

Effektive konzernweite Trainings – nicht mehr als eine Luftnummer?

Wie aus Trainingszielen gelebte Inhalte werden

Große, internationale Unternehmen stecken jedes Jahr viel Geld in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter. Dabei werden oft mehrere hundert Teilnehmer zu einem bestimmten Thema trainiert. Im Anschluss sollen die Inhalte konzernweit umgesetzt werden. Das bedeutet, der Inhalt der Trainings soll eine gewünschte Änderung bringen und passgenau zu der Strategie und den Werten des Unternehmens passen.

Die Theorie ist schnell mal dahingesagt, die praktische Umsetzung sieht aber meist anders aus. Häufig ist es nämlich so, dass die Trainingsteilnehmer beim Verlassen des Trainingsraums schon wieder vergessen haben, was sie gerade gelernt haben und schon gar nicht ihr Wissen innerhalb des Unternehmens anwenden.

Wie schafft man es also, dass Trainingsinhalte nicht verloren gehen und dazu noch weitergetragen und tatsächlich gelebt werden? Meine Herangehensweise, um diesem Problem „Frau“ zu werden, lässt sich am besten durch „design.train.mastery“ beschreiben. Ich „design“ zuerst anhand einer detaillierten Trainingsbedarfsanalyse Trainings, die genau auf das Unternehmen zugeschnitten sind und in denen lebendig und nachhaltig gelernt wird.

Der Clou: Hier geben interne Trainer das Wissen an die Mitarbeiter weiter – anwendungsorientiert, einheitlich und immer am Puls des Unternehmens. Die Unternehmen gewinnen mehrfach: Das Training ist passgenau auf die geplante Veränderung zugeschnitten, die Mitarbeiter werden zu den Inhalten „trainiert“ und die kulturellen Veränderungen über Gruppenübungen und -diskussionen angestoßen und verankert. Die internen Trainer, meist Fachexperten, lernen im Train-the-Trainer-Seminar Inhalte, die nicht nur für die Weitergabe von Wissen, sondern im täglichen Leben in den Fachabteilungen wie auch in zukünftigen Führungsrollen angewendet werden können. Zusätzlich bauen die Trainer Wissen auf: So haben sie immer den Fokus auf Themen und Neuerungen im Unternehmen und sind dazu noch interne Ansprechpartner in Situationen, in denen ein externer Trainer nicht (mehr) greifbar ist.

Und als letzten Schritt „mastery“: Dabei geht es darum, einerseits die Qualität der Durchführung aufrechtzuerhalten und andererseits die Inhalte durch Feedback-Loops mit Trainern und Teilnehmern immer Up-to-date zu halten.

Die cross-funktionale Entwicklung der internen Trainer ist ein interessantes Instrument der Personalentwicklung und gleichzeitig entsteht ein Trainerpool, mit dem auch zukünftige Trainingsprojekte durchgeführt werden können. Die Mitarbeiter freuen sich über lebendiges, interaktives Training. Durch den klaren Fokus auf die Anwendungsorientierung tragen sie nach dem Training zum Unternehmenserfolg bei.

Am Ende unserer Zusammenarbeit haben sie ein exakt auf sich und ihre Mitarbeiter zugeschnittenes Training, mit dem diese eigenständig arbeiten können.



design.train.mastery in Aktion

Ein Fallbeispiel

2006 kam es zu einem Merger im Industriegase-Geschäft, bei dem ein deutsches Unternehmen den britischen Konkurrenten übernommen hatte. Der nun weltweit aufgestellte Konzern musste einen Kulturwandel einleiten. Ein Teil der Strategie war es, ein Training zum Thema „kontinuierliche Verbesserung“ zu entwickeln, das gleichzeitig zu einer neuen gemeinsamen Unternehmenskultur beitragen und weltweit im interkulturellen Kontext ausgerollt werden sollte.



1. Trainingsbedarfsanalyse

Die Klärung. Sehr detailliert werden hier die Anbindung an die Unternehmensstrategie und Rahmenbedingungen für die Durchführung des Trainings festgesetzt.

Für das Konzerntaining wurde bei der Erarbeitung der Trainingsbedarfsanalyse besonderer Wert auf die Zusammensetzung des Teams gelegt. Anwesend waren unter anderem die zukünftigen Nutznießer, die Mitarbeiter aus den Fachabteilungen, die potentiellen Trainer und die Trainingsmanagerin.

Ausgehend von der Anbindung an die vorgegebene Unternehmensstrategie wurden die Zielgruppe und die Voraussetzungen für deren Teilnahme am Training präzisiert.

Geklärt wurden in erster Linie folgende Fragen: Was sollen die Teilnehmer wissen, kennen, können? Welche Verhaltensweisen sollten sie ändern? Was sollen sie am Arbeitsplatz anwenden können? Auf dieser Grundlage wurde der Inhalt des Trainings in groben Zügen umrissen. Geklärt wurde auch die Rolle der zukünftigen Teil-Projektleiter, die Durchführung des weltweiten Rollouts, die Sprachen sowie die Frage, wer die internen Trainer für dieses Training sein könnten.

Viele Designideen, die bei der Entwicklung eines anderen Trainings schon ausgezeichnet angekommen waren, sollten weiter verwendet werden: So wurden bei den Visualisierungen ermüdende Powerpoint-Präsentationen durch Flipchart und Pinnwand ersetzt. Bei-

behalten werden sollte auch die Abfolge von kurzen Informationsphasen, denen jeweils lange Übungsphasen folgten. Dieses schnelle In-Aktion-Bringen und das Andocken an unternehmensinterne Projekte sorgte für extrem viel Businessnähe und für lebendiges und anwendungsorientiertes Lernen.

Für den Cultural Change kristallisierten sich unter anderem Themen wie Kundenfokus, Prozessorientierung und Qualitätsdenken heraus. Ein Wunsch war auch, vom Hierarchiedenken zur selbstbestimmten Teamarbeit zu kommen.



2. Design

Das Herzstück. Passgenaues, lebendiges und nachhaltiges Training entsteht durch die Kombination aus den vom Unternehmen gewünschten Inhalten und meinem kreativen Designprozess.

Gemeinsam mit einem Team des Unternehmens wurden die zu schulenden Inhalte im Detail geklärt. Es gab Wissen im Unternehmen, doch unterschiedliche Mitarbeiter hatten unterschiedliche Vorgehensweisen. Deshalb wurde moderiert, strukturiert, ergänzt oder ausgeschieden: So entstand der Inhalt.

Kreatives Design fängt an, wenn der Inhalt geklärt ist. So auch in diesem Fall. Das Arbeiten in Teams wurde durch Gruppenarbeiten in unterschiedlichen Kontexten und unterschiedlichen Konstellationen erlebt, gelernt und gelebt.

Begleitend zum Training wurde eine Simulation entwickelt, die auf die Themen Kundenfokus, Prozessorientierung und Qualitätsdenken fokussiert war. Die Herausforderung bestand darin, dass das simulierte Unternehmen verbesserungswürdige Produkte und unzufriedene Kunden hatte und die Teilnehmer im Laufe des Trainings den Produktionsprozess verbessern sollten.

Für die Entwicklung der Simulation waren zwei Dinge wichtig: erstens sollte das Material dafür weltweit einfach zu beziehen sein und zweitens sollten alle Übungen des sechstägigen Trainings anhand der Simulation durchgeführt werden können. So konnte sichergestellt werden, dass auch neue Trainer die Richtigkeit der Ergebnisse von Gruppenübungen leichter überprüfen konnten.



3. Pilottraining

Der erste Praxisteil. Die Zielgruppe und auch die Trainer, die später die Trainings durchführen sollen, kommen hier zusammen und das speziell entwickelte Training wird pilotiert.

Es wurden drei Pilottrainings an drei Standorten in drei Kontinenten geplant. Denn die Herausforderung war klar: Funktioniert das Training bei allen Teilnehmern auch im interkulturellen Kontext?

In diesen Trainings waren auch die zukünftigen Trainer anwesend. Sie hatten die Gelegenheit, das Training einmal in der vollen Länge zu sehen, die Zusammenhänge zu verstehen und auch die Durchführung der Übungen zu erleben. Dieses Verständnis ist eine wichtige Grundlage für den nächsten Schritt: das Train-the-Trainer-Seminar.

Mit dem Feedback aus den Pilotseminaren wurden die finalen Unterlagen erstellt: die Agenda mit Zeitangaben und Kurzinformationen, die Teilnehmerunterlagen und das Trainerhandbuch.



4. Train-the-Trainer-Seminar

Die Trainerausbildung. Die zukünftigen Trainer werden ausgebildet, das Konzept zu trainieren, das in den vorausgegangenen Phasen entstanden ist.

Es war das erste Train-the-Trainer-Seminar im Konzern, das direkt mit dem zu trainierenden Training verknüpft war. Die Herausforderung für die Teilnehmer bestand darin, sich vor dem Training mit Hilfe des Trainerhandbuches auf das erste Modul vorzubereiten und sich gleich am ersten Tag ins Trainerleben zu stürzen. So wurde schnell klar, wo für den einzelnen die persönliche Lernkurve startete.

Unterschätzt wurde von allen Teilnehmern, wie schwierig es ist, eine Simulation vorzubereiten und zu moderieren. Denn bei der Durchführung ist es wichtig, darauf zu achten, dass sich keine Fehler einschleichen, die alle nachfolgenden Übungen beeinflussen würden.

Für die Teilnehmer war das Wissen um Lernkanäle und vor allem die Auswirkungen auf Lern- und Lehrstile sehr wichtig. Unterstützend gab es Tipps und Tricks, die das Trainerleben erleichtern und die Nerven beruhigen.



5. Qualitätsmanagement

Der Trainer-Check. Hier wird sichergestellt, dass die Trainer auch genau so trainieren, wie es ihnen

vorgeben wurde, um Inhalte nicht nur interessant, sondern auch nachhaltig zu vermitteln.

Im Konzernumfeld wurde entschieden, dass die Teilnehmer nach dem Train-the-Trainer-Seminar am Anfang gemeinsam mit einem Lead Trainer arbeiten. So konnte sich der Jungtrainer auf seine Module konzentrieren, während der Lead Trainer nebst eigenen Modulen das Gesamtgeschehen im Auge hatte. Erst danach und nur wenn sich der Trainer sicher genug fühlte, konnte er das Training alleine durchführen.

Qualitätsmanagement bedeutet auch, dass das Feedback der Teilnehmer gehört und laufend in das Trainingsmaterial integriert wird. Zusätzlich zum täglichem Feedback im Seminarraum wurden deshalb sowohl am Ende des Trainings als auch sechs Monate nach dem Training über ein Online-Tool die Rückmeldungen der Teilnehmer über die Nützlichkeit und Anwendbarkeit des Trainings im Alltag eingeholt. In regelmäßigen Meetings wurde dieses Feedback diskutiert und Änderungen für das Training daraus abgeleitet.

Ergebnis

Das Training hat eine entscheidende Rolle beim Merger der beiden Konzerne gespielt. Durch die weltweite Trainingsmaßnahme kam man der Idee "One common culture" bedeutend näher, auch durch die Bildung einer gemeinsamen Sprache der kontinuierlichen Verbesserung.

Die internen Trainer lernten Fertigkeiten, die man nicht nur im Trainingsraum, sondern auch bei der Arbeit in Fachbereichen und als Führungskraft einsetzen kann. Trainer, die auch Projektleiter sind, sind jetzt größtenteils in Führungspositionen tätig, in denen sie das inhaltliche Wissen und die Soft Skills aus der Train-the-Trainer-Maßnahme sehr gut anwenden können.

design.train.mastery rechnet sich im Schnitt nach 100 Trainingstagen, so auch bei dem Konzern im Fallbeispiel. Der Break-even war bereits im ersten Jahr erreicht und innerhalb der ersten fünf Jahre konnten 620.000 € an externen Trainerkosten eingespart werden. Vor allem für internationale Konzerne, die oft sehr viele Mitarbeiter trainieren wollen, ist das eine kostengünstige Variante, die sich noch Jahre später bezahlt macht.

Anna Langheiter

Anna Langheiter ist Expertin für kreatives Trainingsdesign für lebendige und nachhaltige Lernprozesse. Sie designt passgenaue Trainings, mit denen Unternehmen ihre Mitarbeiter selbst weiterentwickeln können. Die leidenschaftliche Wahl-Wienerin hat sich damit auf Unternehmen spezialisiert, die auf dem nationalen und internationalen Markt zuhause sind und selbst interne Trainer ausbilden oder ausbilden wollen. Dies hat den positiven Nebeneffekt, dass Wissen im Unternehmen gehalten und weitergegeben wird.

„Anna Langheiter - design.train.mastery“ steht für das Designen und Trainieren von Trainings, die am Ende der Zusammenarbeit exzellente Trainer hervorbringen, die in deren Unternehmen für ständige Weiterentwicklung sorgen.

www.annalangheiter.com