



# Was braucht es, zum erfolgreichen Wissenstransfer?

Die Motivation ist die Basis des Ausbildungskonzeptes von Siemens  
– weil die gute Produktschulung alleine nicht genügt.

Answers for mobility.

**SIEMENS**



# Mehr als Produkteschulung

Der Anwender-Ausbildung misst Siemens hohe Bedeutung bei. Dabei geht es – über die Produkteschulung hinaus – auch darum, die Lernbereitschaft und die Lust auf Neues zu wecken.

## Motivation wecken für Neues

Produktorientierte Schulungen genügen heute nicht mehr – denn persönliche Denkweisen und Einstellungen lassen sich nicht allein durch die Vermittlung von technischem Wissen verändern.

Wenn bei den Mitarbeitenden Bereitschaft und Motivation fehlen, sich positiv mit Neuem auseinanderzusetzen, kommt der Nutzen produktorientierter Schulungen nur beschränkt zum Tragen. Auch können die Bedürfnisse und der Wissensstand der zu schulenden Mitarbeitenden sehr unterschiedlich sein.

Siemens vermittelt den Mitarbeitenden nicht nur Produktwissen, sondern hilft auch mit, frühzeitig Hemmschwellen und Vorurteile gegenüber Veränderungen abzubauen. Erst dann entfalten die Produktkurse für Ihr Unternehmen den gewünschten Nutzen.

## Höheren Nutzen schaffen durch veränderungsorientierte Ausbildung

Siemens betrachtet die Anwender-Ausbildung als integralen Bestandteil eines Auftrags und misst ihr einen hohen Stellenwert bei. Ziel der veränderungsorientierten Ausbildungskonzepte von Siemens ist es, Ihnen und Ihren Mitarbeitenden eine Schulung anzubieten,

- bei der die Wissensvermittlung der jeweiligen Zielgruppe angepasst wird,
- welche die unterschiedlichen Wahrnehmungen, Wertvorstellungen, Erwartungen und Lerngeschichten der teilnehmenden Menschen einbezieht,
- die einen hohen Wirkungsgrad aufweist, dass heißt, dass der Wissensstand der Teilnehmer auch längere Zeit nach der Schulung noch hoch ist,
- die von einem guten Kosten-Nutzen-Verhältnis geprägt ist.

## Gemeinsam anpacken

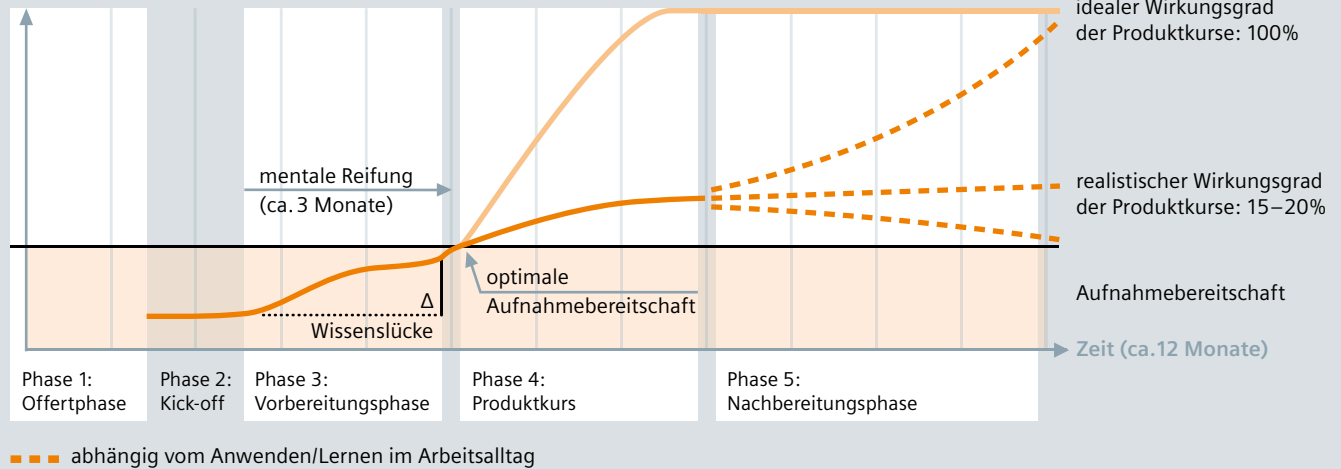
Voraussetzung für Erfolg ist eine intensive Zusammenarbeit zwischen Ausbilder und Auftraggeber: Weil Menschen anstelle von Produkten und Systemen im Mittelpunkt stehen, sind standardisierte Ausbildungskonzepte eher die Ausnahme.

Erfolg versprechende Schulungen bestehen aus mehreren Phasen und brauchen Zeit. Planen Sie sie deshalb frühzeitig – bereits beim Kauf eines Produktes und in Absprache mit Siemens.

Diese Broschüre zeigt Ihnen konkret das Konzept der veränderungsorientierten Ausbildung. Verdeutlicht wird es anhand eines konkreten Beispiels.

## Wissenszuwachs im Verlauf der Projektzeit

Know-how/Wissensstand



### Ausbildung in fünf Phasen

Das Ausbildungskonzept von Siemens gliedert sich in fünf Phasen, die sich über einen Zeitraum von rund zwölf Monaten erstrecken (vgl. auch Grafik):

#### Phase 1: Offertphase

Der Wissensstand der Kursteilnehmenden kann sehr unterschiedlich sein. Im Ausbildungskonzept muss deshalb eine passende Methode gewählt werden, um die Teilnehmenden in der Kick-off-Veranstaltung auf eine einheitliche Ausgangsbasis zu bringen. Anschliessend wird eine auf die Zielgruppe angepasste Offerte erarbeitet.

#### Phase 2: Kick-off-Veranstaltung

Als Auftakt des Produktkurses findet eine Kick-off-Veranstaltung statt. Sie ist Teil des Kurses und für alle Teilnehmenden wichtig – die Schulung fängt nicht erst mit dem Produktkurs an. Die Auswahl der Methode, die an der Kick-off-Veranstaltung eingesetzt wird, richtet sich nach den zu schulenden Teilnehmenden. Die Kick-off-Veranstaltung soll alle Teilnehmenden dazu bringen, sich in der kommenden Vorbereitungsphase mental

auf den Produktkurs einzustimmen. Dies ist notwendig für eine effektive Aufnahme des neuen Wissens. Diese Reifungsphase braucht Zeit, weshalb die Kick-off-Veranstaltung etwa drei Monate vor dem eigentlichen Produktkurs stattfindet.

#### Phase 3: Vorbereitungsphase

Während der etwa dreimonatigen Vorbereitungsphase stimmen sich die Teilnehmenden auf den bevorstehenden Kurs ein und können allfällige Wissenslücken schliessen.

#### Phase 4: Produktkurs

Im eigentlichen Produktkurs vermitteln Fachexperten das neue Produktwissen. Aufgrund der Vorbereitung in den Phasen 1 bis 3 kann dies sehr zielgruppenorientiert und effizient erfolgen.

#### Phase 5: Nachbereitungsphase

In der Nachbereitungsphase müssen sich die Kursteilnehmenden mit dem vermittelten Stoff auseinandersetzen. Ein jeder ist für die Anwendung des Gelernten selbst verantwortlich. Der Wirkungsgrad des Produktkurses wird genau dadurch bestimmt.

# Fallbeispiel: S-Bahn Zürich



## Erfolgreiche Schulung

Die neu entwickelte Schulungsart der veränderungsorientierten Produktschulung hat sich bereits bewährt: Zusammen mit dem Kunden SBB hat Siemens eine erfolgreiche Schulung zu den S-Bahn-Triebzügen des Zürcher Verkehrsverbundes durchgeführt.

Wie sahen die fünf Phasen der veränderungsorientierten Schulung in diesem konkreten Fall aus?

### Phase 1: Offertphase

In der Offertphase wurde für die Kick-off-Veranstaltung eine «Zukunftswerkstatt» gewählt. Dabei handelt es sich um eine Methode zur Einleitung von Veränderungen: Die Teilnehmenden werden mental auf die bevorstehenden Änderungen vorbereitet. Im Vordergrund stehen zwischenmenschliche und psychologische Themen – das Technische ist zu diesem Zeitpunkt nicht von Bedeutung.

### Phase 2: Kick-off-Veranstaltung

Das heterogene Zielpublikum des Kurses waren vor allem die Auszubildenden der eigentlichen S-Bahn-Anwender: über

fünfzig Personen aus sämtlichen Bereichen der SBB – vom Reinigungspersonal über Handwerker, Techniker, Ingenieure, Lokomotivführer und Zugchefs bis zu IT-Spezialisten.

Die Gruppe traf sich während eines ganzen Tages in Olten. Trotz unterschiedlichster Voraussetzungen und Aufgaben galt es an dieser Kick-off-Veranstaltung, eine gemeinsame Basis für die bevorstehenden Mitarbeiterschulungen zu finden.

In der Zukunftswerkstatt wurde kaum ein Wort über die S-Bahn verloren – sehr zum Erstaunen der Teilnehmenden. Diese Vorgehensweise stellte deshalb hohe Anforderungen an die Kursleitenden.

Dank der Zukunftswerkstatt konnten die Kursleiter die eigentliche Produktschulung gut auf den Wissensstand der Zielgruppe abstimmen.

### Phase 3: Vorbereitungsphase

In der mehrmonatigen Vorbereitungsphase ist es den Kursteilnehmenden gelungen, ein verändertes Rollenverständnis zu erlangen. Ihnen wurde unter anderem bewusst, dass auch sie Unterlagen selbstständig für ihre Mitarbeitenden aufbereiten müssen, um so das Gelernte zielgruppenorientiert weiterzugeben.

### Phase 4: Produktkurs

Die Auszubildenden wurden technisch geschult und waren dadurch in der Lage, das Wissen ihren Mitarbeitenden weiterzugeben.

### Phase 5: Nachbereitungsphase

Die Auszubildenden bereiteten ihr neu erworbenes Wissen zielgruppengerecht auf und vermittelten es ihren Mitarbeitenden. Die Weiterverarbeitung des Wissens lag so in den Händen der SBB.



Veränderungsorientierte  
Ausbildungskurse  
aus Sicht des Kunden,  
des Lieferanten und  
eines didaktischen Fach-  
experten.

» «Die in den letzten Jahren technologisch veränderte Bahntechnik erfordert zwangsläufig auch in der Ausbildung neue Wege. Es müssen Mittel, Methoden und Wege gefunden werden, den Kursteilnehmenden das notwendige Wissen für ihre zukünftigen Aufgaben zu vermitteln.»

**Willy Blaser**  
Produktmanager  
Ausbildung Regional-  
verkehrsfahrzeuge,  
SBB Personenverkehr



» «Kursauswertungen zeigen immer wieder auf, dass Ausbildungsmassnahmen nicht mit der notwendigen Sorgfalt geplant werden. Teilnehmende empfinden daher Kurse zu oft als Pflicht, und entsprechend gering ist der Wirkungsgrad der Ausbildungsmassnahme. Die Beachtung aller Ausbildungsphasen ist Voraussetzung für eine optimale Wirkung.»

**Hanspeter Zehnder**  
Ingenieur/Master  
in Education  
Siemens Schweiz AG,  
Industry Sector, Mobility



» «Die Zukunftswerkstatt führt das bisher weitgehend ungenutzte Modell der lernenden Organisation aus der Theorie in die Praxis. Um sich gemeinsam auf die umfassende Schulung und den Lernprozess zu den S-Bahn-Zügen einzustimmen, haben wir uns für eine Zukunftswerkstatt als Methode im Kick-off entschieden.»

**Christoph Negri**  
Dipl. Arbeits- und  
Organisationspsychologe,  
zhaw/IAP



