

Personalentwicklung ohne Grenzen

Wie die XXXLutz-Gruppe firmeninterne Trainer:innen an internationalen Standorten schult

Hinter jedem erfolgreichen Unternehmen steht engagiertes und kompetentes Personal. Und das fällt leider nicht vom Himmel. Gerade für international tätige Unternehmen ist es eine Herausforderung, die Standards in der Personalentwicklung über alle Standorte im In- und Ausland hinweg auf gleich hohem Niveau zu halten. Die XXXLutz-Gruppe setzt dabei auf firmeninterne Train-the-Trainer-Weiterbildungen.

**// AUTOR**

Rudolf Kottbauer
Kunden- und
Projektmanager,
Team WIFI International

**// AUTORIN**

Dagmar Kéryová
Trainerin,
WIFI International

Bei der in dreizehn europäischen Ländern tätigen österreichischen XXXLutz-Unternehmensgruppe hat die interne Aus- und Weiterbildung einen hohen Stellenwert. Das Repertoire der Personalentwicklung reicht von Online-Schulungen und Fachseminaren bis hin zu Mentoring. Eine wichtige Rolle spielen interne Expertinnen und Experten, die ihr Wissen in Trainings weitergeben. Dafür benötigen sie das nötige methodische und didaktische Rüstzeug. Um sie bei ihrer Aufgabe zu unterstützen und das Niveau der Trainings auch international hoch zu halten, hat der zur XXXLutz-Gruppe gehörende Möbeldiskonter Möbelix für seine Standorte in Tschechien und der Slowakei in den vergangenen eineinhalb Jahren mit dem Personalentwicklungsanbieter WIFI zwei Weiterbil-

dungen zum:zur „Zertifizierten Trainer:in in der Erwachsenenbildung“ mit jeweils unterschiedlichen Zielsetzungen und Zielgruppen realisiert.

**Weiterbildung 1:
Trainer:innen für Fachseminare**

Der erste Lehrgang vermittelte 15 firmeninternen Trainerinnen und Trainern das methodisch-didaktische Know-how, um Fachseminare für Mitarbeiter:innen an unterschiedlichen Standorten künftig selbstständig durchführen zu können. Das Themenspektrum dieser Fachseminare reicht von Produktschulungen über HR-Themen wie Onboarding in Bezug auf Vision und Mission des Unternehmens sowie gesetzliche Beschränkungen bis hin zu Kundenpflege und



Beschwerdemanagement. Die Ausbildung der firmeninternen Trainer:innen umfasste unter anderem die folgenden Themen:

- › die Rolle des Lehrenden sowie das Lehr- und Lernverständnis
- › kompetenzorientierte Gestaltung und Durchführung von Seminaren
- › Planung, Gestaltung und Umsetzung individualisierter Möbelix-Seminare
- › die Kommunikation im Seminarkontext
- › die Arbeit mit Gruppen sowie Gruppendynamik
- › die Gestaltung des Seminarklimas und der Umgang mit herausfordernden Situationen
- › Selbstreflexion und Selbstevaluierung
- › die eigene Trainerpersönlichkeit (Feedback)
- › Kompetenz-Check (online)
- › Präsentation einer Projektarbeit
- › Micro-Teaching

Weiterbildung 2: Mentor Facilitator:innen

Die zweite Trainer:innenausbildung, an der insgesamt 12 Mitarbeiter:innen teilnahmen, stellte die Wissensweitergabe in der Praxis ins Zentrum. Sie richtete sich an sogenannte „Mentor Facilitator:innen“ – das sind Kundenbetreuer:innen, die bei Möbelix neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beim Onboarding unterstützen. Dabei ist es von großer Bedeutung, dass sie ihr Wissen sehr effektiv weitergeben und die neuen Mitarbeiter:innen das Erlernte sofort in die Praxis umsetzen können. Im Idealfall sollen die Kundinnen und Kunden im Möbelhaus bei der Beratung erst gar nicht merken, dass sie es mit neuen Mitarbeitenden zu tun haben. In der

internen Ausbildung sollten die Mentor Facilitator:innen daher die Fähigkeit entwickeln, die neuen Mitarbeitenden in diesem Sinne zu schulen.

Aufbau der Weiterbildung

Die Lernziele erreichten die Teilnehmer:innen in drei Stufen: Zunächst erwarben sie methodisch-didaktisches Know-how, um Fachseminare selbstständig führen zu können. Anschließend erlangten sie Kompetenzen, um Fachseminare selbstständig entwickeln zu können. Die dritte Stufe beinhaltete die erfolgreiche Prüfungsvorbereitung.

Doch nicht allein das Know-how, um Seminare entwickeln und durchführen zu können, garantiert erfolgreiche Schulungen. In erster Linie müssen neue Mitarbeiter:innen für ihre Arbeit motiviert sein, den Mut haben, Neues auszuprobieren, und die Energie aufbringen, Neues zu lernen, damit sie sich so schnell wie möglich anpassen. Die internen Coaches und Mentor:innen unterstützen die Mitarbeiter:innen dabei durch ihr persönliches Beispiel. Ihre Aufgabe ist es daher auch, mit Hilfe von Geschichten ihre Erfahrungen weiterzugeben, positive Interaktionen in einer Gruppe von neuen Kollegen zu schaffen und sie durch konkrete Fallstudien, die sie gemeinsam lösen, in das Leben des Unternehmens zu integrieren. Der Aufbau sozialer Kompetenzen war daher ein wichtiger Fokus im Rahmen der Trainer:innenausbildung.

Effektiver und nachhaltiger Wissenstransfer

XXXLutz legte bei den Train-the-Trainer-Weiterbildungen vor allem Wert darauf, dass

die Lerninhalte verständlich sind und sich unmittelbar in der Praxis anwenden lassen. Bei beiden Weiterbildungen kam daher das vom WIFI in wissenschaftlicher Zusammenarbeit mit Pädagogikprofessor Rolf Arnold von der TU Kaiserslautern entwickelte Lernmodell LENA zum Einsatz, dem die Philosophie des lebendigen (LE) und nachhaltigen (NA) Lernens zugrunde liegt. Das Konzept stellt Lernende, ihre Lernprozesse und ihre Selbstlernkompetenz in den Mittelpunkt. Die Trainer:innen schlüpfen dabei in die Rolle der Lernbegleitung. Sie unterstützen die Kolleginnen und Kollegen dabei, effektiv und nachhaltig zu lernen. Beherrschen die Trainer:innen die Methodik und Didaktik, die dem Modell zugrunde liegt, können sie Know-how so weitergeben, dass es sich sofort und langfristig in der Praxis umsetzen lässt.

Dabei legen die Trainer:innen zunächst gemeinsam mit den Teilnehmer:innen Entwicklungsziele fest, die mit ihren Leistungszielen verknüpft sind. Nur wenn die Ziele klar sind und gemeinsam erarbeitet wurden, können die Teilnehmer:innen zum Partner im Lernprozess werden. Die Teilnehmer:innen lösen anschließend konkrete Fallbeispiele aus der Praxis. Dabei geht es in den Trainingseinheiten um ihre individuellen Projekte, die sie einzeln oder in Gruppen über einen längeren Zeitraum mit der Unterstützung von Mentor:innen lösen. Diese Projekte sind so angelegt, dass die Teilnehmenden die Ergebnisse sofort an ihrem Arbeitsplatz anwenden können. So sehen sie das Ergebnis unmittelbar und haben Erfolgserlebnisse, die ihnen Selbstvertrauen geben und Lust machen, an ihrer Entwicklung zu arbeiten.

Methodisch kommen dabei kollektive Formen des Mentorings zur Anwendung, zum Beispiel kollektives Lernen in Form von Mastermind-Gruppen. Dabei leitet ein:e Mentor:in oder Moderator:in den Gruppenarbeitsprozess, bei dem die Teilnehmer:innen gemeinsam Lösungen erarbeiten, Ideen austauschen und sich gemeinsam weiterentwickeln. Im ersten Schritt vermittelt die Trainerin oder der Trainer der Gruppe eine Erfahrung. Das kann in einem Simulationsspiel oder durch ein Video über eine interessante Situation geschehen. Im zweiten Schritt reflektieren die Teilnehmer:innen, was ihnen die Erfahrung gebracht hat, übertragen es auf Situationen in der Praxis und formulieren dann mit der Trainerin oder dem Trainer eine bestimmte Form der Methodik, neues Wissen, Gesprächsformen mit Kund:innen oder einen Arbeitsablauf.

Herausforderung 1: Sprache

Für die Ausbildung der firmeninternen Trainer:innen entwickelten WIFI und Möbelix eine Ausbildung, die aus acht zweitägigen Modulen und einer Zertifizierungsprüfung besteht und Online- sowie Präsenz-Elementen enthält. Um diese auf die Bedürfnisse des Unternehmens abzustimmen, traf sich Trainerin Dagmar Kéryová vor dem Start der Ausbildung bei einem Pre-Training-Meeting mit dem Personalverantwortlichen von Möbelix und dem Kundenmanager von WIFI International, um Anforderungen, Ziele und Erwartungen im Detail zu besprechen. Der Fokus lag dabei darauf, österreichisches Ausbildungsniveau zu erzielen. Auf dieser Basis erstellte die Trainerin ein maßgeschneidertes Weiterbildungskonzept.

Eine Herausforderung dieser grenzüberschreitenden Ausbildung war die Sprache. Denn die Teilnehmenden sprachen nicht Deutsch. Die Trainings in der Niederlassung Brünn wurden daher auf Slowakisch durchgeführt. Bei der Zertifizierungsprüfung, die ebenfalls vor Ort stattfand und von einer deutschsprachigen Prüferin abgenommen wurde, unterstützte ein Dolmetscher.

Herausforderung 2: Zertifizierung im Ausland

Die zweite Herausforderung stellte die Zertifizierung im Ausland dar. Denn zertifiziert

wird die Ausbildung nach österreichischem Standard. Die einzelnen Trainingsmodule für die firmeninterne Train-the-Trainer-Ausbildung waren daher nicht nur auf die individuellen Anforderungen des Unternehmens abzustimmen, sondern mussten auch die hohen Standards der österreichischen Zertifizierungsstelle erfüllen. Das anerkannte Personenzertifikat nach den Kriterien der ÖNORM EN ISO/IEC 17024 und nach dem Nationalen Qualitätsregister (NQR) eröffnet den Absolventinnen und Absolventen dann aber die Möglichkeit, ihr Trainings-Know-how in vielen Bereichen einzusetzen – auch international.

Was sind die Vorteile firmeninterner Trainings im internationalen Kontext?

- › **Einheitlich hohes Niveau bei der Personalentwicklung:** Wenn eine Niederlassung in Land A ein gleich hohes Qualifikationsniveau wie eine Niederlassung in Land B hat, ist es möglich, innerhalb des Konzerns länderübergreifend Personal einzusetzen.
- › **Kosten- und Zeiteffizienz:** Werden viele Mitarbeiter:innen auf der Basis eines Konzepts ausgebildet, sind sowohl die finanziellen Mittel als auch der Zeitaufwand geringer.
- › **Entwicklung neuer Konzepte für bestehende Herausforderungen:** Mit Ausbildungskonzepten, die für die jeweiligen Bedarfe maßgeschneidert angeboten werden, lassen sich individuelle Lernziele besser und schneller erreichen.
- › **Bereinigung von Konflikten:** Die gemeinsame Ausbildung eignet sich gut, um nonverbale Konflikte unter Mitarbeitenden zu beheben und interkulturelle Unterschiede auszugleichen.
- › **Wertschätzung:** Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstehen das Weiterbildungsangebot als Wertschätzung.
- › **Punktgenaues Ergebnis durch maßgeschneidertes Konzept:** Auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnittene Ausbildungskonzepte sind die Lösung praxisnaher Probleme von Unternehmen.

// FAZIT

Die beiden Train-the-Trainer-Ausbildungen bei Möbelix zeigen, dass es gelingen kann, die österreichischen Weiterbildungsstandards in die Unternehmensstandorte in Mittel- und Osteuropa zu exportieren. Ein wichtiger Erfolgsfaktor bei den Projekten waren die Koordination und Zusammenführung aller Beteiligten in jeder Phase der Ausbildung.

Die Ausbildung der Mentor Facilitator:innen fand in Präsenzseminaren statt. Möbelix wird diesen Weg der Personalentwicklung fortsetzen: In den kommenden Jahren werden weitere Mentor Facilitator:innen die mittlerweile bewährte, grenzüberschreitende Trainer:innenausbildung durchlaufen.