rotation innerhalb der Gruppe
- Internationales arbeiten

### Flexible Arbeitszeitmodelle auf allen Stufen

- Flexible Arbeitszeiteinteilung
- Möglichkeiten für Home Office
- Unbezahlter Urlaub, Ferieneinkauf (1 oder 2 Wochen) oder Teilzeitarbeit wird gerne geprüft

### Fringe Benefits

- Personalrestaurant
- Mitarbeiter Parkplätze & Autobahnvignette
- Wasser, Kaffee und Tee zur freien Verfügung, Apfelaktion im Winter






### Zusammenarbeit Swisslog und KUKA:

- **Kundenorientierung:** Die Kunden stehen bei uns im Vordergrund. Gemeinsam wollen wir durch innovative Automatisierungslösungen begeistern, um bei jedem Unternehmen einen Mehrwert zu generieren.
- **Know-How & Dienstleistungen:** Unsere einzigartige Kombination aus Know-How und innovativen Lösungen garantiert, dass unsere Kunden ihrer Konkurrenz voraus sind.
- **Stärkere Präsenz:** Unsere globale Präsenz erlaubt uns einen noch größeren Einblick in die lokalen Märkte und was diese antreibt.



### Für best-in-class Lösungen



Retail and E-Commerce



Food and Beverage



Pharmaceutical



Automotive



Aerospace



Electronics





Member of the KUKA Group

### Fokussegmente – Bereits heute die Anforderungen von morgen erfüllen

- Hohe Zuverlässigkeit für maximalen Systemdurchsatz
- Hohe Durchsatzraten für schnelle Warenlieferung
- Skalierbarkeit zur Anpassung an saisonale Schwankungen und starkes Wachstum
- Flexibilität zur Anpassung an SKU-Sortiments-Schwankungen
- Niedrigere Kosten durch Personaleinsparungen und Lagerplatzoptimierung

- Konstante Auftragsbefreiung durch maximale Verfügbarkeit
- Reduzierte Kosten durch Personal-, Energie- und Platzeinsparungen
- Schnelle Auftragsbefreiung, um Service-Level-Vereinbarungen zu erfüllen
- Nahrungsmittelsicherheit und Rückverfolgbarkeit (Track'n'Trace)
- Lückenlose Temperaturüberwachung

- Konstante Auftragsbefreiung durch maximale Verfügbarkeit
- Höchste Genauigkeit um Fehler zu verhindern
- Erkenntnisgewinnung im Hinblick auf Prozessmanagement und regulatorische Anforderungen dank langjähriger, globaler Kompetenz
- Flexibilität zur Anpassung an schwankendes SKU-Sortiment
- Reibungslose Integration von Hard- und Software dank Standardisierung



Retail & E-Commerce



Food & Beverage



Pharmaceutical



Member of the KUKA Group

### Kernkompetenz – Alles aus einer Hand

erhalten

produzieren

verpacken und palettieren

lagern

picken

ausliefern

- Kompetenz in Herstellung, Lagerung und Vertrieb
- Echtzeiten im gesamten Produktlebenszyklus
- Bereit für Industrie 4.0





Prozess



Prozess



Prozess



Verpacken & Palettieren



Lagerhaus



Picken



Auslieferung



Transport

↑

Verpacken

Rohstoffe





Member of the KUKA Group

### Best-in-class Technologie: Lagern – Fördern – Kommissionieren

<p><b>Leichtgut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fördertechnik</li> <li>▪ Regalbediengeräte</li> <li>▪ Shuttlesysteme</li> <li>▪ AutoStore Lagersystem</li> </ul>	<p><b>Paletten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fördertechnik</li> <li>▪ Regalbediengeräte</li> <li>▪ Palettenshuttle / Be- und Entladesysteme</li> </ul>	<p><b>Robotics</b></p> <p>Roboter für:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Automatische Karton- und Einzelteilkommissionierung</li> <li>▪ Lagen-Depalettier- und Palettiersysteme</li> </ul>	<p><b>FTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Automatischer Palettentransport</li> <li>▪ Kommissioniersystem CarryPick</li> <li>▪ Mobile Plattformen / Omnimove</li> </ul>
---	---	---	---






Lagerverwaltungs- & Materialfluss Software

Zukunftsweisende Kommissionierkonzepte: Mensch-Roboter Kollaboration



Member of the KUKA Group

### Schlüsseltechnologien von Swisslog



AutoStore



CycloneCarrier



CarryPick



Tornado & QuickMove



Vectura & ProMove & PowerStore



Monorail



Robotics



SynQ – Synchronized Intelligence





Member of the KUKA Group

### Massgeschneiderter Service für globale Kunden



- 650 Mitarbeiter im Kundenservice für die Betreuung von 1 000 Standorten weltweit
- Mehr als 20 System-Operations-Installationen
- Rund 100 Erweiterungs- und Modernisierungsprojekte die jährlich parallel ausgeführt werden



Member of the KUKA Group

### Unser Angebot auf einen Blick – Garantiert höchste Anlagenverfügbarkeit



**Erweiterung und Modernisierung**  
Erweiterungs-Projekte und Upgrades für ein gesichertes Wachstum. Modernisierungs-Projekte im laufenden Betrieb.

**Ersatzteile**  
Schneller und einfacher Zugang zu rund 120 000 Ersatzteilen mit unterschiedlichen Lieferoptionen.

**System Operations**  
Die Serviceteams von Swisslog stehen Ihnen jederzeit vor Ort zur Seite und sind für den reibungslosen Systembetrieb verantwortlich. Unsere erfahrenen System Operations Techniker kümmern sich um Ihr gesamtes System – von der Installation bis zur laufenden Wartung.

**Swisslog Training**  
Swisslog bietet umfangreiche Schulungsprogramme, damit Kunden optimalen Nutzen aus ihren automatisierten Systemen ziehen. Korrekt geschult kann Ihr Personal die Langzeitleistung des Systems sicherstellen, Fehler schnell beheben und Ausfallzeiten verhindern.

**24/7 Support**  
Maximale Verfügbarkeit dank 24x7-Support durch den Swisslog-Help-Desk mit garantierten Antwortzeiten für System- und Aussendienstsupport.

**Field Service**  
Hochqualifizierte Aussendiensttechniker bieten Ihnen präventive Wartungen und tragen zur kontinuierlichen Optimierung und Weiterentwicklung Ihres Lagerautomatisierungssystems bei.

**Condition Monitoring**  
Swisslog bietet Ihnen Softwaresupport für Ihre Lagerverwaltungssoftware. Durch laufende Überwachung dieser Komponenten und regelmäßige Updates sorgen Sie dafür, dass Ihr System auch langfristig zuverlässig läuft.

**swisslog**  
Member of the KUKA Group

Global Blue Chip Referenzen –  
Drei Kernsegmente

<p>Retail &amp; E-Commerce</p>	<p>Food &amp; Beverage</p>
<p>Pharmaceutical</p>	<p>Andere Branchen</p>

**swisslog**  
Member of the KUKA Group

Ein Beispiel: Alnatura – Lorsch, Deutschland  
Einzelhandel



- Überzeugende Leistungsfähigkeit der technischen Komponenten
- Effizienter und hochdynamischer Warenfluss
- Sicherer und geräuscharmer Lagerbetrieb

Betriebsaufnahme: 2017



Member of the KUKA Group

## Alnatura – Lorsch, Deutschland Einzelhandel

**Business case**

<b>Hintergrund</b>	Alnatura vertreibt nach ökologischen Gesichtspunkten produzierte Lebensmittel, Drogerieartikel und Textilien, die von verschiedenen Handelspartnern verkauft werden.
<b>Ziel</b>	Optimierung der Filialbelieferungsstruktur.

**Die Lösung**

Lagerung und Materialfluss	WMS & Steuerung
<p><b>CycloneCarrier Lösung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 32 Shuttle-Fahrzeuge</li> <li>▪ 9 800 Lagerbehälter</li> <li>▪ 19 Regalebenen</li> <li>▪ 13 480 Behälterstellplätze</li> </ul> <p><b>Arbeitsplätze:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 3 Kommissionierarbeitsplätze</li> <li>▪ 2 Umpackplätze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Warehouse-Management-System (SynQ)</li> <li>▪ CycloneBox control software</li> </ul>

**Vorteile für den Kunden**

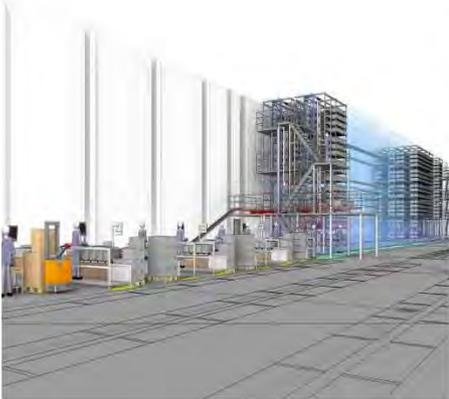
- Überzeugende Leistungsfähigkeit der technischen Komponenten
- Sicherer und geräuscharmer Lagerbetrieb
- Zentralisierung der Kleinvolumenlogistik an einem Standort
- Effizienter und hochdynamischer Warenfluss





Member of the KUKA Group

## Alnatura – Lorsch, Deutschland Einzelhandel





**Projekt Information**

- CycloneCarrier Lager Shuttle System
- Multi-Order-Kommissionierarbeitsplätze
- Versandbehälter bewegen sich in einem Kreislaufsystem

## 11.2 Project Charter Product and Solution Training



**swisslog**  
Member of the KUKA Group



### 1 CONCEPT

## Products and solutions training – Project Charter

**BUSINESS NEED**

Derived from the Swisslog overall training program the organization has a need for training to have a better understanding of Swisslog products and solutions because of:

- Swisslog has an excellent knowledge in pallets, but struggling in light goods technology
- Being successful in the focus segment ECom and the growing markets Americas and China the organization has a training need in light goods technology
- Train the organization how to offer a customer the right solution
- A gap in knowledge to be not only a seller of products but rather a seller of functional solutions
- A lack of knowledge about the new Swisslog products and solutions mainly ACPaQ, Carry Pick & AutoPiQ.

**GOAL/BENEFIT**

- Focussing in the first step on light goods and as well on new products and solutions. Train all regions with the new solutions ACPaQ, Carry Pick & AutoPiQ.
- Identify training needs for each target group per region
- Training execution and training documents tailored for each target group to secure training effectiveness and know-how transfer
- Roll-out the named trainings to the regions

**DELIVERABLES GLOBAL CONSULTING**

- Identification of training needs for products and solutions per region
- Prepare a roll-out plan for Trainings
- Support the trainers in tailoring existing and new trainings
- Define follow up concept for the trainings

**TIMELINE**

- Sales and Consulting trainings: until December 2017
- Training of other target groups: Starting from January 2018
- Follow up of trainings: Starting from January 2018

### 11.3 Experteninterview Leitfaden

#### Experteninterview PE-Fachpersonen / Trainer

##### Train the Trainer – Trainerkompetenzen

CIT = Critical Incident Technique ist eine Methode zur Ableitung von Anforderungen aus typischen und wichtigen Situationen.

kritische Ereignisse sind:

- häufig genug um typisch zu sein und
  - wichtig genug um erfolgsentscheidend zu sein
- (für jedes Ereignis *Kontext, Verhalten und Ergebnis* beschreiben / Beschreibung sollte so verhaltensnah wie möglich sein)

##### Critical Incident Technique

	positives Verhaltensbeispiel	negatives Verhaltensbeispiel
auslösende Bedingung	Von einem Kunden ist noch keine schriftliche Bestellung eingegangen, obwohl erklärt wurde, dass die Ware nur dann versandt werden kann.	Ein Kunde ruft aggressiv und empört an und beschwert sich, dass eine zugesagte Lieferung bei ihm immer noch nicht eingetroffen ist.
Verhalten des Verkäufers	Er lässt die Sache nicht auf sich beruhen, nach dem Motto «Der Kunde ist ja selbst schuldig», sondern ruft von sich aus bei dem Kunden an.	Der Verkäufer unterbricht den Kunden rasch und sagt, dass er gute Ohren habe. Der Kunde brauche also nicht so laut zu reden.
positiver / negativer Aspekt	Der Verkäufer ist proaktiv. Für ihn zählt das Ergebnis und nicht, wer schuldig hat.	Der Verkäufer lässt den Kunden nicht ausreden. Er zeigt kein Verständnis für die Empörung des Kunden, sondern übt sogar Kritik am Kunden.
Konsequenz	Der Kunde entschuldigt sich für sein Versäumnis und schickt die Bestellung per E-Mail.	Der Kunde wird ausfallend. Der Verkäufer legt den Hörer auf.

Einwurfsdatum: 14.01.17 Thomas Gubla 28.10.2016 24

Nennen Sie typische und/oder erfolgsentscheidende Ereignisse/Tätigkeiten in der Vorbereitung und Durchführung von Trainings. (ca. 10 Situationen)

- a) Auslösende Bedingung
- b) Was zeichnet besonders positives (effektives) oder negatives (ineffektives Verhalten in der Situation aus und was sind die Konsequenzen/das Ergebnis?
- c) Welches Wissen (Kenntnisse) resp. welche Fertigkeiten oder Fähigkeiten sind Ihrer Meinung nach zur Bewältigung dieser Situation besonders wichtig?
- d) Welche Persönlichkeitseigenschaften erachten Sie hierbei als zentral?

Gut nachfragen: *Wie genau war das? Was haben Sie gemacht? Wie haben Sie die Situation analysiert/verarbeitet? Themenbereiche:*

- Planung
- Umgang mit Stoff
- Gruppendynamik

---

**Trainingskonzept**

---

Wie würden Sie Produktschulungen gestalten? Welches didaktische Konzept würden Sie dafür anwenden?

---

Welche Methoden erachten Sie am erfolgreichsten in Bezug auf Wissenstransfer sowie Kompetenzerweiterung (mit Begründung)? Mit welchen Methoden haben Sie sehr gute Erfahrungen gemacht und wie hat sich das bemerkbar gemacht?

---

Wie sieht ihr beruflicher Werdegang aus und seit wie vielen Jahren sind Sie als Trainer/Ausbildner tätig? **(kurz)**

---

Was ist ihre konkrete Funktion innerhalb der Organisation? Seit wann haben Sie diese inne? Wie sieht Ihr Verantwortungsbereich aus? **(kurz)**

---

Möchten Sie uns sonst noch etwas mitteilen?

<b>Situation</b>	<b>Beschreibung</b>
Auslösende Bedingung	
Verhalten	
Ergebnis/ Konsequenz	
Wichtige Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen	
Wichtige persönliche Eigenschaften	

11.4 Kompetenzprofil SVEB



**Kompetenzen und Ressourcen (Ko-Re) für das Modul AdA FA-M1  
Lernveranstaltungen mit Erwachsenen durchführen**

<p><b>Handlungskompetenz: Im eigenen Fachbereich Lernveranstaltungen mit Erwachsenen im Rahmen vorgegebener Konzepte, Lehrpläne und Lehrmittel vorbereiten, durchführen und auswerten.</b></p>	
<p><b>Kompetenzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Leitziele, die andragogische Ausrichtung und andere Vorgaben der Organisation auf die eigenen Lernveranstaltungen übertragen</li> <li>▪ Die vorgegebenen Ziele und Inhalte mit den Rahmenbedingungen und den Bedürfnissen der spezifischen Teilnehmergruppen in Einklang bringen</li> <li>▪ Ziele für Lerneinheiten formulieren und die Zielerreichung mit geeigneten Methoden überprüfen</li> <li>▪ Lerneinheiten nach Kriterien des erwachsenengerechten Lernens gestalten und die Methodenwahl – auch in Bezug auf das Fach und das Berufsfeld – begründen</li> <li>▪ Das didaktisch-methodische Vorgehen so gestalten, dass die aktive Teilnahme gefördert wird</li> <li>▪ Den Teilnehmenden Rückmeldungen zu ihren Lernfortschritten geben, formativ und aufgrund formalisierter Kriterien</li> <li>▪ Die Beziehungs- und Interaktionsebene zwischen Kursleitung und Teilnehmenden sowie zwischen den Teilnehmenden gestalten</li> <li>▪ Das eigene Verhalten in der Rolle der Kursleitung reflektieren und daraus Konsequenzen ziehen</li> </ul>	<p><b>Ressourcen</b></p> <p><b>Kenntnisse</b> (bez. Umfeld, Richtlinien, Theorien und Modelle, Methoden und Strategien)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Eigene Organisation: Leitziele und Ausrichtung der Organisation; Vorgaben in Bezug auf die Kursgestaltung; Rechte und Pflichten der Kursleitenden</li> <li>– Eigener Fachbereich: Breite und aktuelle Fachkenntnisse, Fachdidaktik und fach- oder berufsfieldbezogene Methodik</li> <li>– Theorien und Modelle: Grundlagen der Lernpsychologie, insbesondere in Bezug auf das Lernen von Erwachsenen; Grundlagen der Kommunikation; grundlegende Elemente der Gruppendynamik</li> <li>– Methoden und Verfahren: Grundlagen der Didaktik, bezogen auf Lernveranstaltungen mit Erwachsenen (Zielformulierungen, Wahl der Inhalte, Planung von Lerneinheiten, Methoden- und Medienwahl, Auswertungsverfahren)</li> <li>– Evaluationskriterien in Bezug auf das Leiten von Lernveranstaltungen mit Erwachsenen</li> </ul> <p><b>Fähigkeiten</b> (kognitive Fähigkeiten, praktische Fertigkeiten, Beziehungsfähigkeiten)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kognitive Fähigkeiten: Vorgegebene Rahmenbedingungen analysieren; Zielgruppen analysieren; Charakteristiken und Potenziale spezifischer Lerngruppen erfassen; Diskussionen, Präsentationen, Fragen und Stellungnahmen der Lernenden zusammenfassen, wesentliche Punkte hervorheben, Bilanz ziehen und einen folgenden Lernschritt vorbereiten</li> <li>– Vorgehensweisen: Eine einfache didaktische Analyse durchführen; Lerneinheiten unter Berücksichtigung der Vorgaben, der Rahmenbedingungen und der zur Verfügung stehenden Zeit planen; einfache Methoden zur Überprüfung der Zielerreichung einsetzen; eine einfache Kursauswertung durchführen</li> <li>– Didaktisches und methodisches Know-how: Ziele für Lerneinheiten formulieren und Inhalte auswählen; Kriterien für die Zielüberprüfung definieren; erwachsenengerechte, die Motivation steigernde und lernfördernde Methoden einsetzen; im Fachbereich übliche didaktische Medien und Hilfsmittel richtig einsetzen</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gruppendynamisches Know-how: Die Interaktion innerhalb der Lerngruppe wahrnehmen; bei Störungen lösungsorientiert intervenieren</li> <li>- Kommunikation und sprachliche Fähigkeiten: Strukturierte Inputs und klare Aufträge geben; zentrale Konzepte visualisieren; die eigene Ausdrucksweise der Zielgruppe anpassen; Rückmeldungen zu Lernfortschritten geben</li> <li>- Beziehungsfähigkeiten: Durch das eigene Engagement die Motivation und das Interesse der Teilnehmenden für die Inhalte unterstützen; bei Fragen, Aufträgen und eigenen Interventionen sowie bei Beiträgen der Bildungsteilnehmenden Wertschätzung ausdrücken; Gespräche moderieren</li> <li>- Selbstreflexion und Selbstevaluation: Über das eigene Verhalten und Handeln nach einer Lernveranstaltung nachdenken und daraus Konsequenzen ziehen:             <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Planung und effektiven Ablauf vergleichen</li> <li>&gt; Didaktisches Vorgehen, Kohärenz mit den vorgesehenen Zielen und dem Erreichten analysieren</li> <li>&gt; Eigenes Verhalten und eigene Interventionen reflektieren</li> <li>&gt; Bilanz über Stärken und Schwächen ziehen</li> <li>&gt; Entwicklungspotential identifizieren</li> </ul> </li> </ul> <p>Die folgenden <b>Haltungen</b> äussern sich im professionellen Handeln:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respekt und Wertschätzung im Umgang mit Bildungsteilnehmenden</li> <li>- Angemessene Distanz zur Teilnehmergruppe und zu den vermittelten Inhalten</li> <li>- Flexibilität, z. B. beim Eingehen auf Unvorhergesehenes</li> </ul>
--	--

### 11.5 Kategoriensystem

Hauptkategorie	Subkategorie	Definition	Ankerbeispiele
Strategie und Vorgaben	-	Aussagen zur Berücksichtigung von Unternehmensstrategie oder anderen Vorgaben bei der Gestaltung und Durchführung von Trainings	<p>"Das ist für mich ein ganz kritischer Punkt, vor allem, wenn ich mir vorstelle, dass Leute da vorne stehen sollen, die jetzt nicht jeden Tag Trainings halten, sondern sich an irgendetwas halten sollten, gepaart mit einer Best Practice Ablauf-Beschreibung. Dann bist du eigentlich schon ziemlich gut. Das ist schon, das ist schon (...) Je mehr du jemandem die Hand geben kannst, desto mehr kannst du fehlende Kompetenz beim Trainer ausgleichen."  <i>[Experteninterview B1 Transkript; Position: 12-12]</i></p> <p>"Die Kurse bei uns sind bewusst kurz gehalten, weil der grösste Schmerz des Teilnehmers und der Firma ist, diesen Teilnehmer lange zu entbehren"  <i>[Experteninterview B3 Transkript; Position: 41-41]</i></p> <p>"Ich persönlich erachte eine gewisse konzeptionelle Fundierung als wichtig, man sollte nicht einfach mal ein Training machen. Da ist die Wirkung nicht sonderlich, denke ich. Das Konzept sollte einfach gewisse didaktische Grundsätze festlegen und die Methoden entsprechend angepasst sein."  <i>[Experteninterview B5 Transkript; Position: 7-7]</i></p>
Veranstaltungsziele	-	Umfasst alle Aussagen bezüglich der Erstellung von Zielen und dessen Bedeutung	<p>"Was ist die Story? Was muss man wissen? Welches sind die wichtigsten Themen? Diese Fragen würde ich mir stellen, natürlich immer zugeschnitten auf die Zielgruppe. Für den Vertrieb kannst du eine höhere Flughöhe wählen als zum Beispiel für den Techniker."  <i>[Experteninterview B1 Transkript; Position: 65-65]</i></p> <p>I: "Wie wichtig erachten Sie, wenn man eine interne Schulung plant, natürlich bei einem externen Trainer gibt es Kompetenzen, klare Ziele werden definiert. Bei internen Trainings, natürlich hat man auch irgendein Ziel, aber ich denke, dass es nicht so ausgereift ist, wie bei externen.                  B: Mmh, ich würde mir mehr überlegen, was sollen unsere Leute am Schluss können und wissen. Und wie wollen wir (...) Da sind wir wieder beim Transfer. Wie können wir sie überprüfen, was wir unternommen haben, für sie hilfreich gewesen ist."  <i>[Experteninterview B4 Transkript; Position: 40-41]</i></p>

Hauptkategorie	Subkategorie	Definition	Ankerbeispiele
	Zielgruppen analysieren	Alle Aussagen zur Analyse der Bedürfnisse der Teilnehmenden für die Planung und Gestaltung von Trainings.	<p>"Ein Training lässt aus unserer Sicht nur durchführen, wenn eine einigermaßen homogene Zielgruppe zur Verfügung steht. Wir haben in Hausseminaren oder bei Kursen, die beim Kunden vor Ort stattfinden, gibt es öfters Anfragen in der Art: Können wir, wir hätten (...) wir brauchen ein Programmiertraining. Wenn man dann fragt, wer ist dann wirklich dabei. Dann heisst es: Da sind zwei Programmierer dabei, zwei Leute aus der Produktion, ein Instandhalter und vielleicht auch ein Planer dabei. Das würde ein Training sein, das zum Scheitern verurteilt wäre."  <i>[Experteninterview\B3 Transkript; Position: 13-14]</i></p> <p>"Was ist die Story? Was muss man wissen? Welches sind die wichtigsten Themen? Diese Fragen würde ich mir stellen, natürlich immer zugeschnitten auf die Zielgruppe. Für den Vertrieb kannst du eine höhere Flughöhe wählen als zum Beispiel für den Techniker."  <i>[Experteninterview\B1 Transkript; Position: 65-65]</i></p>
Teilnehmendenbedürfnisse	Bedürfnisse erfassen und anpassen	Aussagen zur Wahrnehmung von weiteren Bedürfnissen oder Schwierigkeiten, welchen man dann Raum gibt und mit den Teilnehmenden bearbeitet.	<p>"Ich kann, ich stelle ganz oft fest, wenn jemand nach dem Kochrezept schult. Also ich habe einen Script, das vorbereitet ist, weil ich kein routinierter Trainer bin. Dann halten sich die Leute ganz fest an dieser Ablaufbeschreibung fest. Das ist aber tödlich, wenn die Gruppe nicht das macht, was man erwartet hat"  <i>[Experteninterview\B1 Transkript; Position: 12-12]</i></p> <p>"Wir sind dabei, E-Learnings einzuführen, voraussichtlich wird es innerhalb des Kurses sein und da so eine Differenzierung der Teilnehmer erreichen zu können, so dass auch schwächere Teilnehmer die Möglichkeit haben, gewisse Themen nochmals erklären zu lassen ohne die stärkeren Teilnehmern zu bremsen und den stärkeren Teilnehmern die Möglichkeit zu geben, ein bestimmtes Thema noch zu vertiefen, ohne die schwächeren Teilnehmer damit zu belasten."  <i>[Experteninterview\B3 Transkript; Position: 41-41]</i></p>
	Bedeutung von Bedürfnissen	Alle Aussagen zur Bedeutung von Bedürfnissen - Warum sind Bedürfnisse wichtig für die Gestaltung und Durchführung von Trainings.	<p>"Ja, zu agieren. Das ist das eine, aus der Situation heraus intervenieren können, die Flexibilität, die ich jetzt anspreche. Das andere ist wirklich das Augenmerk darauf haben, funktioniert die Gruppe als Gruppe. (...) und was mache ich, wenn sie wirklich nicht funktioniert."  <i>[Experteninterview\B4 Transkript; Position: 67-68]</i></p>

Hauptkategorie	Subkategorie	Definition	Ankerbeispiele
	Probleme ver-gangener Trai-ningsgestal-tung	Probleme in den Trainings 2017	"So sind Mitarbeitende stetig an- und abwesend oder mehr als die Hälfte ist trotz Anmeldung nicht zum Training erschienen." [WorkshopZusammenfassung Workshop; Position: 6-6]
	Trainingsab-lauf / Konzeptideen	Aussagen zur Vor-stellungen und Ideen von Produkttrainings	"Ich finde für ein erfolgreiches Training wichtig, wenn es sehr realitätsnah ist und in Bezug auf ein Produkttraining könntest du wahrscheinlich in einem Theorieraum den ganzen Tag füllen. Wenn du nicht hinausgehen kannst und die Sache nicht berühren kannst, ist es schwierig. Ja, das Erlebnis fehlt dann." [Experteninterview\B2 Transkript; Position: 66-66]  "Ideal wäre, wenn das Ganze anhand einer Story aufgebaut ist." [Experteninterview\B3 Transkript; Position: 28-28]  "Viele oder die älteren Kurse sind fast alle systematisch aufgebaut, wird durch die Teilnehmer durchaus akzeptiert und weil das Arbeitsheft auch als Nachschlagewerk dient und ich denke auch vom Lernen her noch suboptimal." [Experteninterview\B3 Transkript; Position: 28-28]
Trainings-gestaltung	Elemente der Gestaltung	Umfasst alle Aussa-gen zu konkreten Gestaltung und/oder Methoden von Trai-nings.	"Didaktische Reduktion. Wenn ich ein Training aufbauen muss, mache ich zum Voraus Gedanken, was muss da rein, was ist wichtig. Ich gehe immer davon aus, was muss der Teilnehmer können, wenn er bei einem Training bei mir hinausläuft, und so fülle ich das. Ich definiere dann auch, wie lange geht das Training. Ich sage nicht im Voraus, mein Training dauert, sagen wir mal, einen Tag und am Schluss merke ich, dass ich nur Stoff für einen halben Tag habe." [Experteninterview\B2 Transkript; Position: 29-31]  "Wir schaffen immer daran, das ist nicht einfach fertig. Wenn das vielleicht nicht geht, weil diese Leute vom Alltag, ((lacht)) mmh also vom operativen so aufgegesen werden, da muss man natürlich planen, indem man sagt: Wir machen halbjährlich einen halben Tag, wo sie wirklich im Voraus ihre Cases einschieken können und wir bereiten sie auf und tun sie in die Cases auch im Sinn von Best practice. Mir scheint ein Best practices immer noch gut. Das ist etwas Positives und man lernt am Guten und ist nicht eine Defizitorientierung drin. Das könnte ich mir gut vorstellen (..)." [Experteninterview\B4 Transkript ; Position: 42-42]  "Bei der Gestaltung kommt es immer auf das Thema respektive ist es abhängig von der Trainingsbreite und -tiefe. Grundsätzlich würde ich aber eher kleine Gruppen einladen und viel aktives Training, wie z.B. Workshops, Quiz, anfassen und begreifen." [Experteninterview\B5 Transkript; Position: 18-18]

Hauptkategorie	Subkategorie	Definition	Ankerbeispiele
Beziehungs- gestaltung	Persönliche Eigenschaften	Alle Aussagen über persönliche Eigenschaften, welche ein Trainer benötigt.	<p>"In den Trainings ist eine professionelle Einstellung zwingend und gute kommunikative Fähigkeiten nötig, denn als Trainer verkauft man auch und ist wie die Visitenkarte der Firma. Im Umgang mit den Teilnehmenden sollte man immer respektvoll, wertschätzend und auf Augenhöhe begegnen."  <i>[Experteninterview\B5 Transkript; Position: 8-8]</i></p> <p>"Kooperationsfähigkeit. Ich weiss nicht, wie weit es bei ihrem Kontext wirklich relevant ist. Für mich ist es eine Schlüsselkompetenz, dass ich als Ausbilder nicht das Gefühl habe, ich bin ein Solitär. Ich bin ein Star, ((lacht)), sondern dass ich bereit bin, zu kooperieren auch mit meinen Teilnehmenden, dass ich auch gerne etwas lerne. Einfach, dass ich kooperationsfähig bin, mit anderen Trainern oder Ausbildnern zusammen arbeiten kann und nicht das Gefühl habe: „Ich weiss das schon, lasst mich in Ruhe.“ Das trifft man in dieser Branche auch noch gern an."  <i>[Experteninterview\B4 Transkript; Position: 133-134]</i></p>
	Trainer-Teilnehmenden	Aussagen über die Beziehungsgestaltung zwischen Trainer und Teilnehmenden.	<p>"Das heisst, dass der Trainer den Rahmen vorgibt, und die Leute nicht zuballert mit Faktenblättern. Jedes Produkt hat seine Faktenblätter, wo die Details drauf stehen, sondern auf eine höhere Sichtweise, eine höhere Flughöhe, was sind die Besonderheiten am Produkt, was sind die Pitfalls und dann sehr schnell aufs Handfeste gehen, dass müsste dann aber von den Teilnehmern kommen."  <i>[Experteninterview\B1 Transkript; Position: 21-22]</i></p> <p>"Das ist für mich so halt aus dem Sport oder aus dem Handwerk heraus, zeigen und machen lassen. Eigen machen lassen. Wann immer du das machen kannst, finde ich Anwenden. Je nach Produkt wird es schwierig."  <i>[Experteninterview\B2 Transkript; Position: 144-145]</i></p>
	Teilnehmenden-Teilnehmenden	Wie wird die Beziehung zwischen den Teilnehmenden gestaltet. Was macht der/die Trainer/in dafür.	<p>"Etwas ganz Wichtiges ist, (.) also der Mut zur Lücke! Das finde ich in der Planung etwas ganz Wesentliches, also genug Raum, Zeitraum offen lassen, Ressourcen offen lassen, damit wirklich Diskussionen entstehen können, damit man eben auch genauso Fallbeispiele miteinander löst und nicht einfach alles abhandelt, sondern miteinander ins Gespräch kommt."  <i>[Experteninterview\B4 Transkript; Position: 3-3]</i></p> <p>"Es gibt auch der Spruch, dass man sagt, dass ganz Wichtiges meistens in der Pause passiert. Viel Gutes passiert in der Pause, wenn sie darauf achten, was in den Pausen los ist, Diskussionen, Meinungsaustausch usw."  <i>[Experteninterview\B4 Transkript; Position: 81-81]</i></p>

Hauptkategorie	Subkategorie	Definition	Ankerbeispiele
Lern-Rückmeldungen	-	Wieso sind Rückmeldungen bezüglich Lernfortschritten von Bedeutung. Wie wird das gemacht.	<p>Mein Weg ist immer so gewesen, dass ich gesagt habe, wenn ich sehe, dass einer auf einen Fehler zuläuft und ich sehe, dass es nicht dramatisch werden kann, habe ich ihn hineinläuft, als wenn ich ihn vorher bremsen und sage: Das hätte passieren können. Wenn ich ihn drin laufen lasse, dann weiss er das nächste Mal!"</p> <p>[Experteninterview\B2 Transkript; Position: 113-113]</p> <p>"Am Schluss müssen Sie sie wieder einsammeln, wie konsolidieren auch wegen dem Transfer. Was haben wir jetzt gelernt? Wo stehen wir, wie ist es gewesen, was können wir optimieren? Das geht wieder in das Thema: bereit sein, selber dazu zu lernen."</p> <p>[Experteninterview\B4 Transkript, Position: 84-84]</p>
Selbstreflexion	-	Welche Bedeutung hat die Selbstreflexion für einen oder eine Trainer/in. Wieso sollte man sein eigenes Vorgehen und Verhalten reflektieren.	<p>"Lernen ist ein sozialer Prozess und darum ist die Reflexion auch wichtig"</p> <p>[Experteninterview\B1 Transkript; Position: 71-71]</p> <p>Und logischerweise, wenn das ein wiederkehrendes Training ist, tue ich es in der Reflexion zum Training anpassen, dort habe ich zu viel Zeit investiert, da braucht es etwas mehr. Dann passe ich das entsprechend an. Was jeweils schwierig ist, weil es auch auf die Gruppe selber ankommt. Die einen zeigen da etwas mehr Interesse und die anderen brauchen dort etwas mehr. Dann hast du da zu wenig Zeit und dort zu viel. Aber so im Schnitt kann man das gut einschätzen"</p> <p>[Experteninterview\B2 Transkript; Position: 33-35]</p>
Weiterbildung oder -entwicklung der Trainerkompetenz	-	Erfassung der Kompetenzen der Trainer	<p>"Es wurde auch von fast allen Trainern erwähnt, dass sie über keine Weiterbildungen oder fundierten Kenntnisse bezüglich Erwachsenenbildung verfügen. Sie wären Schulungen gegenüber nicht abgeneigt und möchten die Trainings vorantreiben und verbessern."</p> <p>[Workshop\Zusammenfassung Workshop; Position: 10-10]</p>
Bedürfnisse der Trainer	-	Aussagen zu den Bedürfnissen der Trainer	<p>"Alle Trainer waren sich einig, dass aktive Elemente oder Lagerhausbesuche wichtig für das Verständnis sind, auch könnten als zukunftsgestaltende Firma Virtual Reality Elemente in die Trainings integriert werden. Um dies alles zu erfüllen, müssen materielle und humane Ressourcen bereitgestellt werden."</p> <p>[Workshop\Zusammenfassung Workshop; Position: 9-9]</p>
Ressourcen	-	Aussagen zu vorhandenen oder fehlenden Ressourcen	<p>"Im Anschluss wurden die Trainings für das 2018 bestimmt, wobei der Fokus in diesem Jahr nicht auf einzelnen Produkten, sondern den kompletten Lösungstraining liegt. Der zuständige Trainer, wies vehement darauf hin, dass es mehr Ressourcen für diese Lösungstraining benötigt und er es nicht alleine neben seiner täglichen Arbeit erledigen kann."</p> <p>[Workshop\Zusammenfassung Workshop; Position: 12-12]</p>

## 11.6 Profilmatrix Experteninterview

Interview	Zusammenfassung
B1 SS	<p>«Nebst der Fachkompetenz muss ein Trainer Gespür für die Gruppe entwickeln und fähig sein, situationsbedingt die Lernmethode resp. den Stoff der Lerngruppe anzupassen. Ein guter Trainer sollte frei sprechen und improvisieren können.</p> <p>Die didaktischen Skills kann man erlernen und es braucht auch Erfahrung. Dies hört sich relativ simpel an, ist aber trotzdem ein hoher Anspruch. Der Trainer ist nicht so wichtig wie er denkt, wenn die Gruppe funktioniert und arbeitet, ist er nicht mehr wichtig.</p> <p>» «Ein lösungsorientiertes Training, das Abfragen und die Integration der Erwartungen der Teilnehmenden weckt die Motivation.</p> <p>Der Trainer, unabhängig seiner Erfahrung, muss verstehen was der Auftrag ist und weshalb die Teilnehmenden etwas lernen und verstehen müssen und weshalb eine Sequenz vorkommt.</p> <p>Zusammen mit den Fachleuten die First steps der Schulung festlegen. Wie wird sich das Produkt einführen, an welcher Stelle soll auf dem Salesaspekt eingegangen werden. Was sind die typischen Fragen eines Kunden? Dann sollte der Trainer aber den Teilnehmern den aktiven Teil überlassen.</p> <p>Was ist die Story? Was muss ich wissen? Welches sind die wichtigsten Themen? Diese Fragen müssen der Zielgruppe entsprechend beantwortet werden, z.B. für den Vertrieb eine andere Flugebene als für den Techniker.</p> <p>Die Reduktion des Inhaltes mittels Taxonomiestufen von Bloom anwenden, z.B. 3 Stufen reichen, gehört haben, beherrschen, erklären können. Was muss der Teilnehmer nur wissen, was verstehen oder sogar anwenden, wenn man die Zielgruppen kennt und weiss, warum sie etwas brauchen, ist es relativ einfach, die Einstufung vorzunehmen.</p> <p>Eine Präsenzveranstaltung soll ein Mehrwert sein. Aber der Mehrwert liegt nicht in den Fakten. Wir Menschen halten uns an Fakten, weil sie Sicherheit vermitteln. Der Mehrwert liegt in der Art und Weise wie es vermittelt wird und wie weit es abgeholt wird.» «Der Sense of Purpose ist wichtig, egal ob sich die Teilnehmer freiwillig oder unfreiwillig für das Training angemeldet haben. Es ist wichtig, dass der Teilnehmer den Sinn des Trainings erkennt.</p> <p>Der Trainer muss die Bedürfnisse während des Trainings erfassen und gegebenenfalls anpassen. Realisieren, dass die Teilnehmenden noch nicht alles verstanden haben und dann anpassen. Das klappt nur, wenn der Trainer auch weiss, was der Auftrag ist und warum die Sequenz vorkommt.</p> <p>Klar und messbar formulierte Ziele und Erwartungen einer Schulung sind für die Evaluation sehr nützlich.</p> <p>» «Ein Training soll lösungsorientiert gestaltet werden. Das spricht die Lernmotivation an, vor allem dann, wenn die Erwartungen der Teilnehmer abgefragt und integriert werden.</p> <p>Wenn ein Trainer versteht, was die Leute oder warum sie etwas kapiere müssen, ist die Form seiner Präsentation egal.</p>
B2 CD	<p>«Zu den Qualitäten eines guten Trainers gehört auch die Fähigkeit, sein Wissen für die Teilnehmenden verständlich vermitteln zu können. Er darf kein Fachidiot sein.</p> <p>Dank seinen Menschenkenntnissen kann er ein Gespür für die Bedürfnisse der Teilnehmenden entwickeln. Er ist auch in seinem Fachgebiet flexibel und kann die Balance zwischen Fordern und Fördern der Teilnehmenden finden.» «Eine professionelle Planung und Information der Teilnehmenden können matchentscheidend für ein gutes Gelingen einer Schulung sein.</p> <p>Der Erfolg eines Trainings ist, eine gute Balance zwischen Theorie und Praxis zu finden, d.h. praxisorientierte Teile einbauen. Die Vermittlung von Gesetzestexten kann durch Einbau von Praxisbeispielen aufgelockert werden.</p> <p>Ein Trainer qualifiziert sich auch mit der Fähigkeit, wenn er sein Fachwissen für die Teilnehmenden in einer verständlichen Form weiter geben kann.</p> <p>Die Teilnehmenden instruieren und dann selber machen lassen. Auch Fehler zulassen, sofern die Situation es erlaubt, beobachten, korrigieren und unterstützen. Das verstärkt den Lerneffekt. Je nach Produkt kann das aber schwierig sein.</p> <p>Das Abfragen von Erwartungen birgt die Gefahr, dass sich ein Trainer trotz einem klar definierten Programm sich mehr dazu verpflichtet fühlt, die von der Gruppe vorgebrachten Erwartungen zu erfüllen. Wenn die Teilnehmer Erwartungen anbringen dürfen, möchten sie diese auch erfüllt haben. Bei einem Expertenzusammenzug ohne klare Definition setzte ich ein bestimmtes Oberthema fest und hole anfangs des Kurses die Erwartungen ab. Dann bearbeiten die Teilnehmer in Gruppierungen ein jeweiliges Thema und präsentieren es, so dass alle einen Nutzen davon haben. Als Trainer moderiere ich die Diskussion und habe sie so abholen können.</p> <p>Wenn immer möglich muss ich die Teilnehmenden machen lassen. ZEIGEN UND DANN MACHEN LASSEN, aber je nach Produkt ist es schwierig.</p> <p>Bei Konfliktsituationen mit Teilnehmenden muss ein Trainer den Grund für ihre Frustration oder Abneigung für das Training herausspüren.</p> <p>Mit Praxisbeispielen und guten Argumenten sie von der Notwendigkeit des Trainings, z.B. Unfallstatistik, Gesetzgeber usw. überzeugen.</p> <p>Ein Trainer soll aber auch zeigen, dass er am längeren Hebel ist und auf Störfriede mit pädagogischen Massnahmen einwirken.</p> <p>Zu Konfliktsituationen kann es kommen, wenn einer meint er könne den Klassenclown spielen oder bei älteren Teilnehmenden, welche meinen, dass früher alles besser war.</p> <p>Die Balance zwischen Fordern und Fördern der Teilnehmenden und herauszuspüren, wer provoziert oder wer hat es wirklich nicht verstanden und soll auf keinen Fall bloss gestellt werden, ist bei einem Training ganz wichtig.» Wenn man die Teilnehmer mit unterschiedlichem Wissensstand in Gruppen arbeiten lässt, ist es nicht sicher, ob alle davon profitieren konnten. «Bei der Reflexion eines wiederkehrenden Trainings können entsprechende zeitliche Anpassungen vorgenommen werden.</p> <p>Es kann aber sein, dass diese für die nächste Lerngruppe nicht mehr zutreffen, weil diese andere Interessen haben oder mehr Zeit brauchen.</p> <p>Für die Vermittlung von Gesetzestext bleibt wenig Spielraum</p> <p>Praxisorientiertheit und Erfahrungsaustausch unter den verschiedenen Berufsgattungen, z.B. Sales und Projektentwickler» «Schwerpunkte oder die Dauer der Beschäftigung mit einem Thema werden auch im Unterricht angepasst. Bei der Reflexion von wiederkehrenden Trainings können Anpassungen vorgenommen werden, aber unter Berücksichtigung, dass die Lerngruppe jedes Mal eine andere ist und anders tickt. Das kommt jeweils auf die Interessen und den Wissensstand der Gruppe an. Man kann es im Schnitt abschätzen.</p>
B3 KP	<p>«Mit Einfühlungsvermögen für die Teilnehmenden abschätzen können, ob sie die Materie verstanden haben und wer Unterstützung benötigt.</p> <p>Von der Persönlichkeit her sollte ein Trainer keine Mimose sein und schlechte Laune einzelner Teilnehmer nie auf sich beziehen. Oft entstehen Missverständnisse und diese müssen mit den Teilnehmenden bereinigt werden. Man muss ein gutes Gespür im Training haben. Es liegt in der Natur der Sache, dass es weder mit dem Trainer noch nicht den Teilnehmenden etwas zu tun hat. Es wäre kontraproduktiv, auf den Teilnehmer sauer zu sein.» «Eine saubere Selektion des zu vermittelnden Stoffes verhindert, dass die Teilnehmenden mit überflüssigem Wissen eingedeckt wird und nicht mehr aufnahmefähig ist.</p> <p>Der Trainer muss seine Lerngruppe gut kennen und sie mit seinem Konzept begeistern, mitreissen und die vorhandene Motivation der Teilnehmenden aktivieren können. Einerseits vermittelt er Wissen und andererseits hat er aber auch einen Entertainment-Anteil.</p> <p>Der Trainer muss die Gruppe gut kennen und einschätzen können, ob alle das Thema verstanden haben.</p> <p>Von der Persönlichkeit her sollte ein Trainer keine Mimose sein und schlechte Laune einzelner Teilnehmer nie auf sich beziehen. Oft entstehen Missverständnisse und diese müssen mit den Teilnehmenden bereinigt werden. Man muss ein gutes Gespür im Training haben. Es liegt in der Natur der Sache, dass es weder mit dem Trainer noch nicht den Teilnehmenden etwas zu tun hat. Es wäre kontraproduktiv, auf den Teilnehmer sauer zu sein.</p> <p>Bei jeder Trainingsdurchführung muss die Gruppe klar definiert werden und ein Trainer fähig sein, sich jedes Mal auf eine neue Gruppe einzulassen. Ein guter Trainer qualifiziert sich durch Einfühlungsvermögen und die Fähigkeit, das vorbereitete Konzept dem Wissensstand und dem Berufsstand der Teilnehmer anzupassen.» In Form von E-Learnings soll eine Differenzierung der Teilnehmer erreicht werden, indem schwächere Teilnehmer die Möglichkeit haben, ein Thema nochmals erklären zu lassen ohne die stärkeren Teilnehmenden zu bremsen. Die stärkeren Teilnehmenden haben die Möglichkeit, ein bestimmtes Thema noch zu vertiefen. «Der Trainer muss den Überblick behalten und regelmässig prüfen, ob die Lerngruppe gut dabei ist, ob sie Fehler machen. Er soll fähig sein, schwächere Teilnehmende zu identifizieren und diese zu unterstützen sowie Teilnehmende mit guten Vorkenntnissen zu ermöglichen, selbständig etwas auszuprobieren.</p> <p>In Form von E-Learnings soll eine Differenzierung der Teilnehmer erreicht werden, indem schwächere Teilnehmer die Möglichkeit haben, ein Thema nochmals erklären zu lassen ohne die stärkeren Teilnehmenden zu bremsen. Die stärkeren Teilnehmenden haben die Möglichkeit, ein bestimmtes Thema noch zu vertiefen.» «Die Abklärung der Zielgruppe inbezug auf die Vorkenntnisse und Berufsgattungen ist enorm wichtig. Entsprechend der Zusammensetzung muss der zu vermittelnde Stoff angepasst werden. Die für alle wichtigen Themen werden am ersten Tag behandelt und den Rest des Unterrichts erfolgt individuell den Bedürfnissen der Zielgruppe entsprechend.</p> <p>Die Inhalte des Kurses so definieren, dass alles wichtige dabei ist, aber nichts überflüssiges, weil es interessant sein könnte.</p> <p>Der Trainer darf auch bei Spezialkursen nicht ein gewisses Niveau an Wissen der Teilnehmer voraussetzen. Vor jedem Kurs muss aufgrund der Zusammensetzung der Zielgruppe das Vorwissen realistisch eingeschätzt und das Lernziel entsprechend angepasst werden.</p>

Interview	Zusammenfassung
B4 GL	<p>Bereits bei der Planung des Trainings muss die Bereitschaft vom Trainer spürbar sein, selber dazu zu lernen, offen zu sein für neue Methoden.</p> <p>Ein guter Trainer ist sich selber und anderen gegenüber kritisch, er reflektiert sein Konzept und will es stetig optimieren. Nebst der Offenheit für neue Impulse und Feedbacks der Teilnehmenden und Kritikfähigkeit ist auch etwas Kreativität von Vorteil. Ein positives Menschbild ist unabdingbar, wenn man Menschen ausbildet, man muss Menschen mögen, sonst fehlt etwas und es wird enorm schwierig.</p> <p>Die Kommunikationsfähigkeit und ein gutes Gespür für Menschen zeichnen einen guten Trainer aus. Die Fähigkeit auf zwei Ebenen aktiv zu sein, macht das Ausbilden anspruchsvoll. Das Wissen vermitteln, begleiten, moderieren und gleichzeitig den Ueberblick behalten, ob und wie die Lerngruppe funktioniert.</p> <p>Die interkulturelle Kompetenz einerseits und das Wissen und der Umgang mit den diversen Produkten andererseits, ist ebenfalls ein wichtiger Faktor.</p> <p>Eine interessante Methode bietet auch eine Schulung von Sales und Projektentwickler, in dem man Fallbeispiele ein Stückweit gemeinsam bearbeitet und beide davon profitieren können.» «Bereits bei der Planung des Trainings muss die Bereitschaft vom Trainer spürbar sein, selber dazu zu lernen, offen zu sein für neue Methoden.</p> <p>Die Reflexion ist das A und O und soll für den Trainer eine Herausforderung sein, sein Konzept zu optimieren.</p> <p>Ein guter Ausbilder muss fähig und bereit sein, sein Konzept auch während des Kurses anzupassen. Er muss das Gespür für die Bedürfnisse der Gruppe entwickeln und flexibel reagieren können. Einfach sein Programm durchzuziehen wäre fatal. Das Merken, ob es am Wissensstand der Teilnehmenden liegt oder welche Methode notwendig ist, um die Gruppe arbeitsfähig zu machen, ist sehr wichtig. Jeder Trainer sollte über einen gut gefüllten Methodenköffer verfügen.</p> <p>Nebst der Offenheit für neue Impulse und Feedbacks der Teilnehmenden und Kritikfähigkeit ist auch etwas Kreativität von Vorteil.</p> <p>Eine gewisse Belastbarkeit und Frustrationstoleranz hilft einem Ausbildner nicht alles persönlich zu nehmen und sich nicht verunsichern zu lassen, wenn etwas nicht auf Anhieb reussiert.</p> <p>Am Schluss ist unbedingt wichtig, alles für den Transfer zu konsolidieren und alle Inputs und Feedbacks zur Optimierung einsammeln. Bereitschaft selber dazu zu lernen.</p> <p>Eine interessante Methode bietet auch eine Schulung von Sales und Projektentwickler, in dem man Fallbeispiele ein Stückweit gemeinsam bearbeitet und beide davon profitieren können.» «Eine interne Schulung soll die Themen beinhalten, welche die Teilnehmenden am Schluss können und wissen sollten. Dabei auch den Transfer berücksichtigen, wie hilfreich das Training für die Mitarbeitenden war.</p> <p>Auf welcher Weise können wir die Mitarbeitenden maximal unterstützen, welche Kompetenzen wollen wir erreichen, was brauchen sie? Aufgrund dieser Zieldefinierung können die Untrstützungsmöglichkeiten in Form von E-Learning oder andere Methoden aufgebaut werden.</p> <p>Arbeitsfähigkeit. Eine grosse Schlüsselkompetenzen eines internen Ausbildners, ist die Fähigkeit, Gruppen arbeitsfähig zu machen. Gelingt es dem Trainer sein Wissen und den Sinn des Ganzen mit etwas Leidenschaft zu vermitteln, wird es auch von den Teilnehmenden entsprechend aufgenommen.» «Eine gute Planung der Schulung beinhaltet didaktische Reduktion und Erwachsenenbildnerische Methode. Das Programm soll im Verhältnis zur Kursdauer und zur vorgesehenen Methode liegen. Mit einem Vortrag kann das Maximum an Wissen transformiert werden, aber ganz wenig bleibt hängen.</p>
B5 SB	<p>Die Person, die Trainings geben möchte, ist nicht zwingend die geeignetste Person.</p> <p>Ein Trainer sollte didaktische Kenntnisse und Interesse an Wissensvermittlung mitbringen. Als Person sollte ein Trainer aufgeschlossen, offen, empathisch sein. Offen auch gegenüber neuen Methoden und Erkenntnissen sowie Lernbereitschaft.</p> <p>Als Trainer muss man den gegenseitigen Austausch fördern» Soziales Lernen, d.h. der Gegenseitige Austausch wird bezüglich Wissenstransfer als besonders wertvoll betrachtet. Feedback einzuholen und Selbstreflexion sind für eine Verbesserung der Trainings wichtig. Auch interner und externer Austausch helfen dabei. Fachliteratur sind nützlich um auf neue Ideen zu kommen. Um den Teilnehmenden Rückmeldung zu geben, muss ich sie respektvoll und auf Augenhöhe begegnen. «Für die Gestaltung muss man bei der Auftragsklärung klar den inhaltlichen Rahmen und die Bedürfnisse der Teilnehmenden abstecken, anschliessend kann man einen Trainingsplan erstellen.</p> <p>Teilnehmende sollten sich auf das Training vor- und nachbereiten. Das ist wesentlich für den Transfer. Auch der Austausch ist ein wichtiges Element. Im Idealfall sollte das Wissen immer dann verfügbar, wenn man es benötigt.» «Eine gute Auftragsklärung und genügend Zeit zur Vorbereitung werden als Erfolgsfaktoren betrachtet, Ausserdem sollten die Methoden auf das Trainingsziel abgestimmt sein und das Training auf einer gewissen konzeptionellen Fundierung basieren.</p> <p>Viel aktive Elemente sind immer gut.» Um Ziele für eine Veranstaltung zu erstellen, muss ich die Bedürfnisse der Teilnehmenden kennen und warum sie dies benötigen. Der Sinn und Zweck ist wichtig um Ziele zu erstellen. «Die Trainings müssen auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden gestaltet werden. Man muss sich in die Teilnehmenden hineinversetzen.</p>

Kategorie	Zusammenfassung
<b>Persönliche Eigenschaften</b>	<p>Die Person, die Trainings geben möchte, ist nicht zwingend die geeignetste Person.  Ein Trainer sollte didaktische Kenntnisse und Interesse an Wissensvermittlung mitbringen. Als Person sollte ein Trainer aufgeschlossen, offen, empathisch sein. Offen auch gegenüber neuen Methoden und Erkenntnissen sowie Lernbereitschaft.  Ein Trainer ist die Visitenkarte der Firma und ein »interner Verkäufer«, darum ist eine professionelle Einstellung und gute kommunikative Fähigkeiten wichtig.</p> <p>«Zu den Qualitäten eines guten Trainers gehört auch die Fähigkeit, sein Wissen für die Teilnehmenden verständlich vermitteln zu können. Er darf kein Fachidiot sein. Werden vor dem Kurs Erwartungen abgefragt, dann erwarten die Teilnehmer, dass sie auch erfüllt werden. Um den Erwartungen gerecht zu werden, muss der Trainer sehr sattelfest vor der Gruppe sein. Am Schluss des Kurses sollten es nicht so sein, dass aus Mangel an Wissen nur die Hälfte der Erwartungen erfüllt werden konnten. Dank seinen Menschenkenntnissen kann er ein Gespür für die Bedürfnisse der Teilnehmenden entwickeln. Er ist auch in seinem Fachgebiet flexibel und kann die Balance zwischen Fordern und Fördern der Teilnehmenden finden».</p> <p>«Mit Einfühlungsvermögen für die Teilnehmenden abschätzen können, ob sie die Materie verstanden haben und wer Unterstützung benötigt.  Von der Persönlichkeit her sollte ein Trainer keine Mimose sein und schlechte Laune einzelner Teilnehmer nie auf sich beziehen. Oft entstehen Missverständnisse und diese müssen mit den Teilnehmenden bereinigt werden. Man muss ein gutes Gespür im Training haben. Es liegt in der Natur der Sache, dass es weder mit dem Trainer noch nicht den Teilnehmenden etwas zu tun hat. Es wäre kontraproduktiv, auf den Teilnehmer sauer zu sein».</p>
<b>Trainer-Teilnehmende</b>	<p>Als Trainer muss man auf das Vorwissen eingehen und den Unterricht entsprechend anpassen. Den Teilnehmenden sollte man respektvoll und auf Augenhöhe begegnen. Als Trainer muss man den gegenseitigen Austausch fördern»</p> <p>»Ein lösungsorientiertes Training, das Abfragen und die Integration der Erwartungen der Teilnehmenden weckt die Motivation. Der Trainer, unabhängig seiner Erfahrung, muss verstehen was der Auftrag ist und weshalb die Teilnehmenden etwas lernen und verstehen müssen und weshalb eine Sequenz vorkommt. Es ist schlecht, wenn unerfahrene Trainer sich am Script, welches sie vorbereitet haben, festhalten und sich nicht auf die Gruppe einlassen können. Er muss erkennen, ob sie den Stoff verstanden haben oder nicht und dann schnell reagieren. Damit holt er die Lernenden wieder an Bord. Eine lebendige Schulung erreicht man, wenn sich der Trainer zurückzieht und die Teilnehmer arbeiten lässt. Erfolg im Training hängt davon ab, wie sehr der Trainer auf die Lerngruppe eingehen kann. Lernen ist ein sozialer Prozess und darum ist die Reflexion auch wichtig. Der Mehrwert liegt nicht in den Fakten, sondern indem wie ein Trainer sie vermittelt und wie weit sie abgeholt werden. «Eine professionelle Planung und Information der Teilnehmenden können matchentscheidend für ein gutes Gelingen einer Schulung sein. Bei der Reflexion von wiederkehrenden Trainings können Anpassungen vorgenommen werden, aber unter Berücksichtigung, dass die Lerngruppe jedes Mal eine andere ist und anders tickt. Das kommt jeweils auf die Interessen und den Wissensstand der Gruppe an. Man kann es im Schnitt abschätzen. Es ist die Entscheidung des Trainers, eine Diskussion während des Trainings zuzulassen, weil alle davon profitieren können oder sie zu unterbrechen, weil der Zeitpunkt oder der Wissensstand unpassend sind. Die Diskussion kann unterbunden werden, indem die Frage des Teilnehmers eingemurmelt zufriedenstellend beantwortet wird. Der Erfolg eines Trainings ist, eine gute Balance zwischen Theorie und Praxis zu finden, d.h. praxisorientierte Teile einbauen. Die Vermittlung von Gesetzestexten kann durch Einbau von Praxisbeispielen aufgelockert werden. Ein Trainer qualifiziert sich auch mit der Fähigkeit, wenn er sein Fachwissen für die Teilnehmenden in einer verständlichen Form weiter geben kann. Die Teilnehmenden instruieren und dann selber machen lassen. Auch Fehler zulassen, sofern die Situation es erlaubt, beobachten, korrigieren und unterstützen. Das verstärkt den Lerneffekt. Je nach Produkt kann das aber schwierig sein. Wenn man die Teilnehmer mit unterschiedlichen Wissensstand in Gruppen arbeiten lässt, ist es nicht sicher ob alle davon profitieren konnten. Werden vor dem Kurs Erwartungen abgefragt, dann erwarten die Teilnehmer, dass sie auch erfüllt werden. Um den Erwartungen gerecht zu werden, muss der Trainer sehr sattelfest vor der Gruppe sein. Am Schluss des Kurses sollten es nicht so sein, dass aus Mangel an Wissen nur die Hälfte der Erwartungen erfüllt werden konnten.</p> <p>Das Abfragen von Erwartungen birgt die Gefahr, dass sich ein Trainer trotz einem klar definierten Programm sich mehr dazu verpflichtet fühlt, die von der Gruppe vorgebrachten Erwartungen zu erfüllen. Wenn die Teilnehmer Erwartungen anbringen dürfen, möchten sie diese auch erfüllt haben. Bei einem Expertenzusammenzug ohne klare Definition setzte ich ein bestimmtes Oberthema fest und hole anfangs des Kurses die Erwartungen ab. Dann bearbeiten die Teilnehmer in Gruppierungen ein jeweiliges Thema und präsentieren es, so dass alle einen Nutzen davon haben. Als Trainer moderiere ich die Diskussion und habe sie so abholen können.  Als Trainer sich ein genaues Bild über die Zusammensetzung der Gruppe inbezug auf den Background, die Berufsgattung usw. machen. Dadurch kann das Training besser gesteuert werden.  Wenn immer möglich muss ich die Teilnehmenden machen lassen. ZEIGEN UND DANN MACHEN LASSEN, aber je nach Produkt ist es schwierig.  Bei Konfliktsituationen mit Teilnehmenden muss ein Trainer den Grund für ihre Frustration oder Abneigung für das Training herausfinden.  Mit Praxisbeispielen und guten Argumenten sie von der Notwendigkeit des Trainings, z.B. Unfallstatistik, Gesetzgeber usw. überzeugen.  Ein Trainer soll aber auch zeigen, dass er am längeren Hebel ist und auf Störfriede mit pädagogischen Massnahmen einwirken.  Zu Konfliktsituationen kann es kommen, wenn einer meint er könne den Klassenclown spielen oder bei älteren Teilnehmenden, welche meinen, dass früher alles besser war. Dank seinen Menschenkenntnissen kann er ein Gespür für die Bedürfnisse der Teilnehmenden entwickeln.</p>
<b>Teilnehmende-Teilnehmende</b>	<p>Soziales Lernen, d.h. der Gegenseitige Austausch wird bezüglich Wissenstransfer als besonders wertvoll betrachtet. Wenn man die Teilnehmer mit unterschiedlichem Wissensstand in Gruppen arbeiten lässt, ist es nicht sicher, ob alle davon profitieren konnten. Genug Zeitraum für Diskussionen und Ressourcen offen lassen, damit man genug Raum hat für Fallbeispiele und miteinander ins Gespräch zu kommen. Durch Einschalten von vermehrten Pausen den Teilnehmenden die Möglichkeit bieten, untereinander darüber zu reden.</p> <p>«Eine interessante Methode bietet auch eine Schulung von Sales und Projektentwickler, in dem man Fallbeispiele ein Stückweit gemeinsam bearbeitet und beide davon profitieren können».</p>
<b>Selbstreflexion</b>	<p>Feedback einzuholen und Selbstreflexion sind für eine Verbesserung der Trainings wichtig. Auch interner und externer Austausch helfen dabei. Fachliteratur sind nützlich um auf neue Ideen zu kommen.  Es kann aber sein, dass diese für die nächste Lerngruppe nicht mehr zutreffen, weil diese andere Interessen haben oder mehr Zeit brauchen.  Werden vorgängig die Erwartungen der Teilnehmenden abgeholt, erfordert dies, dass der Trainer in diesem Fachgebiet sehr sattelfest ist.  In Form von E-Learnings soll eine Differenzierung der Teilnehmer erreicht werden, indem schwächere Teilnehmer die Möglichkeit haben, ein Thema nochmals erklären zu lassen ohne die stärkeren Teilnehmenden zu bremsen. Die stärkeren Teilnehmenden haben die Möglichkeit, ein bestimmtes Thema noch zu vertiefen.  Ein guter Ausbilder muss fähig und bereit sein, sein Konzept auch während des Kurses anzupassen. Er muss das Gespür für die Bedürfnisse der Gruppe entwickeln und flexibel reagieren können. Einfach sein Programm durchzuziehen wäre fatal. Das Merken, ob es am Wissensstand der Teilnehmenden liegt oder welche Methode notwendig ist, um die Gruppe arbeitsfähig zu machen, ist sehr wichtig. Jeder Trainer sollte über einen gut gefüllten Methodenkoffer verfügen.  Nebst der Offenheit für neue Impulse und Feedbacks der Teilnehmenden sowie Kritikfähigkeit ist auch etwas Kreativität von Vorteil.</p>
<b>Lern-Rückmeldungen</b>	<p>Um den Teilnehmenden Rückmeldung zu geben, muss ich sie respektvoll und auf Augenhöhe begegnen.  Der Trainer ist mehr ein Coach. Lernen ist ein sozialer Prozess und darum ist die Reflexion auch wichtig.  Die Teilnehmenden instruieren und dann selber machen lassen. Auch Fehler zulassen, sofern die Situation es erlaubt und keine Unfallgefahr besteht, beobachten, korrigieren und unterstützen. Das verstärkt den Lerneffekt. Je nach Produkt kann das aber schwierig sein. Die Bearbeitung von Fallbeispielen in den Trainings vertärkt den Lerneffekt und motiviert die Teilnehmenden, weil sie Lösungsansätze für ihren beruflichen Alltag finden.  In Form von E-Learnings soll eine Differenzierung der Teilnehmende erreicht werden, indem schwächere Teilnehmenden die Möglichkeit haben, ein Thema nochmals erklären zu lassen ohne die stärkeren Teilnehmenden zu bremsen. Die stärkeren Teilnehmenden haben die Möglichkeit, ein bestimmtes Thema noch zu vertiefen».</p>

Kategorie	Zusammenfassung
<b>Elemente der Gestaltung / Erwachsenenerechte Methoden</b>	<p>«Für die Gestaltung muss man bei der Auftragsklärung klar den inhaltlichen Rahmen und die Bedürfnisse abstecken, anschliessend kann man einen Trainingsplan erstellen. Die Methoden, welche eingesetzt werden, sollten an das didaktische Konzept angepasst sein und zum Trainingsziel passen. Das Giesskannenprinzip ist ineffektives Training, dieses sollte immer auf die Zielgruppe angepasst sein. Je nach Thema und Zielgruppe gehen die Trainings eher in die Tiefe oder Breite. Ein gesundes Mass zwischen Theorie und Praxis sowie viele aktive Methoden sind wichtig. Teilnehmende sollten sich auf das Training vor- und nachbereiten. Das ist wesentlich für den Transfer. Auch der Austausch ist ein wichtiges Element. Im Idealfall sollte das Wissen immer dann verfügbar sein, wenn man es benötigt».</p> <p>«Der Sense of Purpose ist wichtig, egal ob sich die Teilnehmer freiwillig oder unfreiwillig für das Training angemeldet haben. Es ist wichtig, dass der Teilnehmer den Sinn des Trainings erkennt. Das Training so realitätsnah wie möglich gestalten, idealerweise den Teilnehmenden die Möglichkeit bieten, das Produkt zu berühren oder in Aktion sehen zu können. Die Interaktivität ist sehr wichtig. Praxisorientierte Sequenzen durch Einbau von Fallbeispielen bleiben den Teilnehmenden besser in Erinnerung als trockene Theorie. Das Programm nach AVIRA zusammenstellen: informieren, reaktivieren, verarbeiten und kontrollieren. Dann die Teilnehmenden arbeiten lassen und dann kontrollieren. Die Fähigkeit eines Trainers liegt darin, die Teilnehmenden mit einem abwechslungsreichen Programm zu motivieren und vom Sinn des Trainings zu überzeugen. Werden vor dem Kurs Erwartungen abgefragt, dann erwarten die Teilnehmer, dass diese auch erfüllt werden. Um den Erwartungen gerecht zu werden, muss der Trainer sehr sattelfest vor der Gruppe stehen. Am Schluss des Kurses sollten es nicht so sein, dass aus Mangel an Wissen nur die Hälfte der Erwartungen erfüllt werden konnten. Es erhöht die Motivation des Kursteilnehmers, wenn er im Kurs praxisnahe Lösungsansätze findet und sich mit dem Problem selber auseinandersetzen kann, als wenn ihm die Lösung präsentiert wird. Oft wird eine Lösung präsentiert ohne ein Problem zu haben. Es ist vom Kurstyp und den Teilnehmenden abhängig, ob der Kurs in Form von Vorträgen oder zum Teil in Lehrgesprächen abgehalten wird. Die Dauer eines Kurses hängt vom Kurstyp und den Teilnehmenden ab. Das Verhältnis von Zeit zum Ergebnis soll im Interesse der Firma und des Teilnehmers im Rahmen bleiben. Für jeden Kurs gibt es bei der Präsentation Anteile, die grundsätzlich präsentiert werden müssen. Je nach Wissensstand der Gruppe können andere Sequenzen aber in einem Lehrgespräch erarbeitet werden. Es liegt in der Entscheidung des Trainers welche Themen anhand der Kursunterlagen oder Folie erklärt und welche in einem Lehrgespräch behandelt werden. Bestimmte Übungen können auch mittels Video verdeutlicht werden. Der Trainer kann bestimmte Bereiche anhand der virtuellen Bedienungsfläche darstellen z.B. wie eine Werkzeugmessung vorgenommen wird. Anstatt die Folie zu zeigen, darauf hinweisen, dass alles im Arbeitsheft nachgelesen werden kann. Der Fokus ist dann auf dem virtuellen Display und die Teilnehmenden sehen wie es gemacht wird.</p>
<b>Trainingsablauf / Konzeptideen</b>	<p>«Eine gute Auftragsklärung und genügend Zeit zur Vorbereitung werden als Erfolgsfaktoren betrachtet. Ausserdem sollten die Methoden auf das Trainingsziel abgestimmt sein und das Training auf einer gewissen konzeptionellen Fundierung basieren. «Ein Training soll lösungsorientiert gestaltet werden. Das spricht die Lernmotivation an, vor allem dann, wenn die Erwartungen der Teilnehmer abgefragt und integriert werden.</p> <p>Eine Schulung stelle ich mir vor, indem zusammen mit den Fachleuten die First steps festgelegt werden. Wie wird sich das Produkt einführen, an welcher Stelle soll auf den Salesaspekt eingegangen werden. Der Trainer gibt den Rahmen vor ohne die Teilnehmer mit Faktenblättern über das Produkt einzudecken, sondern nur auf die Besonderheiten des Produktes, die Pitfalls hinweisen. Eine lebendige Schulung erreicht man, wenn sich der Trainer zurückzieht und die Teilnehmer arbeiten lässt.</p> <p>Die Schulung soll so dokumentiert und aufgebaut sein, dass im Notfall auch eine andere Person damit arbeiten kann. « Der Mehrwert liegt in der Art und Weise wie es vermittelt wird und wie weit es abgeholt wird». «Schwerpunkte oder die Dauer der Beschäftigung mit einem Thema werden auch im Unterricht angepasst. « Praxisorientierte Sequenzen bleiben den Teilnehmenden besser in Erinnerung als trockene Theorie.</p> <p>«Die Fähigkeit eines Trainers liegt darin, die Teilnehmenden mit einem abwechslungsreichen Programm zu motivieren und vom Sinn des Trainings zu überzeugen. «Wenn immer möglich muss ich die Teilnehmenden machen lassen. « Zeigen und dann machen lassen, aber je nach Produkt ist es schwierig. « «Die Abklärung der Zielgruppe inbezug auf die Vorkenntnisse und Berufsgattungen ist enorm wichtig.</p> <p>« Entsprechend der Zusammensetzung muss der zu vermittelnde Stoff angepasst werden. « Ist die Gruppe nicht einigermaßen homogen, ist ein Training zum Scheitern verurteilt. «Ideal wäre, wenn das Ganze anhand einer Story aufgebaut ist. «In Form von E-Learnings soll eine Differenzierung der Teilnehmer erreicht werden, indem schwächere Teilnehmer die Möglichkeit haben, ein Thema nochmals erklären zu lassen ohne die stärkeren Teilnehmenden zu bremsen.</p> <p>« Die stärkeren Teilnehmenden haben die Möglichkeit, ein bestimmtes Thema auch zu vertiefen». « «Bereits bei der Planung und Vorbereitung der Schulung sich überlegen wie der Transfer erfolgen soll, z. « Statistik, Rapport an Vorgesetzte usw. Bei internen Seminaren erfolgt oft kein Transfer und das ist ein Nachteil, weil der Effekt fehlt.</p> <p>« Als Ausbilder muss man Menschen mögen und sie unabhängig ihres Berufsstandes mit Respekt begegnen. «Am Schluss ist unbedingt wichtig, alles für den Transfer zu konsolidieren und alle Inputs und Feedbacks zur Optimierung einzusammeln. «Eine interessante Methode bietet auch eine Schulung von Sales und Projektentwickler, in dem man Fallbeispiel ein Stückweit gemeinsam bearbeitet und beide davon profitieren können».</p>
<b>Veranstaltungsziele</b>	<p>Um Ziele für eine Veranstaltung zu erstellen, muss ich die Bedürfnisse kennen und warum sie dies benötigen. Der Sinn und Zweck ist wichtig um Ziele zu erstellen. «Der Sense of Purpose ist wichtig, egal ob sich die Teilnehmer freiwillig oder unfreiwillig für das Training angemeldet haben. Es ist wichtig, dass der Teilnehmer den Sinn des Trainings erkennt. Das Reason why für jede Sequenz ist für einen Ausbilder das wichtigste, um sich festzuhalten und auch um zu steuern.</p> <p>«Die Themen definieren, was ist wichtig, was muss unbedingt drin sein. Für ein erfolgreiches Training ist auch die Erfahrung eines Trainers von grosser Bedeutung und er ist fähig, besondere Situationen und Massnahmen zu meistern. Das kann in personeller wie auch in organisatorischer Hinsicht sein. Die Teilnehmenden instruieren und dann selber machen lassen. Auch Fehler zulassen, sofern die Situation es erlaubt und keine Unfallgefahr besteht, beobachten, korrigieren und unterstützen. Das verstärkt den Lerneffekt. Je nach Produkt kann das aber schwierig sein. Werden vor dem Kurs Erwartungen abgefragt, dann erwarten die Teilnehmer, dass diese auch erfüllt werden. Um den Erwartungen gerecht zu werden, muss der Trainer sehr sattelfest vor der Gruppe stehen. Am Schluss des Kurses sollte es nicht so sein, dass aus Mangel an Wissen nur die Hälfte der Erwartungen erfüllt werden konnten. Als Trainer sich ein genaues Bild über die Zusammensetzung der Gruppe inbezug auf den Background, die Berufsgattung usw. machen. Dadurch kann das Training besser gesteuert werden. Die Bearbeitung von Fallbeispielen in den Trainings vertärkt den Lerneffekt und motiviert die Teilnehmenden, weil sie Lösungsansätze für ihren beruflichen Alltag finden».</p>
<b>Bedeutung von Bedürfnissen</b>	<p>Die Trainings müssen nach den Bedürfnissen der Teilnehmenden gestaltet werden. Man muss sich in die Teilnehmenden hinversetzen. Es ist wichtig das Vorwissen einzuholen und daran anzuknüpfen. Wenn man die falsche Zielgruppe vor sich hat, kann das Training nicht effektiv sein».</p> <p>«Ein Training soll lösungsorientiert gestaltet werden. Das spricht die Lernmotivation an, vor allem dann, wenn die Erwartungen der Teilnehmer abgefragt und integriert werden. Wenn ein Trainer versteht, was die Leute oder warum sie etwas kapieren müssen, ist die Form seiner Präsentation egal. Eine lebendige Schulung erreicht man, wenn sich der Trainer zurückzieht und die Teilnehmer arbeiten lässt. Anhand des Rasters kann der Trainer die vielen Inputs der Teilnehmer gut steuern. Die Fakten geben zwar Sicherheit, aber der Mehrwert in einem Training ist, wie stark ich auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden eingehen und diese befriedigen kann und wie weit werden sie abgeholt».</p> <p>«Jeder Trainer hat eine Philosophie wie er sein Unterricht gestaltet.</p> <p>«Ein erfolgreiches Training ist nur möglich, wenn die Gruppe einigermaßen homogen ist. Die Abklärung der Zielgruppe inbezug auf die Vorkenntnisse und Berufsgattungen ist enorm wichtig. Entsprechend der Zusammensetzung muss der zu vermittelnde Stoff angepasst werden. Ist die Gruppe nicht einigermaßen homogen, ist ein Training zum Scheitern verurteilt. Viele oder die älteren Kurse sind fast alle systematisch aufgebaut. Das wird von den Teilnehmern durchaus akzeptiert und weil das Arbeitsheft auch als Nachschlagewerk dient, denke ich, ist es auch vom Lernen her noch suboptimal. Es erhöht die Motivation des Kursteilnehmers, wenn er im Kurs praxisnahe Lösungsansätze findet und sich mit dem Problem selber auseinandersetzen kann, als wenn ihm die Lösung präsentiert wird. In Form von E-Learnings soll eine Differenzierung der Teilnehmenden erreicht werden, indem schwächere Teilnehmende die Möglichkeit haben, ein Thema nochmals erklären zu lassen ohne die stärkeren Teilnehmenden zu bremsen. Die stärkeren Teilnehmenden haben die Möglichkeit, ein bestimmtes Thema noch zu vertiefen. Von grosser Wichtigkeit ist die saubere Definition der voraussichtlich zu erwartende Zielgruppe, nicht der gewünschten. Der Trainer kann sich vor dem Kurs anhand der Persona-Methode ein Bild der Kursteilnehmer machen, eine virtuelle Vita. Dadurch können nicht direkt ersichtliche Trainingsbedarfe aufgedeckt werden».</p>

Kategorie	Zusammenfassung
<b>Zielgruppen analysieren</b>	<p>Ohne klar definierte Zielgruppe kann man keine effektiven Trainings gestalten und durchführen.</p> <p>«Im didaktischen Aufbau muss der Sinn, das Warum erkennbar sein. Wenn ein Trainer versteht, was die Leute oder warum sie etwas kapiere müssen, ist die Form seiner Präsentation egal.</p> <p>Die Beziehungsgestaltung zwischen Trainer und Teilnehmenden ist zentral. Der Trainer muss die Bedürfnisse während des Trainings erfassen und gegebenenfalls anpassen. Realisieren, dass die Teilnehmenden noch nicht alles verstanden haben und dann anpassen. Das klappt nur, wenn der Trainer auch weiss, was der Auftrag ist und warum die Sequenz vorkommt.</p> <p>Die Fakten geben zwar Sicherheit, aber der Mehrwert in einem Training ist, wie stark ich auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden eingehen und diese befriedigen kann und wie weit sie abgeholt werden».</p> <p>Für die Vermittlung von Gesetzestext bleibt wenig Spielraum.</p> <p>Werden vor dem Kurs Erwartungen abgefragt, dann erwarten die Teilnehmer, dass diese auch erfüllt werden. Um den Erwartungen gerecht zu werden, muss der Trainer sehr sattelfest vor der Gruppe stehen. Am Schluss des Kurses sollte es nicht so sein, dass aus Mangel an Wissen nur die Hälfte der Erwartungen erfüllt werden konnte. Bei einem Expertenzusammenzug ohne klare Definition setzte ich ein bestimmtes Oberthema fest und hole anfangs des Kurses die Erwartungen ab.</p> <p>Ein erfolgreiches Training ist nur möglich, wenn die Gruppe einigermaßen homogen ist. Die Abklärung der Zielgruppe inbezug auf die Vorkenntnisse und Berufsgattungen ist enorm wichtig. Entsprechend der Zusammensetzung muss der zu vermittelnde Stoff angepasst werden. Ist die Gruppe nicht einigermaßen homogen, ist ein Training zum Scheitern verurteilt.</p> <p>Der Trainer muss eine saubere Selektion des zu vermittelnden Stoffes vornehmen, damit der Teilnehmer nicht mit überflüssigem Wissen eingedeckt wird.</p> <p>Es erhöht die Motivation des Kursteilnehmers, wenn er im Kurs praxisnahe Lösungsansätze findet und sich mit dem Problem selber auseinander setzen kann, als wenn ihm die Lösung präsentiert wird.</p> <p>Der Trainer darf auch bei Spezialkursen ein gewisses Niveau an Wissen der Teilnehmer nicht voraussetzen. Vor jedem Kurs muss aufgrund der Zusammensetzung der Zielgruppe das Vorwissen realistisch eingeschätzt und das Lernziel entsprechend angepasst werden.</p> <p>Vor jedem Kurs die Zielgruppe inbezug auf Wissensstand und Berufsgattung neu definieren und das Niveau des Lernzieles entsprechend anpassen. Es ist besser am Anfang einfach zu halten und nachträglich anzureichern, z.B. im Rahmen einer kurzen Wiederholung lassen sich auch Ergänzungen einbauen».</p> <p>«Eine gute Planung der Schulung beinhaltet didaktische Reduktion und Erwachsenenbildnerische Methode. Das Programm soll im Verhältnis zur Kursdauer und zur vorgesehenen Methode. Mit einem Vortrag kann das Maximum an Wissen transformiert werden, aber ganz wenig bleibt hängen.</p> <p>Der Trainer muss seine Zielgruppe kennen, sich in die Funktion der Teilnehmenden einfühlen können und merken, was diese für ihre berufliche Tätigkeit benötigen.. Wichtig ist bereits bei der Planung sich ein Bild zu machen, wer ist meine Zielgruppe, welche Interessen und Ziele verfolgen sie? Der Trainer muss auf die Bedürfnisse der Gruppe eingehen können.</p>
<b>Bedürfnisse erfassen und anpassen</b>	<p>Es ist wichtig, dass man sich an dem Vorwissen und den Bedürfnissen der Teilnehmenden anpasst. Dafür benötigt man ausreichend Fachwissen und es ist hilfreich das «Warum» die Teilnehmenden es brauchen zu kennen.</p> <p>«Ein oft gesehenes Problem ist, wenn Trainer nach Kochrezept unterrichten möchten. Es ist aber tödlich, wenn der Trainer am Ablauf festhalten möchte und die Teilnehmenden nicht das machen.</p> <p>Es ist wichtig zu verstehen, warum die Teilnehmenden etwas benötigen. So kann man sich sehr schnell an neue Situationen anpassen respektive erkennen, ob etwas verstanden wurde.</p> <p>Es ist die Entscheidung des Trainers, eine Diskussion während des Trainings zuzulassen, weil alle davon profitieren können oder sie zu unterbrechen, weil der Zeitpunkt oder der Wissensstand unpassend sind. Die Diskussion kann unterbunden werden, indem die Frage des Teilnehmers einigermaßen zufriedenstellend beantwortet wird.</p> <p>Für ein erfolgreiches Training ist auch die Erfahrung eines Trainers ausschlaggebend und er ist fähig, besondere Situationen und Massnahmen zu meistern. Das kann in fachlicher wie auch in organisatorischer Hinsicht sein.</p> <p>Bei Kursen mit einem vom Gesetzgeber vorgegebenen Programm bleibt wenig Spielraum für die Gestaltung, weil Gesetzestext bleibt Gesetzestext. Erwartungen der Teilnehmer können hier nicht angenommen werden.</p> <p>Die Balance zwischen Fordern und Fördern der Teilnehmenden finden und merken, ob die Teilnehmenden alles verstanden haben».</p> <p>«Mit Einfühlungsvermögen für die Teilnehmenden abschätzen können, ob sie die Materie verstanden haben und wer Unterstützung benötigt.</p> <p>Der Trainer muss den Ueberblick behalten und regelmässig prüfen, ob die Lerngruppe gut dabei ist, ob sie Fehler macht. Er soll fähig sein, schwächere Teilnehmende zu identifizieren und diese zu unterstützen sowie Teilnehmende mit guten Vorkenntnissen zu ermöglichen, selbständig etwas auszuprobieren.</p> <p>In Form von E-Learnings soll eine Differenzierung der Teilnehmer erreicht werden, indem schwächere Teilnehmer die Möglichkeit haben, ein Thema nochmals erklären zu lassen ohne die stärkeren Teilnehmenden zu bremsen. Die stärkeren Teilnehmenden haben die Möglichkeit, ein bestimmtes Thema noch zu vertiefen».</p>
<b>Strategie und Vorgaben</b>	<p>Dabei sollten immer kleine Gruppen und aktive Methoden eingesetzt werden. Die Schulung soll so dokumentiert und aufgebaut sein, dass im Notfall auch eine andere Person damit arbeiten kann. «Das Aufstellen von Leitplanken ist für das Gelingen eines Trainings sehr hilfreich. "Die Abklärung der Zielgruppe inbezug auf die Vorkenntnisse und Berufsgattungen ist enorm wichtig.</p> <p>Entsprechend der Zusammensetzung muss der zu vermittelnde Stoff angepasst werden. Ist die Gruppe nicht einigermaßen homogen, ist ein Training zum Scheitern verurteilt. In Form von E-Learnings soll eine Differenzierung der Teilnehmer erreicht werden, indem schwächere Teilnehmer die Möglichkeit haben, ein Thema nochmals erklären zu lassen ohne die stärkeren Teilnehmenden zu bremsen. Aufgrund dieser Zieldefinierung können die Unterstützungsmöglichkeiten in Form von E-Learning oder andere Methoden aufgebaut werden um möglichst schnell agieren zu können.</p>

## 11.7 Workshop Leitfaden

Swisslog „Products & Solution“ – Tag 1

**Ort:** Park Hotel Stuttgart-Messe, Raum Saphir

**Teilnehmende:** Diana Meyer, Vanessa Wolf, Andreas Compeer, Michael Heidu, Thomas Gärlin, Roger Johansson, Michiel Veenman, Manuela Franke, Nikolai Scholl, Fabian Siegrist, Cathrin Völz, Hansruedi Flückiger, Michael Baumgartner, Paul Douglas

<b>Donnerstag, 15. März 2018</b>					
<b>Zeit</b>	<b>Inhalte</b>	<b>Ziele Workshop</b>	<b>Methode</b>	<b>Material</b>	<b>Verantwortlich</b>
13.30-14.30 15 Min	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Begrüßung</li> <li>- Organisatorisches / Ziele des Workshops und Einführung ins Thema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Begrüßung, Ziele und Ablauf erklären</li> </ul>	Vorabinformation Präsentation	Flipchart Powerpoint Beamer	M. Franke
13.45-14.45 60 Min	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Facts and Figures</b></li> <li>- Product &amp; Solution Training 2017</li> <li>- Tools &amp; Communication (LMS, Evaluation, Einladungen, Zertifikate, Training-Guideline)</li> <li>- Ergebnisse Evaluation 2017</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rückmeldung zum Trainingsjahr 2017, Wissen aktivieren und Anregung zur Reflexion</li> </ul>	Präsentation	Powerpoint Beamer	M. Franke F. Siegrist D. Meyer
15 Min	- <b>Pause</b>				
15.00-16.30 90 Min	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Erfahrungsaustausch Produkttrainer</b></li> <li>- Gruppendiskussion zu den Trainings 2017</li> <li>- Schlussfolgerungen und Verbesserungen ausarbeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Datenerhebung zur Identifikation von Verbesserungspotentialen und Trainingsverständnisses der Trainer</li> <li>- Mittragen der „neuen“ Trainingsaufgrund Partizipation</li> </ul>	Gruppendiskussion 3 Thesen als Schlussfolgerung zur Diskussion des Trainingsverständnisses	Sitzordnung „Rundertisch“ Powerpoint Beamer	M. Franke F. Siegrist
15 Min	- <b>Pause</b>				
16.45-18.15 90 Min	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Gruppenarbeit Zielgruppen</b></li> <li>- Erstellung der Personas für Sales, Engineering und Service</li> <li>- Präsentation und Diskussion im Plenum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profil der Zielgruppen erstellen</li> <li>- Bedeutung und Unterschiedlichkeit von Zielgruppen aufzeigen</li> </ul>	Gruppenarbeit, 3 Gruppen, pro Gruppe eine Persona und je ein Moderator	Vorlageblatt in Format A0 zum Ausfüllen der Personas	M. Franke F. Siegrist D. Meyer
Ab 19.00	- <b>Gemeinsames Abendessen</b>				

## Swisslog „Products & Solution“ - Tag 2

**Ort:** Park Hotel Stuttgart-Messe, Room Saphir

**Teilnehmende:** Diana Meyer, Vanessa Wolf, Andreas Compeer, Michael Heidu, Kirt Laeske, Thomas Gärlin, Roger Johansson, Michiel Veenman, Manuela Franke, Nikolai Scholl, Roland Martin, Fabian Siegrist, Cathrin Völz, Hansruedi Flückiger, Michael Baumgartner, Paul Douglas

<b>Zeit</b>	<b>Inhalte</b>	<b>Ziele Workshop &amp; Praxis</b>	<b>Methode</b>	<b>Material</b>	<b>Verantwortlich</b>
<b>Freitag, 16. März 2018</b>					
08.30-09.00 30 Min	- CGLA Training 2018 - Gruppendiskussion zu Ausrichtung der Trainings 2018	- Welche Trainings sind im Rahmen der Product & Solution Trainings für das Jahr 2018 zu planen?	Gruppendiskussion	Flipchart	M. Franke
09.00-10.00 60 Min	- <b>Gruppenarbeit Training 2018</b> - Gruppenarbeit zur Identifikation von Trainingsvoraussetzungen –bedarf / -anforderungen anhand einem Beispiel-Training respektive eines -Mitarbeitenden	- Ermöglichung zielgruppenspezifischer Training: - Welche Voraussetzungen/ Vorleistungen müssen ein für Trainings erfüllt sein, welcher Bedarf/ Anforderungen bestehen an eine spezifische Rolle?	Gruppenarbeit, 2 Gruppen, pro Gruppe ein Moderator	Flipchart Pinnwand	M. Baumgartner P. Douglas
15 Min	- <b>Pause</b>				
10.00-10.30 30 Min	- <b>Präsentationen</b> - Verkaufstraining-Projekt und Auswirkung von fehlendem Training	- Präsentation zu den verkaufsspezifischen Trainingsmassnahmen (Soft Skills, Methoden etc.) - Konsequenzen von fehlenden Trainings auf Qualität und Kosten	Präsentation	Beamer Powerpoint	H. Flückiger M. Baumgartner
15 Min	- <b>Pause</b>				
10.45-11.45 60 Min	- <b>Gruppenarbeit Prioritäten 2018</b> - Erarbeitung des Trainingsbedarfs pro Region	- Gemeinsame Erarbeitung eines Trainingskalenders pro Region (nicht nur Product & Solution Training)	Gruppendiskussion	Flipchart Pinnwand	M. Franke
13.00 – 13.15 15 Min	- Abschluss, Danksagung	- Feedback zum Workshop einholen und weiteres Vorgehen erläutern - Überreichen eines kleinen Präsensts	Feedback mündlich einholen	-	M. Franke F. Siegrist D. Meyer
Ab 13.15	- Zeit für Arbeit und/oder Rückreise				

### 11.8 Relation-Matrix

Code-Relations - Treffer pro Dokument nur einmal zählen

Codesystem	Weiterbildung oder -entwicklung der Trainerkompetenz	Bedürfnisse der Trainer	Ressourcen	Persönliche Eigenschaften	Trainer-Teilnehmende	Teilnehmende-Teilnehmende	Selbstreflexion	Lern-Rückmeldungen	Probleme vergangener Trainingsgestaltung	Elemente der Gestaltung / Erw. gerechte Methoden	Trainingsablauf / Konzeptideen	Veranstaltungsziele	Bedeutung von Bedürfnissen	Zigruppen analysieren	Bedürfnisse erfassen und anpassen	Strategie und Vorgaben	SUMME
Weiterbildung oder -entwicklung der Trainerkompetenz	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Bedürfnisse der Trainer	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	7
Ressourcen	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3
Persönliche Eigenschaften	0	0	0	0	4	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	18
Trainer-Teilnehmende	0	0	0	4	0	3	3	5	0	5	4	4	5	5	5	1	53
Teilnehmende-Teilnehmende	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3	1	0	0	0	1	0	9
Selbstreflexion	0	0	0	1	3	0	0	3	0	2	2	0	1	1	2	1	21
Lern-Rückmeldungen	0	0	0	1	5	0	3	0	0	2	4	1	1	0	3	1	28
Probleme vergangener Trainingsgestaltung	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	5
Elemente der Gestaltung / Erwachsenengerechte Methoden	0	1	0	1	5	3	2	2	0	0	6	5	6	5	1	2	48
Trainingsablauf / Konzeptideen	0	1	1	1	4	1	2	4	1	6	0	3	5	3	2	4	45
Veranstaltungsziele	0	0	0	1	4	0	0	1	0	5	3	0	4	5	2	2	35
Bedeutung von Bedürfnissen	0	1	0	1	5	0	1	1	1	6	5	4	0	6	5	1	46
Zigruppen analysieren	0	0	0	0	5	0	1	0	1	5	3	5	6	0	3	1	39
Bedürfnisse erfassen und anpassen	0	0	0	1	5	1	2	3	0	1	2	2	5	3	0	1	35
Strategie und Vorgaben	0	1	0	1	1	0	1	1	1	2	4	2	1	1	1	0	22
<b>SUMME</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>53</b>	<b>9</b>	<b>21</b>	<b>28</b>	<b>5</b>	<b>48</b>	<b>45</b>	<b>35</b>	<b>46</b>	<b>39</b>	<b>35</b>	<b>22</b>	<b>518</b>

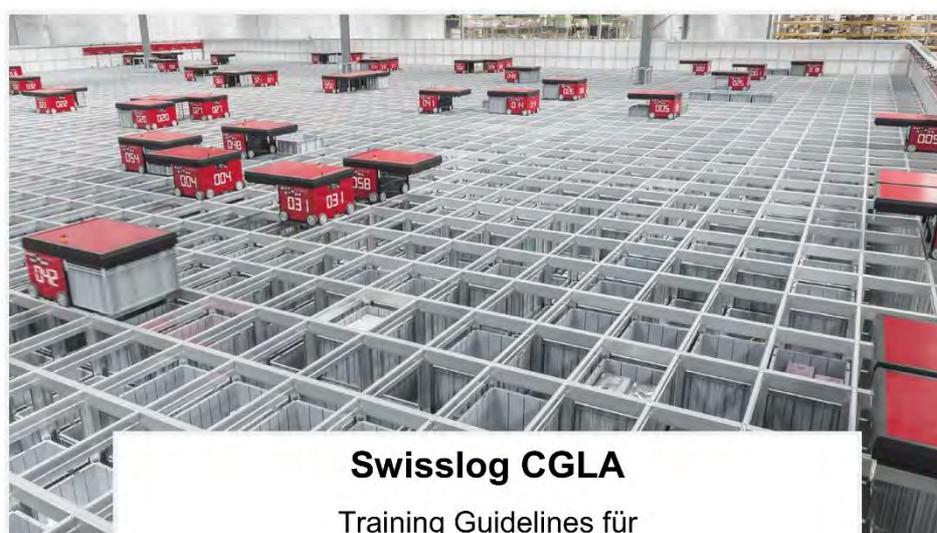
Code-Relations gesamt

Codesystem	Weiterbildung oder -entwicklung der Trainerkompetenz	Bedürfnisse der Trainer	Ressourcen	Persönliche Eigenschaften	Trainer-Teilnehmende	Teilnehmende-Teilnehmende	Selbstreflexion	Lern-Rückmeldungen	Probleme vergangener Trainingsgestaltung	Elemente der Gestaltung / Erw. gerechte Methoden	Trainingsablauf / Konzeptideen	Veranstaltungsziele	Bedeutung von Bedürfnissen	Zigruppen analysieren	Bedürfnisse erfassen und anpassen	Strategie und Vorgaben	SUMME
Weiterbildung oder -entwicklung	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Bedürfnisse der Trainer	1	0	2	0	0	0	0	0	1	2	4	0	1	0	0	1	12
Ressourcen	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	4
Persönliche Eigenschaften	0	0	0	0	9	0	3	1	0	1	1	1	1	0	1	1	31
Trainer-Teilnehmende	0	0	0	9	0	4	8	8	0	24	15	7	15	15	18	1	192
Teilnehmende-Teilnehmende	0	0	0	0	4	0	0	0	0	4	1	0	0	0	1	0	11
Selbstreflexion	0	0	0	3	8	0	0	3	0	2	2	0	1	1	2	1	28
Lern-Rückmeldungen	0	0	0	1	8	0	3	0	0	4	4	2	1	0	4	1	40
Probleme vergangener	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	2	0	2	8
Elemente der Gestaltung /	0	2	0	1	24	4	2	4	0	0	28	17	19	25	6	4	219
Trainingsablauf / Konzeptideen	0	4	1	1	15	1	2	4	1	28	0	7	10	4	2	13	151
Veranstaltungsziele	0	0	0	1	7	0	0	2	0	17	7	0	7	9	2	2	88
Bedeutung von Bedürfnissen	0	1	0	1	15	0	1	1	2	19	10	7	0	24	7	2	140
Zigruppen analysieren	0	0	0	0	15	0	1	0	2	25	4	9	24	0	7	1	145
Bedürfnisse erfassen und	0	0	0	1	18	1	2	4	0	6	2	2	7	7	0	1	83
Strategie und Vorgaben	0	1	0	1	1	0	1	1	2	4	13	2	2	1	1	0	44
<b>SUMME</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>31</b>	<b>192</b>	<b>11</b>	<b>28</b>	<b>40</b>	<b>8</b>	<b>219</b>	<b>151</b>	<b>88</b>	<b>140</b>	<b>145</b>	<b>83</b>	<b>44</b>	<b>1730</b>

## 11.9 Training Guideline für Product and Solution Trainings

**swisslog**

Member of the KUKA Group



### **Swisslog CGLA**

Training Guidelines für  
Product & Solution Trainings



Member of the KUKA Group

## Inhalt

Weiterbildungskonzept .....	1
Warum? .....	1
Für wen? .....	1
Wozu? .....	2
Was? .....	2
Wie? .....	3
Wann und Wo? Lernort und Lernumgebung.....	4
Wer? Dozierende .....	4
Kompetenzprofil.....	5
Selbstreflexion und Evaluation.....	5
Kommunikator, Motivator und Teamplayer sein.....	6
Fachexperte in einem Themenbereich .....	6
Einsatz verschiedener, erwachsenengerechter Methoden und Techniken .....	7
Umgang mit Heterogenität.....	7
In der Lage sein, Lernbedürfnisse von Erwachsenen zu beurteilen .....	8
Lernprozesse gestalten, unterstützen, vermitteln und evaluieren .....	8
Gestaltungshinweise und Methodenvorschläge für Trainings.....	9
<b>A: Anfangen</b> .....	10
<b>I:</b> Interesse wecken.....	10
<b>T:</b> Theorie vermitteln und erarbeiten.....	10
<b>U:</b> Umsetzen und Üben.....	11
<b>S:</b> Schluss.....	11
Literaturempfehlungen.....	12
Literaturverzeichnis .....	13
Tabellenverzeichnis .....	13



### Weiterbildungskonzept

Die Training Guideline für Swisslog CGLA Product & Solution gilt für die Mitarbeitenden der Swisslog AG, welche Produkt- und/oder Lösungstrainings anbieten und durchführen. Dieser Leitfaden erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, soll aber den Trainern in der Gestaltung und Durchführung ihrer Veranstaltung einen Rahmen sowie einen Überblick in den relevanten Themengebieten bieten. Die Umsetzung und Anwendung des Leitfadens soll den Anforderungen einer zeitgemässen und nachhaltigen betrieblichen Weiterbildung gerecht werden.

### Warum?

Kompetente Mitarbeitende sind der Schlüssel unserer Strategie. Fehlendes Produkt- und Lösungstraining kann beim Vertriebspersonal mangelndes Vertrauen in die eigenen Produkte und Unsicherheit gegenüber potenziellen Kunden zur Folge haben. Ausserdem verursacht mangelnde Produktkompetenz erhöhte Fehlerkosten (Cost of Poor Quality) in der Planung und Realisierung von Kundenprojekten.

### Verwendungszweck

- Mit rollen- und regionenspezifischen Trainings für die gesamte Division der CGLA das Wissen auf der ganzen Welt angleichen.
- Entsendungen der Mitarbeitenden zur Unterstützung anderer Regionen.
- Ein attraktives und professionelles Weiterbildungsangebot ist für potenzielle Mitarbeitende ein Anziehungspunkt.
- Neue Mitglieder von Swisslog CGLA können in kurzer Zeit auf ihre Aufgaben und Herausforderungen vorbereitet werden.

### Für wen?

Die Product & Solution Trainings richten sich grundsätzlich an alle Mitarbeitende der Swisslog CGLA. Es sind nur Personen zugelassen, welche das Einführungsprogramm und die Probezeit erfolgreich abgeschlossen haben.



Member of the KUKA Group

### Zielgruppe

- Angesprochen sind insbesondere Mitarbeitende aus den operativen Bereichen wie Sales & Consulting, Realization und Customer Service.
- Das umfassende Angebotsportfolio von Beratung, Konzeptstudien, Projektrealisierung bis hin zum Unterhalt der Anlagen soll in den Trainings berücksichtigt werden.
- Den kulturellen Besonderheiten wird nebst den unterschiedlichen markt- und kundenspezifischen Bedürfnissen und Zielen der Abteilungen oder Rollen auch Rechnung getragen.

### Wozu?

Swisslog CGLA möchte die Zukunft als führender Anbieter von Logistik Automatisierungen revolutionieren. Durch die Entwicklung und den Einsatz innovativer Lösungen und Softwareapplikationen ist Swisslog CGLA bekannt für ihre erstklassigen Lösungsanwendungen in der Robotik-Automatisierung.

### Lernziel

Die Product & Solutions Trainings sollen auf den Ebenen Organisation, Mitarbeitende und Kunden einen Nutzen bringen:

- Ein marktsegmentspezifisches und auf ihre Aufgaben und Tätigkeiten zugeschnittenes Produkt- und Lösungstraining anbieten.
- Unterstützung der Organisation und Mitarbeitende zur Erreichung der strategischen Ziele.
- Schaffung einer positiven Lern- und Lehrumgebung, damit die Teilnehmenden ihre Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten weiter entwickeln um ihre Aufgaben und Ziele noch effektiver und effizienter erreichen zu können.
- Durch handlungsorientierte Schulungen die Mitarbeitenden der Swisslog CGLA dazu befähigen, ein Maximum an kundengerechte Lösungen zu erarbeiten.

### Was?

Die Trainingsinhalte basieren auf empirisch ermittelten aktuellen oder zukünftigen Situationen. Alle Trainings sind curricular aufgebaut und sollen die Mitarbeitenden für aktuelle oder zukünftige berufliche Herausforderungen befähigen. Die Veranstaltungsziele und Problemstellungen sollen den Teilnehmenden als Orientierungshilfe dienen und der Ausbildung Struktur verleihen.



Member of the KUKA Group

### Inhalt und Aufbau

- Die Produkt-, Lösungs- sowie die Marktsegment-Trainings werden in den drei Stufen, Basic, Advanced und Expert, angeboten. Die Trainings sind modular aufgebaut. Voraussetzung für ein Training auf der nächst höheren Stufe ist der erfolgreiche Abschluss der vorhergehenden Stufen oder die Vorweisung von extensiver, relevanter Erfahrung.
- Je nach Abteilung und Rolle müssen die Mitarbeitenden unterschiedliche Trainings besuchen respektive abweichend vertiefte Kenntnisse und Fertigkeiten vorweisen. Genauere Angaben zu den je nach Rolle zu besuchende Trainings können der Trainingsprofil-Matrix entnommen werden.
- Der problemorientierte und realitätsnahe Ansatz der Trainings soll zur Transfersicherung beitragen.
- Vor- und nachbereitende Gespräche der Teilnehmenden mit ihren Vorgesetzten und/ oder Teammitgliedern stellen ein wichtiges Element der Trainings dar.
- Der Austausch schafft Verpflichtung und bietet Klarheit über die Erwartungen der Vorgesetzten an den Mitarbeitenden. Die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, das neue Wissen mit dem Team zu teilen, um so mögliche Einsatzgebiete oder Barrieren zu identifizieren.

### Wie?

Die didaktischen Prinzipien beruhen auf konstruktivistischen, ressourcenorientierten Ansätzen und zielen auf die Steigerung der Handlungskompetenz der Mitarbeitenden ab. Nach dem Lernverständnis der Swisslog CGLA muss Wissen in einer aktiven Auseinandersetzung mit der Umwelt angeeignet und kann nicht einfach von den Trainern übertragen werden. Für diesen Lernprozess stellen die Eigenaktivität respektive Motivation und der soziale Austausch wesentliche Elemente dar. Die Teilnehmenden bringen ihre individuelle Biografie, d.h. spezifische Fähigkeiten, Ressourcen und Potenziale mit in die Organisation, denken und handeln im Rahmen ihrer Möglichkeiten und Fähigkeiten.

### Lernkultur und Methoden

- Die Trainings sollen als Plattform genutzt werden, in welchen die Teilnehmenden neue Perspektiven und Handlungen austauschen und ausprobieren können.
- Um den Transfer zu erleichtern, sollen konkrete Praxisaufgaben in kooperativen Lernformen gelöst und dabei von den Trainern begleitet und unterstützt werden.
- Reflexion und Feedback sind für die Teilnehmenden wie auch für die Trainer ein wesentlicher Bestandteil des Lernens und der Weiterentwicklung.



Member of the KUKA Group

#### Wann und Wo? Lernort und Lernumgebung

Die Swisslog CGLA legt Wert auf die Schaffung leistungs- und lernförderlicher Lernräume, welche durch ein Klima gegenseitiger Unterstützung geprägt sind. Die Trainer und Teilnehmenden schaffen Lernräume, welche von Respekt, Offenheit und Toleranz gegenüber anderen Meinungen zusammengesetzt sind. Die Trainings finden grundsätzlich und in regelmässigen Abständen in den Räumlichkeiten der Swisslog CGLA statt. Die Ergebnisse der Trainings sollen auf einer internen Plattform bereitgestellt werden, damit das Lernen nicht nur an die Präsenzveranstaltung gebunden und bei Bedarf sofort abrufbar ist.

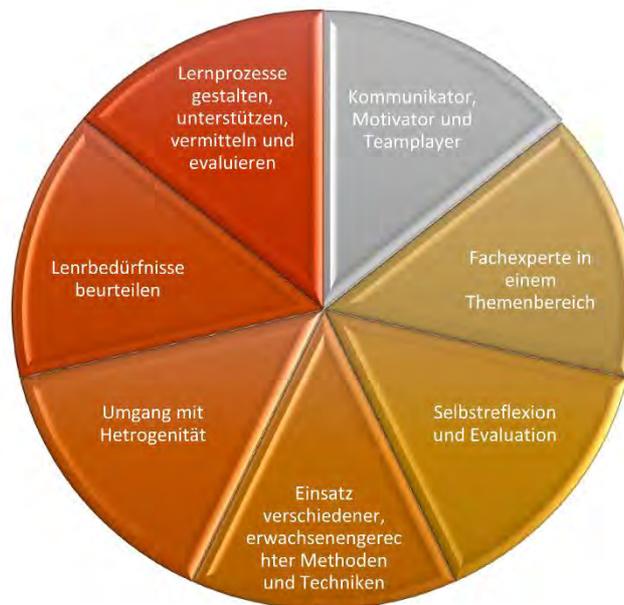
#### Wer?

Die Trainer sind die Visitenkarte der Swisslog CGLA und sich dieser Funktion in ihrem täglichen Handeln bewusst. Sie setzen die Anforderungen und Strategien der Organisation in den Lehrveranstaltungen um und fokussieren bei der Unterrichtsplanung auf alltagsrelevante Situationen, welche den Bedürfnissen der Zielgruppe entsprechen.

#### Dozierende

- Durch den Einsatz eines breiten handlungsorientierten Methodenrepertoires werden abwechslungsreiche und lernwirksame Trainings gestaltet.
- Die Trainer treten je nach Situation und Anforderung als Wissensvermittler, Coach, Motivator, Berater oder Experte auf. Durch die vielfältigen Rollen tragen sie gemeinsam mit den Teilnehmenden Verantwortung für das Lern- und Arbeitsklima und bauen dabei tragfähige Beziehungen auf.
- Die kritische Haltung sich selbst und den Teilnehmenden gegenüber erfordert eine stetige Reflexion des Unterrichts und des eigenen Verhaltens.
- Auch in Konfliktsituationen sollen die Teilnehmenden stets respektvoll und wertschätzend behandelt werden.
- Interne und externe Zusammenarbeit fördern sowie ein regelmässiger Austausch mit anderen Fachpersonen zur Weiterentwicklung unseres Angebotes nutzen.

## Kompetenzprofil



### Selbstreflexion und Evaluation

**Wissen:** Die Trainer sind sich ihrer Rolle bewusst und kennen die Möglichkeiten zur Weiterentwicklung der Schulungsangebote.

**Fähigkeiten:** Die Trainer reflektieren das eigene Handeln und gleichen die geplanten Veranstaltungen/Ziele der Realität an. Die kritische Denkweise hilft den Trainern zur Optimierung sowie den eigenen Lernbedarf einzuschätzen.

**Haltung:** Die Trainer sind authentisch und konsequent. Darüber hinaus interessieren sie sich für ihre eigene berufliche Weiterentwicklung.



Member of the KUKA Group

#### Kommunikator, Motivator und Teampayer sein

**Wissen:** Die Trainer verfügen über Kommunikationsgrundlagen und die Fähigkeit vertrauensvolle Beziehungen zu unterschiedlichen Anspruchsgruppen aufzubauen. Nebst dem Wissen über kulturelle Unterschiede kennen sie die Methoden um die Teilnehmenden zu motivieren und zu selbstständigem Lernen anzuregen.

**Fähigkeiten:** Eine klare, verständliche und der Zielgruppe angepasste Kommunikation zeigt die Relevanz des Lernprozesses für den Berufsalltag auf. Als Teampayer pflegen sie den Erfahrungsaustausch, können Probleme erkennen und gemeinsam mit den Teilnehmenden tragbare Lösungen finden. Sie motivieren durch konstruktive Rückmeldungen zu Lernfortschritten und sehen Feedbacks stets als eine Möglichkeit, ihr Verhalten oder ihre Veranstaltungen zu verbessern.

**Haltung:** Die Trainer haben ein positives Menschenbild, welches von Empathie, Wertschätzung und Respekt geprägt ist. Sie sind offen gegenüber unterschiedlichen Sichtweisen und Lebensbiographien.

#### Fachexperte in einem Themenbereich

**Wissen:** Nebst fundiertes Wissen und praktische Erfahrung in ihrem Themenbereich sind sie über Trends und zukünftige Entwicklungen auf dem neuesten Stand.

**Fähigkeiten:** Die Trainer sind der Lage, der Zielgruppe entsprechende Schulungsunterlagen und Inhalte zu erstellen oder anzupassen sowie Erwartungen oder Ressourcen der Teilnehmenden in das Training zu integrieren.

**Haltung:** Die Trainer interessieren sich für Entwicklungen und Trends in der Branche und im Fachbereich. In der Auswahl der Schulungsunterlagen beweisen sie Kreativität und sind offen gegenüber neuen Methoden.



Member of the KUKA Group

#### Einsatz verschiedener, erwachsenengerechter Methoden und Techniken

**Wissen:** Die Trainer kennen die Grundlagen der Didaktik bezüglich der Planung und Gestaltung von Trainings (Ziele, Inhalte, Methoden- und Medienwahl, Transfer- und Auswertungsverfahren). Sie verfügen über grundlegendes Wissen der Lernpsychologie, insbesondere wie Erwachsene lernen.

**Fähigkeiten:** Sie können für die Veranstaltungen die passenden Lernmethoden auswählen und einsetzen. Um den Lernprozess der Teilnehmenden zu unterstützen, können die Trainer dank ihres umfassenden Methodenrepertoires die Methoden während der Veranstaltung ändern.

**Haltung:** Die Trainer sind offen aber dennoch kritisch gegenüber neuen Methoden und Techniken. Während den Veranstaltungen treten sie sicher auf und sind mit verschiedenen Methoden vertraut, welche abwechslungsreich und kreativ eingesetzt werden.

#### Umgang mit Heterogenität

**Wissen:** Die Trainer wissen über die Vorteile und Herausforderungen von Diversität und Heterogenität im Unterricht Bescheid. Sie kennen die Elemente der Gruppendynamik und wissen wie mit Konfliktsituationen umzugehen.

**Fähigkeiten:** Die Trainer sind in der Lage, Diversität und Heterogenität festzustellen und entsprechend damit umzugehen. Durch ihr Engagement und Fachwissen können sie auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Teilnehmenden eingehen. Die Gruppeninteraktionen nehmen sie wahr und können bei Lernwiderständen oder Konflikten intervenieren.

**Haltung:** Die Trainer treten zuverlässig und vertrauenswürdig auf. Durch ihren respektvollen und empathischen Umgang sind sie in der Lage, mit Heterogenität oder Konfliktsituationen umzugehen.



Member of the KUKA Group

#### In der Lage sein, Lernbedürfnisse von Erwachsenen zu beurteilen

**Wissen:** Die Trainer kennen die Bedürfnisse, Motiven und Interessen der Zielgruppe sowie deren typische Biographie und kulturelle Besonderheiten. Weiter verfügen sie über Kenntnisse der beruflichen Herausforderungen und Ziele.

**Fähigkeiten:** Sie sind in der Lage, die Vorkenntnisse, Bedürfnisse und Motive der Teilnehmenden einzuschätzen und in Bezug zu den Lernzielen zu setzen. Die Trainer können die Veranstaltung und Methoden dem Erfahrungsstand der Teilnehmenden entsprechend gestalten. Sie sind gute Zuhörer und nehmen auch nonverbale Kommunikation wahr, um die Bedürfnisse der Teilnehmenden zu erfassen.

**Haltung:** Die Trainer zeigen Interesse für die Bedürfnisse und Motiven der Teilnehmenden. Sie sind sich der unterschiedlichen beruflichen Vorkenntnisse und Erfahrungen der Teilnehmenden bewusst und bereit, diese unterschiedlichen Ressourcen zu nutzen.

#### Lernprozesse gestalten, unterstützen, vermitteln und evaluieren

**Wissen:** Die Trainer wissen wie eine Veranstaltung gestaltet wird und kennen eine breite Palette an erwachsenengerechten Lernmethoden und -techniken. Sie verfügen über Wissen zur Überprüfung des Lernfortschritts und wissen, wie die Resultate zur Optimierung genutzt werden.

**Fähigkeiten:** Die Trainer können passende Methoden auswählen und anwenden. Die Lernziele können sie im Lernprozess und deren Inhalte übersetzen. Ausserdem sind die Trainer in der Lage, in den Veranstaltungen verschiedene Methoden einzusetzen und die Bedürfnisse einzelner Personen wahrzunehmen und darauf einzugehen. Die Trainer haben die Fähigkeit, die Teilnehmenden zu motivieren und zu eigenständigem Lernen anzuregen. Sie sind in der Lage geeignete Aufgaben zu stellen, welche den Alltag der Teilnehmenden widerspiegeln. Sie hören den Teilnehmenden gut zu und nehmen Inputs der Teilnehmenden an, um ihr Training zu reflektieren und zu verbessern.

**Haltung:** Die Trainer sind kreativ und aufgeschlossen gegenüber Veränderungen. Sie sind sich der unterschiedlichen Herkunft und Lernstile der Teilnehmenden bewusst und nehmen darauf Rücksicht. Durch ihre Selbstreflexion und Anpassungsfähigkeit können sie auf veränderte Vorgaben, Bedürfnisse und Ziele eingehen.

### Gestaltungshinweise und Methodenvorschläge für Trainings

Trotz der Unvorhersehbarkeit von Trainings, ist die Planung der Veranstaltung ein wichtiger Bestandteil erfolgreicher Trainings. Zur systematischen Planung von Trainings bestehen eine Vielzahl an unterschiedlichen Zugängen (z.B. ARIVA, AITUS, AIDA, Artikulationsschema nach Grell etc.). Die vorliegenden Gestaltungshinweise beruhen auf dem **AITUS-Modell - Anfangen, Interesse wecken, Theorie vermitteln und erarbeiten, Umsetzen und Üben, Schluss** (Meyer, 2012, S. 47–62). Weitere Informationen zu den Methoden können folgenden Exemplaren aus der Literaturempfehlung entnommen werden:

- Lehren und Lernen
- Methodenreader, Universität Regensburg
- Fachwissen lebendig vermitteln
- Methodenpool, Universität Köln
- Methodensammlung für Trainerinnen und Trainer
- Kurs- und Seminarmethoden

Tabelle 1: Formular zur Planung von Trainings (eigene Darstellung)

Planungsformular						
Unterrichtsphase	Inhalt	Ziel	Lerner- und Lehreraktivität	Sozialform	Methode und Material	Zeitansatz
Anfangen						
Interesse wecken						
Theorie vermitteln und erarbeiten						
Umsetzen und Üben						
Schluss						



Member of the KUKA Group

### **A: Anfangen**

In dieser Phase geht es darum, den Teilnehmenden Orientierung zu vermitteln und sie für die bevorstehende Veranstaltung zu motivieren:

- Den Teilnehmenden den Ablauf des Trainings vorstellen
- Zusammenarbeit und Spielregeln vereinbaren
- Ziel und Nutzen für den beruflichen Alltag des Trainings bekannt geben und begründen
- Verbindungen zu anderen Trainings aufzeigen

**Methoden:** Referat, Präsentation

### **I: Interesse wecken**

Das Vorwissen und die Erfahrungen der Teilnehmenden aktivieren und daran anknüpfen. Diese Phase darf nicht mit einer Repetition verwechselt werden. Das Ziel ist, durch die Aktivierung und Anknüpfung Interesse am Neuen zu schaffen. Je nach Vorwissen und Erfahrung kann diese Phase intensiver oder kürzer ausfallen.

- Neugierde wecken und Bezug zum Vorwissen herstellen
- Sich ein Bild verschaffen,
- Vorwissen, Erfahrung oder Probleme der Teilnehmenden erfragen
- Teilnehmende aktivieren – kein passiver Wissenskonsument
- Fallbeispiel erläutern

**Methoden:** Moderation, Brainstorming, Mindmap, Lehrgespräch, Advanced Organizer

### **T: Theorie vermitteln und erarbeiten**

In dieser Phase müssen die Trainer wissen, welche Methode zur Zielerreichung benötigt wird, Lehrstoff vermitteln und erarbeiten lassen. Es soll neues Wissen aufbauen, Fertigkeiten und Verständnis fördern.



Member of the KUKA Group

- Wissensvermittlung unter Berücksichtigung aller Sinneskanäle, Bilder, Video oder Virtual Reality einsetzen
- Möglichst aktive Erarbeitung des Lernstoffes gewährleisten, Vorträge möglichst kurz halten
- In unterschiedlichen Sozialformen Informationen erarbeiten lassen
- Ein lernförderliches Arbeitsklima schaffen

**Methoden:** Lehrgespräch, Lernen durch Lehren, Moderation der Beiträge von Teilnehmenden, Präsentation, Advocatus Diaboli

### **U: Umsetzen und Üben**

Die zweitletzte Phase hat zum Ziel, dass die Teilnehmenden das neue Wissen in ihr bestehendes Wissen integrieren. Hier liegt der Fokus auf der selbständigen Erarbeitung und Anwendung und ist von besonderer Bedeutung.

- Aufgaben zur Vertiefung bearbeiten lassen
- Austausch unter den Teilnehmenden ermöglichen, um Fragen oder Barrieren aufzudecken
- Ergebnisse analysieren und bewerten

**Methoden:** Zusammenhänge erfragen, Metaplantchnik, Fallstudien, Pro-Kontra Diskussion, Thesenpapier, Lernjournal, Storytelling

### **S: Schluss**

Die Trainer sind in der letzten Phase angehalten, die Ergebnisse festzuhalten und zusammenzufassen. Ausserdem können Lernkontrollen durchgeführt und Feedback eingeholt werden. Da Erfolge motivierend sind, ist es wichtig, Erfolge und Umsetzungsmöglichkeiten in der Praxis aufzuzeigen.

- Ergebnisse festhalten und zusammenfassen
- Lernkontrollen
- Erfolge und Transfermöglichkeiten aufzeigen

**Methoden:** One-minute Paper, Blitzlicht, Backpacking, Transferüberlegungen



### Literaturempfehlungen

Diese Literaturempfehlung bietet eine kleine Auswahl an Grundlagen der Erwachsenenendidaktik, d.h. der Planung, Gestaltung und Durchführung von Lernveranstaltungen. Bei einigen Exemplaren handelt es sich um reine Methodensammlungen.

#### Literatur zu Erwachsenenendidaktik, Lerntheorien sowie Gestaltung und Durchführung von Trainings, zum Teil mit Methodensammlung:

- Arnold, R., Krämer-Stürzl, A. & Siebert, H. (2011). *Dozentenleitfaden. Erwachsenenpädagogische Grundlagen für die berufliche Weiterbildung* (Train the trainer, 2. überarbeitete Auflage). Berlin: Cornelsen.
- Faulstich, P. & Zeuner, C. (2010). *Erwachsenenbildung* (Bachelor, Master). Weinheim: Basel; Beltz. Verfügbar unter [http://eres.lb-oldenburg.de/redirect.php?url=http://www.content-select.com/index.php?id=bib\\_view&ean=9783407290724](http://eres.lb-oldenburg.de/redirect.php?url=http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783407290724)
- Mccain, D. V. (2015). *Facilitation basics*. [S.l.]: Amer Soc For Training &.
- Meyer, R. (2012). *Lehren kompakt I. Von der Fachperson zur Lehrperson*. Bern: hep verlag. Verfügbar unter <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=4621357>
- Meyerhoff, J. & Brühl, C. (2017). *Fachwissen lebendig vermitteln. Das Methodenhandbuch für Trainer und Dozenten* (4., überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-09625-0>
- Piskurich, G. M. (2003). *Trainer basics* (ASTD training basics series). Alexandria, Va.: ASTD.
- Schubiger, A. (2016). *Lehren und Lernen. Ressourcen aktivieren, Informationen verarbeiten, Transfer anbahnen, Auswerten*. Bern: hep verlag.
- Stolovitch, H. D., Keeps, E. J. & Rosenberg, M. J. (op. 2011). *Telling ain't training* [2nd ed.] (upd., exp., and enhanced.). Alexandria, VA: ASTD Press.
- Thomann, G. (Hrsg.). (2013). *Ausbildung der Ausbildenden. Exemplarische Materialien aus sieben Kompetenzbereichen zur Vor- und Nachbearbeitung von komplexen Praxissituationen* (4., überarb. Aufl.). Bern: Hep der Bildungsverl.
- Wakefield, S. (2011). *Technical training basics* (ASTD training basics series). Alexandria, Virginia: ASTD Press.



Member of the KUKA Group

#### Reine Methodensammlungen:

Dallmeier, B. & Hawelka, B. (2009). Methodenreader. Eine Sammlung bewährter Methoden für Seminare, Vorlesungen und Workshops in der Hochschullehre (Schriftenreihe Nr. 4). Universität Regensburg, Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsdidaktik. In: [https://epub.uni-regensburg.de/35395/1/Methodenreader\\_zhw\\_Regensburg.pdf](https://epub.uni-regensburg.de/35395/1/Methodenreader_zhw_Regensburg.pdf)

Dürschmidt, P. (2015). Methodensammlung für Trainerinnen und Trainer (3. Aufl.). Bonn: managerSeminare Verlag

Knoll, J. (Hrsg.) (2007). Kurs- und Seminarmethoden: Ein Trainingsbuch zur Gestaltung von Kursen und Seminaren, Arbeits- und Gesprächskreisen (11., vollst. überarb. und erw. Aufl.). Weinheim: Belt

Reich, K. (Hg.): Methodenpool. In: url: <http://methodenpool.uni-koeln.de>

#### Literaturverzeichnis

Meyer, R. (2012). *Lehren kompakt I. Von der Fachperson zur Lehrperson*. Bern: hep verlag.

Fröhlich, E. & Thierstein, C. (2001). *Weiterbildung entwerfen. Konzeptentwicklung und Programmplanung* (Aus der Praxis, für die Praxis, Nr. 25). Luzern etc: AEB Akademie für Erwachsenenbildung.

Hansen, H. (2010). *Weiterbildungsmanagement. Zwölf Schritte zu einem Weiterbildungsstudienengang* (1. Aufl.). Bern: Hep der Bildungsverl.

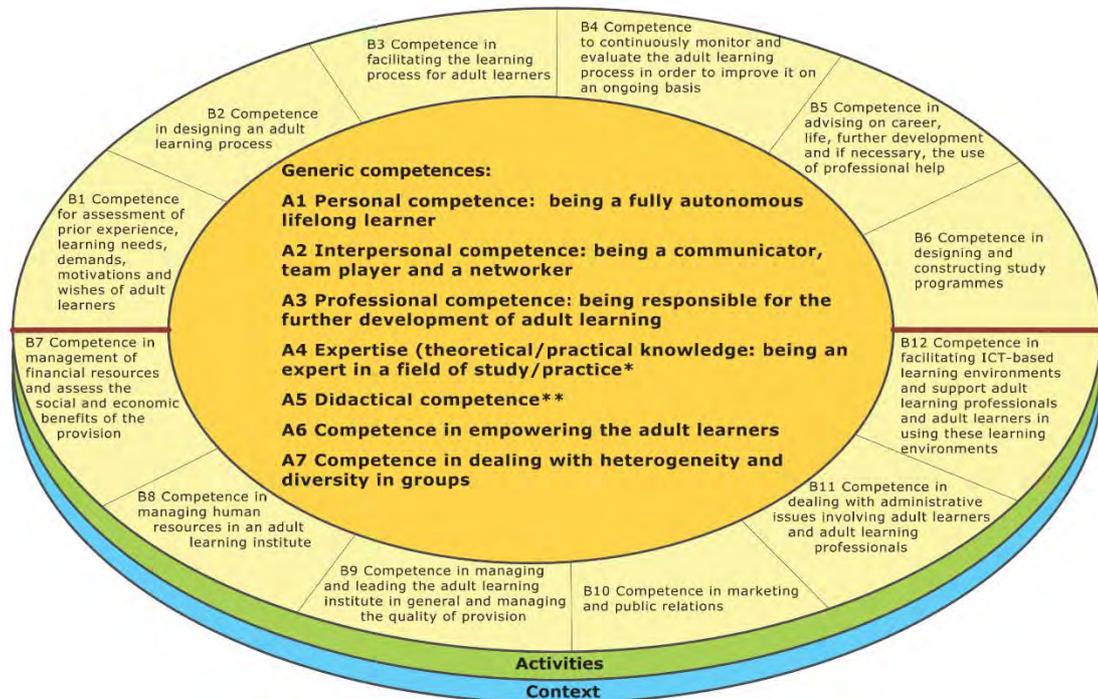
Meyer, R. (2012). *Lehren kompakt I. Von der Fachperson zur Lehrperson*. Bern: hep verlag.

#### Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Formular zur Planung von Trainings (eigene Darstellung) ..... 9

## 11.10 Schlüsselkompetenzen von Erwachsenenbildenden

**Figure 1.1** Graphic representation of the set of key competences of adult learning professionals



\* For professionals not directly involved in the learning process, the expertise concerns not subject knowledge, but specific (for example managerial, administrative or ICT) expertise.

\*\* For professionals not directly involved in the learning process or supportive in a managerial, administrative way, the didactical competence is less relevant.

### Layer of activities

In total 13 fields of activity have been identified, noting that not all activities need to be carried out by one professional but can be divided amongst a group of professionals (e.g., managers, teachers, or support staff, etc.).

- Learning needs assessment
- Preparation of courses
- Facilitation of learning
- Monitoring and evaluation
- Counselling and guidance
- Programme development
- Financial management
- Human resource management
- Overall management
- Marketing and PR
- Administrative support
- ICT-support
- Overarching activities

### Layer of the context

The context in which adult education is provided affects the exact shaping of the competences and the weight they receive. The context depends on variables like the target groups, the team composition, the education programmes delivered in the institute, the attention to professional development, the exact mission of the institute, etc. The context can be mapped by answering four clusters of questions:

- 1) Learning/teaching: Who are the learners? Who are the educators?

- 2) Programme/programme development: Is there a defined programme? Who developed the programme?
- 3) Institutional organisation/management: How is the institute organised? Are there entry requirements for staff?
- 4) Leadership/continuous professional development (CPD): What is the mission of the institute? Is there policy on CPD?

Additionally, the level of responsibility which comes with working in this context should be assessed.

### Layer of competences

This section presents the first layer of the model, namely the set of key competences needed to carry out a repertoire of activities in a certain context. This layer consists of two parts:

**A) Generic competences:** These generic competences are competences that are relevant for carrying out all activities in the adult learning sector. Every professional working in the sector ought to possess these competences regardless of whether they carry out teaching, management, counselling or administrative activities. The cluster of generic competences consists of seven competences as can be seen in figure 1.1. Hereunder they are described in a bit more detail:

- A1) Personal competence in systematic reflection on one's own practice, learning and personal development: **being a fully autonomous lifelong learner.**
- A2) Interpersonal competence in communicating and collaborating with adult learners, colleagues and stakeholders: **being a communicator, team player and net-worker.**
- A3) Competence in being aware of and taking responsibility for the institutional setting in which adult learning takes place at all levels (institute, sector, the profession as such and society): **being responsible for the further development of adult learning.**
- A4) Competence in making use of one's own subject-related expertise and the available learning resources: **being an expert.**
- A5) Competence in making use of different learning methods, styles and techniques including new media and being aware of new possibilities and e-skills and assessing them critically: **being able to deploy different learning methods, styles and techniques in working with adults.**
- A6) Competence in empowering adult learners to learn and support themselves in their development into, or as, fully autonomous lifelong learners: **being a motivator.**
- A7) Competence in dealing with group dynamics and heterogeneity in the background, learning needs, motivation and prior experience of adult learners: **being able to deal with heterogeneity and groups.**

The first three competences (A1-A3) deals with aspects in relation to being a professional, while the last four competences (A4-A7) are more focused on pedagogical / didactical competences.

**B) Specific competences:** These specific competences are competences that are needed to carry out a specific array of activities. These competences are needed for professionals responsible for a specific field of activity (e.g. facilitating learning, managing the institute, etc.). The specific competences are therefore not required for all the professionals working in the adult learning sector. A distinction is made between specific competences directly linked to the learning process (upper half, B1-B6), such as teaching or counselling and spe-

cific competences indirectly linked to or supportive of the learning process (lower half, B7-B12), such as management and administrative support. The competences, which are directly linked to specific activities carried out by adult learning professionals in the learning process, consists of six separate competences:

- B1) Competence in assessment of prior experience, learning needs, demands, motivations and wishes of adult learners: **being capable of assessment of adult learners' learning needs.**
- B2) Competence in selecting appropriate learning styles, didactical methods and content for the adult learning process: **being capable of designing the learning process.**
- B3) Competence in facilitating the learning process for adult learners: **being a facilitator of knowledge (practical and/or theoretical) and a stimulator of adult learners' own development.**
- B4) Competence to continuously monitor and evaluate the adult learning process in order to improve it: **being an evaluator of the learning process.**
- B5) Competence in advising on career, life, further development and, if necessary, the use of professional help: **being an advisor/counsellor.**
- B6) Competence in designing and constructing study programmes: **being a programme developer.**

There are six additional specific competences supportive to, or indirectly related to the learning process:

- B7) Competence in managing financial resources and assessing the social and economic benefits of the provision: **being financially responsible.**
- B8) Competence in managing human resources in an adult learning institute: **being a (people) manager.**
- B9) Competence in managing and leading the adult learning institute in general and managing the quality of the provision of the adult learning institute: **being a general manager.**
- B10) Competence in marketing and public relations: **being able to reach the target groups, and promote the institute.**
- B11) Competence in dealing with administrative issues and informing adult learners and adult learning professionals: **being supportive in administrative issues.**
- B12) Competence in facilitating ICT-based learning environments and supporting both adult learning professionals and adult learners in using these learning environments: **being a ICT-facilitator.**

## 1.2 Ways of using the set of key competences

Developing a set of key competences is one thing, but making sure that this set is used for further developing policies in the field of adult learning and improving the quality of provision is another. Member States, sector and institutions are free to make use of the set of key competences to increase the quality of provision. The identified competences may serve as a basis, or rather a frame of reference for the improvement or change of existing adult learning practices in a variety of ways. In this respect it is also important to mention that not all policy implications apply equally to all countries included in this study. In some cases policy directions are already in place, while for others they may be less relevant due to different learning cultures, government structures or regulations. Besides, interesting initiatives from one country cannot automatically be replicated in another country.

## 11.11 Modulbeschreibung SVEB-Zertifikat Kursleiterin / Kursleiter



### SVEB-Zertifikat Kursleiterin / Kursleiter

#### Modulbeschreibung AdA FA-M1

#### Lernveranstaltungen mit Erwachsenen durchführen

<b>Handlungskompetenz</b>	Im eigenen Fachbereich Lernveranstaltungen mit Erwachsenen im Rahmen vorgegebener Konzepte, Lehrpläne und Lehrmittel vorbereiten, durchführen und auswerten.
<b>Kompetenznachweis</b>	Dokumentierte Praxis-Demonstration
<b>Einordnung</b>	<p>Das Modul «Lernveranstaltungen mit Erwachsenen durchführen» führt – zusammen mit der erforderlichen Unterrichtspraxis – zum SVEB-Zertifikat für Kursleitende. (Stufe 1 des Baukastens «Ausbildung der Auszubildenden»).</p> <p>Gleichzeitig ist das Modul FA-M1 Teil des Modul-Bausatzes, welcher zur Zulassung zur zentralen Überprüfung zum Erwerb des Titels «Ausbilder/Ausbilderin mit eidgenössischem Fachausweis» führt (Stufe 2 des Baukastens «Ausbildung der Auszubildenden»).</p>
<b>Anbieter</b>	Die Modulanbieter müssen sich einem Anerkennungsverfahren durch die Kommission für Qualitätssicherung (QSK) unterziehen.
<b>Voraussetzungen</b>	Vorausgesetzt wird die Fachkompetenz im eigenen Fachbereich. Bereits vorhandene Erfahrungen im Leiten von Lernveranstaltungen mit Erwachsenen begünstigen den Lernerfolg. Es wird dringend empfohlen, spätestens parallel zum Modulbesuch eigene Lernveranstaltungen durchzuführen
<b>Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Leitziele, die andragogische Ausrichtung und andere Vorgaben der Organisation auf die eigenen Lernveranstaltungen übertragen.</li> <li>▪ Die vorgegebenen Ziele und Inhalte mit den Rahmenbedingungen und den Bedürfnissen der spezifischen Teilnehmergruppe in Einklang bringen.</li> <li>▪ Ziele für Lerneinheiten formulieren und die Zielerreichung mit geeigneten Methoden überprüfen.</li> </ul>

- Lerneinheiten nach Kriterien des erwachsenengerechten Lernens gestalten und die Methodenwahl – auch in Bezug auf das Fach und das Berufsfeld – begründen.
- Das didaktisch-methodische Vorgehen so gestalten, dass die aktive Teilnahme gefördert wird.
- Den Teilnehmenden Rückmeldungen zu ihren Lernfortschritten geben, formativ und aufgrund formalisierter Kriterien.
- Die Beziehungs- und Interaktionsebene zwischen Kursleitung und Teilnehmenden sowie zwischen den Teilnehmenden gestalten.
- Das eigene Verhalten in der Rolle der Kursleitung reflektieren und daraus Konsequenzen ziehen.

### **Lerninhalte**

Die aufgeführten Lerninhalte verstehen sich als Leitlinien für die Modulanbieter (vgl. auch das Kompetenzprofil (Ko-Re) für das Modul). Die Anbieter können eine Gewichtung vornehmen, resp. die Inhalte spezifisch ergänzen.

- Grundlagen erwachsenenspezifischen Lernens und Lehrens
- Vorüberlegungen bei der Planung, einfache didaktische Modelle, Lektionsplanung
- Zielformulierung
- Auswahl von Inhalten
- Fachdidaktische Transferüberlegungen im eigenen Bereich
- Methoden und Sozialformen in der Erwachsenenbildung
- Anpassen von Lernunterlagen
- Einsatz von Medien
- Formulieren von Arbeitsaufträgen
- Einfache Zielüberprüfungs- und Auswertungsmethoden
- Grundlagen der Kommunikation
- Moderieren von Gesprächen in Lerngruppen
- Diversity in Lerngruppen
- Grundlagen der Gruppendynamik
- Konflikte und Störungen in Lerngruppen
- Reflexion der eigenen Lernbiografie, des eigenen Lernverständnisses und Rollenverhaltens als Kursleitende

### **Lernzeit**

Mindestzeiten:

- 90 h Netto-Präsenzzeit, verteilt auf mind. 4 Monate
- 165 h selbständige Lernzeit
- 2-jährige teilzeitliche Praxis von 150 h im Leiten von Lernveranstaltungen mit Erwachsenen

Etwa die Hälfte der selbständigen Lernzeit ist von den Moduldozenten oder Moduldozentinnen angeleitet.

Das Modul entspricht 13,5 ECTS-Kreditpunkten (inkl. 150 Praxisstunden).

### **Vorgaben für den Kompetenznachweis**

Der Kompetenznachweis für dieses Modul besteht aus einer dokumentierten Praxis-Demonstration (kurze Ausbildungssequenz), mit Beurteilung von Planung, Durchführung und Reflexion.

Vor der Praxis-Demonstration ist dem Moduldozenten oder der Moduldozentin eine detaillierte Planung (inkl. Vorüberlegungen zur Planung) zu übergeben.

Nach der Praxis-Demonstration findet ein kurzes Feedbackgespräch statt.

### **Beurteilungskriterien**

Die Modulanbieter bestimmen den Beurteilungsmaßstab unter Berücksichtigung der folgenden Aspekte:

- Soziale Kompetenz:
  - Wahrnehmung der Gruppe
  - Leitung und Moderation
- Personale Kompetenz:
  - Auftreten, Wirkung, Ausstrahlung
  - Sprachlicher Ausdruck
- Didaktisches und methodisches Vorgehen:
  - Formulierung der Lernziele
  - Vermittlung der Inhalte, Gestaltung der Rolle beim Lehren und Moderieren
  - Adressatengerechte Stoffauswahl, Wahl der Methoden und Medien (Gestaltung und Einsatz), Benutzung von Visualisierungsformen
  - Einhaltung des zeitlichen Rahmens
- Reflexionsfähigkeit (Dokumentation und Selbstausswertung):
  - Planung und Vorüberlegungen
  - Selbstbeurteilung, Interpretation des Feedbacks, daraus gezogene Schlüsse

Die Beurteilung erfolgt mit «bestanden» oder «nicht bestanden». Der Kompetenznachweis gilt als bestanden, wenn alle Kriterien zumindest in den wesentlichen Teilen erfüllt sind.

Die Beurteilung des Kompetenznachweises erfolgt schriftlich durch den Moduldozenten oder die Moduldozentin entlang der Beurteilungskriterien und ist für Aussenstehende nachvollziehbar.

### **Rechtsmittel und Wiederholung**

Gegen die Bewertung «nicht bestanden» kann beim Modulanbieter innert 30 Tagen schriftlich begründet Einsprache erhoben werden.

Der Modulanbieter entscheidet über

- a) Gutheissung der Einsprache (Kompetenznachweis doch «bestanden»)
- b) Wiederholung
- c) Abweisung der Einsprache

Gegen den Entscheid des Modulanbieters kann bei der QSK innert 30 Tagen eine schriftlich begründete Beschwerde eingereicht werden. Die QSK prüft, ob das Verfahren formell richtig war. Die Beschwerde ist kostenlos.

**Modulzertifikat bzw.  
«SVEB-Zertifikat  
Kursleiterin/Kursleiter»**

Für den Erhalt des Modulzertifikates bzw. «SVEB-Zertifikat» müssen folgende Anforderungen erfüllt sein:

1. Aktive Teilnahme an den Präsenzveranstaltungen (min. 80 %)
2. Durch den Moduldozenten oder die Moduldozentin mit «bestanden» bewerteter Kompetenznachweis.
3. Reflexion des persönlichen Lernprozesses.

Die Reflexion hat schriftlich zu erfolgen und wird vom Moduldozenten oder von der Moduldozentin attestiert. Sie wird nicht qualifiziert; ein Feedback ist fakultativ.

4. Nachweis einer mindestens 2-jährigen teilzeitlichen Praxis im Umfang von min. 150 Praxisstunden (Präzisierungen auf dem Informationsblatt «Praxisnachweis»).

Das SVEB-Zertifikat ist unbeschränkt gültig.

Wer nach Abschluss des Moduls und Bestehen des Kompetenznachweises die für das SVEB-Zertifikat Kursleiter/-in erforderliche Praxis noch nicht ausweisen kann, erhält vorerst eine Modulbestätigung ausgestellt.