

Personal-Trainer

Unternehmen setzen verstärkt auf interne Trainer und Berater, wenn sie Change- und Qualifizierungsprojekte begleiten oder Mitarbeiter trainieren wollen. Dementsprechend boomt der Markt für interne Trainer-, Berater- und Coachingausbildungen. Über Für und Wider, Herausforderungen und Chancen, wenn der Trainer aus den eigenen Reihen kommt.

Text: Bernhard Kuntz

Firmineninterne Trainer und Berater haben gegenüber externen eine Reihe von Vorzügen, sagt Strategieberaterin Dr. Daniela Kudernatsch, Straßlach bei München. Sie kennen die Kultur, Historie und Arbeitsabläufe in der Organisation. Sie sind in der Organisation verankert, verfügen über ein firmeninternes Netzwerk und sind bei akuten Problemen erreichbar und ansprechbar. Darüber hinaus sind sie Kollegen, zu denen die Betroffenen oft mehr Vertrauen als zu Externen haben. Diese Vorzüge sind laut Kudernatsch „gerade bei der Strategieumsetzung im Betriebsalltag von unschätzbarem Wert“.

Interne Trainer ermöglichen andere Trainingsdesigns

Frank Rebmann, Projektleiter beim Stuttgarter Trainings- und Beratungsunternehmen study & train, sieht in internen Trainern noch einen weiteren Vorteil: 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 nennt ein 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, beispielsweise 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 mit den Vertriebsmitarbeitern jeweils ein Thema wie

- Adressen potenzieller Neukunden ermitteln
- Zielkunden hinsichtlich ihres Bedarfs qualifizieren,
- Zielkunden erstmals kontaktieren und ihr Interesse wecken
- Erstbesuch vorbereiten,

Die Vorteile eines solchen Designs liegen auf der Hand. Das Wissen und Können, das die Vertriebsmitarbeiter brauchen, wird ihnen in kleinen, leicht verdaulichen Häppchen serviert. Da die Mitarbeiter sich regelmäßig zur Weiterbildung treffen, kann der Trainer mit ihnen in den Folgesitzungen jeweils besprechen, inwieweit es ihnen gelang, das Gelernte in der Praxis anzuwenden und welche Probleme sie dabei hatten.

Dadurch entsteht laut Rebmann „eine größere Verhaltenssicherheit, als wenn das Wissen in zwei, drei Tagen ‚en bloc‘ vermittelt wird“. Diese Vorzüge haben viele Unternehmen erkannt. Also bilden sie eine wachsende Zahl von Mitarbeitern zu Trainern und Beratern, Coaches und Lernbegleitern ihrer Kollegen aus.

» **Leser:** Geschäftsführung
 » **Inhalt:** Immer mehr Unternehmen setzen auf firmeninterne Trainer. Welche Vorteile bieten sie?
 » **Level:** ●●○○○



Das tun 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“.

Das Ausbildungsangebot wird breiter

Auf diesen Wandel hat die Trainer- und Beraterzunft reagiert - schließlich sind die meisten Trainer und Berater auch clevere Unternehmer. 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 differenziert sich das Angebot immer weiter aus - nicht nur weil viele Beratungsunternehmen versuchen „ihrer Ausbildung ein eigenständiges Profil zu verleihen, um sie erfolgreich im Markt zu positionieren“, wie Michael Schwartz betont. Dahinter steckt laut Aussagen des Geschäftsführers des ilea-Instituts in Esslingen auch die Erkenntnis, dass die firmeninternen Trainer und Berater in ihren Organisationen „verschiedene Funktionen wahrnehmen. Also müssen sie auch unterschiedliche Kompetenzen haben.“

Vereinfacht lassen sich die firmeninternen Trainer und Berater vier Gruppen zuordnen – Fachtrainer, Verhaltenstrainer, Changecoachs, -berater sowie -manager und Strategie(umsetzungs-)berater.

Fachtrainer

Sie sind laut Aussagen von Reiner Voss, Inhaber des Trainingsunternehmens Voss+Partner in Hamburg, das seit 25 Jahren offene und firmeninterne Trainerausbildungen durchführt, in erster

Linie „Vermittler von Wissen, Erfahrung und praktischen Skills“. Sie kommen zum Beispiel zum Einsatz, wenn neue Mitarbeiter eingearbeitet werden sollen; außerdem, wenn Unternehmen neue Technologien, Verfahren oder Produkte einführen und „Mitarbeitergruppen das nötige Wissen und Können vermittelt werden soll, um beispielsweise mit den neuen Maschinen oder Software-Programmen zu arbeiten“. Diese Trainer müssen vor allem fachlich fit sein. Sie müssen zudem wissen: Wie lernen Erwachsene, welche Lerntypen gibt es und wie kann man bei ihnen

AUTOR

Bernhard Kuntz ist Inhaber des (Online-)Marketing- und PR-Büros „Die PProfilBerater“, das Bildungs- und Beratungsanbieter beim Entwickeln und Umsetzen ihrer Marketingstrategie unterstützt. Er ist unter anderem Autor der Marketing-Fachbücher „Die Katze im Sack verkaufen: Bildung und Beratung mit System vermarkten - offline und online“, „Fette Beute für Trainer und Berater“ und „Warum kennt den jeder?“. Direkter Draht: info@die-profilberater.de



Lernprozesse stimulieren? Sie müssen zudem wissen, was dies für ihr Verhalten als Trainer bedeutet - speziell dann, wenn ihr Gegenüber ein Kollege oder gar Kunde des Unternehmens ist.

Diese Trainer arbeiten laut Reiner Voss oft mit fix und fertig ausgearbeiteten Trainingskonzepten und -unterlagen, die beispielsweise die Weiterbildungsabteilung ihres Unternehmens erstellt hat. Ist dies nicht der Fall, müssen sie zudem wissen: Wie können komplexe Themen so aufbereitet werden, dass die Inhalte außer in Seminaren auch in kleinen Lerneinheiten im Betriebsalltag vermittelbar sind? Außerdem: Wie präsentiere ich Lerninhalte so, dass dies die Teilnehmer motiviert? Und: Wie stelle ich sicher, dass das Gelernte im Betriebsalltag umgesetzt wird?

Verhaltenstrainer

Sie kommen laut Frank Rebmann, der auch eine Ausbildung zum firmeninternen Verhaltenstrainer anbietet, beispielsweise zum Einsatz, wenn das Ziel einer Qualifizierungsmaßnahme lautet: Die Mitarbeiter sollen danach stärker als Team agieren, eigenständiger oder kundenorientierter denken und handeln oder in ihrem Alltag stärker die übergeordneten Ziele vor Augen haben.

Verhaltenstrainer werden also bei Qualifizierungsmaßnahmen eingesetzt, die auf eine Einstellungs- oder Verhaltensänderung der Teilnehmer abzielen. Deshalb benötigen sie außer den Kompetenzen, über die ein guter Fachtrainer verfügt, weitere Fähigkeiten. Ihnen sollte zum Beispiel bewusst sein, dass Menschen ihre Einstellung und ihr Verhalten in der Regel nur ändern, „wenn sie die Notwendigkeit dazu erkannt haben und die Einstellungs- und Verhaltensänderung auch als persönlichen Gewinn bewerten.“ 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 Hans-Peter Machwüth, dessen Unternehmen Machwüth Team International, Vissele, weltweit firmeninterne Trainerausbildungen durchführt, zudem bewusst sein: „Es dauert eine gewisse Zeit, bis Menschen neue Denk- und Verhaltensroutinen entwickelt 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“.

Changecoachs

In diesem Bereich entstanden in den letzten Jahren die meisten neuen Ausbildungen - mit den unterschiedlichsten Etiketten. Dahinter steckt laut Michael Schwartz vom ilea-Institut 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 Veränderungsprozesse planen und steuern sowie Kollegen bei Verhaltensveränderungsprozessen aktiv unterstützen können.“

Hinzu kommt eine weitere Erkenntnis der Unternehmen: Der Lernbedarf bei den Mitarbeitern ist – aufgrund ihrer Persönlichkeit, beruflichen Vorerfahrung sowie Funktion in der Organisation – so verschieden, dass er immer schwieriger durch zentral und top-down organisierte Qualifizierungsmaßnahmen befriedigt werden kann. Also muss sich die Kompetenz zum Planen und Steuern der Qualifizierungsmaßnah-



men auf die operative Ebene verlagern. Das heißt, die Führungskräfte benötigen zunehmend die Kompetenz, im Dialog mit ihren Mitarbeitern deren Entwicklungsbedarf zu ermitteln und sie beim Entwickeln der benötigten Kompetenzen zu unterstützen.

Diese Unterstützungsfunktion können Führungskräfte auch an berufserfahrene Mitarbeiter delegieren, die eine entsprechende Ausbildung durchlaufen haben. Dies ist in Organisationen, bei denen viele Mitarbeiter in recht kurzer Zeit Einstellungs- und Verhaltensänderungsprozesse durchlaufen müssen – wie zum Beispiel in den kundennahen Bereichen von Krankenkassen und Versicherungen – nötig. „Denn hier fehlt den Führungskräften aufgrund ihrer sonstigen Aufgaben häufig schlicht die Zeit, ihre Mitarbeiter ausreichend zu unterstützen“, betont Frank Linde, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens improve, Lingen (Ems), das eine Weiterbildung zum Change-Begleiter und -Coach offeriert.

Strategie(umsetzungs-)berater

Diese Gruppe firmeninterner Berater agiert laut Dr. Daniela Kudernatsch, deren Unternehmen in Kooperation mit der Liker Lean Academy (USA)

eine mehrstufige, firmeninterne Lean Leadership-Ausbildung anbietet, vorwiegend auf der Top-Management-Ebene von Unternehmen. Bei ihnen handelt es sich oft um Absolventen einer Top-Universität, 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 in Sachen Changemanagement haben sie meist außer einem soliden theoretischen Know-how konkrete Praxiserfahrung.

Ihre Kernaufgaben sind in der Regel, das Top-Management bei der Weiterentwicklung der Strategie sowie des Geschäftsmodells zu unterstützen. Sie entwerfen die erforderlichen Konzepte für die Umsetzung von strategischen Entscheidungen in der gesamten Organisation und unterstützen Top-Management wie Führungskräfte bei der Umsetzung. Dabei werden diese Aufgaben sowohl von der Unternehmensleitung, als auch von den Beratern selbst, häufig als Zwischenschritt für die Übernahme einer Top-Management-Funktion gesehen.

Bei diesen Beratern fokussiert sich die Qualifizierung meist darauf, ihnen das Know-how 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 Entwicklungsziele erreicht. Als Beispiel nennt Kudernatsch Management-Tools wie die Balanced Scorecard und Managementsysteme wie den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP), Lean Management oder Hoshin Kanri.

Dr. Georg Kraus sieht im Thema Changemanagement zwar auch eine wichtige Komponente der Qualifizierung, „jedoch weniger bezogen auf seine individualpsychologischen Aspekte“. Primär geht es darum, welche Wechselwirkungen bei der Entwicklung in der Organisation selbst und in der Beziehung des Unternehmens zu seinem Umfeld zu beachten sind“.

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