

## WEITERBILDUNGSMARKT

# Interne Trainerausbildungen boomen



Foto: shironosow/iStock.com

*Weil der Veränderungs- und Qualifizierungsbedarf extern kaum noch abgedeckt werden kann, setzen Unternehmen immer stärker auf firmeninterne Trainer, Berater und Coaches. Entsprechend boomt der Markt für solche Ausbildungen - ein interessantes Geschäftsfeld für Weiterbildungsanbieter.*

In vielen Unternehmen hat sich ein Bewusstseinswandel vollzogen - das registrieren Trainings- und Beratungsanbieter seit einiger Zeit, wenn sie versuchen, Aufträge zu akquirieren. Dann hören sie immer öfter: »Wir setzen beim Qualifizieren unserer Mitarbeiter künftig verstärkt auf firmeninterne Trainer und Berater.« Denn in vielen Unternehmen ist in den vergangenen Jahren die Erkenntnis gewachsen: Der Veränderungs- und somit Qualifizierungsbedarf ist in unserer Organisation aufgrund der Globalisie-

rung und des technischen Fortschritts so groß, dass er allein mit externen Trainern nicht mehr gedeckt werden kann.

Außerdem wird den Unternehmen laut Aussage der Strategieberaterin Dr. Daniela Kudernatsch aus Straßlach bei München zunehmend bewusst, „dass firmeninterne Trainer und Berater gegenüber externen eine Reihe von Vorzügen haben“:

- Sie kennen die Kultur, Historie und Arbeitsabläufe in der Organisation.
- Sie sind in der Organisation verankert und verfügen über ein firmeninternes Netzwerk.
- Sie sind bei akuten Problemen stets erreichbar und ansprechbar.
- Sie sind Kollegen, zu denen die Betroffenen oft mehr Vertrauen als zu Externen haben.

Diese Vorzüge sind laut Kudernatsch „gerade, wenn es um die Strategieumsetzung im Betriebsalltag geht, bei der viele Details zu beachten sind, von unschätzbarem Wert“.

## Interne Trainer ermöglichen andere Trainingsdesigns

Hinzu kommt ein weiterer Vorzug, wie Frank Rebmann ergänzt, Projektleiter beim Stuttgarter Trainings- und Beratungsunternehmen study & train: „Weil firmeninterne Berater jederzeit zur Verfügung stehen, können mit ihnen auch andere Trainingsdesigns als mit externen Unterstützern entwickelt werden - ohne dass die Kosten aus dem Ruder laufen.“

Ein Beispiel: Ein Unternehmen möchte seine Vertriebsmitarbeiter darin schulen, den Markt selbstständig zu bearbeiten. Dann kann es (sofern interne Trainer mit der benötigten Qualifikation zur Verfügung stehen) beschließen, seinen Vertriebsmitarbeitern zunächst in einem halbtägigen Seminar das nötige Basiswissen zu vermitteln und sie anschließend alle zwei Wochen für zwei Stunden zu schulen - freitagnachmittags, wenn ohnehin wenig los ist.

Die Vorteile eines solchen Designs:

- Das Wissen und Können, das die Vertriebsmitarbeiter brauchen, wird ihnen in kleinen, leicht verdaulichen Häppchen serviert.
- Da die Mitarbeiter sich regelmäßig zur Weiterbildung treffen, kann mit ihnen in den Folgesitzungen auch stets besprochen werden, inwieweit es ihnen gelungen ist, das in der

vorherigen Schulung Gelernte in der Praxis anzuwenden, und welche Probleme es dabei gab.

Dadurch entsteht laut Rebmann „eine viel größere Verhaltenssicherheit, als wenn das Wissen in zwei, drei Tagen en bloc vermittelt wird“.

### Bedürfnisse des Unternehmens werden stärker berücksichtigt

Auf einen weiteren Vorteil firmeninterner Berater und Trainer verweist Reiner Voss, Geschäftsführer des Hamburger Trainingsunternehmens Voss+Partner: „Da das Trainieren und Qualifizieren in den Randzeiten des Arbeitsalltags erfolgt, entstehen, anders als bei Seminaren, kaum Ausfallzeiten. Das legt nicht den laufenden Betrieb lahm.“ Außerdem kann der Trainer, wenn er bei einem Teilnehmer einen speziellen Qualifizierungsbedarf registriert, zu diesem beispielsweise sagen: „Wir sollten uns mal zusammensetzen und gemeinsam schauen, wie Sie Ihre Scheu überwinden, Kunden anzurufen.“

Diese Vorzüge haben in den zurückliegenden Jahren viele Unternehmen erkannt und eine wachsende Zahl von Mitarbeitern zu Trainern, Beratern und Coachs ihrer Kollegen ausgebildet. Das taten sie laut der Wiener Managementberaterin Sabine Prohaska, die Trainer und Coachs ausbildet, teilweise zwar auch aus Kostengründen. Primär jedoch, „um mehr Kompetenz in Sachen Strategieentwicklung und -umsetzung sowie Mitarbeiterqualifizierung im eigenen Haus zu haben und schneller auf Marktveränderungen reagieren zu können“.

### Die Beraterzunft reagiert auf die Marktveränderung

Auf diesen Wandel in den Unternehmen hat die Trainer- und Beraterzunft reagiert. Noch vor wenigen



„Weil firmeninterne Berater jederzeit zur Verfügung stehen, können mit ihnen auch andere Trainingsdesigns als mit externen entwickelt werden.“

Frank Rebmann, study & train, Stuttgart

Jahren sahen viele Consultants in den firmeninternen Trainern und Beratern in erster Linie eine unliebsame Konkurrenz. Mittlerweile hat sich diese Sicht deutlich gewandelt: „Es ist eine kluge und vorausschauende Entscheidung der Unternehmen. Denn so vollziehen sie einen wichtigen Entwicklungsschritt in Richtung lernende Organisation“, meinte etwa Dr. Georg Kraus, dessen Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal auch eine Changemanager-Ausbildung anbietet.

Viele Trainer und Berater versuchen, von diesem Trend zu profitieren. Deshalb schießen seit ein, zwei Jahren Trainer-, Berater- und Coachausbildungen für Mitarbeiter von Unternehmen wie Pilze aus dem Boden. Fast jedes größere Trainings- und Beratungsunternehmen hat inzwischen entsprechende Ausbildungen im Programm.

Das Angebot differenziert sich dabei immer weiter aus. Neben berufs begleitenden Weiterbildungen, die sich über ein bis zwei Jahre erstrecken, werden zunehmend auch Kompakt-

ausbildungen angeboten, die nur aus zwei oder drei mehrtägigen Modulen bestehen.

Auch inhaltlich ist das Angebot breit gefächert. So werden zunehmend etwa auch Ausbildungen zum firmeninternen Fach- oder Verhaltenstrainer angeboten. Und außer zum Businesscoach können Unternehmen ihre Mitarbeiter auch zum Change-, Konflikt-, Gesundheits-, Sales- oder Vertriebscoach ausbilden lassen.

### Unterschiedliche Funktionen erfordern unterschiedliche Ausbildungen

Hinter dieser Ausdifferenzierung steckt nicht nur der Versuch vieler Trainings- und Beratungsunternehmen, ihrer Ausbildung ein eigenständiges Profil zu verleihen, um diese im Markt zu positionieren, betont Michael Schwartz. Laut dem Geschäftsführer des ilea-Instituts, Esslingen, spricht daraus auch die Erkenntnis, dass die firmeninternen Trainer und Berater in ihren Organisationen „sehr unterschiedliche Funktionen wahrnehmen. Also müssen sie auch unterschiedliche persönliche Profile und Kompetenzen haben“.

Vereinfacht lassen sich die firmeninternen Trainer und Berater folgenden vier Gruppen zuordnen, deren spezifische Anforderungen auch in der Ausbildung vermittelt werden müssen:

**1. Fachtrainer:** Fachtrainer sind laut Reiner Voss, dessen Unternehmen u.a. firmeninterne Trainer ausbildet, in erster Linie „Vermittler von Wissen, Erfahrung und praktischen Skills“. Sie kommen zum Beispiel zum Einsatz, wenn neue Mitarbeiter eingearbeitet werden sollen oder Unternehmen neue Technologien und Verfahren in ihrer Organisation oder neue Produkte im Markt einführen und „mehr oder minder großen Mitarbeitergruppen das nötige Wissen und Können

vermittelt werden soll, um beispielsweise mit den neuen Maschinen oder Software-Programmen zu arbeiten oder die neuen Produkte zu verkaufen". Diese Trainer müssen vor allem fachlich fit sein.

### Grundkenntnisse über das Lernen sind erforderlich

Darüber hinaus brauchen sie aber auch grundlegende Kenntnisse über das Lernen: Wie lernen Erwachsene? Welche Lerntypen gibt es, und wie kann man bei ihnen Lernprozesse stimulieren? Welche gruppenspezifischen Prozesse laufen in Seminaren und Schulungen ab? Wie meistert man als Trainer kritische Situationen souverän? Außerdem müssen sie wissen, was dies für ihr Verhalten als Trainer bedeutet - speziell dann,

„Das Thema Veränderung wird uns dauerhaft begleiten.“

Michael Schwartz, ilea-Institut, Esslingen.



wenn ihr Gegenüber ein Kollege, Mitarbeiter oder Kunde ist.

**2. Verhaltenstrainer:** Sie kommen laut Frank Rebmann, der u.a. firmeninterne Verhaltenstrainer ausbildet, vor allem bei Qualifizierungsmaßnahmen, die auch auf eine Einstellungs- und Verhaltensänderung der Teilnehmer abzielen, zum Einsatz. Also wenn das Ziel einer Qualifizierungsmaßnahme lautet: Die Mitarbeiter sollen danach ...

- stärker als Team agieren,
- eigenständiger und -verantwortlicher oder kundenorientierter denken und handeln oder
- bei ihrem Alltagshandeln stärker die übergeordneten Ziele vor Augen haben.

Deshalb benötigen sie außer den Kompetenzen, die auch ein guter Fachtrainer braucht, weitere Fähigkeiten. Ihnen sollte, so Rebmann, zum Beispiel bewusst sein, dass Menschen ihre Einstellung und ihr gewohntes Verhalten in der Regel

nur ändern, „wenn sie die Notwendigkeit hierzu erkannt haben und die Änderung auch als einen persönlichen Gewinn erfahren". Entsprechend groß muss das Einfühlungsvermögen der Verhaltenstrainer sein und entsprechend viel Zeit und Energie müssen sie darauf verwenden, die Teilnehmer als Mitstreiter zu gewinnen.

### Gewünschtes Verhalten muss eingeübt werden

Verhaltenstrainer sollte laut Hans-Peter Machwüth, dessen Unternehmen Machwüth Team International aus Visselhövede auch firmeninterne Trainerausbildungen durchführt, zudem bewusst sein: „Es dauert stets eine gewisse Zeit, bis Menschen neue Denk- und Verhaltensroutinen entwickelt und verinnerlicht haben.“ Einen entsprechend großen Raum sollte in ihren Maßnahmen das Trainieren (sprich: Einüben) einnehmen, „sonst zeigen die Teilnehmer zwar im Training das gewünschte Verhalten, doch kaum sind sie in den Arbeitsalltag zurückgekehrt, verfallen sie wieder in ihre alten Verhaltensmuster“. Eine hohe Bedeutung sollten Verhaltenstrainer daher auch dem Thema Transfersicherung beimessen.

**3. Change-Coachs, -Berater und -Manager:** In diesem Bereich entstanden in den vergangenen Jahren die meisten neuen Ausbildungen mit unterschiedlichen Etiketten. Dahinter steckt

laut Michael Schwartz, der selbst Change-Manager ausgebildet, die Erkenntnis vieler Unternehmen: „Das Thema Veränderung wird uns dauerhaft begleiten.“ Und: Der Veränderungs- und somit Lernbedarf ist in Organisationen heute so groß, dass sie firmenintern eine ausreichende Zahl von Mitarbeitern brauchen, die nicht nur Veränderungsprozesse planen und steuern, sondern auch ihre Kollegen oder Mitarbeiter bei Verhaltensveränderungsprozessen aktiv unterstützen können.

Außerdem erkennen Unternehmen zunehmend, dass der Lernbedarf bei ihren Mitarbeitern - aufgrund ihrer Persönlichkeit, ihrer beruflichen Vorerfahrung und ihrer Funktion in der Organisation - so verschieden ist, dass er top-down nur noch schwer erfasst und immer weniger durch zentral organisierte Qualifizierungsmaßnahmen befriedigt werden kann. Also muss sich die Kompetenz zum Planen und Steuern von Qualifizierungsmaßnahmen auf die operative Ebene verlagern. Das heißt, Führungskräfte benötigen zunehmend die Kompetenz, im Dialog mit ihren Mitarbeitern deren Entwicklungsbedarf zu ermitteln und sie beim Entwickeln der benötigten Kompetenzen zu unterstützen. Speziell die Unterstützungsfunktion können die Führungskräfte jedoch auch an berufserfahrene Mitarbeiter delegieren, die eine entsprechende Ausbildung durchlaufen haben.

**4. Strategie(umsetzungs-)berater:** Diese Gruppe firmeninterner Berater agiert laut Dr. Daniela Kudernatsch, die eine firmeninterne Lean-Leadership-Ausbildung anbietet, vorwiegend auf der Topmanagementebene von Unternehmen. Bei ihnen handelt es sich oft um Absolventen einer Eliteuniversität mit einem Prädikatsexamen, die zudem häufig eine MBA-Ausbildung oder ein Generalmanagementprogramm an einer renommierten Business School absolviert haben. Nicht selten waren sie zudem mehrere Jahre in einer internationalen Unternehmensberatung tätig - entsprechend exzel-

lent ist ihr fachliches Know-how. Im Projekt- und Change-Management verfügen sie meist nicht nur über ein solides theoretisches Wissen, sondern auch über konkrete Praxiserfahrung.

#### **Know-how, um strategische Change-Projekte zu planen**

Bei diesen Beratern fokussiert sich die Qualifizierung in der Regel darauf, ihnen das Know-how zu vermitteln, um komplexe, strategische Change-Projekte in Unternehmen zu planen, zu managen und zu evaluieren. Außerdem werden ihnen hier die Tools an die Hand gegeben (z.B. Managementtools wie die Balanced Scorecard und Managementsysteme wie KVP, Lean Management und Hoshin Kanri), um Change-Prozesse zu steuern.

Beim Qualifizieren dieser Berater spielt laut Dr. Georg Kraus das Thema

Change-Management weniger bezogen auf seine individualpsychologischen Aspekte eine Rolle. „Sondern primär dahingehend, welche Wechselwirkungen bei der Entwicklung in der Organisation selbst, beispielsweise hinsichtlich der angestrebten Ziele, und in der Beziehung des Unternehmens zu seinem Umfeld zu beachten sind.“

Für alle vier genannten Gruppen firmeninterner Trainer und Berater besteht in den Unternehmen ein wachsender Bedarf - ein interessantes Feld für Weiterbildungsanbieter.

Andrej Winter •

*Andrej Winter, Frankfurt, arbeitet als freier Journalist. Er hat sich u.a. auf Weiterbildungs- und Personalentwicklungsthemen spezialisiert.*