

Wenn Training ein Teil des Arbeitsalltags wird

Wie können wir unsere Mitarbeiter regelmäßig trainieren, ohne diese permanent in Seminare zu schicken? Das fragen sich Betriebe speziell dann, wenn sie viele Mitarbeiter schulen müssen – zum Beispiel ihre Verkäufer oder Lagerarbeiter. Oder ihre Produktionsmitarbeiter. Möglicher Lösungsweg: Führungskräfte und erfahrene Kollegen zu Trainern ausbilden.

Von Julia Voss

Immer wieder stehen Unternehmen vor der Herausforderung, viele Mitarbeiter regelmäßig zu schulen – zum Beispiel ihre Servicetechniker, damit diese technisch up to date sind. Oder ihre Produktionsmitarbeiter, damit sie optimal zusammenarbeiten. Oder ihre Verkäufer, damit sie im Kundenkontakt das gewünschte Verhalten zeigen.

In der Vergangenheit beschriften die Betriebe hierbei meist folgende Wege:

- Weg 1: Sie trainierten ihre Mitarbeiter mit eigenem Schulungspersonal. Das scheidet in der Praxis oft daran, dass den Betrieben zu wenig Weiterbildungsprofis zur Verfügung stehen.
- Weg 2: Sie übertrugen die Schulungsaufgabe externen Trainingsanbietern. Der



Nachteil ist: Dieses Vorgehen ist meist teuer. Ein weiterer Nachteil: Die externen Trainer kennen in der Regel die Abläufe und Feinstrukturen im Unternehmen nicht. Also müssen sie zunächst selbst geschult werden.

Seminarbesuche sind zuweilen nicht möglich

Aus einem Grund bereitet Unternehmen der Einsatz externer Trainer manchmal Magendrücken: Sie können ihre Mitarbeiter nicht regelmäßig für ein, zwei Tage auf Seminar schicken. Denn dann stünden zum Beispiel die Maschinen in ihren Produktionshallen still. Oder ihre Verkaufsräume wären verwaist. Solche Ausfälle können sich Betriebe oft nicht leisten.

Auch von ihren Mitarbeitern erhalten die Unternehmen zuweilen das Signal: »Ich kann nicht ein, zwei Tage auf Seminar fahren.« Das gilt zum Beispiel für alle Unternehmen und Unternehmensbereiche, in denen viele Mütter arbeiten – oft in Teilzeit. Diese wollen oder müssen mittags oder abends vielfach zu Hause sein, um ihre Kinder zu betreuen.

Aus all diesen Gründen fand in der Vergangenheit gerade in mitarbeiterstarken operativen Bereichen der Unternehmen oft keine systematische Weiterbildung der Mitarbeiter statt. Meist beschränkte sie sich auf ein sporadisches Anleiten. Einen solchen Verzicht auf Weiterbildung können sich heute viele Betriebe nicht mehr leisten. Dafür ist der Wettbewerb zu scharf. Außerdem sind die Kundenansprüche und somit auch die Anforderungen an die Mitarbeiter gestiegen. Auch der technische Fortschritt macht vielfach ein Neu- und Umlernen unumgänglich.

Manager und Kollegen als Trainer

Um den wachsenden Weiterbildungsbedarf bewältigen zu können, beschlossen einige Unternehmen bereits vor Jahren: Fortan sollen unsere Führungskräfte ihre Mitarbeiter trainieren und bei der Arbeit coachen. Also bilden sie diese zu Trainern aus. Der Vorteil dieses Vorgehens:

- Die Mitarbeiter können arbeitsplatznah und somit zeitnah geschult werden.
- Auch große Mitarbeitergruppen können

in kurzer Zeit weiterqualifiziert werden. Und:

- Treten beim Umsetzen des Gelernten im Arbeitsalltag Probleme auf, dann können diese schnell behoben werden.

Ein solches Vorgehen setzt jedoch voraus, dass die vorhandenen Führungskräfte die zum Ausbilden und Trainieren ihrer Mitarbeiter erforderlichen Kenntnisse und Erfahrungen mitbringen. Das ist aber gerade wenn es um das Einführen technischer Neuerungen und Verfahren geht oft nicht der Fall. Dann sind die Führungskräfte meist ebenso Lernende wie ihre Untergebenen.

Eine weitere Voraussetzung ist: Die Führungskräfte bringen die persönlichen Eigenschaften mit, um Mitarbeiter zu trainieren. Hierzu zählt unter anderem Geduld. Auch darüber verfügt manch Führungskraft nicht – unter anderem, weil dies beim Neubesetzen von Führungspositionen zu meist (noch) kein Auswahlkriterium ist. Hinzu kommt: In vielen Unternehmen sind die Führungsspannen so groß und die Aufgaben der Führungskräfte so vielfältig,



pma/IPMA-ZERTIFIZIERUNGEN FÜR NEUEN ERFOLGSSCHWUNG

Erfahren Sie mehr über die neuen Zertifizierungsprogramme für ProjektmanagerInnen unter www.p-m-a.at/zertifizierungen

moving forward

IPMA[®]
international
project
management
association

pma
PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA
member of IPMA

www.p-m-a.at



dass diese entweder effektiv kaum Zeit für ein regelmäßiges Schulen ihrer Mitarbeiter haben oder dieses in ihrer Prioritätenliste weit hinten landet.

Deshalb gehen inzwischen viele Unternehmen einen Schritt weiter. Sie lassen erfahrene Mitarbeiter, die die persönlichen Voraussetzungen mitbringen, zu Trainern ausbilden und diese sollen anschließend ihre Kollegen schulen. Solche Qualifizierungskonzepte praktizieren bereits zahlreiche Unternehmen in ihren mitarbeiterstarken Bereichen – Finanzdienstleister und Warenhäuser, Produktionsbetriebe und öffentliche Verwaltungen.

Ansprechpartner im Alltag

Dass eine wachsende Zahl von Unternehmen auf solche Qualifizierungskonzepte setzt, hat auch folgenden Grund: Die internen »Trainer« stehen den Mitarbeitern, im Gegensatz zu externen, auch beim Umsetzen des Gelernten als Ansprechpartner zur Verfügung.

Hierfür ein Beispiel: Nehmen wir an, ein Warenhaus schult seine Mitarbeiter darin, wie sie Kunden so beraten, dass dies kundenorientiert und zugleich ökonomisch ist. Dann tauchen nach der Schulung beim Umsetzen im Alltag immer wieder Fragen auf wie: »Was soll ich tun, wenn drei, vier Kunden gleichzeitig etwas von mir wollen?« Von Vorteil ist es dann, wenn die Mitarbeiter bei ihren Vorgesetzten oder Kollegen nachfragen können.

Ein weiteres Beispiel: Nehmen wir an, ein Betrieb führt ein neues Produktions- oder IT-System ein. Dann haben die Mitarbeiter nach einer ein- oder zweitägigen Schulung meist das Gefühl: Wir haben alles verstanden. Stimmt! Aber noch nicht verinnerlicht. Entsprechend viele Probleme und Unsicherheiten tauchen beim Anwenden des Gelernten im Alltag auf. »Wie ging das noch mal?« »Muss ich auch auf diese Tasten drücken, wenn ...?« Gut ist es dann, wenn ein erfahrener Kollege zur Verfügung steht, an den man sich mit Fragen wenden kann. Oder der mal kurz vorbeischaud und die Anwendung nochmals erklärt – ohne den Betreffenden das Gefühl zu vermitteln: »Ihr seid schwer von Begriff.« Das spart Zeit, reduziert die Fehlerzahl, senkt die Unsicherheit und trägt damit auch

zum Aufrechterhalten der Arbeitsmotivation sowie zur Akzeptanz der neuen Technik bei.

Probleme zeitnah beheben

Ähnlich verhält es sich, wenn Führungskräfte ein Manko registrieren – zum Beispiel, dass ihre Mitarbeiter in Verkaufsgesprächen den Kundenbedarf nicht ausreichend ermitteln. Oder dass sie beim Umgang mit den neuen Maschinen noch viele Fehler machen. Dann können sie, wenn sie zu Trainern ausgebildet wurden, zu ihren Mitarbeiter sagen: »Lasst uns morgen vor Schichtbeginn noch mal eine Viertelstunde darüber sprechen, wie ...« Und schon ist das Problem gelöst. Ähnlich verhält es sich, wenn ein Mitarbeiter, der zum Trainer ausgebildet wurde, diese Kurz-Schulung durchführt. Müsste hierfür extra ein externer Trainer engagiert werden, dann fände eine solche Schulung entweder erst Wochen später oder – noch wahrscheinlicher – nie statt. Insofern trägt ein solches Qualifizierungskonzept nicht nur dazu bei, dass sich die Lerninhalte bei den Mitarbeitern stärker verankern. Es ist auch ein Instrument zur Qualitätssicherung.

Ein weiteres Plus: Haben die Mitarbeiter oder Führungskräfte, die zu Trainern ausgebildet wurden, erst einmal Erfahrung damit gesammelt, Wissen anderen Personen zu vermitteln, dann können die Unternehmen auf diese Kompetenz bei Bedarf regelmäßig zurückgreifen. Deshalb sind solche Qualifizierungskonzepte auch ein Beitrag dazu, dass sich Unternehmen in Richtung einer lernenden Organisation entwickeln.

Freiwilligkeit bei »Trainerauswahl«

Um diese Ziele zu erreichen, müssen den Unternehmen aber zunächst die erforderlichen Trainer oder Wissensmultiplikatoren zur Verfügung stehen. Wenig zielführend ist es, beim Einführen eines solchen Konzepts, zum Beispiel in einem Produktionsbetrieb, zu beschließen: Alle Schichtleiter müssen eine Trainerausbildung durchlaufen und künftig ihre Mitarbeiter trainieren. Das geht meist schief. Denn nicht jede Führungskraft eignet sich als Trainer. Außerdem sollte ihnen diese neue Aufgabe Spaß machen.

Deshalb sollten Betriebe, wenn sie ein solches Qualifizierungskonzept einführen möchten, die Führungskräfte zunächst fragen:

- Seid ihr hierzu bereit? Und:
- Traut ihr euch diese Aufgabe nach einer Schulung und bei einer adäquaten Unterstützung zu?

Sagen Führungskräfte »nein«, dann sollten statt dessen erfahrene Mitarbeiter für diese Aufgabe herangezogen werden. Davon unabhängig kann das Unternehmen ja fortan beim Neubesetzen von Führungspositionen darauf achten, ob die Kandidaten auch die Eignung zum Trainieren ihrer Mitarbeiter mitbringen.

Vielfach ist es jedoch sinnvoll, ganz auf erfahrene Mitarbeiter als Wissensvermittler zu setzen – nicht nur um eine Überlastung der Führungskräfte zu vermeiden. Hinzu kommt: Weil diese Mitarbeiter nicht zugleich die disziplinarischen Vorgesetzten der zu trainierenden Mitarbeiter sind, haben sie meist einen anderen Zugang zu ihnen.

Auf Kernelemente fokussieren

Sind die Mitarbeiter, die die Schulungsaufgabe übernehmen sollen, bestimmt, gilt es diese zu qualifizieren. Dafür eignen sich die klassischen Trainerausbildungen meist nicht. Denn in der Regel wurden sie für Personen konzipiert, die als selbstständige beziehungsweise hauptberufliche Trainer ihren Lebensunterhalt verdienen möchten. Entsprechend umfassend sind ihre Curricula und sie erstrecken sich zumeist über ein, zwei Jahre. Bei den Multiplikatoren in den Unternehmen ist das Trainieren jedoch meist eine Zusatzaufgabe neben ihren Hauptaufgaben. Deshalb sollte sich ihre Ausbildung auf die »bullet points« fokussieren, die für die Wissensvermittlung an Mitarbeiter oder Kollegen unabdingbar sind. □

Gastautorin: Julia Voss ist Geschäftsführerin des Trainingsunternehmens Voss+Partner, Hamburg, www.voss-training.de

