



Ursprünglich erschienen in "denk-doch-mal.de (2011), H. 3"

Innerbetriebliche Trainer: Aufgaben und Qualifikation

Von: **Thomas von Beyer-Stiepani** (*Freiberuflicher Berater und Trainer*)

Um den wirtschaftlichen Erfolg zu sichern, entwickeln sich Unternehmen immer stärker zu dynamischen und vernetzten Organisationen mit permanenten Kommunikations-, Lern- und Veränderungsprozessen.

Lernen und innerbetriebliche Bildungsarbeit befinden sich in diesem Zusammenhang in einer Zeit des rapiden Wandels und Umbruchs.

Umso mehr sind qualifizierte Weiterbildungsspezialisten im Unternehmen gefragt, ja kommt es zu einer Renaissance der innerbetrieblichen Trainer.

Ziel und damit Aufgabe der Bildungsarbeit ist eine stärkere Integration der Weiterbildungsmaßnahmen in die Unternehmensstrategie und -entwicklung. Das Thema ist nicht neu, dennoch rücken Entscheidungen zum Thema Weiterbildung von Mitarbeitern noch näher an die für Personalentwicklung im Allgemeinen und Weiterbildung im Besonderen verantwortliche Führungskraft heran.

Ausgangspunkt ist dabei, was Mitarbeiter wissen und vor allem können müssen, um das tun zu können, was die Zielerreichung von ihnen verlangt. Somit gewinnt die Thematik der Mitarbeiterqualifizierung einen enormen Stellenwert bei der Zielvereinbarung in Form von zu formulierenden Entwicklungszielen parallel zu den Leistungszielen.

Auch was die Führungskraft selbst betrifft, ist diese mehr gefordert: zum einen wird sie selbst Funktionen und Aufgaben eines Trainers für die eigenen Mitarbeiter übernehmen, zum anderen ist sie verantwortlich für die Planung und Zusammenstellung effektiver Qualifizierungsmaßnahmen. Für beide Aufgaben benötigt sie selbst mehr Hintergründe über Themen der Erwachsenenbildung, z.B. über den wichtigen Zusammenhang von gewünschten Lernzielen und den dafür notwendigen Methoden.

Trotzdem ist und darf das Training der eigenen Mitarbeiter selbst nicht Hauptaufgabe der Führungskraft sein. Dazu hat sie einen Spezialisten, einen Helfer zur Seite – den internen oder externen Trainer.

Aufgaben des internen Trainers

Betrachtet man den Einsatz interner Trainer rein quantitativ, so liegt sicherlich das größte Einsatzfeld bei der sog. reinen Wissensvermittlung, z.B. Produktschulungen oder Veranstaltungen zur Aktualisierung von Fachwissen. Aber auch für die strategisch bedeutenden Maßnahmen im Rahmen der Organisationsentwicklung wirken immer mehr interne Trainer als Begleiter und Katalysator von Veränderungsprozessen mit.

Thomas von Beyer-Stiepani

Freiberuflicher Berater und Trainer



Gehört zum Geburtsjahrgang 1960; Studium der Pädagogik, Psychologie, Germanistik, Geschichte (1. und 2. Staatsexamen) mit späterem Aufbaustudium Andragogik und Betriebswirtschaftslehre; Seit 1995 freiberuflicher Trainer und Berater; davor Realschullehrer. Fach- und Führungsaufgaben im Finanzdienstleistungsbereich (PE/OE, Vertrieb und Marketing), zuletzt Vorstand einer privaten Wirtschaftsakademie. Lehraufträge und Gastvorträge an Fachhochschulen und Hochschulen. Beratungsschwerpunkte: Pädagogische Beratung zu internen Aus- und Weiterbildungsprogrammen, Pädagogische Beratung für Tagungen, Messen, etc., Personalentwicklung, Bildungscontrolling, Coaching, Weiterbildungscoaching, Trainingsschwerpunkte: Train the Trainer (u.a. Leiter Ausbildungsgang „Train the ... [\[weitere Informationen\]](#))

Hier ist zu überlegen, was die Organisation oder die einzelne Organisationseinheit tun muss, damit Mitarbeiter aktiv an diesen Veränderungsprozessen mitwirken und sich selbst als aktiven Teil an diesen Prozessen verstehen. Themen in diesem Bereich sind u. a. Kommunikation, Selbstverantwortung oder Methoden-Know-how. Dies wird nur möglich, wenn ein Prozess des „Organisations-Lernens“ in Gang gesetzt und am Laufen gehalten wird.

Eines haben beide oben vorgestellten Einsatzgebiete bei all ihrer unterschiedlichen Ausprägung gemeinsam: Ziel der Weiterbildungsveranstaltungen muss eine verbesserte Handlungsfähigkeit sein.

Gerade bei den erst genannten Veranstaltungen, die allzu oft nur auf Wissen setzen, bleibt das Ziel des Könnens, und damit eine direkte Anwendung im Arbeitsumfeld, nicht selten unerreicht.

Diese Handlungsorientierung von Weiterbildungsmaßnahmen ergibt sich aber quasi von selbst, aus der Anbindung der Qualifizierungsmaßnahmen bei betrieblicher Aus- und Weiterbildung an die Unternehmensstrategie und die -ziele, spiegelt sich wider in den allgemeinen Tendenzen einer Veränderung der „Lernwelt“ (siehe dazu die nachfolgende Auflistung der Veränderungstendenzen der betrieblichen Lernwelt) und erfordert methodisch-didaktisches Handwerkszeug für die Gestaltung von Lernsituationen und Lernprozessen.

Tendenzen einer Veränderung der betrieblichen Lernwelt

- Allgemeine Höherqualifizierungstendenz
- Stärkere Berücksichtigung der Individualität der Lernenden
- Lernen am Arbeitsplatz und in der Arbeitssituation durch handlungsorientierte Lernarrangements
- stärkere Verknüpfung von Lern- und Umsetzungsphasen
- Permanente Ausbildung und ständige Lernaufgaben durch Ausweitung von Wissen
- Problemlösungsorientiertes Lernen
- Individuelles kurzfristiges Lernen durch neue Informations- und Kommunikationsmedien mit zeitlicher Entzerrung
- Netzwerke des Lernens, z.B. durch netzgestützte Learning Communities
- „Organisations – Lernen“ i. S. eines Gesamtsystem- Lernens
- Erhöhung der Selbstlernkompetenzen, auch von Arbeitsgruppen
- Größere Tendenz zu firmeninternen Weiterbildungsmaßnahmen versus der Teilnahme an offenen Veranstaltungen
- Internationalisierung

Hier liegen auch die Aufgaben des Trainers bei den handlungsorientierten Weiterbildungsmaßnahmen, die in der folgenden Abbildung 1 in ihrem Gesamtzusammenhang dargestellt sind:



Zur Abbildung bitte hier anklicken:

Abbildung 1: Kreislauf der Traineraufgaben im Rahmen innerbetrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen

Vergleichen wir die Tendenzen der Bildungsarbeit aus der Aufstellung zu den Tendenzen mit den Aufgaben des Trainers im Regelkreis, so werden insbesondere die Vorteile des innerbetrieblichen Trainers bei den Prozessen deutlich:

1. Er entwickelt bedarfsorientierte Weiterbildungsmaßnahmen, die er in gemeinsamen Prozessen mit den Führungskräften an den Potentialen der Mitarbeiter und den zukünftig notwendigen Aufgaben für die strategische Unternehmensentwicklung orientiert.

2. Er verfügt dabei über firmenspezifische Kenntnisse mit dem Bewusstsein für organisatorische Rahmenbedingungen und eigene praktische Erfahrungen, kennt die spezifischen Arbeitssituationen und Aufgaben und kann so handlungsorientiert Lern- und Umsetzungsphasen verknüpfen und begleiten.

Selbstverständlich wird es aber daneben immer noch den externen Berater und Trainer geben und geben müssen, um die Aufgabenvielfalt der individuellen Mitarbeiterqualifizierung, aber auch die vielen (komplexen) Facetten des „Organisations-Lernens“ kompetent im Zusammenspiel der Weiterbildungsspezialisten und im Sinne der Unternehmensstrategie zu entwickeln und durchzuführen.

Dennoch wird durch die Betrachtung verständlich, warum immer mehr Unternehmen, unabhängig von einer primär betriebswirtschaftlichen Rechnung und Gegenüberstellung der Kosten, mehr betriebsinterne Trainer einsetzen, um den gewandelten Ansprüchen gerecht zu werden. Meist sind es dann auch erfahrene Praktiker, Fachspezialisten und Führungskräfte, aus einzelnen Unternehmensbereichen, aber auch Hochschulabgänger, die nach der unternehmenseigenen praktischen Einarbeitung hier tätig werden.

Wie kann nun eine Ausbildung eines Trainers aussehen?

Ziele einer Trainer – Ausbildung

Grobziel einer solchen Ausbildung muss es sein, dass der Trainer die Grundlagen seiner zukünftigen Aufgaben kennt und dann im Arbeitsprozess umsetzen kann, d.h.

- er kennt die einzelnen Schritte der Konzeption und Vorbereitung von Weiterbildungsveranstaltungen und kann diese Lernprozesse konkret und methodisch- didaktisch ziel- und transferorientiert, auf der Basis einer firmeninternen Bedarfsanalyse, planen (Bildungsbedarfsanalyse, Erstellen eines Trainerleitfadens).
- er kann die unterschiedlichen Sozialformen zielorientiert in seinen Veranstaltungen einsetzen und nicht nur den Lernerfolg durch geeigneten Medieneinsatz sichern und erhöhen, sondern auch den Transfererfolg aktiv beeinflussen.
- er kann dabei „Arbeitsgruppen – Besprechungen“ zielorientiert vorbereiten und durchführen (Workshops zur Bedarfsermittlung, Moderation von Qualitätszirkeln, usw.).
- er kann persönliche Wirkungsmittel und rhetorische Stilmittel auf der Basis der Grundlagen der Kommunikation für effektive Präsentationen und Lehrgespräche einsetzen.
- er erkennt Möglichkeiten lernfördernder Gruppenprozesse, hat sein eigenes Verhalten in der Gruppe reflektiert und kennt Reaktionsmöglichkeiten, um auch in „schwierigen“ Seminarsituationen handlungsfähig zu bleiben.
- er kennt fördernde und hemmende Trainerverhaltensweisen und ist sich der besonderen Wirkung seiner Person als Trainer für den Lernerfolg bewusst und
- er kennt die Möglichkeiten lernfördernder Gruppenprozesse und kennt Strategien für den Umgang mit schwierigen Situationen und Konflikten.

Inhalte einer Trainer–Ausbildung – Drei Säulen der Trainerqualifikation



Zur Abbildung 2 bitte hier anklicken:

Abbildung 2: Drei Säulen einer Trainerqualifikation

Eine Trainer-Ausbildung, die sich an o.g. Zielen orientiert, muss zeitlich und methodisch so gestaltet sein, dass der Teilnehmer Gelegenheit hat, seine Rolle als Trainer zu überdenken und sein Verhalten zu reflektieren, aber auch Feedback erhält über seine Wirkung als Trainer.

Darüber hinaus ist es wichtig, auch hier im Sinne der Handlungsorientierung, dass genügend Raum ist, aktiv Methoden zu erleben und auszuprobieren. Die Ausbildung sollte in Modulform gestaltet sein, wobei der Teilnehmer, gesteuert durch Transferaufgaben, zwischen den Blöcken Seminarinhalte in seiner betrieblichen Praxis und Umgebung anwenden, vertiefen und reflektieren kann. Durch diese direkte Umsetzung von Inhalten im Arbeitsalltag bringt eine solche Weiterbildung unmittelbar Nutzen für das Unternehmen und die Kosten amortisieren sich sehr schnell.

Fazit

Der Einsatz innerbetrieblicher Trainer bietet Unternehmen viele Vorteile im Rahmen ihrer Personalentwicklung und Bildungsarbeit. Dabei ist eine an den Aufgaben orientierte Ausbildung und Weiterbildung ihrer Trainer gut investiertes Geld für eine erfolgreiche Umsetzung von Unternehmenszielen und die Gestaltung von Veränderungsprozessen.

In einer intensiven handlungsorientierten Ausbildung erarbeitet sich der Trainer das notwendige „Handwerkszeug“ für die Erfüllung seiner Aufgaben im Rahmen der betrieblichen Bildungsarbeit und der Gestaltung von Lernsituationen und kann so die von ihm gewünschte und geforderte Rolle erfüllen, die Rolle

- einer qualifizierten Fachkraft, auch in Weiterbildungsfragen,
- eines methodisch-didaktisch geschickten Gestalters
effektiver und interessanter Lernsituationen, für den Einsatz in spezifischen innerbetrieblichen, fallbezogenen Situationen und Handlungsmustern, und
- eines kooperativen Lernpartners und Lernbegleiters.

Literatur

Arnold, Rolf: Weiterbildung, München 1996

Beyer-Stiepani von, Thomas: Der innerbetriebliche Trainer, PRP 2/2000, S. 41-44

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF): Delphi – Befragung 1996/1998: Potentiale und Dimensionen der Wissensgesellschaft – Auswirkungen auf Bildungsprozesse und Bildungsstrukturen, http://www.bmbf.de/pub/delphi_befragung_1996_1998.pdf

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF): Weiterbildungsverhalten in Deutschland AES 2010 Trendbericht, http://www.bmbf.de/pub/trendberichtweiterbildung_in_deutschland.pdf

Döring, Klaus W./Ritter-Mamczek, Bettina: Lehren und Trainieren in der Weiterbildung. Ein praxisorientierter Leitfaden, 8. Aufl. 2001

Faulstich, Peter: Strategien der betrieblichen Weiterbildung, München 1998

Faulstich, Peter/Zeuner, Christine: Erwachsenenbildung, Weinheim und Basel 2010

Gleißner, Kai/Jenewin, Klaus/Stolte, Harry: Neue Kooperationswege für eine internationale Arbeitswelt, in: weiterbildung. Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends, Ausgabe 2/2011, S. 30-33

Graf, Jürgen: Trendanalyse 2008: Quo vadis, Weiterbildung, in: Graf, J. (Hrsg.): Seminare 2009. Das Jahrbuch der Management-Weiterbildung, 20. völlig überarb. Ausgabe Bonn 2009, S. 21-40

Siebert, Horst: Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung. Didaktik aus konstruktivistischer Sicht, 5. überarb. Aufl. Augsburg 2006

Schwuchow, Karlheinz/Gutmann, Joachim (Hrsg.): 2011_Jahrbuch Personalentwicklung, Ausbildung, Weiterbildung, Management Development, Köln 2011.
