

Wissen schnell vermitteln

Wie können wir Dutzenden oder gar Hunderten von Mitarbeitern oder Kunden in kurzer Zeit das nötige Wissen vermitteln? Das fragen sich Unternehmen oft, wenn sie neue Verfahren oder Problemlösungen in ihrer Organisation oder im Markt einführen. Der effektivste Weg ist meist: Zunächst firmenintern so genannte «Multiplikatoren» ausbilden, die dann ihre Kollegen oder die Mitarbeiter der Kunden schulen.



Die Schulung können ausgewählte Mitarbeiter übernehmen, denen zunächst durch Weiterbildungsprofis das nötige Know-how und die erforderliche Kompetenz zum Schulen anderer Personen vermittelt wird.

Scheinbar endlos feilte und tüftelte das Handelsunternehmen X an seiner Webplattform für Händler. Millionen investierte es in deren Entwicklung. Und nun ist die Plattform endlich installiert. Und der Verkaufsleiter? Er wartet gespannt, was geschieht. Nichts! Weiterhin übermitteln

die Händler ihre Bestellungen per Telefon und Mail, so als existiere die Plattform nicht. Denn die Händler wurden zwar über die Existenz der neuen Plattform informiert, aber nicht in deren Nutzung geschult. Ähnlich verhält es sich beim Maschinenbauer Y: In mühe-

voller Kleinarbeit strukturierte er seine Produktion um. Neue Techniken wurden eingeführt und die Prozesse neu strukturiert. Dies alles mit dem Ziel, die Durchlaufzeiten zu verkürzen und die Fehlerquote zu senken. Neugierig beugt sich denn auch der Produktionsleiter Woche für Woche über die aktuellen Zahlen und ist zunehmend enttäuscht, weil diese sich nicht verbessern. Denn die Mitarbeiter arbeiten wie gewohnt weiter. Solche Pannen registriert man oft, wenn Unternehmen neue Strategien, Verfahren oder Problemlösungen einführen. Dann stellt man immer wieder fest: Die Anfangseuphorie verfliegt schnell, weil die erhoffte Wirkung ausbleibt. Nicht weil die «Lösung» an sich schlecht wäre, sondern weil die Personen, für die diese entwickelt wurde oder die mit ihr arbeiten sollen, ihren Nutzen nicht erkennen und ihr Verhalten nicht verändern.

Fiktion: Das kommt von alleine

Viele Unternehmen hegen die Illusion: Wenn wir Neuerungen einführen – seien diese technischer, struktureller oder strategischer Art – dann entfalten diese von selbst die erhoffte Wirkung. Das Gegenteil ist meist 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 «Das taugt nichts» – zumindest wenn sie nicht die nötige Unterstützung beim Um- oder Neulernen erfahren. Ähnlich verhält es sich, wenn Betriebe ihre Struktur oder Strategien ändern. Auch dann müssen die Mitarbeiter neue

Denk- und Verhaltensmuster entwickeln – also umlernen. Das beachten viele Unternehmen beim Planen der Einführung neuer Techniken, Strategien oder Abläufe nicht. Deshalb der Hinweis: Wie erfolgreich die Einführung einer neuen Lösung verläuft, hängt stark davon ab, inwieweit das Unternehmen seinen Mitarbeitern oder Partnern die nötige Kompetenz vermittelt, diese effektiv zu nutzen. Dabei gilt: Die Zeitspanne, in der das Unternehmen den «Anwendern» die erforderlichen Skills vermitteln kann, ist 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. Ähnlich verhält es sich, wenn ein Unternehmen für seine Kundenbetreuer eine neue Beratungssoftware einführt. Auch dann ist das Window of Opportunities oft nur wenige Wochen offen. Das heisst: In dieser Zeit entscheidet es sich, ob die Kundenbetreuer die Software aktiv und effektiv nutzen oder ob sie in das System nur irgendwelche Daten eintragen, um formal die Vorgaben von oben zu erfüllen.

Drei Wege zum Ziel

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? Möglich sind drei Wege:

Weg 1: Das Unternehmen trainiert alle Mitarbeiter (bezie-

hungsweise 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 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 aufwendig 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 ausgewählten 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.

Eigene Mitarbeiter als Trainer

Ein solches Vorgehen hat gegenüber einem Schulen durch externe Trainingsanbieter weitere Vorteile: Die internen Trainer stehen, wenn beim Umsetzen im Alltag Probleme auftauchen, weiterhin als Ansprechpartner zur Verfügung. Hinzu kommt folgendes Plus: 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 anzuleiten und zu coachen. Solche Train-the-Trainer-Ausbildungen, die vor allem darauf abzielen, zum Beispiel Meister oder Führungskräfte im Vertrieb oder Teamleiter in Servicecentern zu Trainern ihrer Mitarbeiter zu qualifizieren, müssen anders konzipiert sein als Trainerausbildungen für hauptberufliche Trainer. Sie dürfen sich zum Beispiel nicht über ein oder gar zwei Jahre erstrecken. Sie müssen sich zudem auf die «bullet points» fokussieren, die für die Wissensvermittlung an Mitarbeiter oder Kollegen unabdingbar sind.

In einer Woche Trainer

Wie eine solche Ausbildung konzipiert sein kann, sei exemplarisch am Beispiel der Voss+Partner Trainergrundbildung erläutert, in der Mitarbeitern von Unternehmen binnen vier Tagen das erforderliche Basis-Wissen zum Schulen von Mitarbeitern, Kollegen oder Kunden vermittelt wird. In dieser Ausbildung wird den Teilnehmern weitgehend das Know-how vermittelt, das auch im Programm der klassischen Trainerausbildungen steht – in komprimierter Form. So werden in der Ausbildung zum Beispiel Themen behandelt wie «Mein Selbstverständnis als Trainer», «Menschliche Wahrnehmung und Kommunikation», «Lernprozesse planen und steuern», «Kreative Lernmethoden» und «Professioneller Umgang mit den Trainings- und Präsentationsmedien» – Themen, die man auch in den Programmen der klassischen Trainerausbildungen, die sich über ein, zwei Jahre erstrecken, findet. Was jedoch fehlt sind Themen wie Auftragsklärung. Warum? Bei firmeninternen Schulungsmassnahmen ist der Auftrag nebst den Zielen, die mit der Massnahme verbunden sind, in der Regel vorgegeben. Also braucht man hierüber nicht lange debattieren.

Gestrichen wurden aus dem Programm auch alle Elemente, die sich im weitesten Sinn mit der Frage befassen: Wie vermarkte ich als Trainer mich und meine Leistungen? Denn diese Themen sind primär für Personen interessant, die eine selbständige Existenz als Trainer oder Berater anstreben – jedoch nicht für festangestellte Mitarbeiter von Unternehmen, die sich für das Schulen von Kollegen qualifizieren möchten. Auch Männer und Frauen, die bereits seit Jahren als Fachtrainer arbeiten und primär ihr methodisch-didaktisches Handwerkszeug schleifen möchten, interessieren sich hierfür nicht. Und wenn doch? Dann können sie ein Aufbau-seminar besuchen.

Steigende Nachfrage

Gemäss der Maxime «Was ist für die Zielgruppe interessant und relevant?» muss also, wenn es um das Ausbilden von firmeninternen Trainern geht, das Programm der klassischen Trainer-Ausbildungen so entschlackt werden, dass der Stoff in maximal einer Woche vermittelbar wird. Solche auf den Firmenbedarf zugespitzten Trainerausbildungen stossen bei den Unternehmen seit einigen Jahren auf eine immer grössere Resonanz. Aus einem ganz einfachen Grund: Neben dem Marktumfeld, ändern sich in den Unternehmen auch in immer kürzeren Zeitabständen die Strategien, Abläufe sowie die genutzten (technischen) Verfahren. Also steigt auch der Schulungsbedarf. Folglich brauchen die Unternehmen auch mehr Mitarbeiter, die über die erforderliche Kompetenz verfügen, Kollegen oder Kunden zu schulen – und zwar nicht irgendwann und irgendwo, sondern zeit- und arbeitsplatznah. ☺

Karin Unger
Mastertrainerin Voss+Partner
www.voss-training.de



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.