

Vom Trainer zum Prozessberater

Bruno Schmalen, Vizepräsident BDVT e.V.

Bei komplexen Veränderungsprozessen und unternehmerischen Projekten, die das ganze Unternehmen oder größere Bereiche des Unternehmens erfassen, führen einzelne klassische Trainings oft nicht mehr effizient zum Ziel.

Unternehmen suchen in solchen Situationen den kompetenten Begleiter, den Impulsgeber, den Sparringspartner und Berater. Die Aufgaben sind vielfältig, vom Projektmanagement über die Führungskräfte-Entwicklung bis zum Coaching von Geschäftsführern und Unternehmern.



Der Trainer, Berater und Coach, der sich vom Anbieter einzelner Seminare erfolgreich weiterentwickelt zum Prozessbegleiter für Projekte der Personal- und Organisationsentwicklung, hebt sich deutlich von der Masse der Seminaranbieter ab.

Veränderungsprozesse im Unternehmen haben meist eines oder mehrere dieser drei Ziele: Wachstum, Innovation, Effizienz.

Wachstum ist mit Leistungssteigerung verbunden. Verfügt Ihr Unternehmen über eine leistungsorientierte Unternehmenskultur, in der alle Kräfte Wachstum unterstützen und sich gleichzeitig auch auf persönliches Wachstum freuen?

Innovation ist eine technologische Leistung des Unternehmens. Sie ist aber auch Ergebnis eines gemeinsamen Entwicklungsprozesses, in dem die einen Treiber sind, und die anderen einen Blick für die Risiken einbringen ohne zu verhindern.

Effizienz ist das Ergebnis kontinuierlicher Verbesserung und fordert als Bedingung Motivation und die Bereitschaft zur Verantwortung. Die können nicht herbeiappelliert werden. Sie müssen konsequent weiterentwickelt werden.

Wachstum, Innovation und Effizienz brauchen eine intensive und klare Führung, die Mitarbeiter mitnimmt und für den Veränderungsprozess gewinnt. Veränderung braucht eine Führung, die Menschen mitnimmt. Veränderung ist erfolgreich, wenn sich Mitarbeiter und Führungskräfte gemeinsam für Veränderung engagieren und allen – wirklich allen – klar ist, wo die Veränderung hin geht.

Für diesen Weg bietet sich externe Begleitung geradezu an. Denn externe Energie macht diesen Weg leichter – für den Unternehmer, für das Führungsteam und für die Mitarbeiter. Und für Trainer, Berater und Coaches als Experten der Erfolgskontrolle ist es ein hervorragendes Betätigungsfeld, weil sich hier Erfolg gut beobachten, messen und Dokumentieren lässt.

Dies erfordert aber auch besondere Kompetenzen des externen Begleiters in der Akquisition und in der Projektplanung. In der Prozessbegleitung verändert sich die Rolle des Trainers, Beraters und Coaches. Daneben gilt es, die komplexen Aufgaben im Projekt so zu verkaufen, dass sie für den Auftraggeber nachvollziehbar und lösungsorientiert sind.

Die Weiterbildungsinvestition in die Mitarbeiter und Führungskräfte sind Investitionen in die Zukunft.

Personalentwicklung hat sich in den letzten Jahren deutlich weiterentwickelt. Inzwischen gibt es gut ausgereifte Methoden der Erfolgskontrolle gerade auch in weichen Themen des Trainings und des Coachings. Die Wirkung von Weiterbildungsprojekten in den Unternehmen der Branche lässt sich beobachten, messen und dokumentieren. Dieser Leitsatz prägt die Arbeit von Trainern mit entsprechender Ausbildung vom Augenblick der Auftragsklärung an.

Viele Jahre Arbeit in und an der Personalentwicklung haben gezeigt, dass es drei wichtige Bedingungen für eine nachhaltige Personalentwicklung gibt.

Erste Bedingung ist die Beteiligung der Teilnehmer selbst. Die explizite Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen und individuellen Teilnehmerzielen verbunden mit dem Vertrauen in das Verantwortungsbewusstsein der Teilnehmer für Ihren eigenen Lernprozess steigert den Wert von Training und Coaching und sorgt für größeren Erfolg.

Die **zweite Bedingung** ist die Ausrichtung der Personalentwicklung auf das ganze Unternehmen und auf die Unternehmensstrategie. Dieser zweite Zielbereich steht neben den individuellen und teamorientierten Zielen. Die Strategieorientierung muss in einer engen Abstimmung alle Trainings- und Coachingmaßnahmen ausrichten. „Wo wollen wir hin, und wie soll der Kunde merken, wo wir hin wollen?“

Die **dritte Bedingung** verlangt von der Personalentwicklung eine Beteiligung zur Wertschöpfung des Unternehmens. Letztlich muss sich Personalentwicklung aus der Wirkung heraus finanzieren.

Gerade der Aspekt der Wertschöpfung ist stark gefordert. Kann die Personalentwicklung einen eigenen Beitrag zur Wertschöpfung nicht erbringen, werden Budgets und Projekte konsequent zusammengestrichen. Erfolgskriterien von Training und Coaching müssen sich an diesem Ziel ausrichten. „Welchen Beitrag leistet welcher Inhalt an der Wertschöpfung unseres Hauses?“ Die Antwort auf diese Frage muss vorher allen Beteiligten bewusst sein.

Ich empfehle ein Vorgehen, das auf drei Aspekte ganz besonders achtet:

1. Die kulturgerechte Gestaltung von Projekten zur Veränderung oder Weiterentwicklung im Unternehmen durch ein Instrumentarium für die Führungskraft
Was passt zu unserem Unternehmen und zu unseren Mitarbeitern. Wie nutzen wir unsere eigene (Unternehmens-)Kultur für unsere Entwicklung?
Über welche Instrumentarien verfügen unsere Teamleiter bei der Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter? Dadurch machen Sie Unternehmenskulturmerkmale für den Erfolg des Veränderungsprozesses nutzbar, weil Sie eine Balance schaffen zwischen Tradition und Innovation und ihre Mitarbeiter in der Veränderung mitnehmen.
2. Abteilungsübergreifende Umsetzungsprojekte zur Aktivierung von Schnittstellen
Über welches Projekt – reden wir ruhig von Leuchtturmprojekten – können sie abteilungsübergreifend innovative Ideen und qualitative Entwicklungen deutlich machen? Sie verstärken damit die Kommunikation zwischen verschiedenen Bereichen Ihres Hauses und aktivieren Innovationspotenziale, weil sie abteilungs- und disziplinübergreifende Synergien schaffen.
3. Methodisch saubere Erfolgskontrolle mit harten und weichen Erfolgskriterien
Lassen Sie sich hier ruhig beraten. Denn saubere Erfolgskriterien zeigen den eigentlichen Wert von Weiterentwicklung. Sie beobachten, dokumentieren und messen Qualität, weil alle Beteiligten mit klaren Erfolgskriterien arbeiten und sie nutzen die Dynamik des Veränderungsprozesses, der durch Erfolgskontrolle sichtbar wird.



Bruno Schmalen



schmalen@schmalen-online.de