

# Alle an einem Strang

## Mitarbeiter in kurzer Zeit gemeinsam schulen

*Wenn Unternehmen neue Verfahren oder Problemlösungen einführen, stehen sie oft vor der Frage: Wie können wir Dutzende, Hunderte oder gar Tausende von Mitarbeitern oder Kunden in kurzer Zeit schulen? Effiziente Wege, um dieses Problem zu lösen, gibt es unter anderem dank der IT-Technik.*

Der Handelskonzern Großumsatz investierte viel Zeit und Geld in die Entwicklung einer Webplattform für seine Händler. Nachdem die Plattform endlich online ging, waren die Erwartungen groß. Der Verkaufsleiter wartete gespannt und es geschah: nichts! Die Händler übermittelten ihre Bestellungen weiterhin per Telefon oder Mail. Zwar wurden sie über die Existenz der Plattform informiert, in deren Nutzung aber nicht geschult.

Ähnlich verhält es sich beim Technologieunternehmen ModernTechnik. In mühsamer Kleinarbeit organisierte es seine Produktion um. Neue Verfahren wurden eingeführt und die Prozesse neu strukturiert, um Durchlaufzeiten zu verkürzen und die Fehlerquote zu senken. Neugierig beugt sich der Produktionsleiter jede Woche über die aktuellen Zahlen und ist

zunehmend enttäuscht, weil diese sich nicht verbessern. Die Mitarbeiter arbeiten weiter wie gewohnt.

Solche Pannen registriert man oft, wenn Unternehmen neue Strategien, Verfahren oder Technologien einführen. Dann verfliegt die Anfangseuphorie oft schnell, weil die erhoffte Wirkung ausbleibt. Nicht, weil die „Lösung“ an sich schlecht wäre, sondern weil die Personen, für die diese entwickelt wurde, ihren Nutzen nicht erkennen und ihr Verhalten nicht ändern.

### Fiktion: Das klappt von alleine

Viele Unternehmen hegen die Illusion: Wenn wir Neuerungen einführen - seien diese technischer, struktureller oder strategischer Art - dann entfalten sie von al-

lein ihre Wirkung. Oft ist das Gegenteil der Fall. Weil für die Mitarbeiter der Umgang zum Beispiel mit der neuen technischen Lösung noch ungewohnt ist, erscheint ihnen diese zunächst schwieriger und umständlicher. Entsprechend schnell fällen sie das Urteil „das taugt nichts“, denn ihnen fehlt die nötige Unterstützung beim Um- oder Neulernen.

Auch wenn Betriebe ihre Struktur oder Strategie ändern, müssen Mitarbeiter neue Denk- und Verhaltensmuster entwickeln. Das beachten viele Unternehmen nicht. Denn ihnen ist oft nicht ausreichend bewusst, dass der Erfolg bei Einführung einer neuen Strategie, Struktur oder (Problem)-Lösung stark davon abhängt, inwieweit deren „Usern“ die Kompetenz vermittelt wurde, diese mit Leben zu füllen.

Dabei gilt: Die Zeitspanne, in der ein Unternehmen den „Anwendern“ die nötigen Skills vermitteln kann, beträgt oft nur wenige Tage. Beispielsweise 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 für die Kundenbetreuer eine neue Beratungssoftware eingeführt wird. Auch dann ist das „Window of Opportunities“ oft nur wenige Wochen offen. Das heißt: In dieser Zeit entscheidet sich, ob die Kundenbetreuer die Software aktiv und effektiv nutzen oder in das System nur irgendwelche Daten eintragen, um formal die Vorgaben zu erfüllen.

### Drei Wege zum Ziel

Die Frage sollte nun lauten, wie Unternehmen einer Vielzahl von Personen in relativ kurzer Zeit das nötige Bewusstsein, Wissen und Können vermitteln können. Hierfür gibt es drei Wege:



Bildquelle: S. Hofschlaeger/pixello.de

- Das Unternehmen trainiert alle Mitarbeiter (beziehungsweise Händler, User) mit eigenem Schulungspersonal. Der Mangel an Weiterbildungsprofis führt aber oft dazu, dass dies scheitert.
- Das Unternehmen überträgt die Aufgabe einem externen Trainingsanbieter. Damit sind meist hohe Kosten verbunden. Außerdem kennen die Mitarbeiter des externen Dienstleisters in der Regel die Abläufe und Feinstrukturen im Unternehmen nicht und müssten somit erst selbst geschult werden.
- Das Unternehmen bildet vor Einführung der Neuerung firmenintern sogenannte „Multiplikatoren“ aus. Das heißt: Es lässt ausgewählten Mitarbeitern zunächst durch Weiterbildungsprofis 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 reduzieren.

### Eigene Mitarbeiter zu „Trainern“ ausbilden

Dieses Vorgehen hat gegenüber dem Schulen durch externe Trainingsanbieter weitere Vorteile: Die internen „Trainer“ stehen, wenn beim Umsetzen im Alltag Probleme auftauchen, weiterhin als Ansprechpartner zur Verfügung. Hinzu kommt: Verfügen die Mitarbeiter erst einmal über die Kompetenz, Wissen anderen Personen strukturiert zu vermitteln, kann hierauf immer wieder zurückgegriffen werden. Außerdem erhöht sich, wenn die Personen, die zu Trainern ausgebildet werden, Führungskräfte sind, auch deren Kompetenz ihre Mitarbeiter im Arbeitsalltag anzuleiten und zu coachen.

Solche „Trainer-Ausbildungen“, die zum Beispiel Teamleiter oder hierfür geeignete Spezialisten als (Parttime-)Trainer qualifizieren, müssen anders konzipiert sein als Ausbildungen zum hauptberuflichen Trainer. Sie dürfen sich zum Beispiel nicht über ein, zwei Jahre erstrecken. Sie müssen sich auf die „bullet points“ fokussieren, die für die Wissensvermittlung an Mitarbeiter oder Kollegen unabdingbar sind, also zum Beispiel auf die Fragen:

- Wie lernen Erwachsene?
- Wie können (komplexe) Lerninhalte so vermittelt werden, dass sie sich bei den Lernern verankern?

- Wie kann ich als Trainer die Lernbereitschaft der Teilnehmer fördern und bewahren?
- Welche Tools und Methoden zur Wissensvermittlung gibt es und wie nutze ich sie effektiv?
- Wie stelle ich den Transfer in den Arbeitsalltag sicher?

Getreu der Maxime „Was ist für die Teilnehmer und ihre Aufgabe relevant?“ muss also das Programm der klassischen Trainer-Ausbildungen „entschlackt“ werden - und zwar so, dass der Stoff zum Beispiel in ein, zwei oder dreitägigen Seminaren vermittelbar ist.

Solche „abgespeckten“ oder auf den Firmenbedarf zugespitzten Trainerausbildungen stoßen bei den Unternehmen auf eine steigende Resonanz. Denn neben ihrem Marktumfeld ändern sich in den Unternehmen auch die Strategien, Abläufe und genutzten (technischen) Verfahren in immer kürzerer Zeit. Somit steigt auch der Schulungsbedarf. Mitarbeiter, die über die Kompetenz verfügen, Kollegen oder Kunden zu schulen, sind folglich für Unternehmen von großer Bedeutung.

### IT ermöglicht neue Schulungskonzepte

Auch das Thema „blended learning“ - also die Verknüpfung von E-Learning oder Online-Lernen mit klassischen Präsenzveranstaltungen wie Seminaren und Trainings - spielt in diesen Trainerausbildungen zunehmend eine wichtige Rolle. Denn speziell wenn es um das Schulen sehr großer Personengruppen geht, setzen die Unternehmen verstärkt auf diese Lernform - aus Kostengründen und um die Arbeitsausfallzeiten zu reduzieren.

Das heißt, mittels elektronischer Lernprogramme eignen sich die Teilnehmer zunächst das erforderliche kognitive Know-how zum Beispiel über das neue Produkt oder Verfahren an, bevor sie dann beispielsweise in Seminaren die praktische Anwendung oder Nutzung üben. Weitgehend verabschiedet haben sich die Unternehmen jedoch von der Wunschvorstellung, sie könnten beim Vermitteln von Lerninhalten, die auch eine Einstellungs- oder Verhaltensänderung erfordern, rein auf das Lernen mit elektronischen Lernprogrammen setzen.

Die Praxis zeigt: Solche Lern- und Verhaltensänderungen fallen den meisten Menschen schwer - ebenso der Transfer in den Arbeitsalltag. Deshalb benötigen sie eine persönliche Unterstützung und Begleitung - sei es durch einen Trainer in

einem Seminar oder einen Tutor, der sie beim Online-Lernen anleitet. Diese Unterstützer müssen ebenfalls für ihre Aufgaben qualifiziert werden.

### Webinare auf dem Vormarsch

Zunehmend setzen Unternehmen beim Schulen größerer Personengruppen auch auf sogenannte Webinare. Bei diesen interaktiven Online-Seminaren befinden sich der Trainer oder Tutor sowie die Lerner an unterschiedlichen Orten - zum Beispiel an ihrem jeweiligen Arbeitsplatz - und kommunizieren mithilfe der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien miteinander. Dabei können die Teilnehmer zumindest ihren Trainer oder Tutor und häufig auch ihre Mitlerner via Bildschirm sehen.

Diese Form des Lernens stößt bei den Unternehmen auch deshalb auf eine große Resonanz, weil in der globalisierten Wirtschaft die potenziellen Teilnehmer an einem Seminar nicht selten aus dem gesamten deutschsprachigen Raum, aus ganz Europa oder gar aus der gesamten Welt kommen. Entsprechend hoch wäre der Zeitverlust und entsprechend hoch wären die Kosten, würden sie alle für das Seminar an einen Ort reisen. Deshalb stellte sich in der Vergangenheit für die Unternehmen gerade bei Kurzzeitschulungen - wie zwei-, dreistündigen Produkteinführungen oder eintägigen Seminaren - die Frage: Steht der Output in einer angemessenen Relation zur Investition? Häufig lautete die Antwort „nein“. Also unterblieb die Schulung oder Weiterbildung.

Bei Webinaren hingegen stimmt aus Unternehmenssicht das Input-Output-Verhältnis, weshalb beim Schulen größerer Personengruppen verstärkt auf diese Lernform gesetzt wird. Bei diesen Online-Seminaren sind die Rahmenbedingungen jedoch nicht wie bei klassischen Präsenzseminaren. Und hieraus wachsen wiederum spezielle Anforderungen an die Trainer oder Tutoren solcher Seminare. Sie müssen hierfür qualifiziert werden. Das geschieht heute bereits in vielen Trainer- oder Multiplikatoren-Ausbildungen, die im Auftrag von Unternehmen durchgeführt werden.

### Sabine Machwüth

Geschäftsführende  
Gesellschafterin der Unternehmensberatung  
Machwüth Team International (MTI  
Consultancy), Visselhöveden  
www.mticonsultancy.com

