

## Mitarbeiter, Händler oder Kunden schulen als Schulungsmethode

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 effektive Weg: Firmenintern zunächst sogenannte Multiplikatoren ausbilden, die danach ihre Kollegen oder die (Mitarbeiter der) Kunden schulen.



Jahrelang feilte ein Handelsunternehmen 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 Anwendung geschult**.

Ähnlich verhält es sich bei einem mittelständischen Produktionsunternehmen. 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 hegen die Illusion: „Wenn wir Neuerungen einführen – seien dies technische, strukturelle oder strategische –, dann entfalten diese die erhofften Wirkungen wie von selbst“, kritisiert der Geschäftsführer einer renommierten Unternehmensberatung. 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 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 die Trainings für die Mitarbeiter gestrichen werden. Ähnlich reagieren die Verantwortlichen oft, wenn sie feststellen dass sie den Zeitplan nicht einhalten können.

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 (Fähigkeiten) 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“ (Gelegenheitsfenster) meist 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, damit formal die Vorgaben von oben erfüllt sind.

Kernfrage: Wie können viele Leute rasch geschult werden?

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? Hierfür eignen sich erfahrungsgemäss 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 dem Schulen durch externe Trainingsanbieter wie humanfirst noch weitere Vorteile: Die internen „Trainer“ stehen, wenn beim Umsetzen im Alltag Probleme auftauchen, weiterhin als Ansprechpartner zur Verfügung.

Hinzu kommt ein Zusatznutzen, den man 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 zum Beispiel nicht über anderthalb oder gar zwei Jahre erstrecken. Sie müssen sich zudem auf die so genannten „bullet points“ (Kernthemen) fokussieren, die für die Wissensvermittlung an Mitarbeiter oder Kollegen unabdingbar sind.

### **In einer Woche „Trainer“ werden**

In einer spezifischen Ausbildung, welche als offenes Seminar und firmenintern durchgeführt wird, wird den Teilnehmern weitestgehend das Wissen vermittelt, das auch im Programm der klassischen Trainerausbildungen steht – in komprimierter Form. So enthält die Ausbildung zum Beispiel Module mit Themen wie

- Lerntheorie und Didaktik,
- Moderation und Präsentation,
- Seminarplanung,
- Seminarpraxis und Methodik,
- Interaktion und Gruppendynamik sowie
- Seminar- und Rollenspiele.

Dabei handelt es sich um Inhalte, wie sie auch in den Programmen der klassischen Trainerausbildungen stehen, die sich über ein, zwei Jahre erstrecken. Was jedoch fehlt, sind bsp. Themen wie „Auftragsklärung“, weil bei firmeninternen Schulungsmaßnahmen der Auftrag nebst den Zielen, die mit der Maßnahme verbunden sind, in der Regel vorgegeben ist. Darüber braucht man nicht mehr lange debattieren.

### **Beim Ausbilden 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. 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 spezifisches Marketingseminar bei uns besuchen.

***Die humanfirst Bildungsprofis beraten Sie in der Evaluation & Erstellung von internen Bildungskonzepten, auditieren den gesamten Bildungsprozess und unterstützen Sie bei der kontinuierlichen Verbesserung des Lerntransfers. Gerne coachen wir auch Ihre Ausbilder & Trainer, so dass Sie mit Freude und Kompetenz in ihrer Vorbildfunktion das Wissen zielpublikumskonform weitervermitteln können.***