

*Airbus trainiert seine Experten für die Wissensvermittlung.  
Das soll ausufernden Power-Point-Präsentationen ein Ende setzen.*

# Ende der Materialschlacht

Je komplexer ein Unternehmen in der Vernetzung seiner Wissensbereiche ist, desto wichtiger ist der Transfer des internen Know-hows. Multiplikatoren müssen sicherstellen, dass das Wissen von einer Ebene zur anderen gelangt. Externe Trainer – die in Wissensvermittlung besser ausgebildet sind – können diese Aufgabe oft nicht übernehmen. Vor allem dann nicht, wenn es sich um hoch spezialisierte Unternehmen handelt. Bei Airbus Deutschland ist dies der Fall. Die Airbuswelt ist extrem komplex, weshalb externe Trainer zu lange bräuchten, um sich in das Spezialwissen einzuarbeiten. Die Komplexität ergibt sich aus vergleichsweise wenig Standardisierungen und vielen Vorschriften aufgrund der Sicherheitsproblematik. Da Airbus aber eine der wenigen deutschen Ausbilder im Flugzeugbau ist, besteht ein extrem hoher Bedarf an Wissenstransfer, um die heranwachsenden Spezialisten zu schulen. Bei Airbus wie bei vielen anderen spezialisierten Unternehmen vermitteln dieses spezielle Wissen in der Regel hoch qualifizierte Ingenieure. Sie sind auf ihrem Fachgebiet

die Top-Experten. Das bedeutet aber nicht automatisch, dass sie auch das nötige Know-how in Sachen Wissensvermittlung besitzen. Oft zeigt sich die Unsicherheit beim Halten einer Rede vor größerem Publikum darin, dass sich die Vortragenden hinter einer Mauer von Power-Point-Präsentationen flüchten. Dabei ist Power-Point unbestreitbar ein Instrument, das eine große Bandbreite von Chancen – aber eben auch Risiken – in sich birgt. Es war deshalb auch bei Airbus keine Seltenheit, dass Spezialisten 60-minütige Einführungsveranstaltungen halten, in denen einhundert Folien gezeigt wurden.

Im Allgemeinen ist zu beobachten, dass Zuhörer und Teilnehmer an Veranstaltungen immer wieder durch PowerPoint-Präsentationen – oder besser „PowerPoint-Filme“ – und durch schwer verständliche, viel zu lange theoretische Inputs am Lernen gehindert werden. Denn was der Rezipient letztlich in seiner Erinnerung behält, ist nur ein geringer Bruchteil dessen, was vermittelt werden sollte. Was er sich in jedem Fall jedoch gemerkt hat, ist die ineffiziente Art der Wissensvermittlung: die neuen Mitarbeiter imitieren bei der ersten sich bietenden Gelegenheit die Folienschlacht. Grund hierfür ist die Multiplikatoren-Rolle, die ein ausgewählter Spezialist unweigerlich einnimmt. Er gilt in seiner fachlichen Kompetenz nicht nur als Vermittler seines Spezialwissens, sondern auch der Unternehmenskultur. Mehrere ungewollte Effekte treten also auf. Bei Airbus hat die Abteilung TSCD (Training, Skills, Culture Developments) einen Ausweg aus dieser Situation gefunden: 2006 boten die Personalexperten erstmalig eine neu konzipierte Train-the-Trainer-Ausbildung an. Konzeptioniert und durchgeführt wurde und wird diese von Susanne Alwart, Inhaberin

des Hamburger Weiterbildungsinstituts alwart+team. Als Zielgruppe sind Experten, Führungskräfte und Mentoren definiert, die ihr Wissen gezielt weitervermitteln.

Inhaltlich ist das sechs- bis neuntägige Train-the-Trainer-Training als dreiteiliges Stufenkonzept angelegt.

- Das erste Modul befasst sich ausschließlich mit der Konzeption von Trainings und dem Erstellen eines Trainerleitfadens. Dieses Modul eins ist für Teilnehmer gedacht, die keinen Trainerleitfaden haben.

- Das zweite Modul befasst sich mit den Prinzipien des Lernens und der Optimierung des Trainerleitfadens. Das Modul zwei ist für Teilnehmer gedacht, die das erste Modul absolviert haben oder bereits im Besitz eines groben Trainerleitfadens sind.

- Das Modul drei hat die Optimierung der Durchführung von Trainingsmaßnahmen zum Thema. Es ist für Teilnehmer geeignet, die einen fertigen und detaillierten Trainerleitfaden für ihr Fachthema besitzen.

Die Dreiteilung ist nach einer längeren Erprobungsphase entstanden, denn zunächst war das Durchlaufen der gesamten Ausbildung das Ziel für alle Teilnehmer. Schnell kristallisierte sich jedoch heraus, dass bei Airbus, genauso wie bei vielen anderen international agierenden Unternehmen, in vielen Bereichen standardisierte Trainerleitfäden existieren. Genau für diesen Fall wurde Modul zwei das Einstiegs-training.

Zwischen den Modulen entsteht ein zusätzlicher Arbeitsaufwand, der erfahrungsgemäß sechs bis 16



*Susanne Alwart,  
Inhaberin, Weiter-  
bildungsinstitut  
alwart+team,  
Hamburg  
Kontakt: info@  
alwart-team.de*



*Mareike  
Hammerschmidt-  
Wilkens, Personal-  
entwicklerin, Air-  
bus Deutschland,  
Hamburg  
Kontakt: mareike.  
hammerschmidt-  
wilkens@airbus.com*

## Stichwörter in diesem Beitrag

- Knowhow-Transfer
- Multiplikatoren Rolle
- Accelerated Learnings

---

Stunden beträgt. Der Grund dafür ist, dass die in dem Train-the-Trainer-Seminar gelernte Methodik in der entsprechenden Zeit nicht vollständig für den Praxisfall erprobt werden kann. Die Teilnehmer lernen anhand von komplexen Trainingsthemen, wie etwa „Einsatz von Nivellier- und Messhilfsmitteln“, „SAP QM-Schulung“, „Gewichtsoptimierte Konstruktion“. Dabei offenbart erst die Erarbeitung eines ganzen Trainings die Kniffe und Tücken, auf die es letztlich ankommt. Deswegen empfiehlt sich in jedem Fall die Vorbereitung eines ganzen Trainings.

In der gesamten Ausbildung lernen die Teilnehmer die Methoden, um Trainerleitfäden zu erstellen, Trainings durchzuführen und schwierige Situationen zu bewältigen. In den Modulen eins und zwei wird die Methode trainiert, wie man aus einem beschriebenen Problem oder Phänomen Trainingsziele, Grobkonzepte und Trainerleitfäden erstellt. Die mitgebrachten Trainingsthemen werden als Modell-Projekt durch die neun Tage getragen, damit am Ende der Ausbildung, neben der erlernten auf alle Trainingsthemen übertragbare Methode, ein mehrfach überarbeitetes, supervidiertes Trainingskonzept von jedem Teilnehmer sofort umgesetzt werden kann. Dies stellt eine enorme Erleichterung, besonders für die Spezialisten dar, die zum ersten Mal in der Rolle des Multiplikators agieren.

### **Konzepte verändern**

Das, was insbesondere den Ingenieuren viele Ideen zur Veränderung der Konzepte bringt, ist die Methode des Accelerated Learnings (AL). Der meist sehr theoretische Stoff ist mit dieser Methode leicht in aktivierende Lerneinheiten wandelbar. Der Vorteil: Die Behaltensquote steigt deutlich an, die Trainingsdauer kann in vielen Fällen sogar reduziert werden, weil viele Folien als nutzlos identifiziert werden und dem Rotstift zum Opfer fallen. Der Methode liegt ein einfaches Prinzip zugrunde: Alles, was sich

ein normaler Mensch nicht sofort merken kann und was nicht mit entsprechenden Methoden stärker erinnerlich zu machen ist, wird weggelassen. Die Vortragenden werden darin trainiert, sich immer wieder bewusst zu machen, ob gerade dieser oder jener Aspekt für das Gesamtverständnis wichtig ist beziehungsweise ob er in einer neuen Einheit besser vermittelt werden kann. Der „Film“ reduziert sich auf wenige Folien. Der restliche Inhalt wird mit unterschiedlichen Methoden, die verschiedene Intelligenzen ansprechen (das AL kennt davon acht unterschiedliche), vermittelt.

Ein weiteres großes und vor allem wichtiges Thema wird in Modul drei trainiert: Die Präsenz und Wirkung des Trainers. Gerade die meist sehr detail- und sach-orientierten Ingenieure haben Probleme, bei ihren Zuhörern den Funken überspringen zu lassen und ihre eigene Begeisterung für ein Thema zu vermitteln. Die Experten lernen deshalb, über ihre innere Haltung und die daraus resultierende Präsenz Signale zu senden und Impulse zu setzen. Besonders wenn es um die Einarbeitung neuer Mitarbeiter oder die Präsentation neuer Produkte, Ideen oder Strategien geht, ist es unverzichtbar, dass die Multiplikatoren sich für die Inhalte begeistern, dies auch zeigen und weitergeben.

Das Training schafft nicht nur neue Möglichkeiten des internen Wissens-Aufbaus und der Wissens-Weitergabe, die Ausbildung hat einen weiteren übergeordneten Effekt: die Weitergabe und Multiplikation gewünschter Werte, die sich darin zeigen, wie der Multiplikator mit den Teilnehmern umgeht, wie er präsentiert und wie aufwändig das Training vorbereitet und gestaltet wird. Zudem ergibt sich die Möglichkeit, mit Hilfe durchdachter Personalentwicklungskonzepte Nachwuchskräfte zu fordern und zu fördern. Zum Beispiel in Situationen, in denen ein eigentlich anstehender Karrieresprung aus Unternehmensgründen nicht möglich ist. Erfahrungsgemäß wird eine solche Ausbildung immer als Aufwertung und Förderung erlebt.