

Anna Langheiter
design.train.mastery



www.annalangheiter.com

design.train.mastery
das Handwerk und die Kunst für Trainings mit Biss

DESIGN.TRAIN.MASTERY – DAS HANDWERK UND DIE KUNST FÜR TRAININGS MIT BISS

Jedes Jahr stecken Unternehmen 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 ihr Wissen innerhalb des Unternehmens nicht anwenden.

Häufig bieten die Unternehmen selbst keine guten Voraussetzungen für einen Trainingserfolg. Denn um wirklich gute Trainings zu erhalten, muss das Unternehmen wirklich etwas ändern und bewirken wollen, nur dann kann von Ernsthaftigkeit und damit von Nachhaltigkeit ausgegangen werden.

Wie schafft man es also, dass Trainingsinhalte nicht verloren gehen und dazu noch weitergetragen und tatsächlich gelebt werden? Vor allem Unternehmen mit Weitblick, Offenheit und Veränderungswillen erkennen, dass es in der Trainingsvorbereitung, am Design und an den organisatorischen Voraussetzungen liegt, wenn Training wirklich etwas bewirken soll. Das Training sollte dafür zur Unternehmensstrategie und -vision passen, die Werte des Unternehmens integrieren und dem Mitarbeiter damit aufzeigen, dass dies die richtige Maßnahme im Rahmen der Organisationsentwicklung ist. Das führt dazu, dass Verhaltensweisen

leichter geändert werden und der Trainingseffekt länger erhalten bleibt, als bis zur Türschwelle des Seminarraums.

Hier ist auch wieder das Unternehmen gefragt, denn nachhaltige Trainings erfordern Zeitinvestment, das offene Ansprechen von Themen, echtes Interesse daran, das Training an die eigene Strategie anzubinden und daran, dass sich Mitarbeiter persönlich weiterentwickeln.

Um alle diese Punkte unter einen Hut zu bekommen, reicht kein Training von der Stange – nein, es muss passgenau design't sein, damit es spannend, lebendig, anwendungsorientiert und nachhaltig ist.

Meine Herangehensweise, um diesem Problem „Frau“ zu werden, lässt sich am besten durch **design.train.mastery** beschreiben. Ich „**designe**“ im ersten Schritt, anhand einer detaillierten Trainingsbedarfsanalyse und mit einem interaktiven Design, 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 crossfunktionale 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 die Unternehmen ein exakt auf sich und ihre Mitarbeiter zugeschnittenes Training, mit dem diese eigenständig arbeiten können.

Der design.train.mastery-Prozess



Trainingsbedarfsanalyse



Design



Pilottraining



Train-the-Trainer
Seminar



Qualitätsmanagement

DESIGN.TRAIN.MASTERY IN AKTION – EIN FALLBEISPIEL

2006 übernahm im Industriegase-Geschäft ein deutsches Unternehmen seinen britischen Konkurrenten. Der daraus entstandene Konzern mit 50.000 Mitarbeitern sollte daraufhin zu einem Unternehmen zusammenwachsen, weshalb das Management die systematische Integration beider Unternehmen plante und umsetzte.

Hierbei ging es auch darum, voneinander zu lernen, weshalb Prozesse der Unternehmen verglichen wurden, um die besten Vorgehensweisen im fusionierten Unternehmen einzusetzen. Dafür wurde in einer groß angelegten Initiative die Leistung der Kernprozesse ermittelt und innerhalb der unterschiedlichen Regionen sowie mit anderen erfolgreichen Unternehmen abgeglichen. Basierend auf diesen Best-Practice Prozessen wurde verbessert und harmonisiert.

Anfangs wurden die unterschiedlichen Kulturen belassen, damit die Mitarbeiter diese erstmal aufnehmen und auf sich wirken lassen konnten, um im Anschluss eine Bestandsaufnahme der beiden Kulturen durchzuführen. Die Führungskräfte wurden nach dem Status quo gefragt und welche Kultur sie sich im fusionierten Unternehmen wünschen würden. Die kulturelle Integration wurde zum wichtigsten Fusionsthema erklärt und in Form von ganztägigen Vorstandssitzungen, regionalen Workshops mit Managementteams und Hilfestellungen für Führungskräfte bei der Gestaltung der Unternehmenskultur in ihrem Bereich angegangen. Damit die kulturelle Integration keine theoretische Übung bleibt, mussten Mitarbeiter und Manager die Abläufe des Unternehmens so anpassen, dass diese auch die neuen Werte widerspiegeln. Dafür wurden konkrete Defizite bei Prozessen und Gewohnheiten während der Workshops definiert.

Erst hier kam ich ins Spiel: Ein Teil der Unternehmensstrategie war es, ein Training zum Thema „kontinuierliche Verbesserung“ zu entwickeln, das gleichzeitig zu einer gemeinsamen Unternehmenskultur beitragen und weltweit im interkulturellen Kontext ausgerollt werden sollte. Laut Planung sollten mit diesem Training 2.000 der 50.000 Mitarbeiter trainiert werden.

Inhaltlich lag der Fokus darauf, mit der Verbesserung von Prozessen die Kundenzufriedenheit zu steigern. Für die Unternehmenskultur gab es den Wunsch nach Vereinheitlichung. So sollte eine crossfunktionale Zusammenarbeit von Teams verankert, die Entscheidungsfindung auf Faktenbasis eingerichtet sowie eine kontinuierliche Verbesserungskultur geschaffen werden.

1. TRAININGSBEDARFSANALYSE – DIE KLÄRUNG



Wenn ich in meinen Projektmanagementtrainings die Teilnehmer frage, wie man ein Projekt zum Scheitern bringen kann, so beziehen sich 90% der Antworten auf eine schlecht definierte Startphase. An dieser Stelle mehr Zeit für Klärung einzuräumen, würde zu erfolgreicheren Projekten führen. Das wird oft unterschätzt und das Gleiche gilt für Trainingsprojekte.

Zuerst wird geprüft, welche Art von Intervention überhaupt die Richtige ist und nicht immer ist ein Training die Lösung. Erst wenn ich ein Training für die beste Lösung für das jeweilige Unternehmen halte, dann wird in einer gründlichen Trainingsbedarfsanalyse einerseits die Anbindung des Trainings an die Unternehmensstrategie geklärt, andererseits werden die Inhalte und Rahmenbedingungen für die Durchführung des Trainings

festgelegt. Für diese Klärungs-Phase müssen ausreichend Zeit und Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Nur wenn die Trainingsziele klar definiert werden, kann daraus ein passgenaues, wirkungsvolles und nachhaltiges Training entstehen.

Für das Konzerntraining wurde bei der Erarbeitung der Trainingsbedarfsanalyse besonderen 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 Roll-outs, 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. Beibehalten 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 ein lebendiges und anwendungsorientiertes Lernen. Für den Cultural Change kristallisierten sich unter anderem Themen wie Kundenfokus, Prozessorientierung, kontinuierliche Verbesserung und die crossfunktionale Teamarbeit heraus.

In der Trainingsbedarfsanalyse wurde auch geklärt, wie die zukünftigen Teilnehmer an die trainingsbegleitenden Projekte kommen werden, die Voraussetzung für die Trainingsteilnahme sind. Nur durch das Durchführen eines Projektes begleitend zum Training kann der Transfer des Gelernten tatsächlich stattfinden. Zusätzlich gab es für jeden Projektleiter auch einen Projektcoach, der für inhaltliche Fragen und Fragen zur Projektdurchführung gemäß der geschulten Methodik zuständig war.

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 kläre ich die zu schulenden Inhalte im Detail. Oft gibt es Wissen im Unternehmen, doch die unterschiedlichen Abteilungen oder Filialen haben unterschiedliche Vorgehensweisen, was den Prozess ins Stocken bringt. Dann moderiere, strukturiere, streiche oder ergänze ich: so entsteht der Inhalt.

Schon während dieses inhaltlichen Klärungsprozesses kreisen mögliche Designideen in meinem Kopf herum:

- > Was ist eine passende und praktikable Methode für den jeweiligen Inhalt?
- > Wie dockt man das Training am besten an die bereits bestehende Strategie an?
- > Selbständiges Erarbeiten oder Vortrag?
- > Mit welchem Energiser kann man ins nächste Thema einleiten?
- > Simulation oder Fallstudie?
- > Film oder Rollenspiel?
- > Einzelarbeiten oder Gruppenarbeiten?
- > Wie bekomme ich die Ergebnisse prägnant und effizient wieder in die Großgruppe?
- > Wie kann ich die Teilnehmer möglichst viel an eigenen Themen und Projekten üben lassen?
- > Wie anfangen und wie den Transfer schaffen?
- > Was kann ich schon im Seminarraum dafür tun, damit die Teilnehmer später erfolgreich sind, auch wenn der Trainer nicht mehr dabei ist?

Ist der Inhalt geklärt, übernimmt eine Mischung aus langjähriger Erfahrung, Kreativität sowie Trainings-Know-how und dann wird klar: So kann es funktionieren. Das Outcome der Designphase ist die Klärung und Darstellung des Inhalts des Trainings, in Form einer Agenda und eines detaillierten Trainerhandbuchs.

Ganz ohne Herausforderung ging es bei dem Fallbeispiel-Konzern nicht: unter Zeitdruck war es wichtig, die gewünschten Inhalte zu erarbeiten und im geplanten Zeitrahmen von sechs Tagen unterzubringen.

Das Arbeiten in Teams wurde durch Gruppenarbeiten in unterschiedlichen Kontexten und unterschiedlichen Konstellationen erlebbar gemacht. 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



Das frisch konzipierte Training wird nun als Pilot mit der echten Zielgruppe und den zukünftigen Trainern durchgeführt. Ein Pilottraining ist nötig, damit geprüft werden kann, ob das ausgearbeitete Konzept auch funktioniert. Hier ist Spannung drin: funktionieren die interaktiven Elemente tatsächlich so, wie sie geplant wurden? Stimmt der Gesamtflow? Ist die Zeitdauer für die Übungen angemessen oder muss die Agenda angepasst werden?

Das Feedback aller Teilnehmer ist hier essenziell für die Überarbeitung und Fertigstellung des Trainings. Die echte Zielgruppe teilt ihre Einschätzung mit, ob die geplanten Änderungen mit diesen Trainingsinhalten erreicht werden können. Die zukünftigen Trainer beurteilen, ob das ausgearbeitete Training inhaltlich passt. Beide Gruppen stellen sich gleichzeitig die Frage, ob sie die Inhalte wie geplant trainieren können und was sie für eine gute Umsetzung noch benötigen.

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?

Eingeladen waren ganz normale* Teilnehmer sowie zukünftige Trainer. Die Teilnehmer wurden – wie in jedem anderen Training auch – täglich um Feedback gebeten. Das gab uns Rückmeldung darüber, ob es sich um übliches Feedback handelte oder ob sich Unstimmigkeiten im Seminarablauf gebildet hatten. Wir Trainer achteten genau darauf, dass der rote Faden stets gegeben war. Im Designprozess hatten wir uns für die Simulation entscheiden. Der Grund dafür war, dass wir wussten, dass sich noch zu trainierende Jungtrainer mit dem Training leichter tun würden, wenn das Outcome der jeweiligen Übungen prognostizierbar ist. Denn bei von Teilnehmern mitgebrachten Projekten ist das Risiko* hoch, dass die Betreuung dieser, nicht immer sauber definierten, Projekte für einen Jungtrainer zu anspruchsvoll ist.

Die Durchführung der Simulation klappte, allerdings wurde uns klar, dass wir im Trainerhandbuch noch viel detaillierter sein mussten als bisher. Die Beschreibung der Übungen musste ganz klar sein und mögliche Stolpersteine darlegen. Wird nämlich die erste Runde der Simulation falsch gespielt, hat das Auswirkungen auf jede Übung im weiteren Trainingsverlauf.

Wir entschieden zusätzlich, bei jeder Übung zu beschreiben, wie das Outcome sein sollte, damit der zukünftige Trainer schon während der Übung gegensteuern konnte, wenn die Gruppe sich verrannt hatte.

Die zweite Runde der Simulation hatte es ebenfalls in sich: was dürfen die Teilnehmer am Prozess ändern, was erlauben, was verbieten? Ebenfalls stets wichtig ist: durch welche der Regeln lernen die Teilnehmer am meisten?

Zusätzlich waren in diesen Trainings auch die zukünftigen Trainer anwesend. Sie hatten die Gelegenheit, das Training einmal in voller 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 internen Trainer, die das Training durchführen, sind keine Trainings-Vollprofis. Sie kommen aus unterschiedlichen Fachabteilungen des Unternehmens, kennen sich inhaltlich mit dem zu schulenden Thema des Trainings aus und trainieren zusätzlich zu ihrer Tätigkeit.

Vermittelt wird das Handwerkszeug eines Trainers: die Teilnehmer lernen Präsentieren und Visualisieren, Moderieren und Kommunizieren, den Umgang mit kreativen Verhaltensweisen und das Einsetzen der richtigen Methode beim richtigen Thema. Und sie fangen gleich an, die Module des zukünftigen Trainings selbst zu trainieren.

Dabei wird der Fokus weniger auf die inhaltliche Seite gelegt, sondern darauf, dass die Methode richtig angewandt wird: interaktiv, lebendig und mit Spaß und Freude.

Jeder Teilnehmer trainiert mindestens 2 Module. So kommen die zukünftigen Trainer sehr schnell in Aktion, erhalten Feedback, verarbeiten dieses und können den Lernfortschritt sofort selbst erkennen. Das wiederholte Training der Inhalte vor einer Gruppe und das unmittelbare Feedback geben den Trainern Sicherheit in zweierlei Hinsicht: Sie verinnerlichen den Ablauf und der Umgang mit unerwarteten Situationen fällt ihnen leichter.

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.

Jeder der Teilnehmer durfte sowohl zwei Module als auch einen Energiser oder Recap trainieren. Im Anschluss an jede Trainingseinheit bewertete sich erst der Jungtrainer selbst, dann durften die Teilnehmer ihre Meinung äußern und erst zum Schluss gab es Feedback von meiner Seite. Jede Bewertung wurde schriftlich auf Moderationskarten gesammelt und jedem Jungtrainer als Geschenk übergeben. Es ist immer wieder eine Freude mitanzusehen, wenn schon der zweite Auftritt deutlich besser klappt. Das liegt an der lehrreichen Erfahrung, dass die Teilnehmer nicht nur Feedback bekommen, sondern selbst auch welches geben.

Zusätzlich legte ich eine Pinnwand an, auf der ich nützliche Tipps und Tricks, die das Trainerherz erleichtern und die Nerven beruhigen, sammelte. Angefangen beim richtigen Ablösen von Post-its, über cleveres Mischen der Teilnehmergruppen, bis hin zu dem Selbstbewusstsein, dass Trainer zwar Lernermöglicher, jedoch keine Babysitter sind.

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.

Besonderen Stellenwert und Funfaktor hatte auch dieses Mal die Übung, die verhaltenskreative Teilnehmer entlarvt. Zuerst offenbarte ich, wie man mit störenden Verhaltensweisen umgehen kann. Nach der Übung allerdings wussten die Teilnehmer das und beobachteten mich wie unter einer Lupe. Does she walk the talk?

5. QUALITÄTSMANAGEMENT – DER TRAINER-CHECK



Wichtig ist, dass die Trainer so trainieren, wie im ausgearbeiteten Trainerhandbuch beschrieben, damit Inhalte stets interessant und nachhaltig vermittelt werden und die Qualität sichergestellt wird. Gerade für Menschen, die nicht oft trainieren, ist eine Begleitung wichtig. Das kann in Form eines Tandem-Systems geschehen. Hier darf der Jungtrainer gemeinsam mit einem Lead/Master Trainer arbeiten. Das vermittelt dem Jungtrainer Sicherheit und zeigt direkt, ob er nicht nur den Inhalt gut weitergeben, sondern auch die Gruppe führen kann. Lead/Master Trainer können anfangs externe sein, das Ziel sollte jedoch sein, so schnell wie möglich interne Trainer auszubilden, um unabhängig von externen Ressourcen zu werden.

Im Konzernumfeld wurde entschieden, dass die Teilnehmer nach dem Train-the-Trainer Seminar am Anfang gemeinsam mit einem Lead/Master Trainer arbeiten. So konnte sich der Jungtrainer auf seine Module konzentrieren, während der Lead/Master 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. Deshalb wurde jeden Tag direkt Feedback eingeholt, um rasch reagieren zu können. Ob es dabei um den Wunsch nach einem Obstkorb, einer weitergehenden Erklärung oder nach frischer Luft ging – dem konnte ich dadurch direkt nachkommen.

Zusätzlich wurde ein Online-Tool eingeführt, mit dem die Teilnehmer vor dem Seminar, nach jedem Seminarblock und dann nochmals sechs Monate nach Seminarende befragt wurden. Gerade dieses letzte Feedback enthielt die wertvolle Information, wie nützlich und anwendbar die Teilnehmer die einzelnen Module fanden.

Rückmeldungen aus dem Seminar und dem Online-Tool wurde an das Trainerteam zurückgespielt, mit eigenen Beobachtungen, Ideen und Wünschen vom Management ergänzt und in regelmäßigen Meetings diskutiert. Je nach Ausmaß der Änderung wurde das Management miteinbezogen oder es konnte gleich umgesetzt werden und die Trainer über die Änderungen informiert werden.

ERGEBNIS

Das Training hat eine entscheidende Rolle beim Merger der beiden Konzerne gespielt. Durch die weltweite Trainingsmaßnahme kam man der Idee „One common culture“ durch die Bildung einer gemeinsamen Sprache der kontinuierlichen Verbesserung bedeutend näher. Die internen Trainer lernten Fertigkeiten, die sie nicht nur im Trainingsraum, sondern auch bei der Arbeit in Fachbereichen und als Führungskraft einsetzen konnten. 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.

Anna Langheiter

Redtenbachergasse 6/6a | 1160 Vienna | Austria | T +43 699 110 348 30 | al@annalangheiter.com
www.annalangheiter.com