

# Nur »ein bisschen Qualität« geht gar nicht!

In welcher Art und Weise die Big Player der Seminarbranche über Jahre hinweg ihre Qualitätssicherung ernst nehmen und was dafür getan wird, erfuh **Christine Wirl**, indem sie jedem der Geschäftsführer dieselben Fragen stellte.

**E**in Seminar kann einmal schief laufen, ein zweites Mal auch noch, aber dann wird's auch für bekannte Big Player der Seminarbranche eng. Lesen Sie Statements der Vertreter großer Seminarinstitute über Qualität von Inhalten und Trainern:

## Seminarinhalte finden

*Unter welchen Kriterien werden bei Ihnen Seminarinhalte festgelegt?*

### **Mag. Wilhelm Stejskal, Mitglied der Geschäftsführung ÖPWZ:**

Seminarinhalte werden von unseren Bildungsmanagern und Trainern erarbeitet. Beide Seiten kennen die Bedürfnisse und Ansprüche der jeweiligen Zielgruppe.

### **DI Dr. Clemens Widhalm, Geschäftsführer Dale Carnegie Österreich, DCA Training GmbH:**

Nach Gesprächen mit dem Kunden werden die Inhalte im Dialog festgelegt. Hier arbei-

ten unsere Key-Account-Manager mit dem Trainingsdirektor eng zusammen.

### **Niklas Tripolt, geschäftsf. Gesellschafter bei VBC (VerkaufsberaterInnencollege):**

Neue Programmt Themen entstehen im Regelfall durch Kundenanfragen. Diese werden intern diskutiert und wenn dem Thema Chancen zugesprochen werden, wird die Programmentwicklung gestartet. Dazu wird ein Autor nominiert. Dieser übernimmt die komplette Recherche und Wissensbeschaffung, Ausarbeitung des Trainings und dann auch die Ausbildung und Zertifizierung der Trainerkollegen. Den wissenschaftlichen Beitrag leisten unsere universitären Kooperationspartner.

### **Mag. Birgit Fischer-Sitzwohl, Geschäftsführerin Coverdale Österreich:**

Wir entwickeln das Trainingsdesign nach Zielklärung mit unseren Kunden. Wenn der Kunde spezielle Wünsche hat, z.B. firmeneigene Rollenspiele etc., entwickeln wir auch diese.

### **Dr. Michael Landertshammer, Institutsleiter WIFI Österreich:**

Unsere Seminarinhalte werden bedarfsorientiert festgelegt. Mit 25 000 Kursen pro Jahr haben wir für jede berufliche Aus- und Weiterbildung ein Angebot. Unser Angebot richtet sich nach den Bedürfnissen unserer Kunden, gemeint sind nicht nur unsere Kursteilnehmer, sondern auch Österreichs Unternehmen.

### **Mag. Martin Röhner, Geschäftsführung die Berater® Unternehmensberatung:**

Spezielle Seminare mit individuellen Inhalten werden gemeinsam mit den Kunden definiert. Diesbezüglich werden Vorschläge von uns unterbreitet. Bei Standardseminaren bzw. offenen Seminaren werden die Inhalte von Seminar zu Seminar aufgrund der Teilnehmer-Rückmeldungen adaptiert und aktualisiert.





Wilhelm Stejskal



Clemens Widhalm



Niklas Tripolt



Birgit Fischer-Sitzwohl



Michael Landertshammer



Martin Röhnsner

**Mag. Gunther Fürstberger, Managing Partner MDI Management Development GmbH:**

Bevor wir über Seminarinhalte sprechen, bestimmen wir gemeinsam mit dem Kunden, was nach der Maßnahme anders sein soll. Wie wird zur Unternehmensstrategie beigetragen? Woran kann gemessen werden, dass die Trainingsmaßnahme den beabsichtigten Erfolg gebracht hat? Dann leiten wir daraus Inhalte und Methodik ab. Bei größeren Programmen richten wir eine Steuergruppe mit Vertretern des Linienmanagements des Kunden ein.

**Dr. Katharina Fischer-Ledenice, Geschäftsführerin Hernstein-Institut:**

Die Schwerpunkte der offenen Seminare werden immer unter der Prämisse: »Was braucht der Markt?« festgelegt. D.h. Kundengespräche, Umfragen und Marktanalysen sind die Basis für neue, zielgruppenspezifische Seminarthemen. Die konkreten Lernziele werden vom jeweiligen Trainer gemeinsam mit unserem Produktmanager formuliert. Die Lerndesigns müssen auf die Lernziele abgestimmt sein, die Teilnehmer-Unterlagen dem aktuellen »State of the Art«-Wissen entsprechen. Bei Inhouse-Seminaren stehen die Fragen »Was ist die Business-Herausforderung, die gelöst werden soll?« und »welche spezifischen Teilnehmerbedürfnisse gibt es?« im Zentrum der inhaltlichen Seminar ausgerichtung.

**Mag. Bernhard Widhalm, Geschäftsführer next level consulting:**

Wir bieten mit der next level academy überbetriebliche Trainingsinhalte an. Diese Inhalte legen wir intern fest und entwickeln diese regelmäßig weiter. Die innerbetrieblichen Trainings werden mit unseren Auftraggebern abgestimmt und in Form von Interviews vor den Trainings mit den Teilnehmern feingetuned.

**Mag. Clemens Stieger, Geschäftsführer, GfP (Gesellschaft f. Personalentwicklung):**

Für interne Seminare werden die Educational Requirements aus den Anforderungen des Unternehmens gemeinsam mit den Kunden abgeleitet. Für öffentliche Seminare gibt es einen Bedarfserhebungsprozess, in dem unsere Trainer sowie unsere Kunden eingebunden sind. Zusätzlich findet eine jährliche Zukunftswerkstatt zur Identifikation neuer Themen statt. Daraus leiten wir Schwerpunkte und Inhalte ab.

**Qualitätskontrolle**

*Wie kontrollieren Sie laufend die Qualität Ihrer Seminare und Trainer?*

**Stejskal:** Unsere seminarverantwortlichen Bildungsmanager sind bei den Seminaren regelmäßig dabei und prüfen Inhalt und Didaktik. Ein weiteres Qualitätssicherungsinstrument sind die Feedback-Bögen der Seminarteilnehmer und direkte Gespräche mit den Auftraggebern.

**C. Widhalm:** Nach jedem Training findet eine Qualitätskontrolle in Form von detailliertem Feedback statt. Die Fragen beziehen sich u. a. darauf, wie der Trainer es verstanden hat, auf die spezifischen Anliegen der Teilnehmer einzugehen und dass unsere Trainer einen unmittelbar anwendbaren Nutzen für die Praxis schaffen. Als mein Geschäftsführerkollege und Mastertrainer ist Mag. Robert Korp für den gesamten Bereich der Trainerentwicklung in Österreich verantwortlich. Wenn Qualitätsmanagement dazu dient sicherzustellen, dass »nix passiert« ist, ist es zu wenig. Zufriedenheit ist einfach zu wenig. Es gilt Erwartungen zu übertreffen.

**Tripolt:** Die Hauptkontrolloren sind unsere Teilnehmer. Die Qualität wird im Rahmen eines strukturierten Feedbacks täglich gemessen. Das wird kumuliert, in der Grup-

pe verglichen und »gebenchmarket« und ist sowohl im internen Intranet, als auch auf der Homepage monatlich ersichtlich.

**Fischer-Sitzwohl:** Einerseits durch die interne Trainerausbildung, andererseits über die Kundenfeedbacks. Jeder Trainer meldet dem zuständigen Kundenbetreuer die Ergebnisse. Sollten die Ergebnisse unter den Erwartungen liegen, gehen wir gemeinsam auf Ursachenforschung, um zu verbessern. Der Trainer selbst beobachtet die Skillsentwicklung der Teilnehmer und reflektiert diese mit seinen anwesenden Trainerkollegen, wenn er alleine beim Kunden ist, oder bei außerplanmäßigen Entwicklungen mit einem Trainerkollegen per Telefon.

**Martin Dall, Geschäftsführer HPS:**

Die Kontrolle der Trainingsberichte und Feedbacks hat bei uns höchsten Stellenwert. Jeder einzelne Bericht geht über meinen Tisch und wird außerdem inklusive einer Analyse aus Institutssicht an den Kunden verschickt und mit ihm nachbesprochen. Für die internen Analysen haben wir eine eigene Position vorgesehen, die des Know-how-Managements. Hier laufen alle Fäden betreffend des Trainings-Know-hows und der Qualitätskontrollen zusammen und dienen als Basis für die permanente Weiterentwicklung unserer Produkte. Insgesamt treiben wir dafür einen Heidenaufwand, der enorme Kosten verursacht – sich allerdings bezahlt macht, sowohl für den Kunden als auch für uns.

**Landertshammer:** Das Kundenfeedback wird laufend evaluiert, bei längeren Lehrgängen sogar mehrmals. Das WIFI hat ein Netzwerk von eigenen Qualitätsbeauftragten, die österreichweit genau dafür verantwortlich sind.

**Röhnsner:** Zur Qualitätskontrolle werden Feedbackbögen, sowohl Teilnehmer- als auch Trainerfeedback, eingesetzt. Im Vor-

get in touch - be inspired - stay connected

HR-Consulting  
Teamentwicklung  
Executive Coaching  
Führungskräftetraining

1060 Wien, Gumpendorfer Straße 5 / Top 21

AUMAIER  
COACHING | CONSULTING  
Competence in Leadership  
www.aumaier.com

feld werden die Trainer von den Fach-Bereichsleitungen gebrieft. Hierfür gibt es eine eigene Checkliste (Standards für Trainer-Briefing). Die jeweiligen Fach-Bereichsleitungen sind dafür zuständig und besprechen regelmäßig die Ergebnisse mit der Geschäftsführung.

**Fürstberger:** Alle Beteiligten sind in die Qualitätssicherung eingebunden. Das erste und letzte Wort hat der Kunde, die Sicherstellung der Qualitätsoptimierung verfolgen unser Trainings- und Development-Consultants, weiters werden auch die Teilnehmer von Weiterbildungsmaßnahmen in die Pflicht genommen und natürlich der Trainer. Wir konzentrieren uns vor allem auf den beabsichtigten Effekt. Dazu ziehen wir z. B. Vorher/nachher-360-Grad-Feedback und/oder die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen heran.

**Fischer-Ledenice:** Die Qualität der offenen Seminare wird durch die Teilnehmer-Feedbacks und durch Trainer-Feedbacks erhoben. Darüber hinaus kontaktieren wir Teilnehmer auch stichprobenartig nach dem Seminar. Über die Ergebnisse gibt es institutsintern ein laufendes Monitoring, Abweichungen von unseren Sollwerten (ab einer Gesamtbeurteilung von über 1,8) ziehen sofortige Qualitätsverbesserungsmaßnahmen nach sich.

**B. Widhalm:** Mittels der jeweiligen Kompetenzfeldverantwortlichen sowie mittels standardisierter Feedbackbögen. Halbjahres- und Jahresgespräche mit unseren Kunden ermöglichen eine noch breitere Sicht auf das Thema.

**Stieger:** Wir verfolgen einen Qualitätsmanagement-Prozess, der die Perspektiven von Kunden/Auftraggebern, Kundenbetreuern, Trainern und Kollegen umfasst. Die Trainer müssen regelmäßig Co-Trainings absolvieren und dabei Feedback einholen. Jedes neue Produkt wird vorab intern auf eine »Rüttelstrecke« gestellt und

kritisch analysiert. Ein Gremium, zusammengesetzt aus der internen Trainingsmanagerin, ausgewählten Trainern und Experten, der Geschäftsführung und Kunden steuert den Qualitätssicherungs-Prozess.

**Romy Faisst, Geschäftsführerin Business Circle:** Durch persönliche Anwesenheit. Jeder Projektverantwortliche betreut persönlich seine Veranstaltungen auch vor Ort. Dabei achten wir ganz besonders darauf, dass alle Qualitätsstandards auch vor Ort beim Kunden eingehalten und umgesetzt werden. Beginnend bei der Organisation und der Betreuung bis hin zur inhaltlichen Umsetzung ist jeder Punkt wichtig.

### Feedback-Bögen

*Wie werden Feedback-Bögen angelegt und ausgewertet? Worauf beziehen sich die Feedback-Abfragen: auf Trainer, auf Seminarinhalte, auf einzelne Module?*

**Stejskal:** Feedback-Bögen werden regelmäßig ausgewertet und sehr ernst genommen. Sie fragen die Zufriedenheit mit Inhalt, Präsentation/Methodik, Seminarunterlagen, Organisation und Seminarort ab – auch pro Teil bzw. pro Modul und für jeden einzelnen Trainer. Anmerkungen der Teilnehmer geben noch detaillierter Aufschluss über die Zufriedenheit.

**C. Widhalm:** Wir verwenden international standardisierte und von der Motorola-Universität entwickelte Fragebögen, die auch zentral von der Carnegie University ausgewertet werden. So erhalten wir ein umfassendes Bild über die Kundenzufriedenheit. Wir fragen neben Inhalten, Qualität der Unterlagen, Eignung der Räumlichkeiten und Relevanz vor allem die Trainer-Skills ab. Dazu ermitteln wir den Trainer-Qualitäts-Index TQI, der sich aus zehn verschiedenen Parametern zusammensetzt.

**Tripolt:** Teilnehmer-Feedbackbögen enthalten numerisch (deutsches Schulnoten-

prinzip 1 – 6) und sprachlich/schriftliches Feedback. Digitale Werte fragen wir zu folgenden Kategorien ab: Wie haben Sie den Trainer erlebt? Wie praxisnah waren die Themen dieses Tages insgesamt? Wie wurden Ihre Erwartungen an dieses Collogethema erfüllt? Wie waren Sie mit der Gestaltung/Ablauf dieses Collogetages zufrieden? Feedback-Bögen werden täglich ausgewertet und fließen in die bereits beschriebene Trainer-Evaluierung ein.

**Fischer-Sitzwohl:** Üblicherweise verwenden wir die Feedback-Bögen unserer Kunden und keine eigenen. Wir halten von rein quantitativen Feedback-Bögen wenig. Der Praxisnutzen wird stark von der persönlichen Sicht der Teilnehmer geprägt. Sitzt die »richtige« Zielgruppe im Training ist er dann hoch, wenn der Trainer gut gearbeitet hat. Manchmal sind Teilnehmer zwar hochinteressiert am Trainingsinhalt, können diesen aber nicht im täglichen Alltag unmittelbar brauchen. Üblicherweise beantworten diese Teilnehmer den Praxisnutzen niedrig – trotzdem hat der Trainer möglicherweise sehr gut gearbeitet. Mit den richtigen Teilnehmern hätte er die Ziele erreicht. Manchmal werden Fragen nach der Qualifikation des Trainers gestellt, die die Teilnehmer meist nicht beurteilen können. Diese Aussagen sind eher als Sympathiewerte zu betrachten denn als Bewertung ernst zu nehmen. Insgesamt bieten Feedbackbögen meist nur Indikatoren, ob das Training »plangemäß« gelaufen ist, oder nicht.

**Landertshammer:** Die Bögen werden entweder direkt durch die Mitarbeiter oder über eigens dafür vorgesehene Sammelboxen eingesammelt. Die Feedback-Bögen werden dann zentral eingescannt und automatisch über die Software ausgewertet. Über Auswertungen werden bei Überschreitung von Grenzwerten Maßnahmen getroffen. Abgefragt wird auf »Gegenstandsebene« vor allem das Feedback zum Trainer bzw. zu den Inhalten des Gegenstandes. In jenen Fällen, wo sich auch die Veranstaltungsorte (Lehrsäle) geändert haben, gibt es auch die entsprechenden Fragen zu den Räumlichkeiten.

**Röhsner:** Schriftliche Feedback-Bögen, die elektronisch erfasst werden und sowohl in Untergruppen wie auch gesamt ausgewertet werden. Inhalte und Trainer (Praxisbezug, Schwierigkeitsgrad, Vermittlung der Lernziele, Erreichung der Lernziele),



Günther Fürstberger



Katharina Fischer-Ledenice



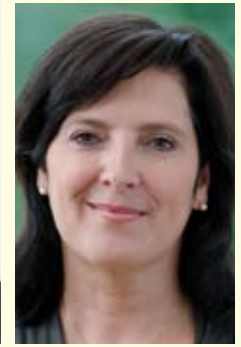
Martin Dall



Bernhard Widhalm



Clemens Stieger



Romy Faisst

Darstellung der Inhalte (Arbeitsunterlagen, Übungsbeispiele, Eingehen auf Probleme/Fragen der Teilnehmer, Vortragsweise), Zufriedenheit mit der Organisation (Schulungsräume, Ausstattung, Technik), Erwartungen und Gesamtzufriedenheit. Offene Fragen: Was war von besonderem Wert? Was hat gefehlt, könnte man verbessern? Wenn Weiterempfehlung, wovon würde man berichten? Sonstiges? Dann Controlling und Follow-up (Wissensstand zu Beginn des Seminars und Lernerfolgsmessung am Ende, Follow-up-Maßnahmen (Flipchart-Protokoll, zusätzliches Coaching etc.), wichtige Erkenntnisse des Trainers aus der Arbeit mit der Gruppe).

**Fürstberger:** Feedback-Bögen werden einige Tage nach dem Seminar als Internetlink an die Teilnehmer geschickt, vollautomatisch ausgewertet und der zusammengefasste Report, gemeinsam mit dem elektronischen Trainerreport, an den Auftraggeber wieder als Weblink zur Verfügung gestellt. Wichtig sind uns z. B. der durchschnittlich wahrgenommene Nutzen der Veranstaltung. Diese kann auf einen Blick mit anderen Maßnahmen verglichen werden. Wir beschränken uns mit geschlossenen Fragen auf die wichtigsten Aspekte und geben zusätzlich Raum für spezifische Details mittels offener Fragen. Es ist uns wichtig, die richtige Balance zwischen Zeitaufwand und Aussagekraft zu halten. Insbesondere bei Internet-Fragebögen nach dem Seminar kann ein langer Fragebogen zu einer geringeren Rücksendequote führen.

#### **Katharina Fischer-Ledenice:**

Die Feedback-Bögen werden von den Teilnehmern eingeholt und ausgewertet. Inhaltlich werden die Trainerqualität, die Qualität der Seminarinhalte und des Seminarortes abgefragt. Wichtig ist uns auch zu

erfahren, welche Sequenzen des Seminars den höchsten Teilnehmer-Nutzen gestiftet haben und wo konkrete Verbesserungsmöglichkeiten liegen. Die Ergebnisse werden in der Datenbank erfasst und mit Trainern und Verantwortlichen besprochen.

**B. Widhalm:** Interner Standard – Auswertung geht an Kunden bzw. Trainer. Jahresauswertungsergebnisse werden im Mitarbeitergespräch behandelt.

**Stieger:** Wir verwenden seit drei Jahren keine Feedback-Bögen mehr sondern arbeiten mit einem Tool zur Trainingsevaluation und Transferunterstützung, dem Transfer-Check, den wir gemeinsam mit der Wirtschaftsuniversität Wien entwickelt haben. Dabei können automatisch Auswertungen auf Veranstaltungs-, Trainer- und Gesamtebene erstellt werden.

#### **Praxistransfer**

*Erheben Sie auch den Praxistransfer bei Ihren Teilnehmern? Wie klären Sie das ab? Bis zu welchen Zeiträumen nach dem Training messen Sie?*

**Stejskal:** Gerade von unseren Stammkunden erhalten wir immer wieder – auch nach längeren Zeiträumen – äußerst positives Feedback über die nachhaltige Wirkung unserer Seminare und den gelungenen Praxistransfer. Weiters setzen wir systematische Kundenbefragungen ein.

**C. Widhalm:** Wir fragen Ergebnisse ab, grundsätzlich zeitlich nicht limitiert, in der Praxis etwa sind es 6 – 12 Monate. Aussagen wie »Die vor zehn Jahren erlernten Fähigkeiten setze ich nach wie vor nahezu täglich ein« freuen uns natürlich.

**Fischer-Sitzwohl:** Jedes unserer Trainings hat einen ausgeklügelten Transferteil, in dem das im Training Gelernte an Praxis-

themen angewendet wird. Bei länger dauernden Maßnahmen gibt es »Zwischenkontrollen« u. a. durch Coaching oder Transferprojekte. Bei eingebrachten Praxisfällen erfahren wir meistens nach der Umsetzung, wie die Echtsituation gelaufen ist.

**Dall:** Wir messen zusätzlich zu unseren Standarderhebungen und Feedbacks auch noch nach über einem Jahr den Praxistransfer bei unseren Teilnehmern mittels strukturierter Fragebögen und erhalten dabei hervorragende Rückmeldungen. Das Problem der »Seminar-Euphorie« ist damit gänzlich eliminiert und es zeigt sich, was die Werkzeuge des Trainings tatsächlich taugen. Auch diese Maßnahme ist sehr aufwändig, für die Kontrolle des Praxistransfers aber unerlässlich.

**Landertshammer:** Selbstverständlich ist es Teil der Evaluierung. Aktuell entwickeln wir gerade ein System zur Feststellung des nachhaltigen Lerntransfers, d. h. eine Lernbegleitung, die über das Seminarende hinausgeht, um noch stärker den Kundennutzen in den Mittelpunkt zu rücken und so den Praxistransfer zu optimieren.

**Röhsner:** Die Nachhaltigkeit ist wesentlicher Bestandteil unserer Seminare. Wir fordern auch aktiv die Messung der Ergebnisse. Der Zeitraum der Betrachtung ist unterschiedlich – liegt aber jedenfalls einige Wochen in der Zukunft, um eine valide Aussage treffen zu können.

**Fürstberger:** Wir verwenden dafür die Einschätzungen/Beobachtungen von Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kollegen und Kunden. Wenn z. B. im Einzelhandelsbereich die Mystery-Shopping-Resultate sich über einen längeren Zeitraum kontinuierlich verbessern, die Finanzkennzahlen (z. B. zu aktivem Verkauf) nach oben zeigen, dann sind auch wir zufrieden. Die



Ergebnisse des Praxistransfers bekommen die Teilnehmer, der Auftraggeber und die Trainer.

**Katharina Fischer-Ledenice:** Seit 2008 bieten wir spezielle Transfertools für die Teilnehmer unserer offenen Angebote an. Ganz neu ist eine eigene Transferbox, die jeder Teilnehmer bekommt. Nach dem Seminar senden wir zusätzlich teilweise Unterlagen zur Nachlese. Sofern gewünscht, evaluieren wir mit Teilnehmern abschließend in einem telefonischen Beratungsgespräch nochmals die »lessons learned«. Bei mehrteiligen Entwicklungsprogrammen evaluieren wir zusätzlich die Wirksamkeit des Gelernten/Erfahrenen im Abstand von zwölf Monaten.

**B. Widhalm:** Wird unmittelbar nach dem Training abgefragt. Bei etlichen Kunden werden Transfersicherungsfragen drei Monate nach dem Training abgefragt.

**Stieger:** Der Transfer ist der Hauptfokus unseres Evaluationsprozesses. Der Transfer-Check erhebt zu drei Zeitpunkten Daten zum Transfer. Der letzte Messpunkt ist ca. acht Wochen nach Seminarende.

### Die Qualität der Trainer

*Woher wissen Sie, dass Ihre Trainer am neuesten Wissensstand sind, dass sie sozial kompetent und wertschätzend agieren? Wie wählen Sie aus?*

**Stejskal:** Wir engagieren ausschließlich Trainer, die wir persönlich kennen gelernt haben. Dabei lässt sich ja schon erkennen, wo ihre fachliche und soziale Kompetenz liegt. Bestehen nur die geringsten Zweifel, gehen wir keine Zusammenarbeit ein. Gerne erleben wir Trainer live in Kurzworkshops oder Vorträgen. Weiters arbeiten wir mit einer großen Anzahl von Fachexperten und Spezialisten – die meist auch publizistisch ausgewiesen sind, deren Fachkompetenz außer Zweifel steht.

**C. Widhalm:** Über unser internes Kommunikationsnetzwerk (jährliche Convention, jährliche Regionaltreffen, regelmäßige interne Auffrischungs-Seminare und Spezialworkshops) und über unser Mastertrainernetzwerk stellen wir sicher, dass jeder Trainer bei uns am neuesten Stand ist. Zusätzlich ermutigen wir unsere Leute, Veranstaltungen von Branchenkollegen zu besuchen. Die menschlichen Qualitäten sind bei uns bereits bei der Auswahl neuer Trainer entscheidend.

**Tripolt:** Das beginnt bei uns im Rahmen der Rekrutierung, wir nehmen ausschließlich Praktiker mit nachweislichem Erfolg im Verkauf. Dafür ist ein mehrstufiger Recruiting-Prozess definiert, der in einem Auswahl-Assessment-Center endet.

**Fischer-Sitzwohl:** Uns ist Qualitätssicherung sehr wichtig. Einerseits supervidieren wir uns gegenseitig, um den hohen Qualitätsstandard, den wir unseren Kunden bieten, auch sicherzustellen, und andererseits führen wir regelmäßig Feedbackgespräche mit unseren direkten Ansprechpartnern in den Unternehmen, um so möglichst hohe Qualitätsstandards zu gewährleisten.

**Landertshammer:** Wir wählen Trainer in Form von ausführlichen Bewerbungsgesprächen, Leistungsnachweisen oder auch Lehrproben aus. Unsere Trainer sind aktive Insider aus der beruflichen Praxis mit fundierten Branchenkenntnissen. Sie vereinen in sich Theorie und Praxis. Das Kundenfeedback ist ein wichtiges Instrument zur Qualitätssicherung. Gibt es Abweichungen von unserem Qualitätsstandard, werden wir sofort aktiv und versuchen diese durch Einzelgespräche oder gezielte Weiterbildungen zu beheben.

**Dall:** Unsere Trainer sind neben ihrer Top-Ausbildung und Erfahrung vor allem eines: Praktiker. Nur als solche sind sie in der Lage, den Teilnehmern echte Hilfestellung zu leis-

ten, denn jemand der nicht aus der Praxis kommt, sollte auch nicht über diese sprechen, geschweige denn Trainings leiten. Ich hatte schon Bewerber mit fantastischem Potenzial – aber kaum Erfahrung. Mit diesen Leuten bleibe ich gerne in Kontakt, schicke sie aber wieder weg mit dem Rat, zuerst eine »normale« berufliche Karriere einzuschlagen und dann später mit dieser Erfahrung in den Trainerberuf zu wechseln.

**Röhsner:** Durch laufende Weiterbildungen, nicht nur im fachlichen Bereich, sondern auch in den Soft Skills und sozialen Kompetenzen. Nach jedem Seminar werden Feedbacks von den Teilnehmern eingeholt. Wertschätzung, sowohl unseren Kunden als auch unseren Mitarbeitern gegenüber, ist als Unternehmensgrundsatz im Mission Statement definiert und wird aktiv im Unternehmen gelebt. Der Einsatz von unserem Bildungscontrolling stellt die Qualität auch in diesen Bereichen sicher.

**Fürstberger:** Wir fokussieren uns auf Führungskräfteentwicklung. Wir haben für die wesentlichen Management-Development-Themen unter unseren Inner-Circle-Trainern Spezialisten definiert, die Neuentwicklungen kontinuierlich einarbeiten. Qualitätsmanagement ist Chefsache, alles andere kann eher delegiert oder outgesourct werden. Daher investiere auch ich persönlich viel Zeit, um international von den Besten zu lernen und Trends zu verfolgen.

**Katharina Fischer-Ledenice:** Know-how und Arbeitsweise der Trainer sind uns gut bekannt und unsere Kunden beurteilen laufend deren fachliche Kompetenzen. Bei der Auswahl und dem Einsatz neuer Trainer verlassen wir uns auf unsere Expertise, wobei wir für potenzielle Inhouse-Trainer eigene Assessments durchführen, bei denen wir die potenziellen Kooperationspartner vielschichtig kennen lernen.

**B. Widhalm:** Wir verfolgen hier drei Stoßrichtungen: interne und externe Weiterqualifizierung – AC im Recruiting – Feedback-Bögen.

**Stieger:** Wir haben einen Qualitätsmanagement-Prozess sowie einen Recruiting/Einführungs-Prozess für neue Trainer. Dieser besteht – wie auch im klassischen Recruiting – aus der Analyse des Lebenslaufs und der Unterlagen (Erfahrungshintergrund, Ausbildungen etc.), mehre-

ren Interviews, Referenzen von Kunden oder Trainern, einem Persönlichkeitsprofil, einem assessed Training sowie einem längerem Co-Trainingsprozess. Wir legen viel Wert auf persönlichen Kontakt sowie direktes Erleben der Personen in Trainings- und Beratungssituationen. Auf diese Weise ist Interaktions- und Sozialkompetenz unmittelbar erlebbar.

**Faisst:** Wir legen Wert auf sehr gute Ausbildung, gepflegtes und professionelles Auftreten, langjährige Berufserfahrung als Führungskraft, idealerweise in unterschiedlichen Branchen. Auf Coaching/ Training-Erfahrung mit unterschiedlichen Gruppengrößen, Hierarchien und Branchen. Auf Erfahrung im Umgang mit heterogenen Gruppen, d.h. Gruppen, die nicht aus dem selben Unternehmen/der selben Branche stammen. Auf gute Referenzen sowie gleiches Qualitätsverständnis und Kundenorientierung.

## Weiterbildung der Trainer

*Kümmern Sie sich um die Trainer-Weiterbildung oder müssen sich die Trainer diese selbst organisieren?*

**Stejskal:** Für die Weiterbildung ist der Trainer selbst verantwortlich.

**C. Widhalm:** Die Trainerausbildung und -weiterentwicklung ist bei Dale Carnegie einerseits durch klare internationale Standards vorgegeben, die jeder neue Trainer durchlaufen muss, bevor er für ein bestimmtes Trainingsfach zugelassen wird. Die Ausbildung wird von der »Carnegie University« durchgeführt. Alle Trainer müssen mindestens einmal pro Jahr an einem »Refresher« teilnehmen, wobei wir in Österreich in Zusammenarbeit mit den deutschen und Schweizer Kollegen die Anforderungen noch höher legen und mehrmals im Jahr Weiterbildungsstrainings veranstalten.

**Tripolt:** Die Pflichtausbildungen werden durch die Systemzentrale organisiert, um weitere Individualtrainings kümmern sich unsere Trainer selbst.

**Fischer-Sitzwohl:** Wir haben gemeinsam definierte Standards für die interne Weiterbildung. Seit heuer beteiligt sich unsere Firma auch an den Weiterbildungskosten.

**Landertshammer:** Selbstverständlich bieten wir den Trainern Weiterbildungsveran-

staltungen im Rahmen des Train-the-Trainer-Programms an. Die Seminar-Palette reicht von bildungstheoretischen Themen wie dem Gender- und Diversity-Management, über Kommunikations- und Konflikttrainings, Methodentrainings bis hin zur gesteuerten Selbstreflexion und der Auseinandersetzung mit der eigenen Lern- und Berufsbiografie. Ergänzt wird das Programm bei Bedarf durch persönliches Coaching und schließt mit einer Prüfung und Projektpräsentation ab.

**Röhsner:** Den Trainern werden interne Weiterbildungen angeboten. Gleichzeitig können unsere Trainer auch selbst Themenstellungen einbringen.

**Fürstberger:** Beides. Wir organisieren z. B. dieses Jahr einen mehrtägigen Workshop zum Thema »Wie kann Erwachsenenbildung neu und vor allem effektiver gestaltet werden?«. Wir werden hierzu eine internationale Expertin im Bereich Solution Focus engagieren.

**Fischer-Ledenice:** Wir bieten für unsere Trainerfakultät einmal pro Jahr den »Trainerdialog« an, bei dem neben fachlichen Inputs der persönliche Austausch im Vordergrund steht. Für jene Trainer, die mit dem Institut besonders eng verbunden sind, gibt es sogenannte »NEXT-Meetings«. Und es gibt das Angebot, dass Trainer ein Hernstein-Seminar pro Jahr kostenlos besuchen können.

**B. Widhalm:** Wir haben bei next level ein internes Kompetenzmanagementsystem. Die Weiterqualifizierung wird intern übernommen.

**Stieger:** Mit den Trainern werden jährlich Kooperationsgespräche geführt, in denen die eigene Weiterbildung geplant wird. Zusätzlich werden in jährlichen Feedbackrunden kollegiale Rückmeldungen eingeholt bezüglich Lern- und Entwicklungsfelder. Neben individuellen Maßnahmen werden ein eigener interner Qualifizierungsprozess sowie Veranstaltungen zu jährlichen Schwerpunktthemen angeboten.

## Trainer im Vergleich?

*Vergleichen Sie Ihre Trainer untereinander?*

**Stejskal:** Wir führen unter den Trainern keine Vergleiche im Sinne von Wettbewerben durch, weil wir ausschließlich mit

qualifizierten Toptrainern und Experten zusammenarbeiten. Hier scheint uns die Kür einer oder mehrerer Personen als unangebracht.

**C. Widhalm:** Der Vergleich führt zu positivem Wettbewerb. Den Ansporn, ständig besser zu werden, unterstützen wir mit unserem Intranet, wo jeder Trainer seine Performance in verschiedenen Dimensionen im Vergleich zum Teamdurchschnitt abrufen kann.

**Tripolt:** Ja, das Trainerranking ist Teil der umfassenden Trainerevaluierung und ein wesentlicher Bestandteil für die Auswahl des bestgeeigneten Trainers.

**Landertshammer:** Vergleiche von Trainern finden nur auf Landesebene statt. Die Ergebnisse führen einerseits zu Schulungsmaßnahmen oder in Ausnahmefällen zur Konsequenz, dass wir nicht entsprechende Trainer nicht mehr beauftragen. Trainer, die sich besonders auszeichnen, erhalten die Möglichkeiten von Weiterbildungen bzw. Kursleiter-Agenden. Österreichweit veranstalten wir seit mehreren Jahren den Trainer-Award, bei dem wir die innovativsten Konzepte für neue Bildungsprodukte bzw. für geplante Pilotprojekte auszeichnen.

**Röhsner:** Ja, anhand von Best-Practice-Beispielen, die wir mit der Mannschaft durchbesprechen. Wir verstehen unser Unternehmen als eine lernende Organisation, die aus den Erfahrungen neue Erkenntnisse zum Nutzen unserer Kunden zieht. Es gibt aber kein Ranking unter den Trainern, welches zu personellen Konsequenzen führt. Beim Vergleich der Leistungen wird wesentlich auf die Rahmenbedingungen (z. B. Zielgruppen, Dauer etc.) geachtet.

**Fürstberger:** So wie unsere Kunden uns mit anderen Instituten vergleichen, evaluieren wir auch laufend die Leistung unserer Trainer. Selbst eine leichte »Nicht-Passung« entdecken wir meist schneller als der Kunde. Und somit übernehmen gewöhnlich wir die Initiative in Richtung Optimierung. Die langjährige Zusammenarbeit bestätigt diese Strategie.

**Fischer-Ledenice:** Ja, es gibt Vergleiche – insbesondere in Bezug auf die Entwicklung der Performance der einzelnen Seminare. Einmal pro Jahr wird ein kompletter Quervergleich über alle rund 50 Seminare

im offenen Programm und über alle Entwicklungsprogramme gemacht. Dabei wird ein Ranking erstellt, welches den Vergleich zu den kumulierten Zufriedenheitswerten enthält. Dieses Ergebnis wird an die Trainer kommuniziert und es werden gegebenenfalls Vereinbarungen zur weiteren Optimierung getroffen.

**Stieger:** Jährlich stellen wir den Trainern die Ergebnisse des Transfer-Checks sowie weitere Ergebnisse vor, um von diesen Unterschieden lernen zu können und weitere Schritte zu planen (für Einzelpersonen und für den gesamten Staff).

## Qualitätssicherung für Kunden

### *Welche Information bekommt der Kunde über Qualitätssicherung in Ihrem Institut?*

**Stejskal:** Das öPWZ hat einen guten Ruf und den ja nicht umsonst. Unsere Kunden wissen, dass wir Qualität hoch halten. Ein hoher Stammkundenanteil bestätigt das immer wieder.

**C. Widhalm:** Wir legen unsere Prozesse gerne offen für jeden, den es interessiert. Mit Ausnahme persönlicher Daten geben wir Auskunft über jede Frage, die für den Kunden relevant ist. Nach Absprache stellen wir z.B. eine ausführliche statistische Auswertung der Teilnehmerfeedbacks pro Training zu Verfügung.

**Tripolt:** Jeder Kunde kann sich vor dem Training die komplette interne Mechanik (Didaktik) zeigen und erklären lassen. Nach den Trainings erhält er die kumulierte Feedback-Auswertung der Teilnehmer.

**Fischer-Sitzwohl:** Stammkunden kennen die Ausbildungszyklen, da wir neue Trainer bei ihnen einschulen. Produktneuentwicklungen reviewen wir mit Pilotkunden so lange, bis das Design optimal läuft und in einen größeren Roll-out kann. Durch die Methode des Erfahrungslernens beobachten wir während der Intervention die Lernkurve unserer Teilnehmer, sodass jede Maßnahme während des Trainings zur Optimierung beiträgt. Kunden kennen unsere Arbeitsweise und haben diese meist selbst als nutzbringend erlebt.

**Landertshammer:** Die einzelnen WIFIS informieren ihre Kunden bei Anfrage, die Zertifikate werden ausgehängt. Wichtiger

als die Information über Qualitätssicherung ist aber das aktiv wahrgenommene Handeln der Mitarbeiter und Trainer.

**Röhnsner:** Feedbacks der Teilnehmer sowie die Auswertung unseres Bildungscontrollings. Weiters stellen wir unsere Referenzen sowie Kontakte für Rückfragen zur Verfügung. Unser QM-System basierend auf ISO 2000:2008 ist Teil jeden Angebots.

**Fürstberger:** Trainerreports und Teilnehmerbewertungen werden in jedem Fall mit einem Internettool erfasst, ausgewertet und dem Kunden mittels Internetlink zur Verfügung gestellt. Die Teilnehmer werden einige Tage nach dem Seminar gebeten, ihre Rückmeldung abzugeben, um den realistischen Nutzen einzuschätzen. Zusätzlich versuchen wir mit dem Kunden gemeinsam, zusätzliche QS-Maßnahmen zu vereinbaren (Feedback des Vorgesetzten, 360-Grad-Feedback etc.)

**Fischer-Ledenice:** Es gibt z.B. ausführliche Beschreibungen zum Thema »Qualität in Hernstein« in unserem Leistungskatalog auf der Website. Bei Inhouse-Programmen vereinbaren wir mit unseren Kunden, wie wir gemeinsam konkrete Maßnahmen zur Qualitätssicherung treffen können.

**B. Widhalm:** Im Vorfeld werden Interviews durchgeführt, bei denen die Erwartungen, Ziele, Kenntnisse und Erfahrungen abgefragt werden. Im Rahmen jedes Trainings finden Gruppenarbeiten an realen Projekten zu den vom Trainer vorgetragenen Themen statt. Dadurch gibt es die Möglichkeit zur Lernzielkontrolle. Durch das Arbeiten an den realen Projekten werden diese Projekte bereits während des Trainings strukturiert behandelt. Es erfolgt eine unmittelbare Transferleistung.

**Stieger:** Wir legen den Qualitätssicherungsprozess unseren Kunden offen. Und Kunden sind selbst aktiv in diesen Prozess als Feedbackgeber eingebunden. Nachdem wir auch Kunden bei der Trainerauswahl und bei der Gestaltung von Qualitätssicherung einbeziehen, erhalten sie dabei Einblicke in unsere Arbeitsweise.

## Den guten Ruf bewahren

### *Wie erhält man sich seinen guten Ruf?*

**Stejskal:** Unseren guten Ruf erhalten wir, indem die verantwortlichen öPWZ-Bil-

dungsmanager bei den Seminaren dabei sind. So wird die Qualität unseres Angebotes laufend evaluiert – die Qualität der Trainer, ihrer Inhalte, Methoden und Präsentationen. Durch das Feedback der Teilnehmer und die Einschätzung der Bildungsmanager kommt es zu einem Gesamtbild, das den weiteren Verlauf des Produktes bestimmt.

Ist ein Feedback einmal weniger erfreulich, kontaktieren wir den Kunden, fragen genau nach und finden eine Lösung, mit der der Kunde zufrieden ist. Unerfreuliches Feedback hat natürlich auch Konsequenzen für das Produkt und den Trainer. Es wird – je nachdem – inhaltlich oder methodisch optimiert.

**C. Widhalm:** Durch konsequente Arbeit, Qualitätskontrolle, Fokus auf Ergebnisse. Die größte Gefahr ist vorschnelle Zufriedenheit. Entscheidend ist hier auch die Grundhaltung eines Trainers. Dale Carnegie schrieb dazu bereits in den 20er-Jahren in sein Handbuch für Trainer: »Nach jeder Session setze dich hin und überlege: Kann ich mit mir voll zufrieden sein? Wenn Sie mit »ja« antworten, sollten Sie aufhören! Kein selbstkritischer Trainer wird je denken, er habe einen Kursteil in vollkommener Weise durchgeführt.«

**Tripolt:** Unter der Leitung von Mag. Reinhold Wurzer gibt es einen Qualitätszirkel. In diesem Qualitätszirkel sind aus allen Unternehmenshierarchien Kollegen vertreten. Diese tagen mehrmals jährlich und tragen so zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess bei.

**Fischer-Sitzwohl:** Alle unsere Trainer durchlaufen eine interne 1,5–2-jährige Ausbildung, betreut von einem erfahrenen Mentor und begleitet vom jeweiligen Trainer, der die neuen Kollegen mitnimmt. Wir stehen für die Methodik des Erfahrungslernens, die auch bei der Ausbildung unserer Trainer angewandt wird. Jeder Trainer durchläuft vier Ausbildungsstadien pro Thema: Teilnehmen – Beobachten – Assistieren – Arbeiten unter Supervision. Das stellt sicher, dass ein neuer Kollege verschiedenste Szenarien pro Trainingsthema erlebt hat, bevor er das erste Mal alleine vor den Kunden steht.

**Dall:** Einen guten Ruf muss man sich erarbeiten, den erhält man nicht über Nacht. Niemand ist 100 % perfekt, im Trainings-

Business kann immer einmal etwas schief gehen. Dann aber zeigt sich erst recht, ob der Trainer oder das Institut kompromisslos qualitätsorientiert ist und ALLES unternimmt, um das Missgeschick wieder auszubügeln – ohne Rücksicht auf den eigenen Verdienst. Wenn man sich für den steinigen Weg der Topqualität entscheidet, dann muss man diesen konsequent auf allen Ebenen gehen, denn »ein bisschen Qualität« gibt's nicht.

**Landertshammer:** Indem wir uns seit mehr als 60 Jahren mit unserer Qualität aktiv auseinandersetzen. Der Nutzen für unsere Kunden hat hier oberste Priorität.

**Röhsner:** Indem man nicht jeden Auftrag um jeden Preis annimmt. Nur wenn man die inhaltliche und organisatorische Qualität sicherstellen kann bzw. darf, sollte man einen Auftrag annehmen. Langfristige Kundenbeziehungen fördern den guten Ruf und stellen die wesentlichste Basis für den Erfolg dar.

**Fürstberger:** Mit dem Qualitätsruf verhält es sich wie mit dem »emotionalen Bank-

konto«, das zwischen Kunden und Institut geführt wird. Jede »Einzahlung« erhöht den Kontostand des Vertrauens und jede Erwartungs-Enttäuschung führt zu einer Abhebung. Was in der Vergangenheit noch als Vertrauenseinlage gegolten hat, ist heute vielleicht schon eine Selbstverständlichkeit. Daher haben wir uns kompromisslos einer kontinuierlichen Verbesserungskultur verschrieben.

**Fischer-Ledenice:** Indem wir unsere Kernleistung darin sehen, dass Kunden ihre Management- und Leadershipaufgabe in der Praxis leichter oder besser bewältigen können. Das heißt wir haben uns ganz dem Praxis-Nutzen verschrieben. Das bedeutet, viel im Dialog mit Managern zu sein und die Marktbedürfnisse zu kennen. Intern geht es in der Umsetzung in Entwicklungsangebote vor allem um die gute Kooperation mit Top-Trainern und um das laufende »Dranbleiben« im Prozess der Optimierung. Und es bedeutet auch, immer wieder mit praxisrelevanten Themen, exzellenten Lern-Settings und innovativen Instrumenten Mehrwert zu schaffen.

**B. Widhalm:** Wir sichern unsere Qualität durch: AC, TTT, Mentorensystem, 360-Grad-Feedback, Kompetenzfeldmanagement, interne Weiterqualifizierung, Mitarbeitergespräche, Skillmatrix, definierte Prozesse, Feedbackbögen, Hospitationen.

**Stieger:** Diese Frage ist wirklich heikel, weil ein Ruf schnell verloren gehen kann. Die eigene Lernfreude, Neugier und Unzufriedenheit sind der wesentlichste Treiber für ständige Qualitätsverbesserung. Die größte Gefahr für Qualität ist Arroganz, weil damit die Lernbereitschaft verloren geht. Das ständige Hinterfragen der eigenen Tätigkeit, Feedback sowie der »Blick über den Tellerrand« fördern ständiges Lernen und Entwicklung.

**Faisst:** Indem man auch langfristig keine Kompromisse bei der Qualität macht. Die Auswahl der Referenten und Trainer spielt dabei genauso eine wichtige Rolle wie die Relevanz und Aktualität der Inhalte. Die Kontinuität der Partner garantiert unseren Kunden Sicherheit in der Produktqualität und Verlässlichkeit im Preis-/Leistungsverhältnis. □

Mit der Souveränität des Überblicks!

In Beziehung treten.  
Das Ziel fokussieren. Punktgenau das Wesentliche erkennen.  
Und selbstbewusst den Überblick bewahren. Daraus erwächst wie selbstverständlich die Kraft für souveräne Entscheidungen.

Leistungsstarke Druckmaschinen auf dem neuesten Stand der Technik. Wir produzieren monatlich 200 qualitativ hochwertige Fachzeitschriften. Und das innerhalb kürzester Zeit. So bleiben wir für unsere Kunden flexibel und beweglich.

Ferdinand Berger & Söhne GmbH  
Wienerstraße 80 | A-3580 Horn  
T 02982-4161-0 | F 02982-4161-268  
www.berger.at

Stadtbüro Wien  
Pulverturmstraße 3 | A-1090 Wien  
T 01-313 35-0 | F 01-313 35-19

DRUCKEREI BERGER  
*Das persönliche Druckerei*

Pre-Press | Bogenoffsetdruck | Rollenoffsetdruck | Industrielle Buchbinderei