

Alle Mitarbeiter werden Trainer

Wie man einer großen Zahl von Personen in kurzer Zeit relevantes Wissen vermittelt

Wenn Unternehmen neue Verfahren oder Problemlösungen in ihrer Organisation oder im Markt einführen, müssen sie oft Hunderte von Mitarbeitern, Handelspartnern und Kunden in kurzer Zeit schulen. Der effektivste Weg ist oft: Firmenintern zunächst so genannte Multiplikatoren ausbilden, die danach ihre Kollegen oder die Mitarbeiter der Kunden schulen.

Jahrelang feilte ein Handelsunternehmen an seiner Händlerplattform. Millionen investierte es in die Entwicklung von dessen technischen Features. Nun ist die Plattform endlich installiert und der Verkaufsförderer wartet gespannt darauf, was geschieht. Nichts geschieht! Weiterhin übermitteln die Händler ihre Bestellungen per Telefon und Mail, so als existiere die Plattform nicht. Warum? Die Händler wurden zwar über die Existenz der neuen Plattform informiert, aber nicht in deren Nutzung geschult.

Der Gedanke, alles geht von alleine, ist eine Illusion

Viele Unternehmen, kritisiert Christian Herlan, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, hegen die Illusion: „Wenn wir Neuerungen einführen - seien dies technische, strukturelle oder strategische -, dann entfalten diese die erhofften Wirkungen wie von selbst.“ Das Gegenteil ist oft der Fall. Weil die Mitarbeiter den Umgang zum Beispiel mit der neuen technischen Lösung noch nicht gewohnt sind, erscheint ihnen diese zunächst schwieriger und umständlicher. Entsprechend schnell fällen sie das Urteil „taugt nichts“ - zumindest wenn sie nicht die nötige Unterstützung beim Um- oder Neulernen erfahren.

Beim Neu- und Umlernen unterstützen

Deshalb der Hinweis: Wie erfolgreich die Einführung einer neuen (Problem-)Lösung verläuft, hängt stark davon ab, inwieweit das betreffende Unternehmen seinen Mitarbeitern oder Partnern die nötige Kompetenz vermittelt, diese

effektiv zu nutzen. Dabei ist die Zeitspanne, in der das Unternehmen den „Anwendern“ die erforderlichen Skills vermitteln kann, oft recht kurz. Zuweilen beträgt sie nur wenige Tage. So zum Beispiel, wenn ein Unternehmen eine neue Serviceplattform für seine Handelspartner einführt. Haben diese bei ihren ersten Versuchen den Eindruck „Das Ding funktioniert nicht“, ist oft das gesamte Projekt ein Flop.

Wie können wir viele Leute rasch schulen?

Doch wie können Unternehmen einer großen Zahl von Personen in relativ kurzer Zeit das nötige Bewusstsein, Wissen und Können vermitteln, das sie zum Arbeiten mit einer neuen Problemlösung und in veränderten Strukturen brauchen? Laut Wolfgang J. Schmitt eignen sich hierfür folgende drei Wege:

- **Weg 1:**
Das Unternehmen trainiert alle Mitarbeiter (beziehungsweise Händler und User) mit eigenem Schulungspersonal. Das scheitert oft daran, dass den Betrieben zu wenig Weiterbildungsprofis zur Verfügung stehen.
- **Weg 2:**
Das Unternehmen überträgt die Schulungsaufgabe einem externen Trainingsanbieter. Der Nachteil hiervon: Mit dem Schulen durch externe Dienstleister sind meist sehr hohe Kosten verbunden. Außerdem kennen die Mitarbeiter des externen Dienstleisters in der Regel die Abläufe und Feinstrukturen im Unternehmen nicht. Also müssen sie selbst erst aufwändig geschult werden, bevor sie die Schulungsfunktion übernehmen können.

- **Weg 3:**
Das Unternehmen bildet firmenintern, bevor es die Neuerung einführt, so genannte „Multiplikatoren“ aus. Das heißt: Es lässt ausgewählte Mitarbeitern zunächst durch Weiterbildungsprofis in der eigenen Organisation oder durch externe Spezialisten das nötige Know-how und die erforderliche Kompetenz zum Schulen anderer Personen vermitteln. Danach trainieren diese wiederum ihre Kollegen oder die Kunden des Unternehmens. Durch ein solch mehrstufiges Vorgehen lässt sich die für das Schulen großer Personengruppen benötigte Zeit erheblich verkürzen.

Mitarbeiter als Vermittler qualifizieren

Ein solches Vorgehen hat gegenüber einem Schulen durch externe Trainingsanbieter noch weitere Vorteile: Die internen „Trainer“ stehen, wenn beim Umsetzen im Alltag Probleme auftauchen, weiterhin als Ansprechpartner zur Verfügung. Hinzu kommt ein Plus, das man nach Auffassung von Herlan nicht unterschätzen sollte: „Verfügen die Mitarbeiter oder Führungskräfte erst einmal über die nötige Kompetenz, um Wissen anderen Personen strukturiert zu vermitteln, kann auf diese Kompetenz immer wieder zurückgegriffen werden.“ Außerdem erhöht sich, wenn die Personen, die zu Trainern ausgebildet werden, Führungskräfte sind, „auch deren Kompetenz ihre Mitarbeiter im Arbeitsalltag bei ihrer Arbeit anzuleiten und zu coachen“. Solche „Train-the-Trainer-Ausbildungen“, die vor allem darauf abzielen, zum Beispiel Meister oder Führungskräfte im Vertrieb oder Teamleiter in Call- oder Servicecentern zu Trainern ihrer Mitarbeiter zu qualifizieren, müssen anders konzipiert sein, als Ausbildungen für hauptberufliche Trainer. Sie dürfen sich laut Wolfgang J. Schmitt zum Beispiel nicht über anderthalb oder gar zwei Jahre erstrecken. Sie müssen sich zu-

dem auf die so genannten „bullet points“ fokussieren, die für die Wissensvermittlung an Mitarbeiter oder Kollegen unabdingbar sind.

In einer Woche „Trainer“ werden

Diese Rückmeldung erhielt auch Udo Albert, der bei der IHK Würzburg den Bereich Anpassungsweiterbildung leitet, in Gesprächen mit Unternehmen immer wieder. Deshalb beschloss die IHK Würzburg 2005, eine Trainerausbildung anzubieten, in der sich die Mitarbeiter von Unternehmen binnen einer Woche zum „Trainer (IHK)“ weiterbilden können.

In dieser Ausbildung, die die IHK Würzburg als offenes Seminar und firmenintern durchführt, wird den Teilnehmern weitgehend das Wissen vermittelt, das auch im Programm der klassischen Trainerausbildungen steht - in komprimierter Form. So enthält die Ausbildung zum Beispiel Module mit Titel, wie „Lerntheorie und Didaktik“, „Moderation und Präsentation“, „Seminarplanung“, „Seminarpraxis und Methodik“, „Interaktion und Gruppendynamik“ sowie „Seminar- und Rollenspiele“ - Titeln wie sie auch in den Programmen der klassischen Trainerausbildungen, die sich über ein, zwei Jahre erstrecken, stehen. ■



Zum Autor

Bernhard Kuntz ist Gründer und Inhaber des Marketing-Unternehmens „Büro für Bildung & Kommunikation“ das sich

auf Bildungs- und Beratungsanbieter spezialisiert hat. Zuvor war der Diplompädagoge als Redakteur bei der Zeitschrift „management & training“ und später als Objektileiter für die Zeitschrift „Wirtschaft & Weiterbildung“ beschäftigt.

www.bildung-kommunikation.de