

Betriebliche Weiterbildung – Wenn Führungskräfte und erfahrene Kollegen zu Trainern ausgebildet und intern eingesetzt werden

# Lernen im Arbeitsalltag

Wie können wir unsere Mitarbeiter regelmäßig trainieren, ohne diese permanent in Seminare zu schicken? Das fragen sich Verantwortliche von Unternehmen dann, wenn sie viele Mitarbeiter schulen müssen. **Ein Lösungsweg** besteht darin, Führungskräfte zu Trainern auszubilden.

**Hamburg** – 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. Meist wird entweder eigenes Schulungspersonal, eingesetzt, um die Mitarbeiter zu trainieren (das ist nur

**Mitarbeiter sind zuweilen unabhkömmlich**

in sehr großen Firmen möglich), oder die Schulungsaufgaben werden externen Trainingsan-

bietern anvertraut. Dies ist insofern zuweilen problematisch, weil die Firmen ihre Mitarbeiter nicht regelmäßig für ein, zwei Tage auf Seminare schicken können, ohne dass dies die betrieblichen Abläufe beeinträchtigt. Auch können manche Mitarbeiter/innen aus familiären Gründen nicht so ohne Weiteres auf ein Seminar fahren.

Einen Verzicht auf Weiterbildung können sich Betriebe aber heute nicht mehr leisten, denn die Kundenansprüche und somit auch die Anforderun-

gen an die Mitarbeiter steigen. 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. 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.

Eine weitere Voraussetzung hierfür ist: Die Führungskräfte bringen die persönlichen Eigenschaften mit, um Mitarbeiter zu trainieren. Hierzu zählt unter anderem Geduld. Auch hierüber verfügt manche Führungskraft nicht. Hinzu kommt: In vielen Unternehmen sind die Aufgaben der Führungskräfte so vielfältig, dass diese entweder kaum Zeit für ein regelmäßiges Schulen ihrer Mitarbeiter haben oder dieses in ihrer Prioritätenliste weit hinten landet.

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

**Mitarbeiter haben 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.

**Probleme können zeitnah behoben werden** – 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 eine Viertelstunde darüber sprechen, wie ...“ Und schon ist das Problem gelöst. Müsste hierfür für extra ein externer Trainer engagiert werden, dann fände eine solche Schulung entweder erst Wochen später oder – noch wahrscheinlicher – nie statt.

**Weiterbildung immer wieder zwischendurch**

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 Bei-

trag dazu, dass sich Unternehmen in Richtung einer lernenden Organisation entwickeln.

**Bei „Trainerauswahl“ 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 Trainerausstellung 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, ob sie dazu bereit sind und sich die Aufgabe nach einer Schulung zutrauen. Vielfach ist es jedoch sinnvoll, ganz auf erfahrene Mitarbeiter als Wissensvermittler zu setzen, nicht nur, um eine Überlastung der Führungskräfte zu vermeiden.

**Ausbildung auf Kernelemente fokussieren** – Sind die Mitarbeiter, die die Schulungsaufgabe übernehmen sollen, bestimmt, gilt es diese zu qualifizieren. Hierfür eignen sich die klassischen Trainerausstellungen meist nicht, denn diese sind für Personen konzipiert, die als selbstständige beziehungsweise hauptberufliche Trainer arbeiten wollen. Die Ausbildung der „gelegentlichen“ Trainer sollte sich auf zentrale Punkte richten, die für die Wissensvermittlung an Mitarbeiter oder Kollegen unabdingbar sind.

Julia Voss

**Die Autorin:** Julia Voss ist Geschäftsführerin des Trainingsunternehmens Voss+Partner, Hamburg ([www.voss-training.de](http://www.voss-training.de))