

KATEGORIE:
BLENDED LEARNING



Führungskräfte-Training im digitalen Umbruch

Ein Familienunternehmen verbindet Tradition mit Agilität

"Der deutsche Mittelstand": Diesen Mythos verkörpert die Christoph Kroschke Unternehmensgruppe mustergültig. Grundstein war eine KfZ-Kennzeichenprägestelle. Das erste Büro war ein VW-Käfer. Die Söhne machten daraus Hunderte von Filialen. Inzwischen bietet die Kroschke Gruppe alle Dienstleistungen rund um die KfZ-Zulassung an. Und heute sind die Enkel dabei, einen Claim in der digitalen Welt abzustecken. Dafür braucht es ein Führungskräftetraining, welches das Beste aus beiden Welten verbindet: analog plus digital.

Aus der Kennzeichenprägestelle haben sich mehrere Unternehmen entwickelt, die vielfache Services rund um die Automobilzulassung anbieten - für Autohäuser, kleine Fuhrparks und ganze Fahrzeugflotten. Das geht vom Fahrzeugschlüsselmanagement und Überführungen bis hin zu komplexen Beratungsdienstleistungen und IT-Lösungen. Gerade erst wurde ein rein digitales Zulassungs- und Fahrzeuglogistikportal ausgerollt. Dazu kam der Corona-Schock: Homeoffice, virtuelle Führung und ein hohes Maß an Selbstorganisation können stellvertretend für zahlreiche Veränderungen stehen, die quasi über Nacht die bisherigen Arbeitsrealitäten auf den Kopf gestellt haben. Nicht zuletzt ist das eine Herausforderung für die Führungskräfte.

Lernbedarfe

In dieser Situation suchte die Kroschke Gruppe nach einem Partner für ein Entwicklungsprogramm, das sich für die Führungskräfte aus den Filialen ebenso eignet wie für die Kollegen aus den Schwesterfirmen. Insgesamt werden 120 Personen über einen Zeitraum von zwei Jahren in 12 Gruppen trainiert. Sie kommen aus unterschiedlichen Bereichen: aus der Zentrale, aus dem Filialgeschäft, aus der IT.

Die Kroschke Gruppe bündelt klassische und digitale Services in einem 360° Beratungspaket für den Autohandel. Die DAD





SIEGERPROJEKT:

Kroschke - Leadership Academy: Irgendein Führungskräftetraining? Viel mehr! - Mit dem passenden Blended Learning Mix zum Erfolg

PROJEKTPARTNER:

Kroschke Gruppe

PROAKTIV® Management GmbH

Deutscher Auto Dienst GmbH spezialisiert sich auf ganzheitliche Prozesse im Flotten- und Fuhrparkmanagement. An einigen Stellen wird schon agil gearbeitet, in anderen Abteilungen noch eher klassisch. Allen ist klar, dass die "alte Zeit" nicht konserviert werden kann, alte Muster werden aufgebrochen, aber bestehende Werte und bewährte Prozesse sind zu erhalten. Wie können die Führungskräfte ihre Mitarbeitenden erfolgreich durch diesen anspruchsvollen Change-Prozess begleiten?

Gefordert wurde ein attraktives Lernangebot mit weniger Präsenzzeit, das zugleich praxisnah ist und einen sehr starken Anwendungsbezug aufweist. Fünf übergreifende Themengebiete stehen im Mittelpunkt: Grundlagen der Führung, Grundlagen der Agilität, Change Management, Mitarbeiterentwicklung und Arbeitsrecht. Zudem bestand der Wunsch nach einer festen Ansprechpartnerin, die als Coach das ganze Programm begleitet und von den Teilnehmenden kontaktiert werden kann.

Die PROAKTIV® Management GmbH platziert bereits seit 2007 erfolgreich Trainings im Blended Learning Format. Ziel ist es, nachhaltige Mitarbeiterentwicklung und Transformationsprozesse flexibel und passgenau zu gestalten – in den Formaten Digital, Blended und Präsenz. Auch die interne Durchführung und Integration von fachspezifischen Trainingsbausteinen durch den Kunden ist entscheidend.

Aus diesem Grund hat sich Kroschke zu der Zusammenarbeit mit PROAKTIV® als Projektpartner entschieden. Die Kroschke Gruppe profitiert gerade in Zeiten der Pandemie vom langjährigen PROAKTIV® Erfahrungsschatz mit eigener digitaler Lernplattform und den Vorteilen der unterschiedlichen Trainingsformate. Sollte ein Präsenztraining aufgrund äußerer Umstände nicht stattfinden, wird das Erlebnistraining im LIVE-Online Format als Webkonferenz durchgeführt, bei gleicher Qualität und Interaktion zwischen Trainer*in und Teilnehmer*innen. Damit ist die Weiterbildungskontinuität auch in Zeiten sichergestellt, in welchen kein Präsenzmodul möglich ist. Das Blended Learning-Konzept verbindet elementare Trainingsbausteine miteinander: digitale Vorbereitung, LIVE-Online Training, Präsenztraining, Praxisaufgaben zur Messung des Umsetzungserfolg im Berufs-

alltag sowie interaktive Online Module, die Nutzung von Mobile Apps und individuelle Reminder-Mails. Diese maßgeschneiderte Kombination der verschiedenen Trainingsbausteine trägt wesentlich zum nachhaltigen Anwendungserfolg der hochwertigen Führungsgrundausbildung bei.

Projektverlauf

Das Projekt startete im Februar 2020 mit der Bedarfsanalyse. Auf Seiten der Kroschke Gruppe waren Vertreter der Geschäftsführung und die Bereichsleiterin Personal & Recht beteiligt. In den folgenden Monaten wurde das Konzept dann in enger Zusammenarbeit mit der leitenden Trainerin präzisiert. Hier ging es vor allem darum, Inhalte und Didaktik des Blended Learning Trainings genau auf die Bedürfnisse der Kroschke Gruppe abzustimmen. Exakt auf die Teilnehmer*innen abgestimmte Fallbeispiele und Praxisaufgaben wurden erstellt.

Ende Oktober 2020 stellten der Geschäftsführer Felix Kroschke, die Bereichsleiterin Johanna Keyl und die Managementtrainerin das umfassende Qualifizierungsprogramm allen 120 Führungskräften vor. In der Folge wurden alle Teilnehmer*innen für die Online-Plattform mit individuellem Begrüβungstext freigeschalten. Gleichzeitig erfolgte der Versand von digitalen Codes für die individuelle LIFO-Stärkenprofilanalyse, die dann als Ausgangspunkt für das persönliche Coaching dient. Verbunden damit erfolgte eine motivierende Einladung zur Praxisanalyse: Jede/r erhielt sechs Fragen zu aktuellen Herausforderungen im Führungsalltag, die sich gerade stellen.

Die erste Gruppe von 10 Teilnehmer*innen startete mit einem Gruppentraining, das ursprünglich in physischer Präsenz geplant war, wegen der Epidemie-Entwicklung aber auf virtuelle Präsenz umgestellt wurde. Das Blended Learning Konzept wurde von PROAKTIV® genau auf die besondere Situation des Unternehmens zugeschnitten. In diesem Fall ergab sich folgende Struktur:

 Zum Start gab es zwei virtuelle Präsenztage mit Live Online Training zum Kernthema "Führungsverständnis und Rolle". pas Kroschke-interne Blended Learning mit PROAKTIV® hat bei uns den deutlichen Mehrwert geschaffen, dass die Führungskräfte sich auch untereinander besser kennenlernen und vernetzen und austauschen. Sie haben ein einheitliches Grundverständnis entwickelt, auf dem wir als Unternehmen im Change aufbauen können.

Johanna Keyl Bereichsleiterin Personal Kroschke Gruppe

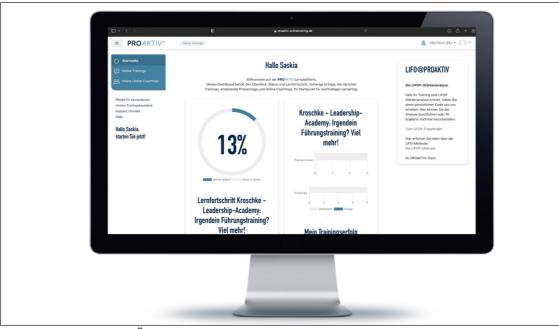
- Die erste mehrwöchige Praxisphase mit Learning on the Job (dem Online-Modul zum Thema "Führen mit Zielen").
- · Erstes persönliches Coaching.
- Präsenztag mit Live Online Training (Thema "Change Management").
- Zweite mehrwöchige Praxisphase mit Online-Lernmodul (Thema "Agile Basics").
- Präsenztag mit Live Online Training zum Thema "Arbeitsrecht", der intern von Frau Keyl durchgeführt wurde.
- Präsenztag mit Live Online Training zum Thema "Führung und Veränderung".
- Dritte mehrwöchige Praxisphase mit Konzentration auf das persönliche Praxisprojekt.

- · Zweites persönliches Coaching.
- Abschluss-Präsenztag mit Live Online Training zum Thema "Mitarbeiter entwickeln und binden".

Das Leitmotiv war "Lernen durch Erfahrung". Auf drei Ebenen konnten die Teilnehmer*innen sich ihren eigenen Zugang erarbeiten:

 Das eigene Praxisprojekt wird zweimal in persönlichen Coaching-Terminen (individuell buchbar via Zoom) eingehend besprochen. Dies gewährleistet eine unmittelbare Realisierung der positiven Einstellungs- und Verhaltensänderungen aus dem Training in die Praxis. Die Teilnehmer*innen besprechen

Jede Führungskraft hat ein persönliches Dashboard



Das Dashboard behält den Überblick und zeigt Status und Lernfortschritt, bisherige Erfolge, die nächsten Trainings, anstehende Präsenztage und Online Coachings an.

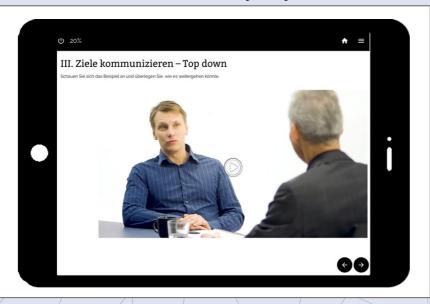
METHODEN

- ☑ Blended Learning

- ☑ Web Based Training (WBT)
- ☑ Workplace Learning
- ☒ Mobile Learning
- ☑ Videotraining



Video-Formate werden vielseitig eingesetzt



eLearning-Videos zum
Selbststudium sind nur
ein kleiner Teil. Didaktisch
wirkungsvoll werden sie erst
durch weitere videobasierte
Formate: die Einbettung in
intensive Online-Seminare mit
der Trainerin und der ganzen
Gruppe sowie persönliche
1:1 Coaching-Termine, in denen
die eigene Entwicklung im
Zentrum steht.

das Ergebnis des Praxisprojekt mit der Trainerin und erhalten dabei wertvolle Tipps.

- Die Online-Module (Praxisphase mit Online-Kernmodul) ermöglichen es, sich am eigenen Arbeitsplatz und im eigenen Rhythmus mit wichtigen Methoden und Frameworks vertraut zu machen. Zum Abschluss jedes Online-Moduls erhalten die Teilnehmer*innen persönliche Reminder-Mails, die regelmäßig Impulse geben, das Gelernte in der Praxis anzuwenden. So wird die Nachhaltigkeit gefördert.
- Die Live Online Trainings dienten der lebendigen Vertiefung, dem Einüben konkreter Praxissituationen und dem intensiven Feedback in der Gruppe. Hier sorgte ein Medien-Mix aus virtuellem Flipchart, Break-out-Rooms mit individuell konzipierten Gruppenaktivitäten sowie schnellen Umfragen für die intensive Einbindung in den gemeinsamen Lernprozess.

Projekterfolg

Nach der Pioniergruppe haben bereits zwei weitere 10er-Gruppen das Training erfolgreich abgeschlossen. Kroschke wie auch PROAKTIV® führen nach Abschluss jeweils eine eingehende Evaluierung durch. Folgendes Zitat drückt stellvertretend die hohe Akzeptanz aus: "Insgesamt war das Onlinetraining sehr kurzweilig und abwechslungsreich. Dass die Teilnehmer aus unterschiedlichen Abteilungen kamen, war für mich sehr gewinnbringend. Super Austausch in der Gruppe, Verständnisförderung über die Arbeit des Einzelnen und dessen Herausforderung im Tagesgeschäft."

Fazit

Für die Kroschke Gruppe sind die Führungskräfte der Schlüssel zum Change. Daher ist es wichtig, dass alle Führungskräfte über dasselbe Grundhandwerkszeug verfügen. Zugleich sind die konkreten Herausforderungen an jeder Stelle sehr verschieden. Das maßgeschneiderte Konzept der "Kroschke Leadership Academy" wurde all diesen Anforderungen gerecht.

Die Jury des eLearning AWARD 2022 hebt besonders hervor, dass die Führungskräfte durch das vielseitige und lebendige

Programm den Übergang in die digitale Welt nicht nur abstrakt vorgeführt bekamen, sondern Team- und Menschenführung im digitalen Medium hautnah selbst erleben konnten: Learning by Doing in Reinform. Dafür ist der Award in der Kategorie "Blended Learning" die verdiente Anerkennung.

Kroschke Gruppe

PROJEKT VERANTWORTLICHE:



Johanna Keyl Bereichsleiterin Personal

Christoph Kroschke GmbH Ladestraße 1 D-22926 Ahrensburg

johanna.keyl@kroschke.de www.kroschke.de

PROAKTIV® Management GmbH

PROJEKTVERANTWORTLICHE:



Antje-Katrin Grobecker Vertriebsmanagerin und Managementtrainerin

PROAKTIV® Management GmbH Baierbrunner Str. 25 D-81379 München

antje-katrin.grobecker@proaktiv-management.de www.proaktiv-management.de

INFO

Vorgaben:

Brückenschlag zwischen mittelständischer Präsenzkultur und neuer Digitalität, Konkreter Praxisbezug in allen Phasen des Trainings und das Eingehen auf individuelle Situationen und Herausforderungen.

Besonderheiten:

Lebendige Präsenzerfahrung im Online-Gruppentraining, Arbeitsplatznahes eLearning sowie Projektlernen mit individuellem Coaching.