

«Es geht nicht um den Einsatz von Zeit,  
sondern um das Erreichen der Ziele.»

Brigitte Zura

## Horizont – Ursache – Wirkung

Die in der CMT Publikation «Weg mit Ziel verknüpfen» (seminarINSIDE Ausgabe 03/2011) dargelegten Gedanken lieferten dem interessierten Kunden bereits Argumente, warum er sich für die Firma CMT entscheiden soll. Nachfolgend wird dargelegt wie CMT eine Herausforderung angeht.

### Durch den Kopf des Kunden denken

Mehrere Fragen sind wegweisend, um ein Verständnis für die Notwendigkeit eines Trainings zu bekommen:

- ▶ Was soll nach dem Training anders sein als vor dem Training?
- ▶ Anhand welcher Kenngrößen oder Beobachtungen soll die Veränderung erkennbar sein?
- ▶ In welchem Zusammenhang steht die Veränderung zu den Bereichs- und/oder Unternehmenszielen?
- ▶ Wie zeigt sich die heutige Situation und wie ist sie entstanden?
- ▶ Welche Kräfte wirken positiv in Richtung Ziel? Welche dagegen?
- ▶ Wo oder was sind die Wirkungstreiber?

Die Erfahrungen zeigen, dass die Antworten auf diese Fragen bei den Verantwortlichen oft in greifbarer Nähe liegen, manchmal aber auch ziemlich für Verwirrung sorgen können. Genau in solchen Momenten braucht es professionelle Beratung, gepaart mit Geduld und Hartnäckigkeit.

### Wissen – Können – Einstellung

Wenn klar ist, wohin die Reise gehen soll, und ein gemeinsames Verständnis vorhanden ist, wo man sich im Moment befindet, beginnt die kreative Arbeit: Wie soll das Ziel erreicht werden? Wenn es darum geht, Menschen mit bestimmten Trainingsmethoden zu entwickeln, sind drei Fragen entscheidend:

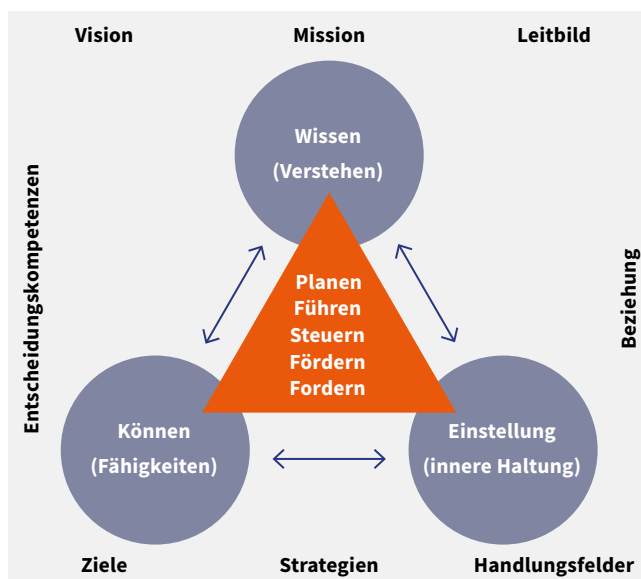
- ▶ Was ist an Wissen bereits vorhanden und was fehlt noch?
- ▶ Was ist an Können bereits vorhanden und was fehlt noch?
- ▶ Welche Einstellung – im Sinne von innerer Haltung – braucht es neben dem Wissen und Können (siehe Abb. 2), um die Ziele zu erreichen?

Laufende Begleitung/Entwicklungsverantwortung bei nächst höherer Führungsebene



Rollender Entwicklungsplan (Entwicklungstagebuch, Transfer-Reporting)

(Abb. 1: CMT 3-Phasen-Modell der Kompetenzentwicklung)



(Abb. 2: Einflussfaktoren auf Mitarbeiterperformance und auf die Umsetzungskraft im Wandel)

Vorgehen, Methodik, Übungen und Trainingszeit unterscheiden sich wesentlich, wenn es darum geht, Wissen aufzubauen oder Können im Sinne von Anwenden/Umsetzen – zu sichern, erweitern oder zu verbessern. Und vor allem, wenn es die Einstellung – im Sinne der bewussten oder unbewussten inneren Haltung – betrifft.

### **Voraussetzungen schaffen**

Damit eine Entwicklungsmassnahme – zum Beispiel ein Führungs- oder Verkaufstraining – Wirkung zeigt, braucht es vor deren Durchführung die richtigen Voraussetzungen. Oder anders formuliert: Wenn das Training ein Samenkorn ist, das während, aber vor allem nach der «Pflege» (Training) wachsen, gedeihen und Früchte tragen soll, dann ebnet die Phase «Voraussetzungen schaffen» den Boden, worin das Samenkorn wachsen kann.

Die Erfahrung zeigt, dass nach dem Training auch die Umsetzung in die Praxis viel zu wenig Beachtung zukommt. Häufig hat sich die Arbeit des Mitarbeiters während seiner Abwesenheit sogar noch gestapelt. Seine erste Aufgabe nach dem Training besteht dann darin, diesen Berg zuerst mal abzarbeiten. Dabei sind gerade die ersten Tage nach einer Schulung die wichtigsten, wenn es um den Transfer geht. Mit jedem Tag, der vergeht und das neu erworbene Wissen oder Können nicht angewendet wird, verringert sich die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung signifikant. Es liegt somit in der Verantwortung der nächstoberen Führungsebene, dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter das Gelernte umsetzen können und umsetzen sollen!

### **Durchführung**

Die Durchführung des Trainings beginnt mit dem Vorbereitungsgespräch (Briefing) zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, wobei Letzterer in unserem Verständnis durchaus auch Führungskraft sein kann. Die Schulung beginnt nicht erst mit dem Begrüssungskaffee am Trainingstag. Beim Briefing vor dem Training ist sicher auch die Priorisierung von Inhalten, Schwerpunkten und Trainingszielen ein Thema. Zusätzlich geht es aber auch darum, dem Entwicklungsschritt und der Investition die notwendige Aufmerksamkeit und Wertschätzung zu geben. Beim Briefing wird noch einmal klar, dass das Unternehmen Arbeitszeit und Geld investiert und damit entsprechende Erwartungen an den Mitarbeiter hat. Aber vielmehr geht es darum, dem Entwicklungsschritt und der Investition die notwendige Aufmerksamkeit und Wertschätzung zu geben. Beim Briefing wird noch einmal klar, dass das Unternehmen Arbeitszeit und Geld investiert und damit Erwartungen an den Mitarbeiter hat.

### Wie muss man sich ein CMT-Training vorstellen?

Aus der Praxis weiss man, dass es begünstigende Faktoren in der Erwachsenenbildung gibt, zum Beispiel:

- ▶ Problem- und aufgabenorientiertes Lernen
- ▶ Erlebnis- und erfahrungs- und beziehungsorientiertes Lernen
- ▶ So viel Wissen wie nötig, so viel Verstehen wie möglich
- ▶ Selber tun ist wirkungsvoller als zuhören
- ▶ Verhaltenstraining mit Rollenspielen, Beobachten/Feedback und Selbstreflexion
- ▶ Wissen, Können und Einstellung abgestimmt auf die Ziele
- ▶ Sinnvolle Balance zwischen Präsenztraining und Selbststudium

CMT orientiert sich an den neusten Erkenntnissen aus der Erwachsenenbildung und gestaltet ein Training in Zusammenarbeit mit dem Kunden, spricht den ziel- und resultatverantwortlichen Führungskräften, Schlüsselpersonen, Multiplikatoren und den Teilnehmern. Gemeinsam ist es möglich, das Training auf IST und SOLL abzustimmen und mit Bestehendem wie Vision, Werte, Leitbild, Management – und Führungskonzept zu verzahnen.

### Nachhaltigkeit

Die eigene Kraft des Trainingsteilnehmers hat die grösste Hebelwirkung bei der Umsetzung. Und doch zeigt sich, dass überall dort, wo eine zusätzliche Begleitung durch einen Vorgesetzten, Mentor, Coach oder sogar Kollegen sichergestellt ist, die Umsetzung wirkungsvoller ist. Zusätzliche Programme wie Transferaufgaben, Reflexionsworkshops, Training on the Job, Coaching, Web- oder Mobile-Reflexionssupportunterstützendie nachhaltige Umsetzung und somit die langfristige Wirkung.

### Ist es wirklich Training, was Sie brauchen?

Es ist erlaubt, dem Kunden diese Frage zu stellen. Nicht selten stehen grosse Erwartungen hinter dem Kundenwunsch. Sei es, um die Mitarbeiter mit Training weiterzuentwickeln oder wichtige Veränderungen in der Organisation umzusetzen. Aber geht es wirklich darum, einzelne Mitarbeiter im Bereich Wissen, Können und Einstellung weiterzuentwickeln? Oder hat es noch andere Kräfte, die wirken? Zum Beispiel:

- ▶ Die klare Ausrichtung des Unternehmens (Vision, Ziele, Strategie)
- ▶ Die gelebte und erlebte Führung
- ▶ Die Kultur im Sinne von Werten, Normen und Mustern
- ▶ Die Zusammenarbeit und der Umgang miteinander
- ▶ Die formelle und informelle Kommunikation
- ▶ Die Struktur im Sinne von Aufbau und Ablauforganisation, Werkzeuge und Infrastruktur

Alle diese Faktoren haben Einfluss auf die Organisation. Und so schliesst sich der Kreis, dass Kunde und Lieferant ein gemeinsames Verständnis bekommen über Horizont, Ursache, Wirkung und Nachhaltigkeit.