

# Qualifikationen für Trainer und Berater

**Firmeninterne Trainer haben im Betriebsalltag oft eine unterschiedliche Funktion. Das gilt es bei ihrer Auswahl und Qualifizierung zu beachten.**



**Gastautor**

**Detlef Messerschmidt**

ist Inhaber des Beratungsunternehmens Messerschmidt Training, das sich auf das Aus- und Weiterbilden sowie Zertifizieren von Fachtrainern spezialisiert hat.  
www.messerschmidt-training.de

**FIRMENINTERNE TRAINER UND** Berater haben gegenüber externen unter anderem folgende Vorzüge:

- 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 bei der Strategieumsetzung im Betriebsalltag von unschätzbarem Wert.

## Interne Trainer ermöglichen andere Trainingsdesigns

Hinzu kommt ein weiterer Vorzug: Weil die firmeninternen Berater sozusagen jederzeit zur Verfügung stehen, lassen sich mit ihnen oft arbeitsplatznähere und bedarfsorientiertere Trainingsdesigns schmieden als mit externen Unterstützern – ohne dass die Kosten aus dem Ruder laufen. Hierfür ein Beispiel: Angenommen ein Unternehmen möchte seine Vertriebsmitarbeiter darin schulen, den Markt selbstständiger zu bearbeiten. Dann kann es, sofern interne Trainer mit der nötigen Qualifikation zur Verfügung stehen, beispielsweise beschließen: Wir vermitteln unseren Vertriebsmitarbeiter zunächst in einem halbtägigen Seminar das nötige Basiswissen, und danach schulen wir sie alle zwei Wochen freitagnachmittags, wenn ohnehin wenig los ist, zwei Stunden – zum Beispiel zu solchen Themen wie die Kunden kontaktieren, ihren Bedarf ermitteln und Angebote nachfassen.

Die Vorteile eines solchen Designs sind:

- Das benötigte Wissen und Können wird den Mitarbeitern in kleinen, leicht verdaulichen Häppchen vermittelt.
- Bei den regelmäßigen Treffen kann stets gecheckt werden, inwieweit es den Mitarbeitern gelang, ihr frisch erworbenes Wissen in die Praxis zu übertragen und welche Probleme es hierbei gab.

Dadurch entsteht eine größere Verhaltenssicherheit, als wenn ihnen das Wissen in zwei, drei Tagen sozusagen »en bloc« vermittelt wird.

Diese Vorzüge haben viele Unternehmen erkannt. Also bilden sie zunehmend Mitarbeiter zu Trainern und Beratern, Coaches und Lernbegleitern ihrer Kollegen aus – teils aus Kostengründen, primär jedoch, um mehr Kompetenz in Sachen Strategieumsetzung und Mitarbeiterqualifizierung im eigenen Haus zu haben.

## Die Funktion der Trainer und Berater divergiert

Beim Aus- und Weiterbilden dieser Trainer und Berater gilt es zu beachten, dass diese oft verschiedene Funktionen in ihren Organisationen haben. Also benötigen sie auch unterschiedliche Kompetenzen.

Unter anderem lassen sich folgende Gruppen firmeninterner Trainer und Berater unterscheiden:

1. Fachtrainer,
2. Verhaltenstrainer sowie
3. Changecoaches und -berater.

### 1. Fachtrainer

Sie sind in erster Linie Vermittler von Wissen, Erfahrung und praktischen Skills. Sie kommen zum Beispiel zum Einsatz, wenn neue Mitarbeiter eingearbeitet werden sollen; außerdem, wenn Unternehmen neue Technologien, Verfahren oder Produkte einführen, und Mitarbeitergruppen das nötige Wissen und Können vermittelt werden soll, um beispielsweise mit den neuen Maschinen oder Software-Programmen zu arbeiten. Diese Trainer müssen vor allem fachlich fit sein. Sie müssen zudem wissen: Wie lernen Erwachsene? Und: Wie kann man bei ihnen Lernprozesse stimulieren? Sie sollten zudem wissen, was dies für ihr Verhalten als Trainer bedeutet – speziell dann, wenn ihr Gegenüber ein Kollege oder gar Kunde des Unternehmens ist.

Diese Trainer arbeiten oft mit fix und fertig ausgearbeiteten Trainingskonzepten, die beispielsweise die HR-Abteilung ihres Unternehmens erstellt. Ist dies nicht der Fall, sollten sie zudem wissen: Wie können komplexe Themen so aufbereitet werden, dass die Inhalte vermittelbar sind? Außerdem: Wie präsentiere ich Lerninhalte so, dass dies die Teilnehmer motiviert? Sie sollten auch wissen: Wie stelle ich sicher, dass das Gelernte im Betriebsalltag umgesetzt wird?

## 2. Verhaltenstrainer

Sie kommen beispielsweise zum Einsatz, wenn das Ziel einer Qualifizierungsmaßnahme lautet: Die Mitarbeiter sollen

- stärker als Team agieren oder
- eigenständiger oder kundenorientierter denken und handeln.

Das heißt, bei Qualifizierungsmaßnahmen, die auch auf eine Einstellungs- und Verhaltensänderung der Teilnehmer abzielen. Deshalb benötigen sie außer den Kompetenzen, über die ein guter Fachtrainer verfügt, weitere Fähigkeiten. Ihnen sollte zum Beispiel bewusst sein, dass Menschen ihre Einstellung und ihr Verhalten in der Regel nur ändern, wenn sie die Notwendigkeit hierzu erkannt haben und die Änderung auch persönlich als Gewinn erfahren. Entsprechend groß sollte das Einfühlungsvermögen der Verhaltenstrainer sein. Verhaltenstrainern sollte zudem bewusst sein: Es dauert stets einige Zeit, bis Menschen neue Denk- und Verhaltensroutinen entwickelt und verinnerlicht haben. Einen entsprechend großen Raum sollte in ihren Maßnahmen das Trainieren, sprich Einüben des gewünschten Verhaltens, einnehmen – sonst verfallen die Teilnehmer im Arbeitsalltag rasch wieder in ihre gewohnten Verhaltensmuster.

## 3. Changecoaches und -berater

In den letzten Jahren erkannten viele Unternehmen:

- Das Thema Veränderung wird uns in der sogenannten VUKA-Welt dauerhaft begleiten.
- Der Veränderungs- und somit Lernbedarf in unserer Organisation ist heute so groß, dass wir firmenintern mehr Mitarbeiter brauchen, die Veränderungsprozesse planen und steuern sowie Kollegen bei Lernprozessen unterstützen und begleiten können.

Zudem erkannten sie: Der Lernbedarf unserer Mitarbeiter ist heute – unter anderem aufgrund ihrer Persönlichkeit, Vorerfahrung und Funktion in der Organisation – oft so verschieden, dass er immer seltener durch zentral organisierte Qualifizierungsmaßnahmen befriedigt

werden kann. Also muss sich die Kompetenz zum Planen und Steuern der Qualifizierungsmaßnahmen auf die operative Ebene verlagern. Deshalb bilden die Unternehmen verstärkt auch Führungskräfte und erfahrene Fachkräfte zu sogenannten Changecoaches bzw. -beratern aus, die ihre Mitarbeiter bzw. Kollegen beim Ermitteln ihres (Weiter-)Qualifizierungsbedarfs sowie beim Entwickeln der (künftig) benötigten Kompetenzen unterstützen und begleiten.

## Ein Anforderungsprofil erstellen

Für alle vorgenannten Gruppen firmeninterner Trainer und Berater besteht in den Unternehmen ein wachsender Bedarf. Da ihre Funktion in den Unternehmen jedoch sehr verschieden ist, gilt es bei ihrer Auswahl und Qualifizierung genau darauf zu achten, zu welcher Gruppe von Beratern die Kandidaten zählen. Sonst zielt ihre Qualifikation am Bedarf vorbei und ihr Handeln entfaltet nicht die gewünschte Wirkung.

Dabei gilt es jedoch zu beachten: Alle genannten Gruppen firmeninterner Trainer und Berater existieren im Betriebsalltag fast nie in Reinform. Vielmehr müssen in der Praxis zum Beispiel Fach- und Verhaltenstrainer oft auch situationsabhängig in die Berater- oder Coach-Rolle schlüpfen – und umgekehrt. Entsprechend groß sollte ihre Verhaltensflexibilität sein.