

Mit offenen Karten

Der Trainermarkt floriert

Immer mehr Trainer und Coaches bieten ihre Dienste an. Wie man da den passenden Trainer finden kann, wollte Leonhard Fromm von Holger Petersen wissen, dem Präsidenten des Berufsverbandes der Verkaufsförderer und Trainer (BDVT), mit 650 Mitgliedern die größte Organisation für Schulung und Weiterbildung.



Herr Petersen, der Markt an Trainern und Coaches ist nahezu unüberschaubar. Haben Sie den Durchblick?

Tatsächlich leidet unsere Branche unter mangelnder Transparenz, und schwarze Schafe beschädigen das Image. Wir gehen davon aus, dass der Markt in den vergangenen sechs Jahren um 40 Prozent auf 50 000 Anbieter gewachsen ist. Ursache ist vor allem der massive Stellenabbau, der viele Personal-, Führungskräfte, ehemalige In-house-Trainer und Berufseinsteiger regelrecht in die Selbstständigkeit getrieben hat.

Was sind die Kriterien bei der Suche nach dem passenden Trainer?

Neben der fachlichen Qualifikation sollte der Trainer Methodenkompetenz, Berufs- und Branchenerfahrung nachweisen. Wichtig sind auch Referenzen und der persönliche Eindruck. Ein guter Anbieter legt seine Karten offen auf den Tisch, weil er nichts zu verbergen hat. Kritischen Nachfragen stellt er sich gerne. Nur so kann er sein Profil unter Beweis stellen.

Was darf er kosten?

Das ist von Thematik, Branche und Zielgruppe abhängig. Tagessätze von 1500 bis 1800 Euro sind aber durchaus üblich.

Wie kommt es dann, dass Trainer auch für 500 Euro und weniger arbeiten?

Da spielt sicher der Wettbewerbsdruck eine Rolle. Öffentlich-rechtliche Anbieter wie Kammern oder Verbände dürfen auch gar nicht mehr zahlen. Außerdem spielen strategische Überlegungen eine Rolle, ob der Trainer das Seminar als Imageplattform für sich nutzt oder zur Grundauslastung vor seiner Haustür. Klar ist aber: wer dauerhaft in diesem Honorarkorridor arbeitet, wird kaum in seine persönliche Weiterbildung und -entwicklung investieren können, die schon auch mal 10 000 und mehr Euro kostet.

Schlummernde Talente

Mit dem Instrument der Potenzialanalyse wollen Unternehmen die richtigen Mitarbeiter auf die passenden Stellen bringen

Sind Sie teamfähig? Arbeiten Sie lösungsorientiert? Besitzen Sie Selbstdisziplin? Können Sie Menschen führen? Auf diese Fragen wird wohl kaum ein Bewerber im Vorstellungsgespräch mit Nein antworten – vor allem, wenn diese Eigenschaften in der Stellenausschreibung explizit verlangt werden. Ob der Kandidat sich besser redet, als er ist, ob er überhaupt in der Lage ist, sich richtig einzuschätzen, kann der Personalchef in einem kurzen Gespräch nicht beurteilen. Dabei betonen Personalberater immer wieder, dass Menschen nicht auf Grund fehlender Fachkompetenzen scheitern, sondern weil sie mit ihren persönlichen Eigenschaften nicht zu einer Stelle passen.

Um Fehlbesetzungen zu vermeiden, gibt es die Potenzialanalyse. Die strategischen und methodischen Ansätze sind ebenso vielseitig wie die Anbieter selbst. Die meisten nutzen ein Modell, das Menschen in vier Typen aufteilt und ihnen mehr oder weniger starke Ausprägungen bei einer oder mehreren Eigenschaften attestiert. Das Modell heißt DISC und besteht aus Dominance (Macht), Influence (Einfluss auf Menschen), Steadiness (Ausdauer und Beharrlichkeit) und Compliance (gewissenhaftes Arbeiten nach strengen Regeln).

Soll zum Beispiel eine Stelle im Controlling oder in der Qualitätssicherung besetzt werden, legen die Personalisten großen Wert auf die beiden letzten Eigenschaften, denn sie bescheinigen, dass der Kandidat zuverlässig und präzise arbeitet – bis hin zum Perfektionismus. Vertriebsmitarbeiter dagegen müssen aus der Kategorie Influence kommen, denn sie sind kommunikativ und überzeugend. Führungskräfte, die Innovationen voranbringen sollen, brauchen Durchsetzungsvermögen, also ein hohes „D“.

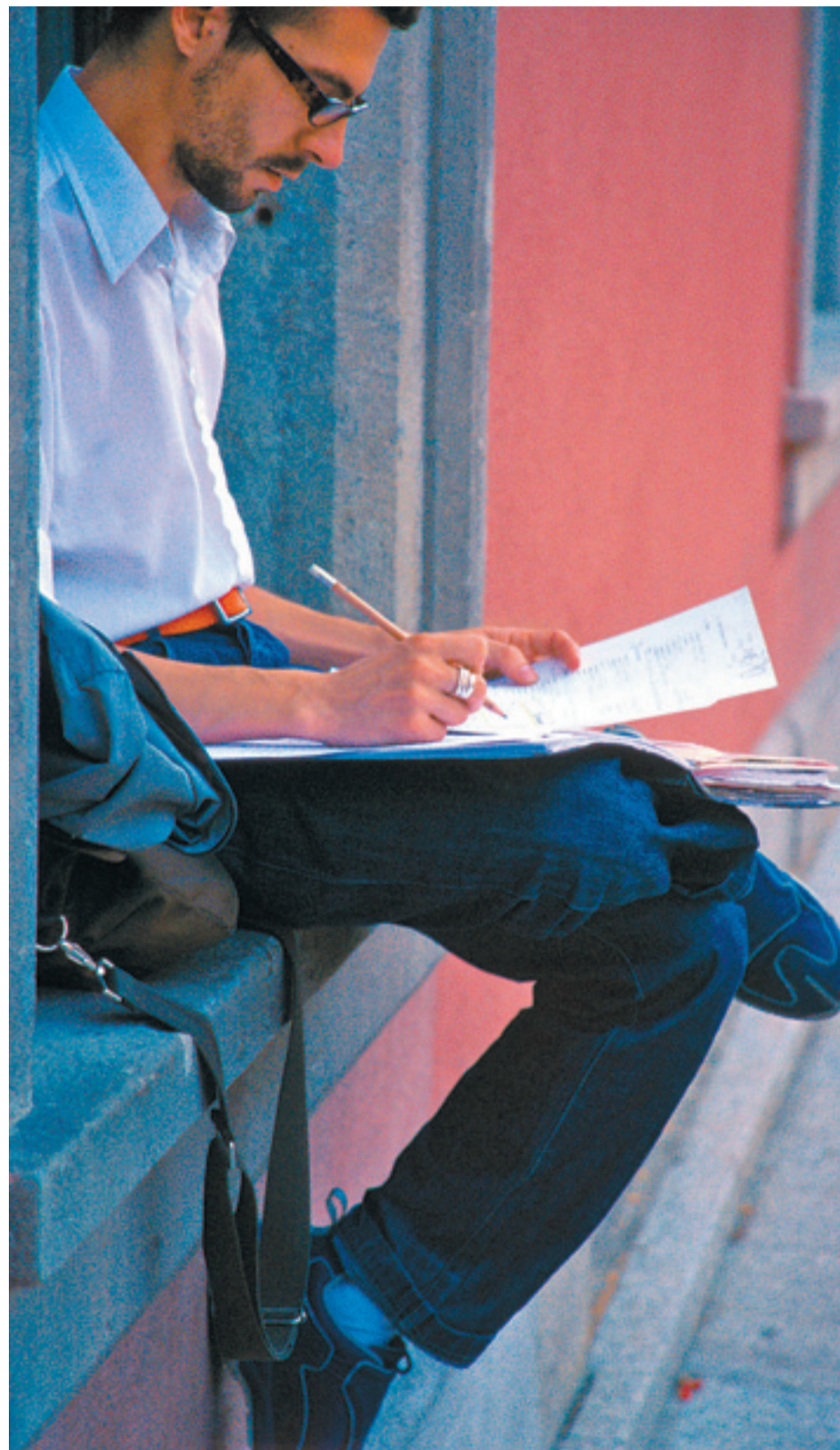
Die Anbieter wollen Menschen damit nicht in Schubladen stecken. Das geht auch gar nicht, denn die Ergebnisse der Potenzialanalysen sind so individuell wie der Mensch selbst, und sie verändern sich mit der Zeit – und der persönlichen Entwicklung.

Jedes Aufgabengebiet erfordert andere Fähigkeiten

Viele Wege führen zu den Ergebnissen. Bei der Verhaltens-Profil-Analyse (VPA) von Thomas International etwa beschreiben sich die Kandidaten selbst. Aus je vier Antworten wählen die Probanden die beiden aus, die am meisten und am wenigsten auf sie zutreffen. Um das Tricksen zu erschweren – wenn sich Manager etwa als führungsstark einstufen – werden die Fragen immer wieder neu zusammengestellt. Geschäftsführer Wilfried Mätzler rät allen, ehrlich zu antworten, schon aus eigenem Interesse: „Es gibt keine guten und schlechten Eigenschaften, es gibt nur solche, die für eine bestimmte Aufgabe passen – oder nicht.“

Bei anderen Anbietern können die Testteilnehmer vorgegebene Antworten gewichten und bewerten, zum Beispiel durch ein Punktesystem – je nachdem, wie stark eine bestimmte Aussage für den Einzelnen zutrifft. Kombiniert werden zum Beispiel Statements wie: Ich arbeite gut mit anderen zusammen. Ich unterstütze neue Pläne und Initiativen. Ich gehe meine Arbeit mit viel Energie und Entschlossenheit an.

Dynamische Systeme stellen auf der Basis der Antworten neue Fragen zusammen. „Durch diese Vorgehensweise können die Antworten nicht verfälscht und das System nicht beeinflusst werden“, sagt Geschäftsführer Andreas Lohff.



Profilanalyse: Wo werden meine Fähigkeiten gebraucht?

Foto: visum

Auch Ranking ist möglich. Für den Identity Compass des gleichnamigen Unternehmens muss man 116 situative Fragen aus 32 Arbeitssituationen beantworten. Die meisten Ergebnisse entstehen durch die Wahl von 0 (trifft gar nicht zu) bis 5 (trifft voll zu). Um repräsentative Ergebnisse zu erhalten, werden die Präferenzen in wechselnden Kontexten angeboten. „Dadurch können wir überprüfen, ob jemand kongruent geantwortet hat“, begründet Geschäftsführer Arne Maus.

Zu den Fragen gehört beispielsweise, ob man in einem Projekt lieber an der Planung, Durchführung oder Kontrolle beteiligt ist,

sich erst um seine eigene Arbeit oder das Problem eines Kollegen kümmert oder sich bei der Lösung von Aufgaben an seinen Erfahrungen oder Visionen orientiert. „Wenn sich die Antworten widersprechen, hat der Kandidat versucht zu schummeln“, sagt Maus.

Einen ganz anderen Ansatz verfolgt Harald Seidel, geschäftsführender Partner der Seidel Unternehmens- und Personalberatung in Stuttgart. Ihn interessiert nicht, welche Mitarbeiter zu welchem Typ gehören, sondern welche Talente unentdeckt und genutzt in ihnen schlummern. Sein Konzept hat auch vier Buchstaben: DNLA, doch mit dem DISC-Modell hat es nichts zu tun. DNLA

steht für Discovery of Natural Latent Abilities, also die Entdeckung natürlicher, latent vorhandener Fähigkeiten. Es ist ein Expertensystem für Potenzialanalysen, das auf Grundlagenforschungen des Max-Planck-Instituts basiert. „Es ist nicht die Typenzuordnung, die langfristig über den Erfolg entscheidet, sondern die berufsrelevanten Eigenschaften“, glaubt Seidel. Daraus ergibt sich automatisch eine andere Vorgehensweise: „Zunächst erfolgt eine detaillierte Funktionsbeschreibung der Stelle mit exakten Angaben über die Aufgabenschwerpunkte für die jetzige oder künftige Position. Diese Vorgaben werden bei der Auswertung der Antworten berücksichtigt.“

Nach dem Onlinetest und der Erstellung

Zu wenig Fortbildung für die Führungskräfte

des Gutachtens erfolgt eine detaillierte Analyse. Darauf legt Seidel großen Wert: „Dann setzen sich Teilnehmer, Vorgesetzte und Berater an einen Tisch.“ Dieses Gespräch ist Pflicht – das schreiben die Qualitätskriterien der DNLA- und der DIN-Zertifizierung vor. „Damit soll vermieden werden, dass aus den Gutachten allein Fehlschlüsse gezogen werden, ohne die individuelle Situation des Teilnehmers zu kennen“, betont Seidel. Denn nur, wenn man die Umfeldeinflüsse kennt – wie etwa familiäre Probleme oder berufliche Einflüsse, etwa wenn der Chef ein Choleriker ist – kann man geeignete Fördermaßnahmen festlegen. „Dazu ist ein persönliches Gespräch unverzichtbar.“

Wenn es am Vorgesetzten liegt, nimmt Seidel kein Blatt vor den Mund: „Die wenigsten Manager können integrativ führen. Dabei hängt der Unternehmenserfolg davon ab, ob sie ihre Mitarbeiter in Zielvorstellungen einbinden und motivieren können.“

Anzeige

TAE Ihr Partner für Weiterbildung
www.tae.de

Meist wird nur der Druck von oben nach unten weitergegeben, ohne zu prüfen, ob die Mitarbeiter zusätzliche Leistungsanforderungen erfüllen können und wollen.

Deshalb spricht Seidel in aller Regel die Geschäftsführung an und rät, die direkten Vorgesetzten der Probanden auch in den Test zu schicken. Dort werden dann vor allem die Sozial- und Managementkompetenz in Bezug auf die integrative Führung geprüft. „In der Vergangenheit wurde nur sehr wenig für die Fortbildung der Führungskräfte getan“, kritisiert Seidel, „vor allem der Mittelstand glaubt häufig noch, dass der erste Blick oder das Bauchgefühl für Personalentscheidungen ausreichen.“

Eine Hürde ist immer wieder neu zu nehmen: der Betriebsrat. Er wittert bei Tests gleich die Gefahr von Entlassungen. Dabei geht es bei diesen Maßnahmen nicht darum, sich von Mitarbeitern zu trennen, sondern ihre Stärken und Schwächen zu ermitteln. Seidel weiß aus Erfahrung: „Wenn man den Betriebsräten erklärt, dass durch die Erhebung des Leistungspotenzials und gezielte Fördermaßnahmen Arbeitsplätze gesichert werden, sehen sie die Profilanalyse mehrheitlich positiv.“ Kirsten Seegmüller