

Mitarbeiter-Weiterbildung

Train the trainer

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.



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

In der Vergangenheit beschränkten die Betriebe hierbei meist folgende Wege:

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

Nachteil hiervon ist: Dieses Vorgehen ist meist recht 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 zuweilen Schwierigkeiten: Nur die wenigsten Unternehmen können ihre Mitarbeiter regelmäßig für ein, zwei Tage auf ein Seminar schicken. Denn dann stehen zum Beispiel die Maschinen in den Produktionshallen still oder die Verkaufsräume bleiben 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 nachmittags oder abends zuhause 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 jedoch Betriebe nicht mehr leisten. Hierfür 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.

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

Ein solches Vorgehen setzt jedoch voraus: Die vorhandenen Führungskräfte bringen

die zum Ausbilden und Trainieren ihrer Mitarbeiter erforderlichen Kenntnisse und Erfahrungen mit. 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 hierfür ist: Die Führungskräfte bringen die persönlichen Eigenschaften mit, um Mitarbeiter zu trainieren. Hierzu zählt unter anderem Geduld. Auch hierüber verfügt manch Führungskraft nicht - unter anderem, weil dies beim Neubesetzen von Führungspositionen zumeist (noch) kein Auswahlkriterium ist.

Deshalb gehen inzwischen viele Unternehmen einen Schritt weiter. Sie lassen erfahrene Mitarbeiter, welche die persönlichen Voraussetzungen hierfür mitbringen, zu Trainern ausbilden und diese sollen anschließend ihre Kollegen schulen.

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: 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.

Auf Freiwilligkeit setzen

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?
- Traut ihr euch diese Aufgabe nach einer Schulung und bei einer adäquaten Unterstützung zu?

Sagen Führungskräfte hierzu „nein“, dann sollten stattdessen erfahrene Mitarbeiter für diese Aufgabe herangezogen werden. Davon unabhängig kann das Unternehmen 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.

Fokus auf Kernelemente

Sind die Mitarbeiter, welche die Schulungsaufgabe übernehmen sollen, bestimmt, gilt es diese zu qualifizieren. Hierfür 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.



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