

# Den passenden Trainer, Berater, Coach auswählen

**WEITERBILDUNGSMARKT.** Klare Auswahlkriterien und ein definiertes Auswahlverfahren helfen Personalentwicklern bei der Auswahl von Trainern, Beratern oder Coaches. Immer schmalere Budgets verkraften heutzutage keine Missgriffe mehr. Mehr Sorgfalt als früher muss sein.

Der Erfolg einer Personalentwicklungsmaßnahme hängt stark vom Trainer, Coach oder Berater ab. Doch was macht einen guten Trainer, Coach oder Berater aus? Und wie findet man ihn?

Vor solchen Fragen stehen die Personalverantwortlichen insbesondere in den HR-Bereichen der Unternehmen recht oft. Denn sie müssen sicherstellen, dass die Ziele der von ihren Unternehmen finanzierten Maßnahmen erreicht werden. Und wenn ein Trainer sich als Flop erweist? Dann fragen ihre Vorgesetzten zu Recht: „Warum engagierten Sie diesen Trainer?“ Bei der Suche nach einem externen Partner für eine Qualifizierungsmaßnahme sollten Sie in drei Schritten vorgehen:

- **Das Ziel der Maßnahme klären.**

Das ist nötig, um das passende Design entwickeln zu können. Also beispielsweise, um die Fragen zu klären: Wer sind die Teilnehmer und was kennzeichnet sie? Wäre ein Einzelcoaching oder ein Seminar sinnvoll? Genügt eine ein- oder zweitägige Schulung oder sollte sich die Maßnahme über einen längeren Zeitraum erstrecken?

- **Die Auswahlkriterien festlegen.**

Wenn das Ziel feststeht, stellen sich Fragen wie: Welche fachliche Qualifikation muss der Trainer haben? Außerdem: Was für ein Typ sollte er sein, und welche Vorerfahrung sollte er haben, damit er zum Beispiel von Verkäufern im Außendienst oder Führungskräften akzeptiert wird und etwas bewegen kann?

- **Den Partner auswählen.**

Es gilt, potenzielle Kandidaten zu ermitteln - zum Beispiel durch ein Befragen von Kollegen oder eine Recherche im In-

ternet. Und anschließend gilt es, aus den Kandidaten den geeignetsten herauszufiltern.

## 1 Das Ziel klären

Zunächst sollten Sie definieren, wofür Sie einen Unterstützer suchen. Denn es macht einen Unterschied, ob Sie einen „Einpeitscher“ für ein Großgruppenevent oder einen Trainer für ein klassisches Zwei-Tages-Seminar suchen. Und eine EDV-Schulung erfordert einen anderen Trainer als das Bestreben, eine Vertriebsmannschaft auf ein neues Produkt einzuschwören. Folglich sollten Sie sich, bevor Sie sich auf die Trainersuche begeben, über einige Punkte im Klaren sein - unter anderem darüber: Was für Mitarbeiter sollen trainiert werden? Zum Beispiel Sachbearbeiter oder Führungskräfte? Sol-

len diese in einem Fachthema geschult werden oder in einem Thema, das auch eine Einstellungs- und Verhaltensveränderung erfordert? Stehen sie ihm offen gegenüber oder begegnen sie ihm eher mit Widerstand?

## 2 Auswahlkriterien festlegen

Stehen die Eckdaten der Maßnahme fest und ist deren Ziel definiert, gilt es die Kriterien für die Auswahl des Trainers zu fixieren.

- **Kriterium Spezialisierung.**

Die erste Frage, die Sie sich in diesem Kontext stellen sollten, lautet: Benötigen wir einen Trainer oder eher einen Coach oder Berater? Klären Sie danach: Welches Fachwissen und welche Vorbeziehungswise Felderfahrung muss der Unterstützer haben? Sollte er zum Beispiel in der Logistikbranche oder im Verkauf gearbeitet haben? Muss er selbst Führungskraft gewesen sein? Sollte er ein ausgewiesener Experte oder hoch qualifizierter Spezialist mit einem entsprechend hohen Tagessatz sein oder genügt ein „Juniortrainer“, weil es zum Beispiel nur um die Basics im Verkauf geht?

- **Kriterium Akzeptanz.**

Fragen sollten Sie sich auch: Was für ein „Typ“ sollte der Trainer, Berater oder Coach sein, damit er von den Teilnehmern akzeptiert wird? Sollte er zum Beispiel eher ein handfester Macher sein, der auch die Sprache von Facharbeitern und Meistern spricht? Oder: Sollte der Trainer eher ein Mann oder eine Frau sein? Und wie alt sollte er in etwa sein, damit er zu den Teilnehmern einen Draht findet? Definieren sollten Sie in diesem Kontext auch:



### AUTORIN

**Sabine Prohaska**

ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens Seminar

Consult Prohaska, das unter anderem Trainer und Coaches ausbildet. Im Oktober 2013 erschien ihr neuestes Buch „Coaching in der Praxis: Tipps, Übungen und Methoden für unterschiedliche Coaching-Anlässe“.

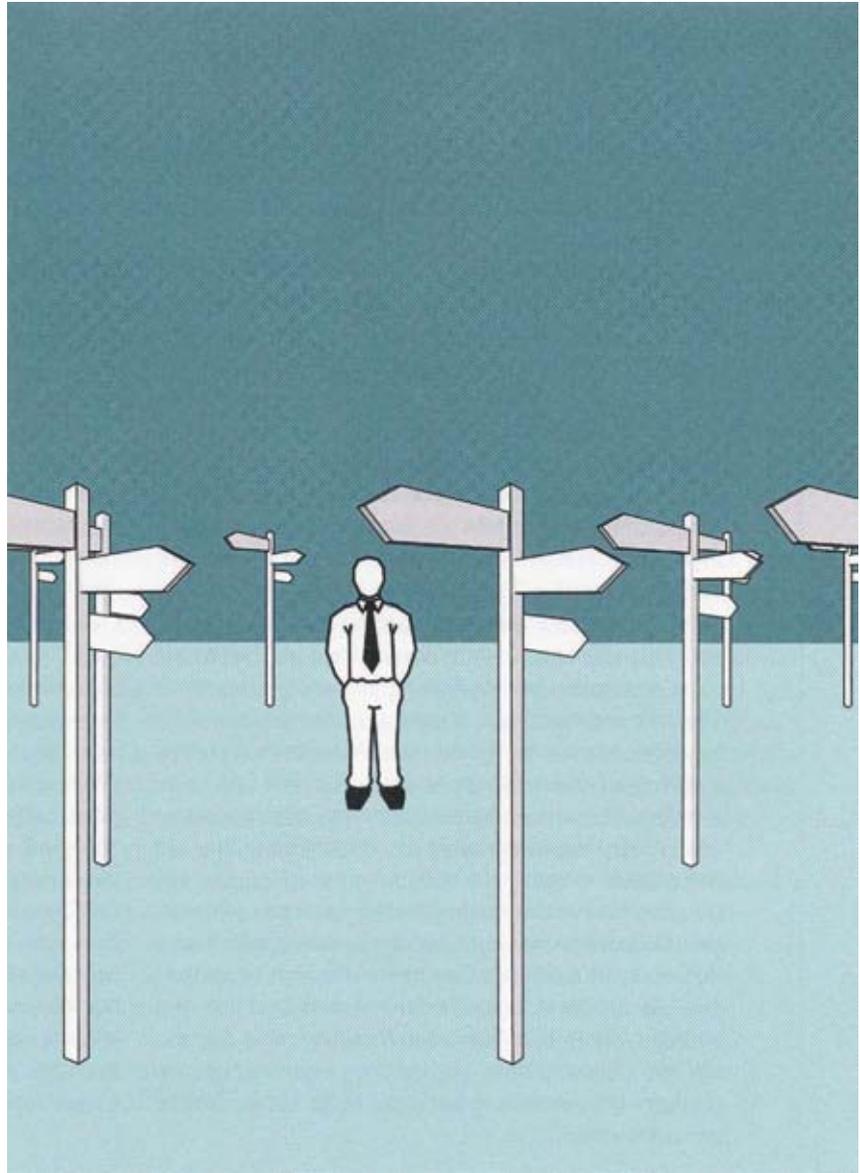
**Seminar Consult Sabine Prohaska  
Märzstraße 55/13, A-1150 Wien**

**Tel. +43 664 3851767  
www.seminarconsult.at**

Wie viele Maßnahmen mit ähnlichen Zielgruppen und Zielsetzungen sollte der Trainer schon durchgeführt haben? Und: Auf welchen Hierarchieebenen und in Unternehmen mit welcher Kultur und Struktur sollte er primär arbeiten? Denn es macht zum Beispiel einen Unterschied, ob Ihr Unternehmen ein KMU oder ein Konzern ist.

- **Kriterium soziale Kompetenz.**

Damit eine Qualifizierungsmaßnahme ein Erfolg wird, muss der Trainer einen Draht zu den Teilnehmern finden. Fragen Sie sich also zum Beispiel: Sollte der Trainer eher eine sachlich-nüchterne oder eine emphatische, „warme“ Person sein? Sollte er eher „fordernd“ oder „fördernd“ sein? Und: Wie sollte er vor Gruppen oder im persönlichen (Vier-Augen-)Gespräch agieren? Zum Beispiel bei kontroversen Themen? Oder wenn Teilnehmer Ängste und Bedenken haben? Und: Wie flexibel sollte er sich auf Einzelpersonen (in der Gruppe) einstellen können? Diese weichen Faktoren können Sie aus keinem schriftlichen Profil herauslesen. Das müssen Sie im persönlichen Kontakt ermitteln. Doch Vorsicht! Tappen Sie nicht in die Ego-Falle. Nicht Sie müssen letztlich mit dem engagierten Unterstützer klarkommen, sondern die Coachees oder Seminar Teilnehmer.



### 3 Den Partner auswählen

Das Ziel der Qualifizierungsmaßnahme sowie deren Zielgruppe sind definiert und ihr Design haben Sie grob vor Augen. Auch die Anforderungskriterien an den potenziellen Unterstützer sind fixiert. Nun gilt es, die passende Person zu finden. Hierfür sollten Sie als Verantwortlicher für die Qualifizierungsmaßnahme alle Ihnen zur Verfügung stehenden Kanäle nutzen.

Ein Informationskanal ist das Internet. Wenn ein Bedarf besteht, tippen viele Personalverantwortliche heute entsprechende Begriffe in die Suchmaske von Google & Co ein. Zum Beispiel die Begriffe „Vertriebscoaching“, „Präsentationsseminar“ oder „Führungstraining“. Zu Recht! Denn dann wird ihnen sofort eine Vielzahl potenzieller Unterstützer angezeigt - oft so viele, dass sie im Meer der Anbieter ertrinken. Zielfüh-

render ist es deshalb, statt mit so globalen Suchbegriffen wie „Führungstraining“ mit Suchwort-Kombinationen wie „Führungstraining Banken“ oder „Training Schichtleiter Meister“ zu agieren. Oder statt mit dem einen so allgemeinen Begriff wie „Verkaufstraining“ mit einer Kombination wie „Seminar Neukundengewinnung Industrie“.

HR-Verantwortliche verfügen meist über ein persönliches berufliches Netzwerk. Zum Beispiel aufgrund ihrer Mitgliedschaft in firmenübergreifenden Erfahrungsaustauschgruppen oder aufgrund von Kontakten, die sie in Seminaren, auf Messen oder bei Vorträgen knüpften. Fragen Sie diese Bekannten nach potenziellen Unterstützern. Je größer der Trainingsbedarf oder das Qualifizierungsprojekt ist, umso mehr Zeit sollten Sie in den Auswahlprozess investieren.

Eine beliebte Methode von HR-Verantwortlichen zum Überprüfen der „Kompetenz“ eines Trainers sind Nachfragen bei Berufskollegen. Doch nicht immer reicht das persönliche Netzwerk aus. Zum Beispiel, wenn ein Unternehmen ein neues oder recht spezielles Thema angehen möchte - wie zum Beispiel „Komplexität managen“ oder „Industriedienstleistungen verkaufen“. Oder wenn es durch einen Trainerwechsel bewusst für frischen Wind sorgen möchte.

Als Erstinformationsmedium über Trainer ist das Internet sehr hilfreich. Dort können Sie nicht nur ermitteln, auf welche Themen die Kandidaten spezialisiert sind. Wenn Sie die Namen der Kandidaten selbst als Suchbegriffe ins Netz eingeben, stoßen Sie oft auch auf Bücher und Artikel, die diese verfasst haben; des Weiteren auf Events, wo sie zum Beispiel →

Vorträge hielten. So erhalten Sie oft einen guten Eindruck davon, wo die wahren Arbeitsschwerpunkte eines Trainers liegen und welche Bedeutung er im Markt hat. Nicht nur, wenn Sie bei der Internetrecherche wenig Infos über die Arbeit eines Trainers finden, sollten Sie ihn bitten, Ihnen exemplarisch ein, zwei ausgearbeitete Seminarunterlagen zu schicken oder Ihnen diese bei einem Treffen zu zeigen. Jeder erfahrene Trainer hat solche Unterlagen. Aus ihnen können Sie ableiten:

- Wie geht der Trainer ein komplexes Thema an? Wie strukturiert er Inhalte?
- Welche Methoden setzt er ein?
- Inwieweit ist er fachlich up to date?
- Wie teilnehmerorientiert ist die Sprache?
- Wie akribisch arbeitet er?
- Welche Bedeutung misst er auch der visuellen Aufbereitung bei?

Immer häufiger findet man auf den Webseiten von Trainern auch Kurzvideos,

die sie beim Trainieren oder Halten einer Rede zeigen. Auch diese Videos vermitteln einen ersten Eindruck von der Person. Doch Vorsicht! Aus einem eintägigen Training oder einer zweistündigen Rede kann jeder gute Cutter ein Video zusammenschneiden und so bearbeiten, dass es professionell wirkt. Deshalb sollten Sie Videos bei Ihrer Entscheidung keine allzu hohe Bedeutung beimessen. Viel wichtiger ist Ihr persönlicher Eindruck bei einem Treffen. Bei größeren Trainingsprojekten sollten Sie ein- oder zweistündige Probetrainings vereinbaren.

Bei diesen Probetrainings sollten außer Angehörigen der Zielgruppe auch (Mit-) Entscheider anwesend sein - zum Beispiel Mitarbeiter der HR-Abteilung oder Vorgesetzte der Teilnehmer. Bei größeren Unternehmen führt kein Weg am Aufbau eines internen Pools an Trainern, Beratern und Coachs vorbei. Die Kriterien für die Aufnahme einer Person in diesen Pool muss die Personalentwicklung definieren

- ebenso das Auswahlverfahren. Die Auswahl zum Beispiel von Coachs allein den Coachees zu überlassen, ist nur möglich, wenn diese eine vertiefte Methodenkompetenz haben. Das ist meist nicht der Fall. Gerade für Coachingpools gilt: Sie sollten aus möglichst unterschiedlichen Personen bestehen, damit für jeden Anlass recht kurzfristig der passende Coach gefunden werden kann. In ihm sollten einerseits Personen vertreten sein, die eine betriebliche Erfahrung zum Beispiel im Bereich Führung oder Vertrieb haben, und andererseits solche, die eher einen psychologischen Background haben und beispielsweise auf solche Themen wie Work-Life-Balance und Selbstmotivation oder Umgang mit Niederlagen und Konflikten spezialisiert sind. Wichtig ist auch der richtige Mix an Männern und Frauen sowie bezüglich der Altersstruktur, damit letztlich die Chemie zwischen dem Coach und dem Coachee stimmt.

**Sabine Prohaska •**