

Abschlussarbeiten

***Reihe Training · Coaching ·
Organisationsentwicklung***

Stephan Lützenkirchen

**Was ist eine gute Auftragsklärung für
erfolgreiche Trainerinnen und Trainer?**

**unisono institut verlag
ulm · berlin**

Impressum

© unisono institut verlag, ulm · berlin
1. Auflage August 2020
ISBN eBook 978-3-948872-08-3

Satz / Layout: Peter Schust
Erscheinungsort: Ulm

unisono institut verlag
Gudrun Jürß und Peter Schust GbR
Stuifenweg 23 · 89075 Ulm · www.unisono-institut.com/verlag

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Stephan Lützenkirchen



Stephan Lützenkirchen ist Unternehmensberater und verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung im Vertriebs- und Top-Management. Er war 10 Jahre verantwortlich für den nationalen B2B-Vertrieb einer international bekannten Marke der Automobil-Branche. In dieser Zeit baute er erfolgreich neue Geschäftsfelder auf und entwickelte wirksame Methoden der Händleraktivierung sowie zur nachhaltigen Kundenansprache und -bindung.

Für einen internationalen Konzern setzte er neue Impulse in der Rekrutierung und Qualifizierung von Führungskräften. Er konzeptionierte ein praxisnahes Trainee-Programm für den Führungsnachwuchs und förderte als Trainer den Kompetenzaufbau auf allen Führungsebenen.

Integrität und Kommunikation sind für ihn die Schlüssel für erfolgreiches unternehmerisches Handeln – insbesondere in Ausnahmesituationen. Als Direktor Kommunikation begleitete er in einem Konzern verantwortlich verschiedene Merger und Restrukturierungen sowie Krisen. Die durch die Digitalisierung ausgelösten Veränderungen im Mediengeschäft nutzte er für den Aufbau einer neuen Struktur und Modernisierung der internen und externen Unternehmenskommunikation.

Er gehört zu den Gründern von ViveLaCar und unterstützt das Start-Up aktiv u.a. in der Kommunikation.

Stephan Lützenkirchen

www.pfefferminds.com

Die nachfolgende Transferarbeit wurde im Rahmen der Ausbildung zum/zur Competence Trainer/in bzw. Competence Coach bei Competence on Top (vgl. letzte Seiten) angefertigt.

Was ist eine gute Auftragsklärung für erfolgreiche Trainerinnen und Trainer?

**Ausarbeitung
für den
zertifizierten Competence-Trainer (SHB)**

**vorgelegt von
Stephan Lützenkirchen**

**am 31. Mai 2019
für die Steinbeis-Hochschule Berlin**

Ausbildung: Advanced Business Trainer
Institut: Competence on Top
Prüfungsdatum: 21. Februar 2019

Inhaltsverzeichnis

1	<u>EINLEITUNG</u>	4
1.1	PROBLEMSTELLUNG	4
1.2	ZIELSETZUNG	5
1.3	GRUNDLAGE UND AUFBAU DER BETRACHTUNG	5
2	<u>WISSENSCHAFTLICHE BETRACHTUNG</u>	5
2.1	WAS MACHT EINE WEITERBILDUNGSMAßNAHME ERFOLGREICH?	6
2.2	WAS BEEINFLUSST DEN WEITERBILDUNGSERFOLG?	7
2.2.1	GESTALTUNGSMERKMALE EINER WEITERBILDUNGSMAßNAHME	8
2.2.2	MERKMALE DES UMFELDS	9
2.3	DAS KOMPETENZMANAGEMENT	10
2.4	QUALITÄT VON WEITERBILDUNGSMAßNAHMEN	11
2.4.1	INTERAKTION ALS BESONDERHEIT	13
3	<u>VORAUSSETZUNGEN FÜR EINE GUTE AUFTRAGSKLÄRUNG</u>	13
3.1	AKTEURE	13
3.2	VORBEREITUNG	14
3.3	DAS GESPRÄCH MIT DEM AUFTRAGGEBER	15
3.3.1	RAHMENBEDINGUNGEN UND ORGANISATORISCHE ASPEKTE	16
3.3.2	ZIELKLÄRUNG UND KONZEPTION	17
3.3.3	BEACHTUNG DES UMFELDS	17
3.3.4	DIE KLÄRUNG EINER NACHHALTIGEN TRANSFERSICHERUNG	18
3.4	DOKUMENTATION DER AUFTRAGSKLÄRUNG	18
3.5	DIE AUFTRAGSKLÄRUNG MIT DEN TEILNEHMENDEN	18
4	<u>SYSTEMISCHE FRAGEN ZUR HINTERGRÜNDIGEN AUFTRAGSKLÄRUNG</u>	19
4.1	WAS SIND SYSTEMISCHE FRAGEN?	19
4.2	SYSTEMISCHE FRAGEN IN DER AUFTRAGSKLÄRUNG?	20
5	<u>GANZHEITLICHE BETRACHTUNG</u>	21
5.1	WAS IST EIN ORGANISATIONSDESIGN	22
5.2	DAS 7S-MODELL: DIE STELLHEBEL DES ERFOLGS	22
6	<u>PRAXIS-ERHEBUNG</u>	23
6.1	ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG	24
6.1.1	TEILNEHMERPROFIL	24
6.1.2	ART DER AUFTRAGSKLÄRUNG UND GESPRÄCHSPARTNER	24
6.1.3	ZEITAUFWAND FÜR VORBEREITUNG, DURCHFÜHRUNG UND DOKUMENTATION DER AUFTRAGSKLÄRUNG	25
6.1.4	DIE FRAGEN DER AUFTRAGNEHMER NACH ART UND INHALT	26
6.1.5	DIE KLÄRUNG DER RAHMENBEDINGUNGEN	27
6.1.6	DIE ERFOLGSSICHERUNG	27

6.2	ERKENNTNISSE DER BEFRAGUNG	28
7	<u>FAZIT</u>	29
7.1	MEIN PERSÖNLICHES FAZIT	30
7.2	GESAMTFAZIT.....	31
8	<u>QUELLEN UND LITERATURNACHWEISE</u>	32
9	<u>EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG.....</u>	33
10	<u>ANLAGEN</u>	34
10.1	ANLAGE I: ANTWORTEN DER BEFRAGUNGSTEILNEHMER	34
10.2	ANLAGE II: CHECKLISTE FÜR DIE VORBEREITUNG UND DURCHFÜHRUNG EINER AUFTRAGSKLÄRUNG	39

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Für Unternehmen ist die Qualifizierung und Weiterentwicklung von Mitarbeitern¹ ein wesentlicher Aspekt für die nachhaltige Erfolgs- und Zukunftssicherung. Zudem stellen eine entsprechende Haltung der Unternehmen sowie nachgewiesene Investitionen in Qualifikation und Weiterentwicklung auch immer bedeutendere Kriterien auf dem Arbeitsmarkt für die Anwerbung von neuen Mitarbeitern dar. Entsprechend erklärt das Institut der deutschen Wirtschaft in seiner neunten IW-Weiterbildungserhebung² zu Kosten und Nutzen betrieblicher Weiterbildung, dass die deutsche Wirtschaft im Jahr 2016 insgesamt 33,5 Milliarden Euro in Weiterbildung investiert hat – eine Steigerung von 11 Prozent zum Vorjahr. Durchschnittlich hat sich jeder Mitarbeiter 17,3 Stunden weiterqualifiziert. Die Unternehmen können dabei auf ein breiteres Spektrum an Weiterbildungsformen zurückgreifen, um ihre Qualifikationsbedarfe zu decken.

Für die Unternehmen besteht dabei die Herausforderung darin, die für den jeweiligen Qualifizierungsbedarf richtige Weiterbildungsform sowie den geeigneten Anbieter zu finden. Zudem ist eine präzise Auftragsklärung eine bedeutende Voraussetzung für die Qualität und den Erfolg jeder Weiterbildungsmaßnahme. Allerdings wird hier seitens der Unternehmen oft eine Nachlässigkeit beobachtet. Die Ursachen dafür sind wissenschaftlich nicht erforscht. Ein Grund könnte sein, dass die Führung von weiterzubildenden Mitarbeitern einerseits und die konkrete Auftragsklärung andererseits in den Unternehmen in unterschiedlichen Händen liegt und entsprechende Voraussetzungen für eine präzise und auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Auftragsklärung nicht gegeben sind.

Demzufolge liegt eine gute Auftragsklärung in der eigenen Verantwortung und im eigenen Interesse des jeweiligen Anbieters einer Weiterbildungsmaßnahme, damit die angestrebte Maßnahme für alle Beteiligten – Auftraggeber, Teilnehmer der Schulungsmaßnahme und Auftragnehmer (Trainer) – den gewünschten Erfolg bzw. die gewünschte Wirkung nach sich zieht und als „Qualitätsprodukt“ angesehen wird. Das Problem dabei ist, dass die Ziele sowie die konkreten Anforderungen an eine erfolgreiche Weiterbildungsmaßnahme in den Unternehmen oft nicht klar definiert sind. Entsprechend stellt die Auftragsklärung hohe Anforderungen an die Auftragnehmer.

¹ Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in dieser Ausarbeitung auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne einer Gleichbehandlung aller Geschlechter

² IW-Trend Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 44. Jahrgang Nr. 4, ISSN 1864-810X (Onlineversion: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2017/369145/IW-Trends_2017-04_Seyda_Placke.pdf)

1.2 Zielsetzung

Vor dem Hintergrund dieser Problematik stellt die Ausarbeitung die Aspekte einer guten Auftragsklärung aus Sicht eines Anbieters einer Bildungsmaßnahme – eines Trainers – in den Fokus. Konkret lautet die Fragestellung: Was ist eine gute Auftragsklärung für erfolgreiche Trainer?

1.3 Grundlage und Aufbau der Betrachtung

Die Betrachtung basiert auf meiner langjährigen Management-Erfahrung – welche auch zahlreiche Auftragsgespräche mit internen und externen Trainern sowie Tätigkeiten als Trainer in verschiedenen Umfeldern umfasst – sowie auf wissenschaftliche Ergebnisse. Zudem berücksichtige ich die Erfahrungen von aktiven Trainern im Rahmen einer Befragung zu deren Praxis bei der Auftragsklärung.

Die Arbeit besteht neben der Einleitung und dem Fazit aus fünf Kapiteln:

Das Kapitel „Wissenschaftliche Betrachtung“ nähert sich dem Thema als Einflussfaktor für die Qualität von Weiterbildungsmaßnahmen.

Das Kapitel Rahmenbedingungen widme ich mich der Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation einer erfolgreichen Auftragsklärung, einschließlich der getroffenen Absprachen im Sinne einer nachhaltigen Erfolgssicherung der angestrebten Maßnahme.

Das Kapitel „Systemische Fragen“ stellt diese als geeignete Werkzeuge für eine fundierte und hintergründige Auftragsklärung in den Mittelpunkt.

Im Kapitel „Ganzheitliche Betrachtung“ stelle ich deren Bedeutung für den Trainingserfolg sowie das 7S-Modell als geeignetes Tool für eine ganzheitliche Betrachtung im Rahmen der Auftragsklärung vor.

Die theoretischen Betrachtungen werden schließlich den Ergebnissen einer Praxis-Befragung von aktiven Trainern gegenübergestellt.

2 Wissenschaftliche Betrachtung

Das Thema dieser Ausarbeitung („Was ist eine gute Auftragsklärung für einen erfolgreichen Trainer?“) war bisher nicht explizit Gegenstand von wissenschaftlichen Betrachtungen. Dennoch lassen die nachstehend dargestellten Evaluations- und Transfermodelle der Bildungsforschung Rückschlüsse auf die Bedeutung und Regeln einer guten Auftragsklärung zu. Zudem zeigen die Betrachtungen zu den Erfordernissen von Kompetenzentwicklung in einer sich ändernden Arbeitswelt einerseits sowie den Einflussfaktoren für die Qualität bzw. den Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen andererseits die Komplexität und Bedeutung einer Auftragsklärung sowie die Verantwortung der Akteure auf Auftraggeber- und Auftragnehmer-Seite auf.



Über das Ausbildungsinstitut Competence on Top

Diese Arbeit wurde im Rahmen der Premium-Ausbildung zum [Competence-Coach](#) bzw. zum/zur [Competence-Trainer*in](#) bei Competence on Top erstellt.

[Competence on Top](#) ist ein seit 2002 erfolgreich etabliertes **Ausbildungsinstitut** für Trainer*innen, Coaches und Organisationsentwickler*innen.

Die von Stiftung Warentest mehrfach ausgezeichneten Module, die sogenannten [Kompakt-Ausbildungen](#), finden deutschlandweit statt. Seit neuestem stehen auch Online-Formate zur Verfügung.

Alle [Premium-Ausbildungen](#) setzen sich aus verbindlichen und frei wählbaren kompakten Ausbildungsmodulen zusammen. Die Wahlmodule ermöglichen so eine **individuelle und flexible Ausbildungsgestaltung**.

Gemeinsam mit der Steinbeis+Akademie ist der Abschluss **Diploma of Advanced Studies** als Competence-Coach, Competence-Trainer*in und Organizational Transformation Coach ([Organisationsentwickler*in](#)) möglich.

Diese Zertifizierung ermöglicht es den Absolvent*innen, sich am Markt deutlich abzuheben, sei es als Selbständige*r oder als Angestellte*r. Hinzu kommt die Möglichkeit, die eigene Transferarbeit zu veröffentlichen – und, ganz im Sinne von Competence on Top, "gemeinsam Erfolgsgeschichten zu schreiben".

Competence on Top GmbH

Am Rain 4

86420 Diedorf

Fon +49 821 / 21700870

contact@competenceontop.com

www.competenceontop.com

Abschlussarbeiten

Reihe Training · Coaching · Organisationsentwicklung

- *Dr. Thomas Keppler: Theoretische Inhalte professioneller Trainingskonzepte und Betrachtung eines Beispieltrainings aus der Unternehmenspraxis – Eruierung von Kompetenzen erfolgreicher Trainerinnen und Trainer*
(ISBN: 978-3-948872-07-6)
- **Stephan Lützenkirchen: Was ist eine gute Auftragsklärung für erfolgreiche Trainerinnen und Trainer?**
- *Carolin Giesemann: Wie lässt sich der Lerntransfer vor, während und nach einem Training steigern?*
(ISBN: 978-3-948872-09-0)
- *Dr. Thomas Keppler: Die Führungskraft als Coach – Chancen und Grenzen* (ISBN: 978-3-948872-10-6)
- *Stephan Lützenkirchen: Wie wirkt sich systemisches Coaching auf Mitarbeitende im Vertrieb aus?*
(ISBN: 978-3-948872-11-3)
- Weitere Abschlussarbeiten folgen

ISBN 978-3-948872-08-3



www.unisono-institut.com/verlag