

# E-NEWS EFFIZIENTE AUSBILDUNG

## Inhalt

### 1. Ausbildungseffizienz – was gehört dazu?

Anforderungen an Auftraggeber, Ausbilder und Teilnehmer

### 2. Das fördert den Erfolg:

7 zusammenfassende Anregungen

### Kontakt:

*Ch.H. Fravi*

Christian H. Fravi, lic.oec.HSG  
Training und Beratung  
Gaichtstr. 30  
CH-2512 Tüscherz  
Tel. +41 79 611 42 69 oder  
Tel. +41 32 325 35 80  
[christian@fravi-training.ch](mailto:christian@fravi-training.ch)

[www.fravi-training.ch](http://www.fravi-training.ch)

## Erfolgsfaktor Ausbildung

Was kann gut geplante und professionell durchgeführte Ausbildung bewirken? Im heutigen Umfeld steigen die Anforderungen in allen Bereichen und nicht zuletzt in der Ausbildung. Kundenorientierung, überdurchschnittliche Produkt- und Dienstleistungsqualität sind nur mit gut ausgebildeten Mitarbeitern machbar.



Ausbildung ist aber auch ein Kostenfaktor. Henry Ford hat einmal gesagt, 50 % seiner Werbeausgaben seien überflüssig, er wisse bloss noch nicht, welche 50 %. Wenn die Geschäftsleitung die falschen 50 % streicht, existiert das Unternehmen vielleicht bald nicht mehr. Es geht im folgenden nicht darum, Einsparungs- bzw. Streichungsmöglichkeiten aufzuzeigen, sondern darum, über die Voraussetzungen für den wirkungsvollsten Einsatz von Ausbildungsinvestitionen nachzudenken. Im Vordergrund stehen dabei:

- Effiziente Vorbereitung und Planung von Ausbildungsmaßnahmen
- Anforderungen an Ausbilder, Trainer und Auftraggeber
- Wirkungsvolle Durchführung unter besonderer Berücksichtigung der Umsetzung in den Alltag (Lerntransfer)

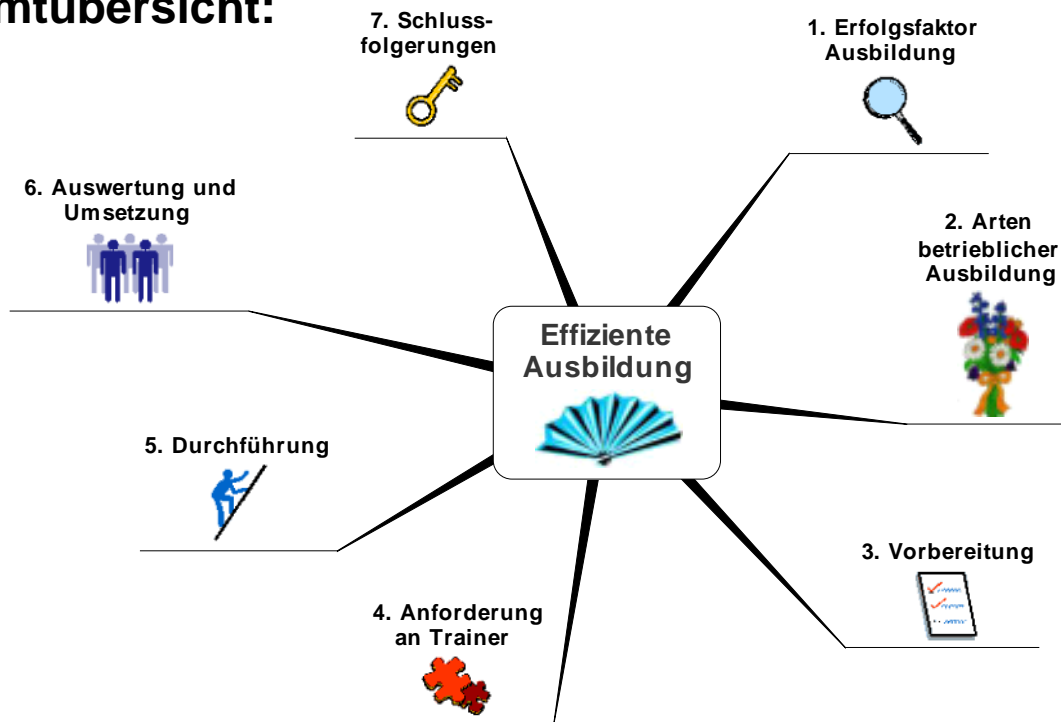


Ich wünsche Ihnen viel Erfolg, Ihr

*Christian H. Fravi*

# 1. Ausbildungseffizienz

## Gesamtübersicht:



## **Tipp 1:** Anforderungen an den Erfolgsfaktor Ausbildung

Unternehmensinterne Ausbildung erfolgt oft punktuell. Man orientiert sich an den aktuellsten und notwendigsten Bedürfnissen. So führt man beispielsweise ein Seminar zur Verbesserung der Kundenorientierung durch, wenn man das Gefühl hat, der Kundenservice sei nicht so, wie er sein sollte. Dies ist sicher gut gemeint und auch wirksam. Doch kann ungenügender Kundenservice auch noch andere Ursachen haben – z.B. mangelnde Teamarbeit oder Lieferschwierigkeiten. An eine systematische und effektive Ausbildung werden daher auch folgende vier Anforderungen gestellt:

Anforderung	Elemente
1. Kunden- bzw. Marktorientierung	Beitrag zur Verbesserung der Dienstleistungs-, Service oder Produktequalität aus der Sicht der Kunden
2. Zukunftsorientierung	Unternehmensstrategie und Ausbildung. Beitrag zur Entfaltung des (unternehmerischen) Potenzials der Mitarbeiter

Anforderung	Elemente
3. Prozessorientierung	Permanente Gestaltung und Verbesserung der Ausbildungsprozesse. Kosten-/ Nutzenanalyse. Umsetzung in Alltag.
4. Ganzheitlichkeit	Ist das der Ausbildung zugrunde liegende Menschen- bzw. Mitarbeiterbild positiv? Werden in der Ausbildung auch ökologische, ethische und soziale Fragen berücksichtigt?

### Tipp 3: Arten und Inhalte betrieblicher Ausbildung:

Nachfolgende Ausführungen sind im Sinne eines Überblicks zu verstehen, ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben.



Kriterien	Beispiele
Durchführung	Am Arbeitsplatz (on the job) – Off the job
Teilnehmer	Individuum, Kleingruppe, Grossgruppe
Ausbildungsform	Seminar, Workshop, Mentor, E-Learning
Methoden	Lehrvortrag, Workshop, Seminar, Coaching, Begleitung, Supervision

### **Tipp 3: Vorbereitung – 50 % des Erfolges:**

Eine gute Vorbereitung von Ausbildungsmassnahmen trägt ganz wesentlich zum Erfolg bei. Folgende Personengruppen sind bestimmend für die meisten Ausbildungsvorhaben:



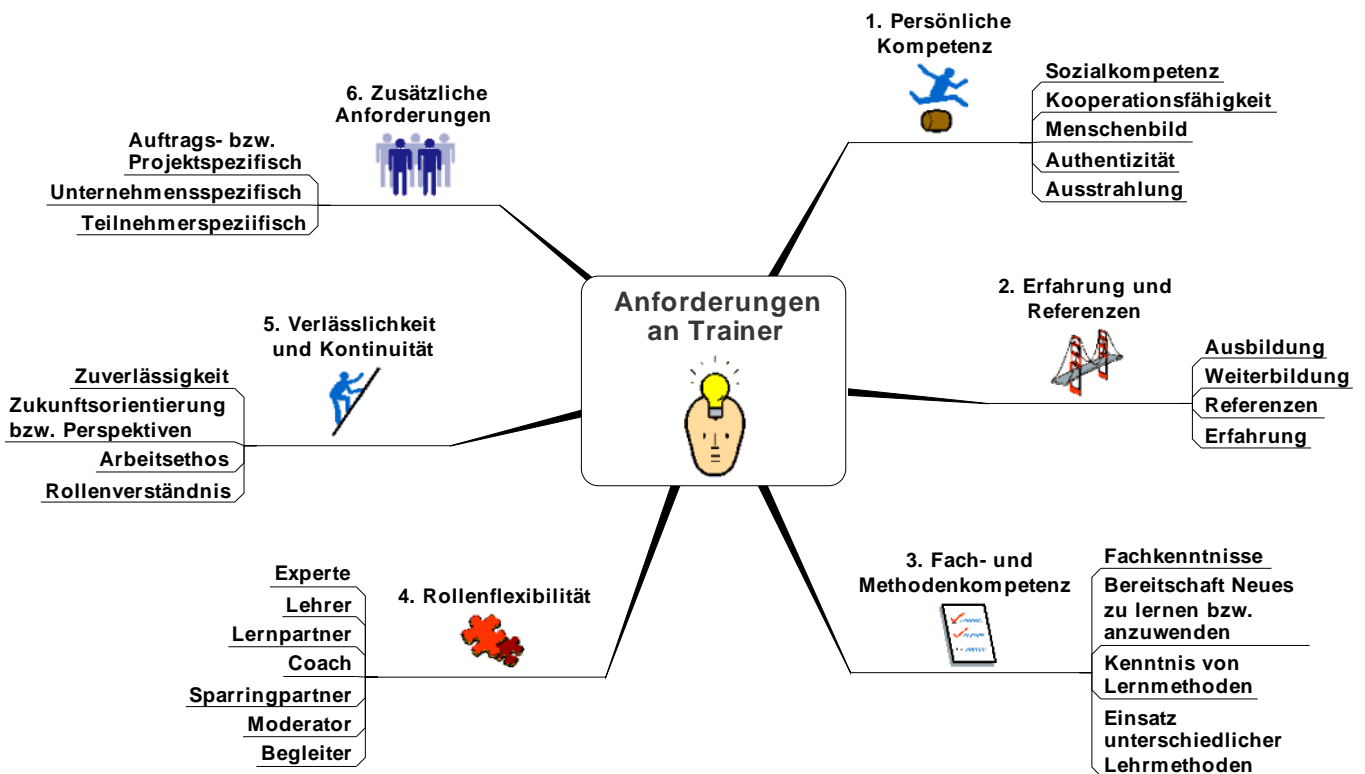
Nachfolgend eine Checkliste zur Planung und Durchführung von Ausbildungsmassnahmen. Die Checkliste berücksichtigt insbesondere die Anforderungen und Sichtweisen der obigen Personengruppen.

Stufe/Prozess:	Checkpunkte/Schritte:
1. Start- bzw. Auftragsphase	<ul style="list-style-type: none"><li>• Klärung der Anforderungen</li><li>• Offerterstellung</li><li>• Offertbewertung</li><li>• Auswahl des Anbieters/Trainers</li><li>• Präzisierung der Anforderungen</li><li>• Festlegung des weiteren Vorgehens (inhaltlich und zeitlich)</li></ul>
2. Diagnose	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gespräche mit Teilnehmern</li><li>• Interviews zur weiteren Abklärung der Ausbildungsinhalte</li><li>• Information aller Teilnehmer (schriftlich und/oder mündlich)</li><li>• Feedback an Vorgesetzte bzw. Auftraggeber</li></ul>
3. Infrastruktur planen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Raumreservation</li><li>• Technik</li><li>• Anfahrt</li><li>• Unterkunft</li></ul>
4. Detailkonzept	<ul style="list-style-type: none"><li>• Festlegung des Vorgehens im Detail</li><li>• Drehbuch für Ausbildung</li><li>• Erstellen einer Dokumentation</li></ul>

Stufe/Prozess:	Checkpunkte/Schritte:
5. Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele und Inhalte vorstellen</li> <li>• Aufnahme von zusätzlichen Teilnehmererwartungen</li> <li>• Durchführung nach vereinbartem Konzept</li> <li>• Flexibel auf aktuelle Anforderungen und Situationen eingehen</li> <li>• Zwischenfeedback während der Ausbildung einholen von Teilnehmern und Auftraggeber</li> <li>• Zusammenfassung der Ergebnisse und Umsetzungsmassnahmen vereinbaren (Transfer)</li> <li>• Zwischenbericht bei mehreren Veranstaltungen an Auftraggeber</li> </ul>
6. Nachbereitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praxisbegleitung</li> <li>• Transfercontrolling</li> <li>• Zwischenbilanzen</li> <li>• Coaching</li> </ul>
7. Auswertung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswertungsgespräch mit Auftraggeber</li> <li>• Auswertungsgespräch mit einzelnen Teilnehmern</li> <li>• Interviews mit Betroffenen (z.B. auch Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kunden etc.)</li> </ul>
8. Schlussbericht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenfassender Bericht über Ziele, Vorgehen und erreichte Ergebnisse</li> <li>• Vorschlag für das weitere Vorgehen</li> </ul>

#### **Tipp 4: Anforderungen an Trainer bzw. Ausbilder:**

Der Auswahl des Trainers kommt eine entscheidende Bedeutung zu. Je klarer die Anforderungen vom Auftraggeber festgelegt werden, desto besser kann evaluiert werden. Obwohl oder gerade weil das Angebot an Trainern gross ist, ist die Auswahl nicht immer einfach. Je klarer das Anforderungsprofil an den Trainer bzw. Ausbilder ist, desto besser kann ausgewählt werden. Neben der Persönlichkeit helfen vielfach auch Referenzen bzw. bereits gemachte Erfahrungen mit dem Trainer im eigenen Unternehmen.



## Tipp 5: Durchführung – Steuerung der Dynamik:

Neben der Vorbereitung, die bis zu 50 % des Erfolges ausmacht, muss auch die „Dramaturgie“ der Veranstaltung stimmen. Dabei geht es um eine gute Balance zwischen Planung und Flexibilität. Dem verantwortlichen Trainer bzw. Ausbilder kommt dabei die wichtige Rolle der Moderation zu. Moderation bedeutet, dass der Lernprozess in der Gruppe optimal gestaltet werden kann. Dazu ist es wichtig, zu bestimmen, was im Vordergrund steht. Geht es um eine Information, Motivation, Problemlösung oder Konfrontation? Meistens handelt es sich um eine Mischform, wobei ein Element überwiegt z.B. Information mit einem Motivationsteil.

Seminar bzw. Veranstaltungstyp	Inhalt überwiegend
Informationsveranstaltung	Informieren, anweisen, antworten
Motivationsveranstaltung	Überzeugen, überreden
Konfrontationsveranstaltung	Aushandeln, erpressen
Problemlösungsveranstaltung	Kooperieren

Die Gruppenkommunikation umfasst im wesentlichen vier Ebenen:

<b>Ebene</b>	<b>Einwirkungsmöglichkeiten</b>
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verständlich kommunizieren</li> <li>• Anknüpfen an die Lernstile bzw. Vorstellungswelt der Teilnehmer</li> <li>• Zusammenfassungen und kurze Wiederholungen machen</li> <li>• Gut aufbereitete Unterlagen und Medien</li> <li>• Aktivierung und Interaktion der Teilnehmer</li> </ul>
Methoden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lern- bzw. Arbeitskontrakt mit den Teilnehmern vereinbaren</li> <li>• Spielregeln für die Lernarbeit festlegen bzw. vereinbaren</li> <li>• Spielregeln konsequent einhalten</li> <li>• Standortbestimmungen (Teilnehmerfeedbacks, Blitzlicht)</li> </ul>
Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stressfreier und kommunikationsfreundlicher Rahmen schaffen</li> <li>• Wertschätzung zeigen – die positive Akzeptanz der Teilnehmer ist Voraussetzung für die Akzeptanz des Trainers!</li> <li>• Positiver Umgang mit Konflikten</li> <li>• Beachtung körpersprachlicher Signale der Teilnehmer</li> </ul>
Individuen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterschiede zulassen</li> <li>• Formulierung individueller Lernziele fördern</li> <li>• Darauf achten, dass alle Teilnehmer unter allen Umständen ihr Gesicht wahren können</li> <li>• Balance zwischen Gruppenzielen und individuellen Zielen finden</li> </ul>

### **Tipp 6: Auswertung und Umsetzung – Transfer:**

Die am weitest verbreitete Auswertungsmassnahme ist der Seminarbeurteilungsbogen. Dies ist an und für sich richtig und die Vorteile wie rascher und unmittelbarer Feedback sowie strukturierter und systematischer Feedback usw. sind offensichtlich. Darüber hinaus sollten aber noch weitere Auswertungsmassnahmen geprüft werden.

	<b>Verbesserungspotenzial</b>	<b>Lösungsvorschläge</b>
<b>Vorbereitung</b>		
<b>Leitung</b>		
<b>Teilnehmerverhalten</b>		
<b>Teilnehmerbeurteilungen</b>		
<b>Umsetzung - Transfer</b>		

Entscheidend für die Wirkung jeder Ausbildung ist die Umsetzung in die Praxis (Transfer). Die Förderung der Umsetzung sollte daher in jeder Phase (Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung) im Vordergrund stehen. Dies geschieht m.E. durch engagierten Einbezug von Teilnehmern, Trainer und Auftraggeber. Massnahmen, die den Transfer fördern sind z.B.:

1. Einbezug von Auftraggeber, Teilnehmern und weiterer betroffener Personen bzw. Gruppen (z.B. auch Vorgesetzte, Kunden) bei der Formulierung der Anforderungen und Ziele für die Ausbildung.
2. Information und Motivation der Teilnehmer statt „Aufgebot zum Seminar“.
3. Umsetzungsorientierte Durchführung der Ausbildung (vgl. auch vorne unter Punkt 6 Durchführung).
4. Mündliche und/oder schriftliche Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und Verteilung an die Teilnehmer.
5. Erarbeiten einer persönlichen Massnahmenliste durch jeden Teilnehmer mit entsprechender Vereinbarung für deren Umsetzung.
6. Brief an sich selbst (Teilnehmer schreiben sich einen Brief mit den wichtigsten Massnahmen und erhalten den Brief z.B. 4-6 Wochen nachher als Erinnerung zugesandt).
7. Erinnerungs E-Mail an die Teilnehmer (ähnlich wie bei Brief)
8. Vereinbarung über Umsetzung mit Vorgesetzten
9. Lernpartnerschaften z.B. zwei Teilnehmer vereinbaren sich gegenseitig bei der Umsetzung nach dem Seminar zu fördern
10. Vertiefungs- bzw. Follow-up Veranstaltungen
11. Auswertungsgespräch mit Auftraggeber
12. Interviews mit (ausgewählten) Teilnehmern über Umsetzungserfahrungen, Möglichkeiten und Grenzen

Die oben aufgeführten Massnahmen sowie die Reihenfolge sind als Beispiele zu verstehen.

## **Tipp 7: Schlussfolgerungen:**

Der Satz: „Ausbildung können wir uns fast nicht leisten, gar nicht leisten können wir uns gar keine Ausbildung“ ist von John F. Kennedy. Tatsache ist, dass Ausbildung in einer Welt mit zunehmenden Anforderungen und Herausforderungen in allen Bereichen zu einem immer wichtiger werdenden Erfolgsfaktor wird. Wirksame Ausbildung muss sich der Herausforderung nach permanenter Verbesserung stellen – wie das auch in anderen Bereichen des Unternehmens gilt. Dabei ist ein optimales Aufwand- und Ertragsverhältnis gefordert. Mit Motivation, Engagement, guter Planung und Durchführung lässt sich die Wirkung und damit der Erfolg gezielt steigern.

## 2. Das fördert den Erfolg:



**Nehmen Sie sich genügend Zeit für die Vorbereitung. Klären Sie die Anforderungen an die Ausbildung mit allen betroffenen Stellen wie Vorgesetzte, Mitarbeiter, Teilnehmer, Kunden usw. Die Mitwirkung fördert die klare Zielsetzung und die Motivation der Teilnehmer.**



**Wählen Sie die mit der Durchführung der Ausbildung verantwortlichen Personen (Trainer/Moderator/Berater) sorgfältig aus. Dabei sind Faktoren wie Sozialkompetenz, Kooperationsfähigkeit, Menschenbild und nicht zuletzt die mögliche Akzeptanz durch die Teilnehmer zu berücksichtigen.**



**Informieren Sie die Teilnehmer rechtzeitig und vollständig über Sinn, Ziele und Inhalte der Ausbildung. Informierte und motivierte Teilnehmer sind offener, positiver und können viel mehr erreichen.**



**Sorgen Sie für eine optimales Lernumfeld. Dazu gehört die Auswahl eines geeigneten Durchführungsortes und Zeitpunktes. Es lässt sich zwar Geld sparen, wenn die Ausbildung intern im Betrieb durchgeführt werden kann. Wenn die Teilnehmer in jeder Pause aber an den Arbeitsplatz gehen und z.T. zu spät zurückkommen, kann das den Lernerfolg massiv beeinträchtigen.**



**Achten Sie bei der Durchführung darauf, dass die Ziele und Inhalte klar an die Teilnehmer mitgeteilt werden und zusätzliche Erwartungen an die Ausbildung aufgenommen und berücksichtigt werden. Eine aktive – die Teilnehmer einbeziehende – Durchführung fördert den Erfolg. Zwischenzusammenfassungen, gemeinsame Massnahmenvereinbarung und das Einholen von Teilnehmerfeedbacks sind wichtig.**



**Fördern Sie die Umsetzung in die Praxis mit allen möglichen und vertretbaren Mitteln. Persönliche Massnahmenvereinbarung, Einbezug von Vorgesetzten, Wiederholungs- und Vertiefungsveranstaltungen tragen dazu bei (Vgl. auch Punkt 6 Auswertung und Umsetzung).**



**Fordern Sie einen zusammenfassenden (Kurz-)Bericht über Ziele, Vorgehen und erreichte Ergebnisse durch die mit der Durchführung der Ausbildung Verantwortlichen. Diskutieren Sie den Bericht in einem Auswertungsgespräch.**

# **Leser-Service: Ein Gespräch über effiziente Ausbildung**

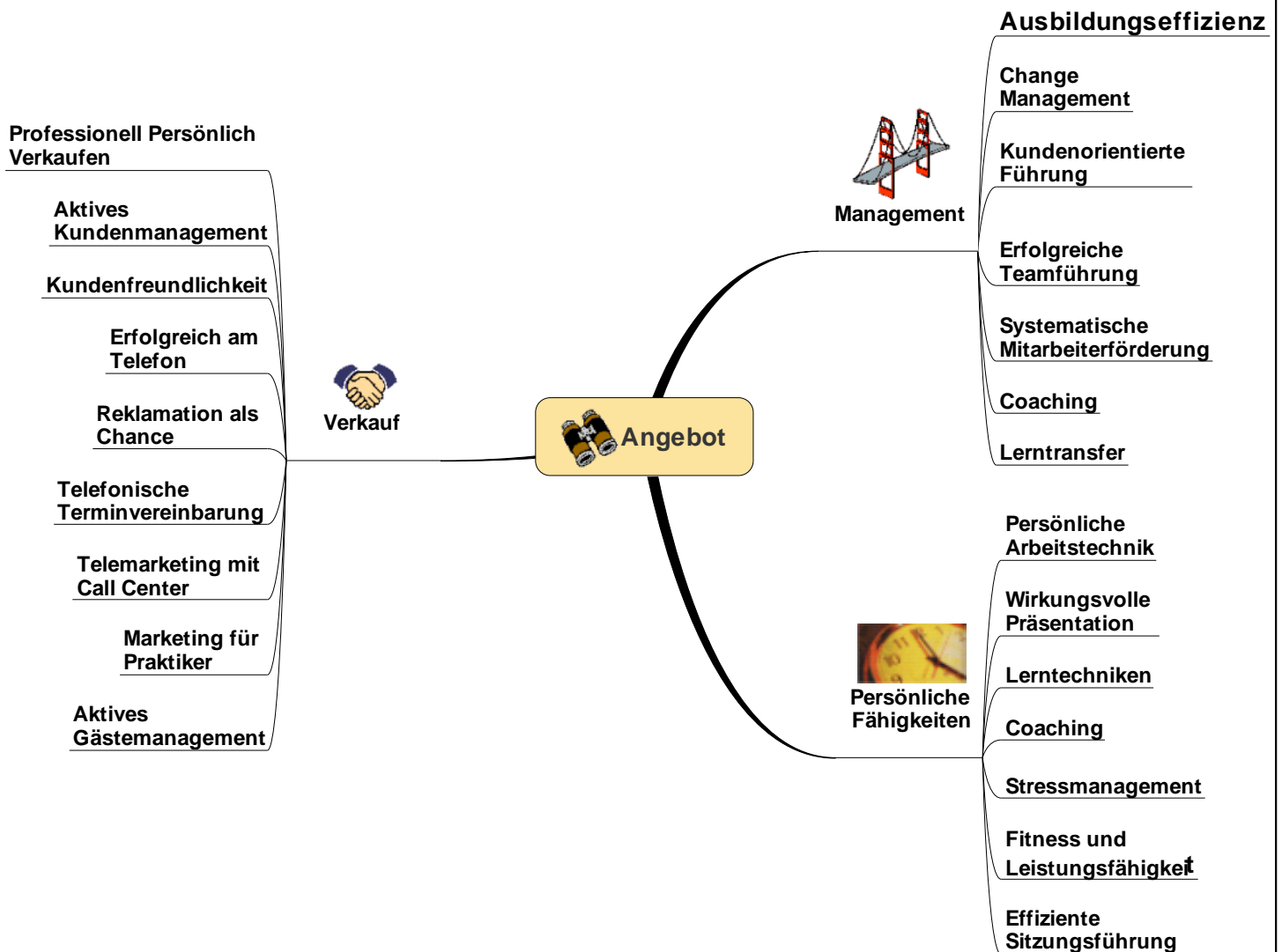
**Wollen auch Sie in Ihrem Unternehmen zusätzliche Zeit und Effizienz gewinnen und mit den Tipps aus diesem E-Newsletter etwas Neues ausprobieren?**

**Dann unterstütze ich Sie gerne mit einer weiteren Leistung: Ich offeriere Ihnen ein Gespräch über Ausbildung, Ausbildungskonzepte oder Projekte in Ihrem Unternehmen. Sie können mich auch als zweite Meinung (second opinion) zu einem Ausbildungsvorhaben (Offerte) beiziehen.**

**Fordern Sie ein kostenloses Gespräch an. Senden Sie dazu einfach ein Mail mit der Angabe Ihres Namens und dem Vermerk „Gespräch effiziente Ausbildung“ an folgende Adresse:**

**[christian@fravi-training.ch](mailto:christian@fravi-training.ch) wenn Link nicht geht, bitte von Hand eingeben. Danke!**

# Gesamtüberblick Leistungsangebot:



Gerne bin ich Ihr Ansprechpartner für aktive Kundenbetreuung, Training und Beratung in den oben genannten Bereichen. Es freut mich, von Ihnen zu hören oder zu lesen.

Christian H. Fravi, Training und Beratung, Gaichtstr. 30, CH-2512 Tüscherz,  
Tel. +41 79 611 42 69 oder +41 32 325 35 80, Fax +41 32 325 35 81

Mail: [christian@fravi-training.ch](mailto:christian@fravi-training.ch)

Web: [www.fravi-training.ch](http://www.fravi-training.ch)

**PS: Alle bis jetzt veröffentlichten E-News finden Sie unter:**

<http://www.fravi-training.ch/pages/de/news.php>