

Der nachfolgende redaktionelle Beitrag wurde im Forum „Wissen und Praxis“ des Mittelstands- und Business-Portals „Perspektive Mittelstand“ unter www.perspektive-mittelstand.de veröffentlicht.

Training über Multiplikatoren: Know-how-Transfer an viele Mitarbeiter, Händler oder Kunden

Autor: Büro für Bildung & Kommunikation, veröffentlicht am 05.12.2008

Wenn Unternehmen neue Verfahren oder Problemlösungen in ihrer Organisation oder im Markt einführen, müssen sie oft Hunderte von Mitarbeitern, Handelspartnern oder 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 das Handelsunternehmen Groß-Umsatz an seiner Händlerplattform. Millionen investierte es in die Entwicklung von dessen technischen Features. Nun ist die Plattform endlich installiert und der Verkaufsleiter 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.

Ähnlich verhält es sich beim Produktionsunternehmen Schaff-viel. In mühevoller Kleinarbeit strukturierte es 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 Geschäftsführer Woche für Woche über die aktuellen Zahlen und ist zunehmend enttäuscht, denn diese verbessern sich nicht. Der Grund: 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.

Illusion: Das geht von alleine

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 entfallen 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.

Ähnlich verhält es sich, wenn Unternehmen ihre Struktur oder Strategien ändern. Auch dann müssen die Mitarbeiter zumeist neue Denk- und Verhaltensmuster entwickeln – also Umlernen. Das beachten Unternehmen beim Planen der Einführung neuer Techniken, Strategien oder Abläufe oft nicht. Und wenn doch? Dann werden die budgetierten Unterstützungsmaßnahmen, wie Wolfgang J. Schmitt, geschäftsführender Gesellschafter der Schmitt Wirtschaftsberatungsgesellschaft, Würzburg, betont, oft kurzfristig gestrichen. Denn meist verschlingt das Entwickeln der neuen Problemlösungen mehr Geld als geplant. Also stehen die Verantwortlichen irgendwann vor der Frage: Wie können wir das Budget einhalten? Zum Beispiel, indem wir die Trainings für die Mitarbeiter streichen. Ähnlich reagieren die Verantwortlichen oft, wenn sie feststellen: Wir halten den Zeitplan nicht ein.

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. Ähnlich verhält es sich, wenn ein Unternehmen für seine Kundenbetreuer im Innen- und Außendienst eine neue Beratungssoftware einführt. „Auch dann ist das ‚Window of Opportunities‘“, wie Christian Herlan weiß, „meist nur wenige Wochen offen.“ Das heißt: In dieser Zeit entscheidet es sich, ob die Kundenbetreuer die Software aktiv oder effektiv nutzen oder ob sie in das System nur irgendwelche Daten eintragen, damit formal die Vorgaben von oben erfüllt sind.

Kernfrage: 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 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 Wissensvermittler 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 zudem 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 Titeln 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. Was jedoch fehlt sind solche Themen wie Auftragsklärung. Warum? „Bei firmeninternen Schulungsmaßnahmen ist der Auftrag nebst den Zielen, die mit der Maßnahme verbunden sind, in der Regel vorgegeben. Darüber braucht man nicht mehr lange debattieren“, sagt der IHK-Weiterbildungsexperte Udo Albert

Ausbildung auf das Wesentliche beschränken

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? Der Grund: „Solche Themen sind für Personen interessant, die eine selbstständige Existenz als Trainer oder Berater anstreben, aber nicht für festangestellte Mitarbeiter von Unternehmen, die sich für das Schulen von Kollegen qualifizieren möchten“, betont Albert. „Auch Männer und Frauen, die bereits seit Jahren erfolgreich als Fachtrainer arbeiten und primär ihr methodisch-didaktisches Handwerkszeug schleifen möchten, interessieren sich hierfür nicht.“ Und wenn doch? Dann können sie ein Marketingseminar besuchen.

Gemäß der Maxime „Was ist für unsere Zielgruppe interessant und was weniger?“ entschlackte Udo Albert mit Wolfgang J. Schmitt, der mit seinem Team im IHK-Auftrag die Ausbildungen durchführt, die von der IHK bereits seit 1998 angebotene Trainerausbildung so weit, dass der Stoff in einer Woche vermittelbar wurde. Dieses Konzept scheint bei den Unternehmen auf eine große Resonanz zu stoßen. Seit 2005 nahmen bereits fast 300 Männer und Frauen allein an den offenen Trainerausbildungen teil. Hinzu kommen zahlreiche firmeninterne Ausbildungen.

Von den knapp 300 Personen, die an den offenen Trainerausbildungen teilnahmen, ließen sich knapp 50 Prozent anschließend als „Trainer (IHK)“ zertifizieren. Dabei fällt laut Alberts auf: „Für die meisten Unternehmen ist die Zertifizierung primär ein Bonbon, um ihre Mitarbeiter zu motivieren. Also denken sie durchaus darüber nach: Sollen wir die Mehrkosten von 610 Euro für die Zertifizierung investieren?“ Anders ist dies bei den selbstständigen Trainern, die an der Ausbildung teilnehmen. Für sie ist die Zertifizierung ein zusätzliches Verkaufsargument. Also sind sie auch bereit, hierfür Geld zu investieren.

Angaben zum Autor

Büro für Bildung & Kommunikation
Eichbergstr. 1
64285 Darmstadt

☎ 06151-89659-0

✉ info@bildung-kommunikation.de

🏠 <http://www.bildung-verkaufen.de>