

# Firmeninterne Trainer ausbilden

Frank Rebmann

Beim Qualifizieren ihrer Mitarbeiter setzen Unternehmen verstärkt auf firmeninterne Trainer. Entsprechend boomen Trainer-Ausbildungen für Firmeninterne. Bei deren Konzeption ist zu beachten: Sind die künftigen Trainer primär Wissensvermittler oder sollen sie bei ihren Kollegen auch eine Einstellungs- und Verhaltensänderung auslösen?

• Keywords: Trainerausbildung, firmeninterne Weiterbildung, Unternehmensentwicklung, Lernende Organisation, Change Management

„Wir setzen künftig beim Entwickeln unserer Mitarbeiter verstärkt auf firmeninterne Trainer.“ Diese Aussage hören Trainings- und Beratungsunternehmen seit einiger Zeit immer öfter, wenn sie versuchen, bei Unternehmen Aufträge zu akquirieren. Denn viele Unternehmen haben erkannt: Der Veränderungs- und somit Qualifizierungsbedarf ist in unserer Organisation aufgrund der Globalisierung und des technischen Fortschritts so groß, dass er mit externen Trainern allein nicht mehr gedeckt werden kann. Außerdem wird ihnen zunehmend bewusst, dass interne Trainer gegenüber externen Trainern eine Reihe von Vorzügen haben - unter anderem:

- 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. Und:
- Sie sind Kollegen, zu denen die Betroffenen oft mehr Vertrauen als zu Externen haben.

Diese Vorzüge sind gerade bei der Strategieumsetzung im Betriebsalltag von unschätzbarem Wert.

## Interne Trainer ermöglichen andere Trainingsdesigns

Hinzu kommt ein weiteres Plus: Weil die firmeninternen Trainer jederzeit verfügbar sind, können mit ihnen - ohne dass die Kosten aus dem Ruder laufen - auch andere Trainingsdesigns als mit externen Trainern entwickelt werden. Hierfür ein Beispiel: Angenommen ein Unternehmen möchte seine Kundenberater darin schulen, den Markt selbstständig zu bearbeiten. Dann kann es, sofern firmeninterne Trainer mit der benötigten Qualifikation zur Verfügung stehen, beschließen: Wir vermitteln unseren Kundenberatern zunächst in einem halbtägigen Seminar das nötige Basiswissen. Danach schulen wir sie alle zwei Wochen intern zwei Stunden. In diesen Schulungen trainieren wir mit den Kundenberatern zum Beispiel, wie sie

- die Adressen potenzieller Neukunden ermitteln,
- die potenziellen Kunden hinsichtlich ihres Bedarfs qualifizieren,
- die Ziel-Kunden erstmals kontaktieren und ihr Interesse wecken,
- den Erstbesuch vorbereiten,
- und, und, und ...

Die Vorteile eines solchen Designs:

- Das Wissen und Können, das die Kundenberater brauchen, wird ihnen in kleinen, leicht verdaubaren Häppchen serviert.
- Die Schulungen sind leichter in den Arbeitsalltag integrierbar.
- Das Training und die praktische Umsetzung im Betriebsalltag können stärker verzahnt werden.
- Der Trainer kann mit den Kundenberatern in den Schulungen auch darüber sprechen, inwieweit es ihnen gelang, das in der vorherigen Schulung Gelernte in der Praxis anzuwenden und welche Probleme es noch zu lösen gilt.

Dadurch entsteht bei den Kundenberatern eine viel größere Verhaltenssicherheit, als wenn ihnen das Wissen an zwei, drei Tagen sozusagen „en bloc“ vermittelt wird.

## Kern-Zielgruppe: Mitarbeiter auf der operativen Ebene

Ein weiterer Vorteil ist: Da das Lernen und Trainieren leichter als bei Seminaren in den Arbeitsalltag integriert werden kann, entstehen kaum Ausfallzeiten. Außerdem kann der Trainer, wenn er bei einem Teilnehmer einen speziellen Schulungsbedarf registriert, zu diesem beispielsweise sagen: „Lass' uns mal zusammensetzen und gemeinsam schauen, wie du auf die Einwände deiner Kunden besser reagieren kannst.“ Oder: „Sollen wir morgen gemeinsam trainieren, zu Kundenwünschen auch mal ‚Nein‘ zu sagen?“

Ähnliche Designs können die Unternehmen schmieden, wenn sie zum Beispiel Produktionsmitarbeiter darin schulen möchten, stärker als Team zu agieren. Oder wenn sie ihre Büromitarbeiter darin trainieren möchten, Mails so zu formulieren, dass sie beim Empfänger das gewünschte Verhalten auslösen.

Mit externen Trainern, die für die Trainings jeweils extra aus Hamburg oder München anreisen müssen, lassen sich solche Designs schwierig realisieren. Deshalb setzen die Unternehmen zunehmend auf firmeninterne Trainer, wenn es um das berufsbegleitende Qualifizieren ihrer operativen Mitarbeiter geht. Ähnlich verhält es sich, wenn sie Kunden in der Nutzung ihrer Produkte oder Problemlösungen schulen möchten.

## Persönliche Anforderungen an interne Trainer

Die Entscheidung, bei der Personalentwicklung verstärkt auf interne Trainer zu setzen, ist sinnvoll. Denn dadurch wird das Lernen ein Teil der

Alltagsarbeit. Das Unternehmen macht somit einen großen Entwicklungsschritt in Richtung lernende Organisation.

Dabei gilt es jedoch zu beachten: Nicht jeder berufserfahrene Mitarbeiter eignet sich als Trainer. Denn sowohl für externe, als auch interne Trainer gilt: Sie müssen Lust auf den Kontakt mit Menschen und ein Gespür für Gruppenmechanismen haben. Ein Trainer muss in einer Schulung auf ganz verschiedene Typen zu- und eingehen können. Und wenn er bei den Teilnehmern auch eine Einstellungs- und Verhaltensänderung bewirken möchte? Dann muss er eine so vertrauensvolle Beziehung zu ihnen aufbauen können, dass diese mit ihm auch über berufliche Probleme sprechen, die ihre Wurzeln in ihrer Persönlichkeit haben.

Eine Voraussetzung hierfür ist eine wertschätzende Haltung gegenüber Menschen. Denn akzeptiert ein Trainer andere Wertvorstellungen und Einstellungen nicht, dann kann er auch keine von Vertrauen geprägte Beziehung zu seinem Gegenüber aufbauen. Folglich kann er auch keine Einstellungs- oder Verhaltensänderung bewirken.

Fach- und Verhaltenstrainer, Changecoachs, -manager und -begleiter - oder wie die firmeninternen Unterstützer sonst noch heißen - müssen sich zudem als Person zurücknehmen können. Denn ihre Funktion ist es nicht, sich zu profilieren, sondern andere Menschen in ihrer Entwicklung zu unterstützen und zu begleiten. Sind diese Grundvoraussetzungen erfüllt, gilt es den angehenden Trainern die Kompetenzen zu vermitteln, die sie für ihre künftigen Aufgaben brauchen.

#### Das benötigte Basis-Know-how

Zum Basiswissen, das jeder Trainer braucht, zählt:

- Wie lernen Erwachsene?
- Wie lassen sie sich zum Lernen animieren?
- Welche Lernblockaden gibt es, und wie können diese aufgelöst werden?
- Welche Lerntypen existieren, und wie kann man bei ihnen Lernprozesse sowie Einstellungs- und Verhaltensänderungen stimulieren?

Sie müssen außerdem wissen, welche gruppendynamischen Prozesse in Schulungen ablaufen und wie man kritische Situationen souverän meistert.

Den angehenden Trainern sollte auch vermittelt werden: Wie können komplexe Themen so aufbereitet werden, dass die Inhalte außer in Seminaren auch in kleinen Lerneinheiten im Betriebsalltag vermittelbar sind? Außerdem: Wie präsentiere ich Lerninhalte so, dass sie bei den Teilnehmern auch wirklich „sitzen“? Die angehenden Trainer sollten sich zudem mit der Frage befassen: Wie stelle ich sicher, dass das Gelernte im Betriebsalltag umgesetzt wird, denn nur dann können sie nachhaltige Trainingskonzepte schmieden?

#### Kernfrage: Fachtrainer oder Verhaltenstrainer?

Wie die Trainerausbildung konzipiert sein sollte, hängt stark davon ab, welche konkrete Aufgabe die künftigen Trainer im Unternehmen haben. Denn es macht einen qualitativen Unterschied, ob die Trainer

- primär Wissensvermittler sind, wie bei vielen Produktschulungen, oder
- bei anderen Menschen auch eine Einstellungs- und Verhaltensänderung auslösen sollen.

Dies wird beim Planen vieler firmeninterner Trainerausbildungen nicht ausreichend berücksichtigt.

Das zeigt sich unter anderem darin, dass viele Unternehmen schon sehr positive Erfahrungen damit gesammelt haben, Produktschulungen durch firmeninterne Fachtrainer durchzuführen zu lassen - denn bei ihnen sind die Trainer meist primär als Wissensvermittler gefragt. Anders ist es, wenn das Ziel der Schulungsmaßnahme zum Beispiel lautet: Die Mitarbeiter sollen danach

- stärker als Team agieren oder
- kundenorientierter denken und handeln oder
- bei ihrem Alltagshandeln stärker die übergeordneten Unternehmensziele vor Augen haben.

Bei solchen Trainings, die auf eine Einstellungs- und Verhaltensänderung abzielen, setzen die meisten Unternehmen bisher eher zögerlich auf interne Trainer. Denn bei entsprechenden Versuchen sammelten sie nicht selten die Erfahrung: So erreichen wir unser Ziel nicht.

#### Knackpunkt: nachhaltige Veränderungen bewirken

Hierfür gibt es eine Reihe von Ursachen. Eine zentrale Ursache ist: Den firmeninternen Trainern wurde in ihrer Ausbildung nicht ausreichend vermittelt, dass Menschen ihre Einstellung und ihr Verhalten nur ändern, wenn sie

- die Notwendigkeit hierzu erkannt haben und
- die Einstellungs- und Verhaltensänderung auch als einen Gewinn für sich erfahren.

Da dies vielen internen Trainern nicht ausreichend bewusst ist - speziell solchen, die nur zeitweise als Trainer arbeiten und ansonsten andere Aufgaben im Betrieb haben - verwenden sie oft zu wenig Zeit und Energie darauf, die Teilnehmer als Mitstreiter zu gewinnen. Das heißt, der Fokus der Trainings verschiebt sich in Richtung Wissensvermittlung, obwohl das eigentliche Ziel eine Einstellungs- und Verhaltensänderung ist.

Dass man dies bei Trainings durch firmeninterne Trainer oft registriert, liegt auch daran, dass Mitarbeiter, die nur sporadisch als Trainer arbeiten, sich häufig nicht ausreichend mit der Trainerrolle identifizieren. Sie verstehen sich eher als fachliche Experten, denn als Lern- und Entwicklungsbegleiter. Deshalb fühlen sie sich als Wissensvermittler auch wohler, als wenn sie mit Kollegen beispielsweise darüber sprechen, welche Empfindungen gewisse angedachte Veränderungen bei ihnen auslösen. Also verfallen sie schnell wieder in die Rolle des Wissensvermitt-

lers. Deshalb sollte in den Trainerausbildungen auch intensiv das Thema Trainerrolle und -funktion behandelt werden. Außerdem empfiehlt es sich, den Jung-Trainern in der ersten Zeit einen erfahrenen Trainer als Coach zur Seite zu stellen, der ihnen regelmäßig Feedback gibt, bis sich bei ihnen die nötige Rollenklarheit und Verhaltenssicherheit entwickelt hat.

### **Problem: Auftraggeber sind oft ungeduldig**

Ein weiterer Grund, warum firmeninterne Trainer, wenn es um Einstellungs- und Verhaltensänderungen geht, oft nicht die gewünschte Wirkung entfalten, ist: Ihre Auftraggeber in den Unternehmen sind in der Regel keine Pädagogen, sondern „Macher“, die in kurzer Zeit möglichst viel bewegen möchten. Deshalb neigen sie dazu, die Trainingspläne und -konzepte inhaltlich zu überfrachten. Und die firmeninternen Trainer? Sie können sich dagegen oft nicht wehren - auch weil sie in der Unternehmenshierarchie meist niedriger als ihre Auftraggeber angesiedelt sind. Die Folge: Das Training reduziert sich weitgehend auf eine Wissensvermittlung, da die vorgesehenen Lerninhalte ansonsten aufgrund der knappen Zeit nicht zu bewältigen wären. Und das konkrete Trainieren, das zum Einüben so wichtig wäre? Es kommt zu kurz.

Deshalb sollte den angehenden Trainern auch das erforderliche Know-how vermittelt werden, um Trainingskonzepte auf ihre Machbarkeit hin zu überprüfen; des Weiteren das nötige Selbstbewusstsein, um mit ihren Auftragsgebern bei Bedarf in einen Dialog oder gar Disput darüber zu treten, was realistisch ist.

Das ist gerade bei firmeninternen Trainern, die keine Rückendeckung durch eine starke Personal- oder Weiterbildungsabteilung haben, überlebenswichtig; denn ihre Auftragsgeber erwarten in der Regel schnell messbare Ergebnisse. Treten diese nicht ein, haben sie das Gefühl „Unsere Trainer taugen nichts“ - selbst wenn diese das Optimum erreicht haben, was unter den gegebenen Bedingungen möglich war. Die Folge: Die Trainer haben fortan ein noch schwächeres Standing. Und irgendwann überlegen die firmeninternen Entscheider: Vielleicht sollten wir künftig doch wieder auf externe Trainern setzen? Denn faktisch vergleichen sie die internen Trainer stets mit diesen, selbst wenn jene unter ganz anderen Prämissen arbeiten.

### **Das Rückgrat der internen Trainer stärken**

Auch die Mitarbeiter vergleichen die internen Trainer mit den externen Trainern, die sie kennengelernt haben. Und schneiden die Internen in ihren Augen schlechter als die Externen ab, dann sind sie auch weniger bereit, Dinge von ihnen anzunehmen. Deshalb gilt es, den internen Trainern in ihrer Ausbildung auch das nötige Standing zu vermitteln, um ihren Auftraggebern ein kritisches Feedback zu geben - zum Beispiel, wenn diese selbst keine klaren Trainingsziele

haben oder formulieren. Das fällt firmeninternen Trainern oft nicht leicht, denn im Gegensatz zu externen Trainern, die mal für dieses und mal für jenes Unternehmen arbeiten, sind sie meist auch karrieremäßig von ihren Auftraggebern abhängig.

In der Trainerausbildung sollten deshalb auch folgende Fragen erörtert werden:

- Wie gehe ich damit um, wenn meine Auftraggeber unrealistische Ziele haben?
- Wie vermarkte ich mich und meine Leistung in der Organisation?
- Wie gebe ich meinen Auftraggebern eine kritische Rückmeldung bezüglich ihres Verhaltens - zum Beispiel, wenn sie immer wieder die Trainingsziele und -konzepte ändern, weil ihnen plötzlich andere Dinge wichtig sind?

Dasselbe gilt, wenn es darum geht, den Arbeitskollegen, die an den Trainings teilnehmen, ein klares Feedback zu geben. Dann lautet für interne Trainer oft die zentrale Frage: Wie bringe ich das so rüber, dass der Kollege, wenn ich ihn in einigen Wochen auf dem Flur treffe, mich noch freundlich grüßt? Denn anders als die externen Trainer reisen sie nach dem Training nicht ab. Sie müssen vielmehr mit den Personen, denen sie eventuell auf die Füße traten, zuweilen noch viele Jahre kooperieren. Darum neigen sie oft dazu, Botschaften, die verletzen könnten, so stark in Watte zu packen, dass sie beim Gegenüber nicht mehr ankommen.

Deshalb müssen firmeninterne Verhaltenstrainer gestandene Persönlichkeiten sein. Anders ist dies bei den Fachtrainern, die primär Wissensvermittler sind. Sie müssen in erster Linie Experten für ihr Themengebiet sein und Lerninhalte so aufbereiten und präsentieren können, dass - überspitzt formuliert - auch „der Dümme“ sie versteht.

Je präziser die Anforderungen an die internen Trainer ermittelt und bei der Konzeption ihrer Ausbildung berücksichtigt werden, umso besser ist die Trainerausbildung. Doch nicht nur dies. Umso größer ist anschließend auch die Wirkung, die ihre Absolventen bei ihrer Trainerarbeit entfalten.

### **Kontakt:**

Frank Rebmann arbeitet als Leiter Training & Coaching für das Trainings- und Beratungsunternehmen study & train, Stuttgart ([www.study-train.de](http://www.study-train.de)), das unter anderem firmeninterne (Verhaltens- und Fach-)Trainerausbildungen konzipiert und durchführt.

study & train - Gesellschaft für Weiterbildung mbH  
Möhringer Landstraße 36  
70563 Stuttgart  
Tel.: 0711/7168286  
Fax: 0711/7168287  
E-Mail: [info@study-train.de](mailto:info@study-train.de)

