

Damit Weiterbildung auch wirklich etwas bringt: High Impact Learning

Weiterbildungen sind beliebt – und oft nutzlos, weil kaum etwas vom Gelernten umgesetzt wird. Holcim wendet deshalb High Impact Learning an. Eine Methode, mit der die Lerninhalte sichtbar gemacht werden und somit nachhaltig wirken. Für optimale Resultate braucht es allerdings einiges an Einsatz vom Lernenden und von seinem Vorgesetzten.

Interne Weiterbildung hat eine lange Tradition bei Holcim. Den internen Zementkurs zum Beispiel gibt es seit 1960 – ein damals zwölfwöchiger Kurs, der die Zementherstellung im Detail behandelt.

Inzwischen sind die Kurse deutlich kürzer geworden, aber die Schlüsselfrage ist die gleiche geblieben: erzielt Training die gewünschte Wirkung? Oft weiss man es nicht, und manchmal gibt es guten Grund, daran zu zweifeln. Die Teilnehmer sind regelmässig von den Seminaren begeistert, doch wenn man nach einigen Monaten nachfragt, was sie wirklich umgesetzt haben, erntet man teilweise erstauntes Schweigen. Die Erinnerungen an den ersten Schnee in der Schweiz scheinen manchmal präsenter als die Lerninhalte zu sein ...

Holcim hat die internen Seminare über die Jahre optimiert und wählt die Anbieter sorgfältig aus – die teilweise unbefriedigende Wirkung liegt kaum an der Qualität der Seminare, die auch regelmässig von den Teilnehmern mit Höchstnoten bewertet wird. Es muss daher etwas anderes fehlen – nicht während, sondern offensichtlich vor und/oder nach dem Seminar.

Die Holcim-Tochterfirma in den USA (Holcim US) wendet seit einigen Jahren High Impact Learning (HIL) an, eine von Robert O. Brinkerhoff entwickelte Methode, die zu sehr



Die Autorin

Ursula Stocker ist Head Global Learning bei Holcim und zuständig für technisches Training, Projekt-Management und Learning Management.

Grafik 1

Lernziele: Was werde ich lernen? <i>Vom Seminaranbieter ausgefüllt</i>	Anwendung des Gelernten: Was werde ich damit tun?	Direkte Ergebnisse: Was erreiche ich, wenn ich das Gelernte anwende?	Firmenziele: Welches Firmenziel unterstütze ich dadurch?
Verstehen, wie sich Zahlungsfristen auf den Cashflow auswirken. Warum ist es wichtig, dass Kunden möglichst früh zahlen?	Zahlungsmodalitäten mit meinen Kunden neu verhandeln und dabei die Zahlungsfristen verkürzen.	5 grosse Kunden zahlen ihre Rechnungen 15 statt 30 Tage nach Lieferung.	Cashflow der Firma verbessert sich, Geld ist früher verfügbar. Dadurch werden z. B. Kreditzinsen für kurzfristige Geldanleihen von aktuell xx Fr. auf neu yy Fr. reduziert.

Grafik 2

	Nichts angewendet	Angewendet, aber keine relevanten Ergebnisse	Angewendet mit relevanten Ergebnissen
Herkömmliche Methode (Seminare und Weiterbildungen ohne Vor- und Nachbearbeitung)	< 15%	> 70 %	< 15%
Mit High Impact Learning	< 15%	< 15%	> 70 %

Quelle: R. Brinkerhoff

HIL setzt bei der mittleren Gruppe an, jenen 70 Prozent, die gutwillig sind und versucht haben, Lerntransfer herzustellen, die aber aus verschiedenen Gründen gescheitert sind. Wenn es gelingt, diese Leute vor und nach dem Training so zu unterstützen, dass sie zielgerichtet umsetzen, wird der Ertrag vom Training massgeblich vergrössert.

guten Ergebnissen führt. Für die globale Ausbildung wird diese Methode nun von Holcim übernommen.

Zusammengefasst geht es bei HIL darum, mit Training maximale Wirkung zu erzielen und diese sichtbar zu machen. Diese basiert auf drei Kernelementen: Betonung der Phasen vor und nach dem Training, Einbeziehung der Vorgesetzten und eine klare Verbindung zwischen der Trainingsteilnahme und der Erfüllung von Geschäftszielen.

Vor dem Training:

- müssen die Teilnehmer verstehen, warum sie kommen und welche Geschäftsziele durch die Seminarteilnahme unterstützt werden sollen,
- müssen die Vorgesetzten verstehen, was sie nach dem Seminar vom Teilnehmer erwarten können,
- besprechen Teilnehmer und Vorgesetzte, wie das Gelernte konkret umgesetzt wird und die gesetzten Ziele erreicht werden.

Grafik 3: Ein assoziiertes Unternehmen der Holcim in China benützt HIL, um sicherzustellen, dass Projekt-Management direkt die Firmenziele unterstützt

	Juni 2009	Lokale Geschäftsleitung bestimmt Firmenziele, die durch PMA unterstützt werden sollen
	Juli 2009	Nomination zukünftiger Trainer durch lokale Geschäftsleitung
	August 2009	HIL-Einführung und Auswahl der Projekte
	September 2009	Vorgesetzte und Teilnehmer erarbeiten Impact Maps
	Oktober 2009	Train-the-Trainer durch Global Learning, erste Anwendung von PMA
	November 2009	Überarbeitung der Impact Maps und Aktionspläne durch Teilnehmer und deren Vorgesetzte
	Dezember 2009	Anwendung von PMA in Schlüsselprojekten, begleitet durch Global Learning
	1. Quartal 2010	
	2. Quartal 2010	Messung von Anwendung, persönlichen Resultaten, Beitrag zu Firmenzielen

Nach dem Training:

- besprechen beide, wie der Vorgesetzte die Umsetzung des Gelernten unterstützt,
- begleitet der Vorgesetzte den Umsetzungsprozess durch Feedback und Coaching,
- werden die Umsetzung und der Beitrag zur Erreichung der identifizierten Geschäftsziele kontrolliert,
- werden Erfolge und erste Resultate in einem informellen Rahmen gefeiert!

Global Learning und das lokale Trainingsmanagement unterstützen die Teilnehmer und Vorgesetzten in diesen Phasen und initiieren die jeweiligen Prozesse – durch Kick-off-Sitzungen (für die globalen Trainings virtuell), Coaching und Nachfassen und das Bereitstellen der entsprechenden Dokumente.

Trainings sind weder Selbstzweck noch Belohnung für Mitarbeiter

In der Impact Map wird von Teilnehmern und Vorgesetztem festgehalten, was gelernt, getan und erreicht werden soll: An einem einfachen Beispiel aus einem Finanzkurs – auch für Nicht-Finanzspezialisten verständlich – sollen der Aufbau und die Funktion einer solchen Karte gezeigt werden (siehe Grafik 1). Die zweite Spalte ergibt einen konkreten Aktionsplan, was nach dem Seminar im Rahmen der Nachbearbeitung getan werden muss. Die dritte und die vierte Spalte ermöglichen es dem Mitarbeitenden und seinem Vorgesetzten, das Erreichte auch zu überprüfen und zu messen.

Wenn Teilnehmer und Vorgesetzte nicht wissen, wie sie die Impact Map ausfüllen können, hat erfahrungsgemäss ein Seminarbesuch wenig Sinn, und es ist auch schon vorgekommen, dass potenzielle Teilnehmer in einem solchen Fall wieder abgewiesen wurden. Denn Training ist kein Selbstzweck und auch keine Belohnung für gute Mitarbeiter (dafür gibt es geeignetere Mittel); wenn einem Trainingsbesuch keine Firmenziele zugeord-

net werden können, rechtfertigt er sich für das Unternehmen in aller Regel nicht (siehe Grafik 2).

Seit rund zwei Jahren wird HIL nach und nach in den technischen Trainings eingeführt. Hier als Beispiel die Einführung von Holcims Projekt-Management-Ansatz (PMA) in China. Aus der Übersicht wird deutlich, dass Training mit HIL ein monatelanger Prozess ist und somit nicht mehr einfach die Durchführung eines Seminars (siehe Grafik 3).

Die Evaluation konkreter Ergebnisse nach dem Training zeigt eine massgebliche Verbesserung durch die Anwendung von HIL. Bei der Einführung von Solve! (Holcims Instrument für Problemlösung) in Zementwerken in den Philippinen beispielsweise konnten über 70 Prozent der Trainingsteilnehmer hinterher messbare Erfolge vermelden – nämlich durch die jeweiligen Werksleiter bestätigte Verbesserungen in den Schlüsselindikatoren der Werksleistung.

Aufgrund der messbaren Erfolge, die dank HIL für technisches Training erreicht wurden, interessiert sich Holcim derzeit dafür, ob sich HIL auch für «weiche» Themen anwenden lässt. In Zusammenarbeit mit einem externen Anbieter wurde HIL genutzt, um die Wirkung interner Trainings zu präferenzorientierter Kommunikation und effektiver Teamarbeit zu verstärken. Die ersten sichtbaren Ergebnisse und die stark erhöhte Umsetzungsmotivation des Teams ermutigen dazu, in Zukunft auch für weiche Themen wie beispielsweise Kommunikation, interkulturelle Kompetenz und Führung auf HIL zu setzen.

Durch die intensiven Phasen vor und nach dem Training erhöht sich der Aufwand seitens der Trainingsveranstalter, der Teilnehmenden und Vorgesetzten durch HIL beträchtlich. Im Gegenzug sind aber auch die Ergebnisse und damit der Ertrag des Trainings massiv erhöht – für Holcim geht diese Rechnung deshalb auf.

Ursula Stocker