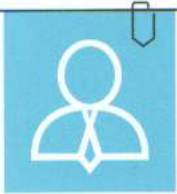


Rollen im Change Management

Externer Trainer

Mag. Anna Langheiter, Trainingsdesignerin, design.train.mastery, Wien

Veränderungsprozesse werden von Akteuren im und um das Unternehmen initiiert und ausgeführt. Dabei gibt es verschiedene relevante Rollen, die wir Ihnen hier präsentieren. In dieser Ausgabe geht es um den externen Trainer.



Externe Trainer

Sie unterstützen Unternehmen bei Veränderungsprojekten, indem sie die Mitarbeiter in fachlicher und persönlicher Hinsicht qualifizieren. Durch laufende Evaluierung der Trainings und den Kontakt mit den Auftraggebern stellen sie sicher, dass die Mitarbeiter neue Kompetenzen erlangen, um im Change erfolgreich zu sein.

Veränderungsprojekte in Unternehmen benötigen neben vielen weiteren Treibern auch die Unterstützung durch externe Trainer. Denn diese helfen dabei, den Mitarbeitern neue fachliche und persönliche Kompetenzen zu vermitteln, die das Unternehmen benötigt, um das Veränderungsprojekt erfolgreich durchzuführen. Dabei erfordern Veränderungen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen ganz unterschiedliche Arten von Trainings. Wichtig ist, dass den Mitarbeitern das richtige Training zur richtigen Zeit zur Verfügung gestellt wird. Für eine nachhaltige Verankerung hat es sich bewährt, die betroffenen Mitarbeiter auch im Trainingsbereich als Multiplikatoren einzusetzen und somit an der Veränderungsumsetzung zu beteiligen.

Der Anspruch des externen Trainers an sich selbst

... ist, eine saubere Trainingsbedarfsanalyse durchzuführen, und zwar zu Beginn des Auftrags auf allen Ebenen des Unternehmens und mit Blick auf Soft- wie Hardskills. Außerdem ist genau zu planen, wer wann in welchem Training ist und von wem begleitet wird. Denn damit Führungskräfte gut coachen können, sollten sie jeweils vor den eigenen Mitarbeitern trainiert werden.

Was vom externen Trainer erwartet werden kann

... ist das Wissen, wie er Trainings designt. Dazu gehört, eine große Palette an Tools und Methoden zu haben, aber darüber nie den Transfer zu vernachlässigen. Ebenfalls essenziell ist, dass er den Auftraggebern verdeutlicht, wie wichtig „walk the talk“ in Change-Situationen ist.

Was vom externen Trainer nicht zu erwarten ist

... dass er als Change Agent agiert. Er vermittelt allein die notwendigen Kompetenzen und betreibt Hilfe zur Selbsthilfe, damit die Teilnehmer ihre Rolle im Change verstehen und aktiv werden können. Gleichzeitig hat er die Aufgabe, Feedback über den Verlauf des Veränderungsprojekts aus dem Training (nach Rücksprache mit den Teilnehmern) an den Auftraggeber zu übermitteln – denn gerade in diesen geschützten Situationen kommt einiges ans Licht, was im täglichen To-do im Verborgenen bleibt.

Vorzügliche externe Trainer verfügen über

... eine strukturierte und klare Vorgehensweise, Kenntnisse im Projektmanagement, Kreativität sowie Methoden, Tools und didaktisches Wissen. Nur dann sind sie in der Lage, Trainings zu designen, die zur Organisation passen. Gute Trainer haben das nötige Feingefühl, um Gruppen- und Konfliktsituationen souverän zu begleiten. Sie greifen Emotionen auf, die im Raum sind, und fordern die Teilnehmer, damit diese sich auf den Change einlassen können.

Externe Trainer sind dann besonders effektiv, wenn

... sie möglichst früh zur anstehenden Veränderung hinzugezogen werden, damit die Trainings termingerecht fertiggestellt sind, statt wie so oft in letzter Minute. Externe Trainer benötigen einen internen Ansprechpartner, der sie ausreichend briefet, ein offenes Ohr für Feedback hat und der das erforderliche Trainerteam (bestehend aus internen und/oder externen Trainern) zur Verfügung stellt.

Fazit

Externe Trainer unterstützen Unternehmen bei der Navigation durch bedeutende Veränderungen mithilfe von passgenauen Trainings. Die während und nach dem Training ständig laufenden Evaluierungsmaßnahmen veranschaulichen die Performance von Veränderungsprozessen und zeigen die wesentlichen Schwachstellen auf.