

w+w Toolbox: Interne Trainer ausbilden

Train-the-Trainer. Wenn in einem Unternehmen immer öfter vermeidbare Fehler gemacht werden und Probleme auftauchen, die mit einer besseren Ausbildung der Mitarbeiter hätten vermieden werden können, dann wird es Zeit, dass erfahrene Mitarbeiter zu internen Trainern ausgebildet werden. Vorhandenes Know-how lässt sich so optimal nutzen, und außerdem lässt sich bei sinkendem Weiterbildungsbudget trotzdem noch ein großer Teil des Qualifikationsbedarfs abdecken.



Wissensmanagement wird in vielen Unternehmen großgeschrieben. Aber wenn es darauf ankommt, fühlt sich niemand für dieses Thema wirklich zuständig. Wer von den „wissenden“ (meist älteren) Kollegen gerade Zeit hat, muss dann eine Schulung für den Nachwuchs durchführen, die oft einem Powerpoint-Vortrag mit der Sprachqualität eines Navigationssystems gleicht. Die Behaltensquote der Mitarbeiter ist dabei natürlich erschreckend gering. Anders sieht es aus, wenn motivierte und qualifizierte Mitarbeiter in die Rolle eines Trainers schlüpfen und ihr Wissen und ihre Erfahrungen weitergeben.

Sechs Erfolgsfaktoren für den Einsatz interner Trainer

1. Die ausgewählten Experten sollten gute Vorbilder sein.

Vergessen sollten Personalentwickler den Wunsch, schwache Mitarbeiter zu stärken, oder schlecht eingebundene, aber erfolgreiche Mitarbeiter besser zu vernetzen. Die Mitarbeiter müssen fachlich exzellent sein, und die Arbeitsergebnisse sollten von allen Mitarbeitern als sehr gut eingeschätzt werden. Außenseiter sind nur in Ausnahmefällen geeignet. Diese Menschen ziehen zu wenig Aufmerksamkeit auf sich, und sie stehen in den seltensten Fällen Modell für das, was andere gerne lernen möchten. Denn neben der fachlichen Akzeptanz spielt die Relevanz der Person eine wichtige Rolle. Im Idealfall findet man Mitarbeiter, die sowohl hinsichtlich der fachlichen Expertise als auch hinsichtlich einer informellen Führungsrolle im Unternehmen geeignet sind.

2. Die internen Trainer sollten sich mit ihrem Arbeitgeber voll identifizieren und für die Aufgabe als Trainer sehr motiviert sein.

Ein nicht voll mit dem Unternehmen identifizierter Trainer macht mehr kaputt, als er richtet. Die wichtigste Voraussetzung für einen geeigneten Kandidaten ist die Motivation. Die zukünftigen Trainer müssen für die neue Rolle brennen und sie als sinnvoll erachten. Dann ist sichergestellt, dass sie auch eine zu erwartende zusätzliche Arbeitsbelastung bewältigen können und nicht „verbrennen“.

3. Die internen Trainer sollten solide ausgebildet werden.

Die besten Spieler sind nicht unbedingt auch die besten Trainer. Deswegen ist eine pädagogische Grundausbildung sehr wichtig. Themen einer solchen Ausbildung sollten sein: Möglichkeiten und Grenzen von Trainingsmaßnahmen, die Trainerrolle (insbesondere im Vergleich zu den bisher eingenommenen Rollen im Unternehmen), Ergebnisse der Gehirnforschung und die daraus abgeleiteten Notwendigkeiten für Trainingsmaßnahmen, der Aufbau und die Struktur von Trainings- und Lerneinheiten, neuere Trainingsmethoden, Aktivierungen, Präsenz und Präsentationsfähigkeiten des Trainers, Umgang mit „schwierigen“ Teilnehmern und Gruppendynamik. Ein Trainingskonzept, welches diese Inhalte umfasst, sollte modular aufgebaut werden, sodass die Teilnehmer parallel zum Training ihr eigenes Trainingskonzept schreiben können, sich dabei supervidieren lassen und Auszüge aus ihrem Konzept live erproben. So erlernen die Teilnehmer Methodenwissen und stellen zeitgleich den Praxistransfer sicher. Je nach Vorkenntnissen werden sechs bis zehn Trainingstage benötigt, um Experten zu Trainern zu machen. Im Sinne der Qualitätssicherung sollten Supervisionstage kontinuierlich im Anschluss an die Maßnahme eingeplant werden. Ein großes Problem interner Expertentrainer ist, dass sie zu viel im eigenen Saft schmoren und ihre Konzepte nicht permanent optimieren.



Experten zu internen Trainern ausbilden

4. Die Geschäftsleitung sollte den Trainings eine hohe Bedeutung beimessen.

Je höher die Trainings im Unternehmen „aufgehängt“ werden, desto bedeutsamer sind sie im Fokus der Mitarbeiter. So sollte die Unternehmensführung klar das Konzept der „internen Trainer“ begrüßen und fördern. Erfolge der Trainingsmaßnahmen sollten kommuniziert und bei Erreichen gefeiert werden.

5. Die Nachhaltigkeit der internen Trainings sollte gesichert werden.

Der Praxistransfer, in den von Experten durchgeführten Trainings, ist erfahrungsgemäß höher als bei externen Trainern. Dennoch stellt sich die Frage, wie man Nachhaltigkeit sicherstellen kann. Gerade hier haben interne Experten deutliche Vorteile. Personalentwickler können kurze Wiederholungssequenzen wie Kurz-Meetings stattfinden lassen, dass die „Internen“ in engem Kontakt zu den Mitarbeitern und deren Vorgesetzten stehen und regelmäßige Supervisionsangebote im Unternehmen anbieten. Der aufwendige Weg, einen externen Trainer zu buchen, führt häufig dazu, dass kurze, knackige Wiederholungs- und Supervisionstreffen ausfallen. Aber gerade solche kurzen, regelmäßig stattfindenden Maßnahmen sind wirksam und entsprechen den knappen Zeitbudgets der Trainingsteilnehmer.

6. Die Ergebnisse der Trainings sollten im Sinne eines unternehmensweiten Wissensmanagements aufbereitet werden.

Die Expertentrainer werden durch die Diskussion in ihren Seminaren viel zusätzliches Wissen generieren. Dieses Wissen sollte gesammelt und gebündelt und regelmäßig im Unternehmen verbreitet werden. Ziel ist es, dieses Wissen weiterzureichen, damit Organisationsentwicklungsprozesse gestartet oder andere Prozesse optimiert werden können. Ein interessanter Nebeneffekt eines Multiplikatorenansatzes ist, dass die Mitarbeiter einen Kollegen erleben, der für sie ein realistisches Vorbild darstellt.

Quelle: Susanne Alwart, alwart + team, Ditmar-Koel-Straße 23a, 20459 Hamburg, Telefon: 040 - 31 79 39 00, www.alwart-team.de



„Wer hat gerade gesagt, ich soll meinen Bonus mit euch teilen?!“