

# Auswahl und Einsatz von Trainern

---

## Auswahl von Trainern

Lektion  
**02**

# Inhalt

<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>3</b>
<b>1 ENTWICKLUNG VON ANFORDERUNGSPROFILIEN .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Erfolgskritische Faktoren ermitteln .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Zielsetzung einbeziehen .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Anforderungen gewichten .....</b>	<b>9</b>
<b>2 METHODEN ZUR AUSWAHL.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Auswahl externer Trainer.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Auswahl interner Trainer.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 Auswahl von Schulungsfirmen .....</b>	<b>18</b>
<b>3 EINSCHÄTZUNGSHILFEN .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Einschätzung der Persönlichkeit .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2 Führungsstil .....</b>	<b>26</b>
<b>3.3 Unterrichtsstil .....</b>	<b>28</b>
<b>4 KONZEPT- UND MEDIENANALYSE .....</b>	<b>32</b>
<b>4.1 Konzeptanalyse.....</b>	<b>32</b>
<b>4.2 Medienanalyse .....</b>	<b>36</b>
<b>LÖSUNG ZU DEN WIEDERHOLUNGSFRAGEN .....</b>	<b>41</b>
<b>UMSETZUNG .....</b>	<b>43</b>
<b>STICHWÖRTER .....</b>	<b>44</b>
<b>FRAGEN ZUM VERSTÄNDNIS.....</b>	<b>46</b>
<b>MUSTERLÖSUNG .....</b>	<b>47</b>

## Einleitung

Die Auswahl des "richtigen" Trainers ist allein schon deshalb ein wichtiges Thema, weil der Erfolg einer Schulung zum größten Teil an der Qualität des Trainers hängt. Und natürlich wollen Sie vermeiden, dass Ihre Teilnehmer unzufrieden aus der Schulung an ihren Arbeitsplatz zurückkehren.

Deshalb sollten Sie genau überlegen, wie Sie die Qualität eines Trainers ermitteln können und ermitteln wollen.

An erster Stelle stehen Überlegungen, was Sie vom Trainer erwarten, anders ausgedrückt, Sie definieren ein Anforderungsprofil. Das ist auch deshalb wichtig, weil es nicht den Trainer "für alle Fälle" gibt, sondern es mit Blick auf das Schulungsthema, auf Zielgruppen und Ziele der Schulung große Unterschiede geben kann. An einen IT-Trainer sind andere Anforderungen zu stellen als an einen Sprachtrainer, an einen Führungskräftetrainer andere Anforderungen als an einen Trainer, der Call Agenten schulen soll.

Im zweiten Schritt können Sie dann überlegen, welche Auswahlmethoden Sie nutzen wollen. Meist fällt einem schnell ein Vorstellungsgespräch ein, allerdings ist das nicht die einzige Möglichkeit und nicht immer die beste Möglichkeit. Welche Alternativen Sie haben, erfahren Sie in dieser Lektion.

Drei zusätzliche Möglichkeiten stellen wir Ihnen in diesem Heft vor:

- ▶ **Einschätzungshilfen**

Hier kommen eine Selbsteinschätzung des Trainers oder eine Fremdeinschätzung durch Sie oder durch Teilnehmer einer Veranstaltung in Frage.

- ▶ **Konzeptanalyse**

Wenn Trainer für Sie ein Schulungskonzept erstellen oder Sie auch nur ein Seminarprogramm bei einem Trainer anfordern, können Sie es einfach und schnell analysieren.

- ▶ **Medienanalyse**

Trainer arbeiten in ihren Schulungen mit unterschiedlichen Medien. Besonders wichtig und besonders aufschlussreich sind dabei die Präsentationen und das Schulungsskript.

Diese Instrumente können Sie gut mit einem Vorstellungsgespräch kombinieren: Erst wird eines dieser drei Methoden eingesetzt, die Trainer, die diesen "Filter" passieren, werden dann zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen. Das Thema Vorstellungsgespräch wird in der nächsten Lektion ausführlich behandelt.

In diesem Heft erfahren Sie

- ▶ wie Sie Anforderungsprofile für unterschiedliche Trainingssituationen entwickeln
- ▶ welche Bedeutung dabei der Zielsetzung der Schulung zukommt
- ▶ auf welche Methoden Sie bei der Auswahl von Trainern zurückgreifen können
- ▶ welche Unterschiede es dabei zwischen internen und externen Trainern gibt
- ▶ wie Sie mittels Einschätzungshilfen die Persönlichkeit, den Führungsstil und den Unterrichtsstil erfahren
- ▶ welche Informationen Ihnen Schulungskonzepte, Lehr- und Lernmedien liefern.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Studium und viele nützliche Erkenntnisse für die Auswahl und den Einsatz von Trainern.

# 1 Entwicklung von Anforderungsprofilen

Wenn Sie Trainer gezielt auswählen wollen, sollten Sie erst einmal bestimmen, was Sie vom Trainer erwarten. Denn natürlich ist es ein Unterschied, ob jemand eine Konversationsgruppe im Englischen leiten, eine IT-Schulung durchführen oder angehende Führungskräfte auf ihre neue Aufgabe vorbereiten wollen. Deshalb steht an erster Stelle bei einer präzisen Auswahl die Entwicklung eines Anforderungsprofils.



Bei der Entwicklung des Anforderungsprofils können Sie auf die drei Kompetenzbereiche Fachkompetenz, didaktische Kompetenz und Persönlichkeit zurückgreifen, die Sie schon in der ersten Lektion kennengelernt haben.

## 1.1 Erfolgskritische Faktoren ermitteln

Es gibt eine Fülle an Anforderungen, die Sie an Trainer stellen können. Hinzu kommt, dass diese Anforderungen je nach Schulungsthema, Zielen und Zielgruppe unterschiedlich ausfallen.

Deshalb sollten Sie sich die Arbeit erleichtern und sich auf wenige, zentrale Auswahlkriterien beschränken. Suchen Sie die Tätigkeiten heraus, die für den Erfolg der Arbeit des Trainers in der bestimmten Schulungssituation von besonderer Bedeutung sind. Überlegen Sie, welche Voraussetzungen und Verhaltensweisen zu besonders guten Arbeitsergebnissen führen, zu einer hohen Zufriedenheit, einem guten Lernerfolg und einem guten Transfererfolg. Das sind die sogenannten **erfolgskritischen Faktoren**. Als erfolgskritische Faktoren werden alle diejenigen Faktoren bezeichnet, bei denen ungenügende Leistungen unmittelbar Probleme in der Schulung hervorrufen oder die stark das Ergebnis beeinflussen.

Aus diesen kritischen Verhaltensweisen lässt sich dann die Beschreibung des Anforderungsprofils ableiten.

Wo verstecken sich bei Schulungen erfolgskritische Faktoren?

### Fachkompetenz

Bei der Fachkompetenz müssen die notwendigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zum Schulungsthema vorhanden sein. Ausreichend Erfahrungen sind ebenso wichtig. Auch hier gibt es wieder Unterschiede je nach Schulungsbereich: Bei Fachthemen und IT-Themen sind hier oft höhere Ansprüche zu stellen als bei verhaltensorientierten Themen.

### Didaktische Kompetenzen

Hier sollten Sie genauer hinsehen. Die Frage ist nämlich hier, was Sie mit der Schulung erreichen wollen. Hier vier Vorschläge:

- ▶ Sie möchten, dass die Teilnehmer ohne Schwierigkeiten sich den neuen Stoff aneignen.

Das ist etwa ein wichtiges Ziel, wenn unerfahrene Lernende sich ein neues IT-Anwenderprogramm aneignen sollen. Lernschwierigkeiten verringern nicht nur die Lernausbau, sie wirken sich auch negativ auf die Lernmotivation aus.

Nach Untersuchungen sind die fünf wichtigsten Lernschwierigkeiten in Schulungen

- ▶ sich am Unterricht zu beteiligen
- ▶ den Lernstoff zu behalten
- ▶ Theorie zu verstehen
- ▶ richtige Lerntechnik zu finden
- ▶ Vorkenntnisse zu nutzen.

Lernen ist ein komplizierter Vorgang. Manchmal sind mehrere Anläufe nötig, um das gewünschte Lernergebnis zu erreichen.

Der Trainer muss sich deshalb als Lernhelfer verstehen, der bei Lernproblemen zur Verfügung steht. Er sollte alles tun, um den Teilnehmern positive Lernerfahrungen zu ermöglichen. Gerade am Anfang eines Seminars dürfen Teilnehmerinnen und Teilnehmer deshalb nicht überfordert werden. Einfache, praxisrelevante Beispiele und ein behutsamer Einstieg helfen dies zu verhindern.

Aus diesen Lernhemmnissen lassen sich Anforderungen an Trainer ableiten:

- ▶ sich am Unterricht zu beteiligen

Der Trainer sollten sich um eine hohe Aktivierung der Teilnehmer und um einen guten Praxisbezug bemühen.

- ▶ den Lernstoff zu behalten

Wichtig sind Übungen, Zusammenfassungen und Lernhilfen.

- ▶ Theorie zu verstehen

Auf umfängliche theoretische Ausführungen, die Darstellung komplexer Zusammenhänge sollte ein Trainer verzichten.

- ▶ richtige Lerntechnik zu finden

Unterschiedliche Menschen lernen unterschiedlich. Das hat etwas mit den Lernerfahrungen, Besonderheiten beim Lernen wie Lerntyp und Lernstil und mit dem Alter zu tun. Trainer werden den unterschiedlichen Teilnehmern nur gerecht, wenn sie diese Unterschiede berücksichtigen.

- ▶ Vorkenntnisse zu nutzen

Nahezu kein Teilnehmer kommt ohne Vorkenntnisse in eine Schulung. Trainer sollten diese Vorkenntnisse nutzen, um den neuen Lernstoff damit zu verknüpfen, aber auch einen Austausch zwischen den Teilnehmern anzuregen.

Der Trainer kann noch mehr tun:

- ▶ Den Lernstoff strukturieren helfen

Teilnehmer sollten immer den Überblick über den Stoff und seine Struktur behalten, um sich nicht in einem zusammenhanglosen Begriffswirrwarr oder in diffusen Handlungsfolgen zu verlieren. Ohne einen solchen roten Faden kann der Lerner die Fülle an Faktenwissen nicht einordnen.



Am Anfang einer Unterrichtseinheit sollte immer eine kurze Übersicht stehen.

Der Lernstoff muss in einem nachvollziehbaren, sinnvollen und durchsichtigen Zusammenhang stehen, in leicht fassbare Schritte unterteilt sein und in sinnvollen Blöcken gelernt werden.

- ▶ Den Lernstoff anschaulich machen

Die Veranschaulichung steht mit der Strukturierung in einem engen Zusammenhang. Bei abstrakten Inhalten muss der Trainer versuchen, die Inhalte durch Beispiele und Vergleiche, durch Bilder, Grafiken, Übersichten u. a. begreifbar zu machen.

Das Gegenteil von Anschaulichkeit bewirken Trainer, wenn sie unerfahrene Teilnehmer mit einer Fülle abstrakter Fachbegriffe überfordert. Trainer vergessen leicht, dass ein selbst geläufiger Ausdruck für Anfänger unverständlich sein kann.



Wer selbständig lernen soll, braucht dazu Zeit - Zeit zum Überlegen, zum Ausprobieren und zum Meinungs austausch mit anderen.

Je größer das geforderte Lerntempo, desto schlechter ist auch die Lernleistung. Dies trifft besonders auf ältere Erwachsene zu. Deshalb sollten Trainer genügend Zeit einplanen.

- ▶ Inhalte mit Bekanntem verknüpfen

Lernen wird vereinfacht, wenn man neue Inhalte mit Bekanntem verknüpft. Dazu muss der Trainer allerdings die berufliche Situation der Teilnehmer kennen.

Ein Trainer sollte versuchen, immer wieder Bezüge herzustellen zu

- ▶ dem Vorwissen der Teilnehmer
- ▶ den Vorerfahrungen
- ▶ den Arbeitsplätzen und den Arbeitsaufgaben.



Je besser die Schulung auf die Situation der Teilnehmer abgestimmt wird, desto besser gelingt den Teilnehmern die Umsetzung des Gelernten.

- ▶ Überforderung vermeiden

Die Konzentrationsfähigkeit ist beim Menschen beschränkt. Bereits nach 15 Minuten nimmt sie deutlich ab.

Deshalb sind Pausen ein wichtiger Baustein im Seminarverlauf. Spätestens nach 20 bis 30 Minuten ist eine kurze Unterbrechung sinnvoll, nach 45 Minuten ist eine Pause unumgänglich. Spätestens nach eineinhalb bis zwei Stunden sollte ein Trainer eine größere Pause von mindestens 15 bis 20 Minuten Dauer einschieben. Schließlich ist nach drei bis maximal vier Stunden Lernzeit eine Pause von einer Stunde und mehr vorzusehen.

Pausen sollten sich möglichst immer an inhaltlichen Einschnitten orientieren.

Jeder Mensch hat eine innere Uhr. Sie bestimmt, ob man leistungsbereit und aufnahmefähig ist oder nicht. Die größte Leistungsbereitschaft besteht bei den meisten Menschen in den Vormittagsstunden, gegen Nachmittag fällt die Kurve ab. Darauf muss der Trainer im Seminar Rücksicht nehmen.

Trainer sollten in den Vormittagsstunden eher theoretische Lerninhalte vorsehen, in den Nachmittagsstunden eher die Anwendung des Gelernten.



Die Liste der Maßnahmen zur Verbesserung des Lernerfolges ist lang und kaum ein Trainer wird alle Punkte durchweg beachten. Dennoch hängt von der Beachtung dieser Gesichtspunkte der Lernerfolg der Teilnehmer in hohem Maße ab.

## Persönlichkeit

Auch bei der Bedeutung von Persönlichkeitsmerkmalen gibt es Unterschiede bei unterschiedlichen Seminartypen.



**Welche persönlichen Eigenschaften zeichnen beispielsweise einen guten IT-Trainer aus?**


Bei einem IT-Trainer ist es besonders wichtig, dass er gut erklären kann, teilweise schwierige Zusammenhänge an lernungewohnte Lernende.

Bei verhaltensorientierten Schulungen ist etwa eine gute Beobachtungsfähigkeit wichtig, ebenso eine gute Empathiefähigkeit und eine gute Feedbackfähigkeit. In einigen Situationen brauchen Trainer auch ein sicheres Auftreten und Durchsetzungsvermögen, etwa wenn Teilnehmer Übungen vor der Videokamera ablehnen.

## 1.2 Zielsetzung einbeziehen

Eine zweite, etwas ungewöhnliche Frage bei der Auswahl von Trainern ist, was Sie mit der Schulung erreichen wollen, worauf Sie besonderen Wert legen.

Hauptsächliche Zielsetzung kann sein:

▶ **hohe Zufriedenheit**

Sie möchten natürlich, dass die Teilnehmer an Schulungen zufrieden mit dem Verlauf und dem Ergebnis sind. Bei einigen Schulungen ist dies besonders wichtig.



**Können Sie sich Situationen vorstellen, wo dies der Fall ist?**


Das ist etwa der Fall, wenn Sie eine Pilotschulung zu einem neuen Thema oder bei einer neuen Zielgruppe durchführen und unbedingt möchten, dass die Teilnehmer die Schulung gut finden und sie loben.

▶ **hoher Lernerfolg**

Die Teilnehmer sollen viel lernen, viel an Wissen und Erkenntnissen aus der Schulung mitnehmen. Unterscheiden lassen sich hier zwei Dinge:

- ▶ der Eindruck der Teilnehmer, dass sie viel gelernt haben
- ▶ der tatsächliche Lernerfolg.

Den Eindruck können Sie abfragen, den tatsächlichen Lernerfolg müssen Sie ermitteln, etwa mittels eines Tests.



Übrigens besteht kein enger Zusammenhang zwischen der Einschätzung und der Ermittlung des Lernerfolgs. Anders ausgedrückt: Teilnehmer können am Ende einer Schulung schlecht beurteilen, ob sie viel gelernt haben oder nicht.

▶ **hoher Umsetzungserfolg**

All das Wissen, das Teilnehmer aus der Schulung mit nach Hause nehmen, nützt nichts, wenn sie es nicht umsetzen. Schulungen müssen Früchte tragen.

Deshalb ist die Frage wichtig zu stellen: Wie finde ich Trainer, die einen hohen Praxisnutzen in ihren Schulungen schaffen.

Je nachdem, welchen Schwerpunkt Sie setzen, sind andere Kompetenzen bei Trainern wichtig.

Wollen Sie eine hohe **Zufriedenheit** erreichen, sollten Sie auf Trainer setzen, die ein gutes Auftreten haben und einen gewissen Unterhaltungswert.



Nach Untersuchungen ist dies der wichtigste Faktor für die Zufriedenheit - mit über 90 Prozent.

Weitere, wichtige Faktoren sind

▶ **Motivation der Teilnehmer**

Je motivierter die Teilnehmer, desto mehr engagieren sie sich in der Schulung, desto zufriedener sind sie mit dem Seminar.

Was nichts anderes bedeutet, das ein Trainer eine gute Fähigkeit haben sollte, Teilnehmer für ein Thema zu interessieren und das Interesse aufrecht zu erhalten.

### ▶ **Arbeitsklima**

Ein gutes Arbeitsklima schafft eine gute Lernatmosphäre.

Ein Trainer sollte in der Lage sein, aus einer Gruppe unbekannter Menschen schnell ein gut harmonisierendes Seminarteam zu machen, die Kommunikation unter den Teilnehmern fördern und Schwierigkeiten in der Gruppe partnerschaftlich zu lösen.

### ▶ **Eingehen auf Teilnehmer**

Teilnehmer sollten das Gefühl haben, dass ihre Bedürfnisse beachtet werden, Ihre Fragen ernst genommen werden und ihre Meinung Gewicht hat.

Das kann ein Trainer erreichen, wenn er auf die Teilnehmer eingeht, etwa gleich zu Beginn die Erwartungen, die Ziele und die Fragen der Teilnehmer ermittelt.

Kommen wir zum **Lernerfolg**. Hier wirken andere Faktoren und hier benötigt der Trainer andere Kompetenzen.

### ▶ **Lernökonomie**

Trainer sollten die Lernzeit nutzen. Denn jede Minute, die vergeudet wird, schmälert den Lernerfolg. Eine solche Verschwendung ohnehin oft knapper Lernzeit können Sie häufig in Schulungen beobachten.



### **Was sind typische Situationen, wo Lernzeit verschwendet wird?**


Dies sind etwa lange Gruppenarbeitsphasen mit einer fragwürdigen Aufgabenstellung. Das sind lange Diskussionen, bei denen wenig herauskommt. Das sind Trainer, die lang und breit Anekdoten erzählen. Das ist aber auch die Zeit, die verloren geht, um Streitigkeiten und Störungen zu regeln.

### ▶ **Aktivierung**

Je aktiver die Teilnehmer in der Schulung sind, desto besser. Die selbständige Bearbeitung von Problemen, die Übertragung von Aufgaben, der Einsatz von teilnehmerorientierten Methoden wie Gruppenarbeit und Partnerarbeit mit der Möglichkeit zu diskutieren sind Mittel, Teilnehmer aktiv am Unterrichtsprozess zu beteiligen.



**Lernen heißt: Auf verschiedene Weise aktiv und tätig zu werden.**

Ein Trainer sollte die vielfältigen Möglichkeiten kennen, Teilnehmer mit einzubeziehen und er sollte jede Gelegenheit nutzen, Teilnehmer selbständig arbeiten zu lassen.

### ▶ **Emotionalisierung**

Teilnehmer merken sich Dinge besonders gut, wenn Gefühle im Spiel sind. Deshalb sollte ein Trainer die Kunst beherrschen, den Stoff zu emotionalisieren, etwa mit ungewöhnlichen Erkenntnissen und skurrilen Beispielen anzureichern.

### ▶ **Motivation**



Auch für den Lernerfolg hat die Motivation der Teilnehmer eine besondere Bedeutung, von der ersten bis zur letzten Minute der Schulung.

Kommen wir zum dritten Schwerpunkt bei den Zielen, dem **Umsetzung**.

### ▶ **Umsetzungsmotivation**

Auch hier spielt die Motivation eine wichtige Rolle, allerdings mit dem Focus auf die Umsetzung. Die Frage ist hier, ob es dem Trainer gelingt, die Teilnehmer dazu anzuleiten und davon zu überzeugen, dass sie das Gelernte im Alltag anwenden. Das hat etwas mit der Methodik der Schulung zu tun, aber auch mit der Frage, wie gut es dem Trainer gelingt, den Nutzen für die Praxis deutlich zu machen.

### ▶ **Passung der Schulung**

Gelingt es dem Trainer, die Schulung auf die Alltagssituation, auf die Herausforderungen und Probleme abzustimmen? Die Antwort auf die Frage ist mitentscheidend für einen guten Transfer

### ▶ **Transfer-Design**

Schulungen sollten Möglichkeiten der Umsetzung aufzeigen, Umsetzungshemmnisse mit einbeziehen und den Teilnehmern Umsetzungsstrategien vermitteln. Diese Aufgabe wird von Trainern gerne vernachlässigt.

## 1.3 Anforderungen gewichten

Anforderungen können eine unterschiedliche Bedeutung für den Erfolg und damit für die Auswahl eines Trainers haben. So ist eine hohe Kreativität bei einem Führungskräftetrainer wahrscheinlich wichtiger als bei einem IT-Trainer. Deshalb sollten Sie die Anforderungen gewichten.

Als **notwendige Anforderungen** gelten alle Anforderungen, die der Trainer unbedingt haben muss, um seine Arbeit überhaupt erfolgreich durchführen zu können.

**Wichtige Anforderungen** ergeben sich aus der Analyse der kritischen Aktivitäten. Diese Grundanforderungen sind für den Erfolg entscheidend.

**Wünschenswerte Anforderungen** ergänzen die Grundanforderungen. Es wäre gut, wenn der Stelleninhaber über sie verfügen würde. Das wäre dann sozusagen der ideale Stelleninhaber.



Definieren Sie maximal 12 wichtige Anforderungen. Sonst wird das Profil unübersichtlich und ist schwer zu handhaben.

Sie sollten bei Anforderungsprofilen immer alle drei Kompetenzbereiche berücksichtigen:

- ▶ das fachliche Wissen und die Erfahrungen,
- ▶ die didaktisch-methodischen Fähigkeiten und Fertigkeiten,
- ▶ die Persönlichkeit.

Der Grund liegt in folgenden Überlegungen:

- ▶ dass nur auf der Grundlage fundierten Fachwissens und -erfahrungen eine vernünftige didaktisch-methodische Aufbereitung möglich ist,
- ▶ dass dazu die (ständige) Bereitschaft und die Fähigkeit beim Trainer vorhanden sein muss,
- ▶ schließlich auch, dass eine Schulung nur dann glücken kann, wenn der Trainer die Kompetenz und die Bereitschaft mitbringt, mit den erwachsenen und berufserfahrenen Teilnehmern ins Gespräch zu kommen, ihnen zuzuhören und sich mit ihnen auseinander zu setzen.

Um eine gezielte Auswahl zu ermöglichen, sollten Sie deshalb

## Entwicklung von Anforderungsprofilen

1. die Anforderungen für bestimmte Schulungsthemen zu gewichten
2. weitere, wünschenswerte Anforderungen zu ergänzen und dann
3. die Anforderungen als Grundlage für die Auswahl der der Trainer nutzen.

Das Anforderungsprofil ist abhängig von dem Schulungsthema. An verhaltensorientierte Trainer und –innen sind sicherlich höhere Anforderungen hinsichtlich Sozialkompetenz zu stellen als bei Fachdozenten.

Als Basisanforderungen lassen sich definieren:

<b>Auswahlkriterien für Trainer</b>				
<b>Fachkompetenz</b>	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
Fundierte Kenntnisse zum Seminarthema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umfassende praktische Erfahrungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Breiten Hintergrund im Themenumfeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Didaktisch-methodisches Know-how</b>				
Ausreichende Erfahrung in der Durchführung von Seminaren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfahrungen mit der Zielgruppe und mit der öffentlichen Verwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fundierte Kenntnisse in Didaktik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Breites Methoden- und Medienrepertoire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausreichende Kenntnisse in Lern- und Individualpsychologie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeit, komplexe Inhalte didaktisch aufzubereiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rhetorische Fähigkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Persönlichkeit</b>				
Fähigkeit und Bereitschaft zur Kommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sensibilität für Gruppenprozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empathiefähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeit zur Problemlösung, Organisationsgeschick	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeit zur Reflexion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeit zur (Selbst-)Kritik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstbewusstsein, sicheres Auftreten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilität, Kreativität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Zusammenfassung

Um einen Trainer gezielt auswählen zu können, müssen Sie erst einmal überlegen, was Sie von ihm erwarten.

Die Erwartungen können je nach Schulungsthema, Zielen und Zielgruppe unterschiedlich ausfallen.

Diese Erwartungen sind die Grundlage für die Erstellung von Anforderungsprofilen.