

Firmeninterne Trainer und Berater ausbilden

Mitarbeiterqualifizierung



Bernhard Kuntz
ist Inhaber des (Online-)Marketing- und PR-Büros
Die PRofilBerater in Darmstadt und Autor von
Marketing-Fachbüchern.

Beim Managen von Change- und Qualifizierungsprojekten sowie Training ihrer Beschäftigten setzen Firmen immer stärker auf interne Experten. Entsprechend boomt der Markt für Trainer-, Berater- und Coachausbildungen für Mitarbeiter von Unternehmen.

1 Externe können den Bedarf nicht decken

In vielen Unternehmen hat sich ein Bewusstseinswandel vollzogen. Das registrieren Trainings- und Beratungsunternehmen seit einiger Zeit zunehmend, wenn sie versuchen, Aufträge zu akquirieren. Dann hören sie immer öfter: „Wir setzen beim Qualifizieren unserer Mitarbeiter verstärkt auf firmeninterne Trainer und Berater.“ Denn bei vielen Verantwortlichen wuchs in den letzten Jahren die Erkenntnis: Der Veränderungs- und somit Qualifizierungsbedarf ist in unserer Organisation aufgrund der Globalisierung und des technischen Fortschritts so groß, dass er mit externen Trainern allein nicht mehr gedeckt werden kann. Außerdem wird den Unternehmen laut Strategieberaterin Dr. Daniela Kudernatsch zunehmend bewusst, „dass firmeninterne Trainer und Berater gegenüber externen eine Reihe von Vorzügen haben“:

- > Sie kennen die Kultur, Historie und Arbeitsabläufe in der Organisation.
- > Sie sind in der Organisation verankert und verfügen über ein firmeninternes Netzwerk.
- > Sie sind bei akuten Problemen stets erreichbar und ansprechbar.
- > Sie sind Kollegen, zu denen die Betroffenen oft mehr Vertrauen als zu Externen haben.

Diese Vorzüge sind laut Kudernatsch „gerade, wenn es um die Strategieumsetzung im Alltag geht, von unschätzbarem Wert“.

2 Interne ermöglichen andere Trainingsdesigns

Hinzu kommt ein weiterer Vorzug wie Frank Rebmann, Projektleiter beim Stuttgarter Trainings- und Beratungsunternehmen study & train, betont: Weil die firmeninternen Berater sozusagen jederzeit zur Verfügung stehen, können mit ihnen andere Trainingsdesigns als mit externen Unterstützern entwickelt werden - „ohne dass die Kosten aus dem Ruder laufen“. Rebmann schildert den folgenden Fall.

Beispiel

Angenommen ein Unternehmen möchte seine Vertriebsmitarbeiter darin schulen, den Markt selbstständig zu bearbeiten. Dann kann es, sofern interne Trainer mit der benötigten Qualifikation zur Verfügung stehen, bspw. beschließen: Wir vermitteln unseren Vertriebsmitarbeitern zunächst in einem halbtägigen Seminar das nötige Basiswissen und danach schulen wir sie alle zwei Wochen - freitagnachmittags, wenn ohnehin wenig los ist - zwei Stunden. In diesen Schulungen bearbeiten wir so mit den Kollegen jeweils Themen wie Adressermittlung potenzieller Neukunden, Kontaktieren und Qualifizieren von Neukunden, Vorbereitung des Erstbesuchs etc.

Die Vorteile eines solchen Designs liegen auf der Hand: Das Wissen und Können, das die Mitarbeiter brauchen, wird ihnen in kleinen, leicht verdaulichen Häppchen serviert. Zudem besteht so die Möglichkeit der Evaluation: Da die Mitarbeiter sich regelmäßig zur Weiterbildung treffen, kann mit ihnen in den Folgesitzungen jeweils besprochen werden, inwieweit es ihnen gelang, das Gelernte in der Praxis anzuwenden und welche Probleme es hierbei gab. Dadurch entsteht laut Rebmann „eine größere Verhaltenssicherheit, als wenn das Wissen in zwei, drei Tagen sozusagen ‚en bloc‘ vermittelt wird“.

3 Der Bedarf kann stärker berücksichtigt werden

Auf zwei weitere Vorteile verweist Reiner Voss, Geschäftsführer des Hamburger Trainingsunternehmens Voss + Partner: „Da das Trainieren und Qualifizieren sozusagen in den Randzeiten des Arbeitsalltags erfolgt, entstehen kaum Ausfallzeiten; es legt (...) nicht den laufenden Betrieb lahm.“ Außerdem kann der Coach, wenn er bei einem Teilnehmer einen speziellen Qualifizierungsbedarf registriert, zu diesem etwa sagen: „Lassen Sie uns mal zusammensetzen und gemeinsam schauen, wie Sie Ihre Scheu, Kunden anzurufen, überwinden.“

Diese Vorzüge haben in den zurückliegenden Jahren viele Unternehmen erkannt. Also bildeten sie eine wachsende Zahl von Beschäftigten zu Trainern und Beratern, Coaches und Lernbegleitern ihrer Kollegen aus. Das taten sie laut Aussagen der Wiener Managementberaterin sowie Trainer- und Coachausbilderin Sabine Prohaska, teilweise aus Kostengründen, „primär jedoch, um mehr Kompetenz in Sachen Strategieentwicklung und -umsetzung sowie Mitarbeiterqualifizierung im eigenen Haus zu haben und schneller auf Marktveränderungen reagieren zu können“.



4 Beraterzunft reagiert auf Marktveränderung

Auf diesen Wandel hat die Trainer- und Beraterzunft reagiert. Vor wenigen Jahren sahen viele Consultants in den firmeninternen Trainern und Beratern noch primär eine unliebsame Konkurrenz. Heute betonen fast alle wie Dr. Georg Kraus, dessen Unternehmensberatung eine „Change Safari“ genannte Change-Manager-Ausbildung anbietet: „Es ist eine vorausschauende Entscheidung der Unternehmen, die Kompetenz ihrer Organisation in Sachen Mitarbeiterqualifizierung und Change Management zu erhöhen, denn hierdurch vollzieht diese einen wichtigen Entwicklungsschritt in Richtung lernende Organisation.“

Und da die meisten Trainer und Berater zugleich clevere Unternehmer sind, versuchen sie selbstverständlich von diesem Trend zu profitieren. Deshalb schießen seit ein, zwei Jahren Trainer-, Berater- und Coachausbildungen für Mitarbeiter von Unternehmen wie Pilze aus dem Boden. Und das Angebot differenziert sich immer weiter aus. Neben berufsbegleitenden Weiterbildungen, die sich über ein, zwei Jahre erstrecken, werden zunehmend Kompakt-Ausbildungen angeboten, die nur aus zwei, drei mehrtägigen Ausbildungsmodulen bestehen. Auch inhaltlich ist das Angebot inzwischen sehr breit gefächert. Neben allgemeinen Trainerausbildungen werden z. B. auch Ausbildungen zum firmeninternen Fach- oder Verhaltenstrainer angeboten. Und Unternehmen, die die Coaching-Kompetenz ihrer Mitarbeiter erhöhen möchten? Sie können diese außer zum Business-Coach und Change-Coach auch zum Konflikt- und Gesundheitscoach, Sales- und Vertriebscoach ausbilden lassen.

Hinter dieser Ausdifferenzierung steckt nicht nur der Versuch vieler Trainings- und Beratungsunternehmen, ihrer Ausbildung ein eigenständiges Profil zu verleihen, um diese im Markt zu positionieren, betont Michael Schwartz. Dahinter verbirgt sich laut Aussagen des Geschäftsführers des ilea-Instituts aus Esslingen auch die Erkenntnis, dass Firmeninterne in ihren Organisationen „verschiedene Funktionen wahrnehmen. Also müssen sie auch ein unterschiedliches persönliches Profil und verschiedene Kompetenzen haben.“

Vereinfacht lassen sich die firmeninternen Trainer und Berater folgenden vier Gruppen zuordnen:

- Fachtrainer,
- Verhaltenstrainer,
- Changecoaches und -berater oder -manager und
- Strategie(umsetzungs-)berater.

5 Fachtrainer

Sie sind laut Voss in erster Linie „Vermittler von Wissen, Erfahrung und praktischen Skills“. Sie kommen bspw. zum Einsatz, wenn neue Mitarbeiter eingearbeitet werden sollen; außerdem, wenn Unternehmen neue Technologien und Verfahren in ihrer Organisation oder neue Produkte im Markt einführen, und „mehr oder minder großen Mitarbeitergruppen das nötige Wissen und Können vermittelt werden soll, um etwa mit den neuen Maschinen oder Software-Programmen zu arbeiten“.

Wichtig

Fachtrainer müssen vor allem in ihrer eigenen Disziplin fit sein. Sie müssen aber auch wissen: Wie lernen Erwachsene? Und: Welche Lerntypen gibt es, und wie kann man bei ihnen Lernprozesse stimulieren? Zu ihrem Repertoire gehört zudem das Wissen, was dies für ihr Verhalten als Trainer bedeutet - speziell dann, wenn ihr Gegenüber ein Kollege oder gar Kunde des Unternehmens ist. Letztlich sollten sie Antworten auf die Fragen haben: Welche gruppendynamischen Prozesse laufen in Schulungen ab und wie meistert man als Trainer kritische Situationen souverän?

Die Verantwortlichen arbeiten oft mit fix und fertig ausgearbeiteten Trainingskonzepten und -unterlagen, die z. B. die Weiterbildungsabteilung ihres Betriebs erstellt hat, meint Voss. Andernfalls müssen sie komplexe Themen selbst so aufbereiten können, dass die Inhalte außer in Seminaren auch in kleinen Lerneinheiten im Betriebsalltag vermittelbar sind. Außerdem stellen sich dann die Fragen: Wie präsentiere ich Lerninhalte so, dass dies die Teilnehmer motiviert und wie stelle ich sicher, dass das Gelernte im Betriebsalltag umgesetzt wird?

Praxistipp

Für die interne Trainertätigkeit sollten die eingesetzten Experten „praxistaugliche Methoden“ kennen und anwenden.

6 Verhaltenstrainer

Verhaltenstrainer kommen laut Frank Rebmann bspw. zum Einsatz, wenn das Ziel einer Qualifizierungsmaßnahme lautet: Die Mitarbeiter sollen danach

- > stärker als Team agieren oder
 - > eigenständiger und -verantwortlicher oder kundenorientierter denken und handeln bzw.
- bei ihrem Alltagshandeln stärker die übergeordneten Ziele vor Augen haben.

D. h., dass die Maßnahmen auch auf eine Einstellungs- und Verhaltensänderung der Teilnehmer abzielen. Deshalb benötigen sie außer den Kompetenzen, über die ein guter Fachtrainer verfügt, weitere Fähigkeiten. Ihnen sollte laut Rebmann etwa bewusst sein, dass Menschen ihre Einstellung und ihr Verhalten i. d. R. nur ändern, „wenn sie die Notwendigkeit hierzu erkannt haben und die Einstellungs- und Verhaltensänderung auch als persönlichen Gewinn erfahren.“

Entsprechend groß muss das Einfühlungsvermögen der Verhaltenstrainer sein, und entsprechend viel Zeit und Energie müssen sie darauf verwenden, die Teilnehmer sozusagen als Mitstreiter zu gewinnen.

Verhaltenstrainern sollte laut Machwüth zudem bewusst sein: „Es dauert stets eine gewisse Zeit, bis Menschen neue Denk- und Verhaltensroutinen entwickeln und verinnerlicht haben.“ Einen entsprechend großen Raum sollte in ihren Maßnahmen das Trainieren, sprich Einüben des gewünschten Verhaltens, einnehmen - „sonst zeigen die Teilnehmer zwar im Training das gewünschte Verhalten, doch kaum sind sie in den Arbeitsalltag zurückgekehrt, verfallen sie wieder in ihre alten Verhaltensmuster“.

7 Changecoachs und -berater oder -manager

In diesem Bereich entstanden in den letzten Jahren die meisten neuen Ausbildungen - mit den unterschiedlichsten „Etiketten“. Dahinter steckt laut Michael Schwartz die Erkenntnis vieler Unternehmen: „Das Thema Veränderung wird uns dauerhaft begleiten.“ Und: Der Veränderungs- und somit Lern- und Entwicklungsbedarf ist in unserer Organisation heute so groß, dass wir firmenintern eine ausreichende Zahl von Mitarbeitern brauchen, die nicht nur Veränderungsprozesse planen und steuern, sondern auch ihre Kollegen (...) bei Verhaltensveränderungsprozessen aktiv unterstützen können.“

Wichtig

Der Lernbedarf bei den Mitarbeitern ist - aufgrund ihrer Persönlichkeit, beruflichen Vorerfahrung sowie Funktion in der Organisation - so verschieden, dass er top-down nur noch schwer erfasst und immer weniger durch zentral organisierte Qualifizierungsmaßnahmen befriedigt werden kann. Also muss sich die Kompetenz zum Planen und Steuern von Qualifizierungsmaßnahmen auf die operative Ebene verlagern.

D. h.: Führungskräfte benötigen zunehmend die Kompetenz, im Dialog mit ihren Mitarbeitern deren Entwicklungsbedarf zu ermitteln und sie beim Entwickeln der benötigten Kompetenzen zu unterstützen.

Praxistipp

Die Unterstützungsfunktion können Führungskräfte jedoch auch an berufserfahrene Mitarbeiter delegieren, die eine entsprechende Ausbildung durchlaufen haben, betont Frank Linde, Geschäftsführer eines Beratungsunternehmens.

Dies ist in Organisationen, bei denen oft viele Mitarbeiter in recht kurzer Zeit Einstellungs- und Verhaltensänderungsprozesse durchlaufen müssen - etwa in den kundennahen Bereichen von Krankenkassen und Versicherungen - teilweise sogar nötig, „denn hier fehlt den Führungskräften aufgrund ihrer sonstigen Aufgaben häufig schlicht die Zeit, ihre Mitarbeiter ausreichend zu unterstützen“. Also empfiehlt es sich, berufserfahrene Arbeitnehmer mit dieser Aufgabe zu betrauen.

Dabei gilt es laut Klaus Kissel vom Institut für Sales- und Managementberatung jedoch zu beachten: „Diese Unterstützer müssen außer der erforderlichen fachlichen Qualifikation auch das nötige Persönlichkeitsprofil und ein hohes Einfühlungsvermögen haben.“ Denn Veränderungsvorhaben in Organisationen lösen bei den Betroffenen oft Widerstände und Ängste aus. Und die hieraus resultierenden Blockaden und Abwehrreaktionen? Diese gilt es im Dialog mit den Mitarbeitern „nicht nur zu minimieren, sondern auch als Kraft für die Veränderung zu nutzen“.

8 Strategie(umsetzungs-)berater

Diese Gruppe firmeninterner Berater agiert laut Dr. Daniela Kudernatsch vorwiegend auf der Top-Management-Ebene. Bei ihnen handelt es sich oft um Absolventen einer Top-Universität mit einem Prädikatsexamen, die zudem häufig eine MBA-Ausbildung an einer renommierten Business-School absolviert haben. Nicht selten waren sie zudem, bevor sie Inhouse Consultant wurden, mehrere Jahre in einer international agierenden Unternehmensberatung tätig. Entsprechend exzellent ist ihr fachliches Know-how. Auch über eine fundierte Projektmanagement-Erfahrung verfügen sie. Und auch in Sachen Change Management haben sie meist außer einem soliden theoretischen Knowhow konkrete Praxiserfahrung.

Ihre Kernaufgaben in Großunternehmen sind i. d. R.,

- > das Top-Management beim Weiterentwickeln der Strategie sowie des Geschäftsmodells zu unterstützen,
- > die erforderlichen Konzepte für das Umsetzen von strategischen Entscheidungen in der (gesamten) Organisation zu entwerfen,
- > das Top-Management sowie die oberen Führungskräfte bei der Strategieumsetzung in ihren Bereichen zu unterstützen und
- > das Gesamtprojekt zu steuern.

Dabei wird das Wahrnehmen dieser Aufgaben sowohl von der Unternehmensleitung, als auch von den Beratern selbst, häufig als ein Zwischenschritt für die Übernahme einer Top-Management-Funktion gesehen. Bei diesen Beratern fokussiert sich die Qualifizierung meist darauf, ihnen das Knowhow zu vermitteln, um komplexe, strategische Changeprojekte in Unternehmen zu planen, zu managen und zu evaluieren; außerdem ihnen die Tools an die Hand zu geben, um Changeprozesse so zu steuern, dass das Unternehmen seine (Entwicklungs-)Ziele erreicht.

Beim Qualifizieren dieser Berater spielt laut Dr. Georg Kraus das Thema Change Management zwar auch eine wichtige Rolle - jedoch weniger bezogen auf seine individualpsychologischen Aspekte, sondern primär dahingehend, welche Wechselwirkungen bei der Entwicklung

- > in der Organisation selbst, bspw. hinsichtlich der angestrebten Ziele, und
 - > in der Beziehung des Unternehmens zu seinem Umfeld bzw. Markt.
- zu beachten sind.

9 Fazit

Für alle vier genannten Gruppen firmeninterner Trainer und Berater besteht ein wachsender Bedarf. Da ihre Funktion jedoch sehr verschieden ist, gilt es bei ihrer Auswahl und Qualifizierung sehr genau darauf zu achten, zu welcher Gruppe die Kandidaten zählen. Sonst zielt laut Dr. Georg Kraus „ihre Qualifikation am Bedarf vorbei und ihr Handeln entfaltet nicht die gewünschte Wirkung“.