

Ihr Selbstlernkurs zum

Personalentwickler

Bildungsmanagement

Wie Sie die Fort- und Weiterbildung effektiv organisieren und durchführen

Baustein 07

Inhalt:

1 Schritt 1: So ermitteln und analysieren Sie den Fort- und Weiterbildungsbedarf Ihrer Mitarbeiter	3	5 Stichwortverzeichnis	36
2 Schritt 2: Stimmen Sie die Qualifizierung auf den Bedarf ab	9	6 Umsetzungshilfe	38
3 Schritt 3: Wählen Sie die passende Lernmethode aus	19	7 Lernkontrolle	39
4 Schritt 4: Sichern Sie den Transfer ab	25		

Ein Wort zu Beginn

Betriebliche Fort- und Weiterbildung ist ein wichtiger Bestandteil der Personalentwicklung. Ohne Weiterbildung können einerseits viele Maßnahmen der Personalentwicklung nicht umgesetzt werden, zum Beispiel: Einführung von Mitarbeitergesprächen, andererseits ziehen viele P.E.-Maßnahmen Weiterbildungsmaßnahmen nach sich, zum Beispiel: Qualifizierungsbedarf aufgrund von Zielvereinbarungen.

Analog den drei Zielbereichen der Personalentwicklung

- ▶ individuelle Entwicklung
- ▶ teamorientierte Entwicklung
- ▶ Entwicklung der Behördenkultur

ergeben sich drei Qualifizierungsschwerpunkte

- ▶ individuelle Qualifizierung
- ▶ teamspezifische Qualifizierung
- ▶ zielgruppenspezifische Qualifizierung.

Ihr Weiterbildungskonzept muss strategisch nach den Zielen Ihres P.E.-Konzepts ausgerichtet sein und sich in speziellen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen widerspiegeln. Notwendig ist ein systematisches Bildungsmanagement von der Bedarfsanalyse bis zur Transfersicherung.

Wie ein solches Bildungsmanagementsystem aussieht, erfahren Sie in diesem Baustein. Im Detail geht es um die Fragen:

- ▶ Wie stellen Sie den Weiterbildungsbedarf fest?
- ▶ Wie leiten Sie daraus passgenaue Angebote ab?
- ▶ Wie wählen Sie dabei alternative Lehr- und Lernmethoden aus?
- ▶ Wie sorgen Sie für die Umsetzung des Gelernten in die Praxis?
- ▶ Wie sichern Sie die Qualität der Maßnahmen ab?

Im Werkzeugkasten Ihres Onlinezugangs erhalten Sie Hinweise, wie Sie ein Weiterbildungskonzept entwickeln.

Wir wünschen Ihnen schon jetzt viel Spaß und viel Erfolg beim Lernen und Umsetzen.

1. So ermitteln und analysieren Sie den Fort- und Weiterbildungsbedarf Ihrer Mitarbeiter

Die Auswahl der Teilnehmer für Bildungsmaßnahmen, die Zusammenstellung von Teilnehmergruppen, die Passung der Weiterbildungsziele und Inhalte an die individuellen Lernbedürfnisse der Teilnehmer entscheiden darüber, wie erfolgreich eine Qualifizierung überhaupt sein kann. Denn: Ohne gezielte Angebote, ohne präzise Auswahl der Teilnehmer ist keine optimale Passung des Lernangebots gegeben. Vermeiden Sie eine zufällige und willkürliche Zusammensetzung von Angeboten und Lerngruppen.

Grundlage einer guten Passung, d. h. der Schaffung möglichst präziser Lernangebote, ist eine fundierte **Bedarfsermittlung und -analyse**. Das sind die zentralen Schritte:

1. Erfassen Sie möglichst genau, den Weiterbildungsbedarf einzelner Mitarbeiter
2. Stellen Sie den Weiterbildungsbedarf von einzelnen Arbeitsteams und Zielgruppen fest
3. Schaffen Sie dann maßgeschneiderte Angebote

Die Bedarfsanalyse erfolgt oft anhand von Mitarbeitergesprächen, die in den Behörden bereits eingeführt sind.

Individuellen Bedarf analysieren

Mitarbeiter können ihre Aufgaben an ihren Arbeitsplätzen nur dann effektiv erfüllen, wenn sie die dazu notwendigen Qualifikationen besitzen.

Für die individuelle Bedarfsanalyse gibt es zwei grundsätzliche Möglichkeiten:

- ▶ Die Auswahl der Teilnehmer erfolgt über die Vorgesetzten.

Die Mitarbeiter suchen sich Schulungsthemen aus, die für sie und ihren Arbeitsplatz von Bedeutung sind. Die Vorgesetzten sprechen mit dem Mitarbeiter deren Wünsche durch.



AUFGABE

Worin könnten Vor- und Nachteile bestehen?

Dieses Vorgehen ist streng genommen nicht bedarfsorientiert. Wieder stehen die Wünsche im Mittelpunkt, es gibt keinen Abgleich zwischen Arbeitsaufgaben und Qualifikation. Außerdem spielt hier die Einstellung des Vorgesetzten zum Thema Weiterbildung eine Rolle. Das kann dazu führen, dass der Vorgesetzte (fast) jeden Wunsch nach Weiterbildung entspricht oder – im Gegenteil – praktisch alle Wünsche abschlägt.

- ▶ Die Bedarfsanalyse erfolgt im Gespräch mit den Vorgesetzten.

Besser ist es, die individuelle Bedarfsanalyse über die Vorgesetzten zu steuern. Dies sollte im Rahmen einer Personalentwicklung und einer Zielorientierung geschehen. Um welche Art Gespräch es sich handelt, ist nachrangig. Wichtig ist, dass es überhaupt stattfindet. Und wichtig ist, dass am Ende Ziele stehen, die realistisch, präzise beschrieben und überprüfbar



TIPP

Die Vorgesetzten und die Mitarbeiter sollten über Ziele und Inhalte solcher Gespräche informiert und möglichst geschult werden, solche Gespräche durchzuführen.

Damit wären zwei wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Qualifizierung gegeben:

- ▶ Vorgesetzte übernehmen zusammen mit ihren Mitarbeitern die Verantwortung für die Qualifizierung.
- ▶ Weiterbildung wird zu einem wichtigen integrierten Bestandteil einer individuellen Entwicklungs- und Förderstrategie.

Voraussetzung ist, dass Vorgesetzte motiviert werden oder sind, sich regelmäßig mit jedem ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammzusetzen und über Ziele, Aufgaben, Leistungen und Zusammenarbeit reden. Dieser Weg hat den Vorteil, dass einerseits eine gezielte Auswahl der Teilnehmer erfolgen kann, andererseits gleich Ziele für die Weiterbildung gemeinsam besprochen und nach der Qualifizierung das Erreichen der Ziele überprüft werden können.

Es gibt eine Alternative: das Qualifizierungsgespräch. Ein **Qualifizierungsgespräch** sollte immer dann die Rolle eines Mitarbeitergesprächs übernehmen, wenn Zielvereinbarungen in der Organisation noch nicht systematisch und flächendeckend betrieben werden. Bei einem Qualifizierungsgespräch ist der Teil herausgelöst, der sich mit dem Weiterbildungsbedarf und den Weiterbildungsmaßnahmen beschäftigt.

Ein solches Gespräch sollte regelmäßig – mindestens ein Mal im Jahr – zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzter erfolgen. Auch hier stehen die Ziele, die mit der Weiterbildung erreicht werden sollen, im Mittelpunkt. Gemeinsam werden die Notwendigkeit von Weiterbildungsmaßnahmen erörtert. Am Ende sollte dann nicht nur eine Liste der notwendigen Qualifikationen stehen, sondern auch die Ziele und Inhaltsschwerpunkte festgelegt sein.

ARBEITSHILFE

Ergebnisse des Qualifizierungsgesprächs

Ergebnis des Qualifizierungsgesprächs zwischen

Vorgesetzter: _____

Mitarbeiter: _____

Datum: _____

Welche Bildungsmaßnahmen sind in den nächsten Monaten notwendig?

IT-Kurse	Ziele der Qualifikation bezogen auf ein Behördenziel	Priorität			Termin
		<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/> mittel	<input type="checkbox"/> gering	
_____	_____	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/> mittel	<input type="checkbox"/> gering	_____
_____	_____	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/> mittel	<input type="checkbox"/> gering	_____
Fachspezifische Kurse					
_____	_____	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/> mittel	<input type="checkbox"/> gering	_____
_____	_____	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/> mittel	<input type="checkbox"/> gering	_____
Kurse zur Sozial- und Methodenkompetenz					
_____	_____	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/> mittel	<input type="checkbox"/> gering	_____
_____	_____	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/> mittel	<input type="checkbox"/> gering	_____
Sprachkurse					
_____	_____	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/> mittel	<input type="checkbox"/> gering	_____
_____	_____	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/> mittel	<input type="checkbox"/> gering	_____
Sonstige Schulungsmaßnahmen					
_____	_____	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/> mittel	<input type="checkbox"/> gering	_____
_____	_____	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/> mittel	<input type="checkbox"/> gering	_____

Die dritte und letzte Möglichkeit ist ein Gespräch vor einer bestimmten Qualifizierungsmaßnahme.

Ein solches Vorgespräch hat Nachteile.



AUFGABE

Welche Nachteile könnten das sein?

Hier kann nicht mehr besprochen werden, ob eine Maßnahme überhaupt sinnvoll ist, die strategische Ausrichtung der Weiterbildung fehlt. Das Gespräch dient lediglich der Vorbereitung auf eine Qualifizierung. Damit handelt es sich hier eher um eine Ergänzung, als um einen Ersatz des Mitarbeiter- oder des Weiterbildungsgesprächs.



ARBEITSHILFE

Vorgespräch zu Bildungsmaßnahmen

Ergebnis des Qualifizierungsgesprächs zwischen

Mitarbeiter: _____ Vorgesetzter: _____

Datum: _____ Maßnahme: _____

Aus welchem **Grund** ist eine Teilnahme am Seminar vorgesehen:

Aktualisierung und Erweiterung der fachlichen Qualifikation

Entwicklung der methodischen und sozialen Fähigkeiten

Vorbereitung auf neue Aufgaben

Welche **Erwartungen** hat der Mitarbeiter selbst an die Bildungsmaßnahme?

Welche **Ziele** sollen erreicht werden?

Welche **Inhalte** sind für ihn wichtig?

Welche **Fragen** müssen vor dem Seminar noch geklärt werden?

Wie und wann soll die **Auswertung** der Bildungsmaßnahme erfolgen?

Man kann aber noch einen Schritt weiter gehen, zumindest wenn festliegt, auf welchen Kompetenzbereich die Qualifizierung zielt: Die möglichen Qualifizierungsbereiche im Detail auflisten. Eine solche Checkliste kann im Mitarbeitergespräch oder in einem Qualifizierungsgespräch zur Analyse der Anforderungen an den Mitarbeiter, andererseits zur Einschätzung des Bildungsbedarfs genutzt werden.

ARBEITSHILFE

Qualifikationsanalyse für _____

Sozialkompetenz	Anforderungen/Qualifikation			
	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
Konfliktmanagement				
Konflikten vorbeugen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikten auf den Grund gehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit Konflikten umgehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikte lösen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfliktgespräche führen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikationspraxis				
Bewusst kommunizieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unmissverständlich kommunizieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auf die richtige Partneransprache achten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auf Vorurteile achten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beziehungen kommunikativ gestalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesprächsführung				
Gespräche vorbereiten und strukturieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gespräche partnerschaftlich führen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gespräche steuern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schwierige Gespräche führen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gespräche nachbereiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Damit ist der Weg frei für maßgeschneiderte Qualifizierungen.

Bedarf von Teams analysieren

Neben Einzelmaßnahmen, gibt es Bedarfe, die eine gemeinsame Schulung/ Training sinnvoll machen, z. B: wenn Themen wie Teamentwicklung, Konfliktmanagement oder neue EDV-Einführung anstehen Es macht oft mehr Sinn, gleich eine ganze Arbeitsgruppe gemeinsam zu schulen, als einzelne aus der Gruppe zu einem Seminar zu schicken und dann darauf zu hoffen, dass neue Erkenntnisse weitergegeben und von allen im Team umgesetzt werden.

Vor allem sind dann gemeinsame Veranstaltungen sinnvoll, wenn die Zusammenarbeit oder gemeinsame Vorhaben Thema des Seminars ist.



AUFGABE

Worin besteht diese Möglichkeit zur Effizienzsteigerung?

Hier können bereits in den Schulungen Umsetzungsmöglichkeiten ausgelotet und gemeinsam Umsetzungsschwierigkeiten besprochen werden.

Der Bildungsbedarf von Arbeitsgruppen und Teams lässt sich in zwei Schritten ermitteln:

Es ist sinnvoll, erst einmal Daten und Beobachtungen zu sammeln, die Auskunft über den Bildungsbedarf einer Arbeitsgruppe liefern können. Quellen können sein:

- ▶ **Anmeldungen für Weiterbildungsveranstaltungen und Ergebnisse der Mitarbeitergespräche einzelner Mitarbeiter**
Anmeldungen und die Ergebnisse der Gespräche sollten Sie sich genauer ansehen. Bei einer Reihe von Themen macht eine individuelle Qualifizierung deshalb wenig Sinn, weil es hier um die Zusammenarbeit in der Arbeitsgruppe geht und weil die Themenwünsche Ausdruck von Problemen in der Zusammenarbeit sind.
Typische Beispiele sind etwa *Konfliktmanagement*, *Kooperation und Kommunikation* oder *Mobbing*. Generell sollte man bei allen Sozialkompetenzen die Frage stellen, ob nicht eine gemeinsame Schulung sinnvoll wäre.
Selbst bei Themen, die die Methodenkompetenz betreffen wie *Zeitmanagement*, *Arbeitsorganisation* und *Stressbewältigung*, kann eine gemeinsame Schulung sinnvoll sein, wenn zu befürchten ist, dass der Einzelne Ideen aus dem Seminar nicht umsetzen kann, weil das Umfeld diese Methoden nicht kennt oder nicht akzeptiert.
- ▶ Auch Ergebnisse aus anderen Personalentwicklungsmaßnahmen wie Mitarbeiterbefragung oder Vorgesetztenfeedback können Anhaltspunkte liefern.

Diese empirischen Daten dienen anschließend als Grundlage für einen Workshop mit allen Mitarbeitern der Arbeitsgruppe.

Bedarf von Zielgruppen analysieren

Neben dem Gruppenbedarf von Teams gibt es auch noch den Bedarf bestimmter Zielgruppen. Bei der Bestimmung von Zielgruppenbedarf gibt es grundsätzlich zwei Schwierigkeiten:

- ▶ die Zielgruppe zu definieren und abzugrenzen. Beispiel: Wer gehört alles zur Gruppe der Führungskräfte
- ▶ den exakten Bedarf von teilweise zahlenmäßig großen Gruppen mit unterschiedlichen Vorkenntnissen und Vorerfahrungen zu bestimmen.

Es gibt viele solcher Zielgruppen mit unterschiedlichem Qualifizierungsbedarf. Denken Sie nur an

- ▶ **ältere Mitarbeiter**
die möglicherweise zu anderen Formen des Lernens finden müssen oder deren Erfahrungswissen für andere Mitarbeiter aufgeschlossen werden soll.
- ▶ **Teilzeitkräfte**
die Schwierigkeiten haben, an mehrtägigen Schulungen teilzunehmen, für die deshalb spezielle Schulungsformate entwickelt werden müssten oder Möglichkeiten des Selbstlernens
- ▶ **Frauen**
die lernen wollen, ihre Karrierenetzwerke auszubauen
- ▶ **Führungskräfte**
die als Personalentwickler eine hohe Verantwortung haben und dieser Verantwortung gerecht werden sollten
- ▶ **Berufsrückkehrer, Langzeiterkrankte**
die an neue Verfahren und Techniken herangeführt werden müssen

▶ **Mitarbeiter mit Kundenkontakt**

die im Umgang mit Kunden geschult sein sollten und bei denen der Dienstleistungsgedanke gefördert werden sollte

▶ **ausländische Mitarbeiter**

die erst noch Sprachkenntnisse erwerben müssen

Die Liste lässt sich fortsetzen, von Auszubildenden bis zu Unterstützungskräften.

Die Notwendigkeit, Qualifizierungen für Zielgruppen zu entwickeln, kann unterschiedliche Ursachen haben.

- ▶ Die Zielgruppe übernimmt neue Aufgaben.



BEISPIEL

In der Haushaltsabteilung wird Kosten-/Leistungsrechnung eingeführt.

- ▶ Maßnahmen der Organisationsentwicklung machen Qualifizierungen notwendig.



BEISPIEL

Aufbau eines IT-Nutzerservice

- ▶ Aufgaben verändern sich, neue Aufgaben kommen bei bestimmten Zielgruppen hinzu.



BEISPIEL

Ressourcen werden dezentralisiert.

- ▶ Die Zielgruppe nimmt Aufgaben nicht wahr.



BEISPIEL

Führungskräfte führen keine Mitarbeitergespräche.

- ▶ Bei Zielgruppen werden Defizite erkannt oder/und ihre Arbeit und ihr Verhalten sollen effektiver werden.



BEISPIEL

Ergebnisse aus Mitarbeiterbefragungen, Ergebnisse aus Vorgesetztenfeedback, Ergebnisse aus Förder-Assessments

- ▶ Es werden Defizite bei der Aufgabenerledigung festgestellt.



BEISPIEL

Es gibt häufig Beschwerden von Bürgern über unfreundliche Mitarbeiter.

- ▶ Die Rahmenbedingungen ändern sich.



BEISPIEL

Ein neues IT-Verfahren wird eingeführt.

Die Methoden, die der Analyse des Bedarfs von Arbeitsgruppen dienen, können auch bei Zielgruppen eingesetzt werden, allerdings verschieben sich die Gewichte.



AUFGABE

Worin bestehen die Unterschiede bei der Analyse?

Lässt sich der Bedarf von Arbeitsgruppen gut in Workshops mit allen Mitarbeitern analysieren, ist man bei Zielgruppen mit hohen Mitarbeiterzahlen meist darauf angewiesen, entweder mit einer Befragung zu arbeiten oder den Bedarf mit Hilfe von Vertretern der Zielgruppe in Workshops zu ermitteln.



UMSETZUNGSAUFGABE

Was wollen Sie von den Hinweisen in diesem Kapitel umsetzen?

Schreiben Sie sich bitte alle wichtigen Punkte auf. Nutzen Sie dazu die Umsetzungshilfe am Ende dieses Bausteins.



KAFFEPAUSE

Schritt 2: Stimmen Sie die Qualifizierung auf den Bedarf ab

Der Bedarf ist ermittelt und analysiert. Als Ergebnis steht fest, wer welche Qualifizierung wann braucht, welche Ziele erreicht werden sollen und welche Inhalte im Mittelpunkt stehen.

Jetzt geht es darum, die Qualifizierung möglichst genau an den Bedarf anzupassen und – falls sich ein Seminar als beste Form der Bedarfsdeckung erwiesen hat – dieses Seminar bedarfsgerecht und mit einem guten Umsatzbezug durchzuführen.

Qualifizierungsveranstaltungen können nur ihren Zweck erfüllen, wenn sie präzise geplant werden. Werden hier Fehler gemacht, können sie sich bis in die Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz auswirken.

Qualifizierung richtig auswählen

Seminar ist nicht gleich Seminar. Es gibt

- ▶ Schulungen allein mit eigenen Mitarbeitern als Teilnehmer und behördenübergreifende Seminare
- ▶ Inhouse-Seminare oder Schulungen in einem Seminarhotel
- ▶ e-Learning, Webinare oder Blended-Learning Ansätze (Kombination aus elektronischen Lernformen und Präsenzseminaren)

Eine Entscheidung über den **Seminarort** sollte nicht nur von der Finanzsituation abhängig gemacht werden.

Externe Seminare haben den Vorteil, dass die Teilnehmer sich besser auf das Seminar einlassen können, weil sie fern vom Arbeitsplatz befinden. Keine kurzfristigen Anfragen von Kollegen oder Vorgesetzten sind möglich oder sogar das Herausholen aus dem Seminar „wegen eines Notfalls“ ist dann unmöglich. Besonders verhaltensorientierte Seminare profitieren zusätzlich vom informellen Zusammensein beim Essen und bei der gemeinsamen Freizeitgestaltung (bei mehrtägigen Schulungen). Hier kann Gelerntes direkt umgesetzt werden. Ein Nebeneffekt: Man kann die Seminarzeiten flexibler handhaben.

Bei Seminaren, bei denen Wissensvermittlung im Mittelpunkt steht, sind vielfach interne Schulungen vorzuziehen, weil damit mehr Mitarbeiter erreicht werden können. Interne Seminare sind auch dann von Vorteil, wenn Schulungsinhalte in die Praxis umgesetzt werden sollen und man z. B. während des Seminars vor Ort die Umsetzung übt. Eine Qualifizierung vor Ort hat eine Reihe von Vorteilen:

- ▶ Reisekosten können eingespart werden
- ▶ Es lassen sich Teilnehmergruppen besser erreichen, die sonst Schwierigkeiten mit der Teilnahme haben könnten (beispielsweise Teilzeitkräfte)
- ▶ Kommen die Teilnehmer aus derselben Organisation, kann die Schulung besser auf deren spezifischen Situation zugeschnitten werden.

ARBEITSHILFE

		sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
<input type="checkbox"/> Leitfragen zur Auswahl des Seminarortes	Der Erfahrungsaustausch mit anderen Behörden soll gefördert werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		eher behördenübergreifend		eher behördenintern	
	Die Inhalte sollen genau auf die Situation im Betrieb abgestimmt sein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		eher behördenintern		eher behördenübergreifend	
	Ein störungsfreies Arbeiten, und intensiver Austausch sollen gewährleistet sein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		eher externes Seminar		eher Inhouseschulung	
	Nur einzelne Mitarbeiter werden geschult	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		eher Inhouseschulungen		eher behördenübergreifend	

So wählen Sie Dozenten aus

Ein fachlich qualifizierter und mit sozialer Kompetenz ausgestatteter Dozent ist der wichtigste Faktor eines erfolgreichen Seminars. Eigenen Erfahrung und Untersuchungen zufolge hängen über 90 % des Erfolges eines Seminars (aus Sicht der Teilnehmer) allein vom Dozenten ab, seiner Fähigkeit, Lernstoff aufzubereiten und zu vermitteln und nicht zuletzt von seinem Auftreten.

Deshalb sollten Sie sich bei der Auswahl von Dozenten entsprechend Mühe geben.

Fragt man, was einen guten Dozenten ausmacht und woran man einen guten Dozenten erkennt, muss man sich seine bzw. ihre Aufgaben im Lernprozess ansehen.

Zuerst einmal muss ein Dozent **Fachmann** sein. Er muss den Stoff beherrschen, Wesentliches und Unwesentliches unterscheiden können, Zusammenhänge herstellen und Beispiele und Analogien aufzeigen können sowie aus der Praxis berichten können.

Das ist nichts Neues, wenn dies auch nicht immer eine Selbstverständlichkeit ist. Außerdem muss die Dozentin, der Dozent bereit sein, sich fachlich auf dem Laufenden zu halten.

Mängel im Fachwissen sind dann problematisch, wenn wirkliche Lücken vorhanden sind.