

Anfang April wurde auf dem 10. IIR Kongress Muwit der Weiterbildungs-Award 2006 verliehen. Er ging in diesem Jahr an das Projekt Transfercoaching der SICK AG in Waldkirch.

Vom Lernen zur Veränderung

Die SICK AG ist weltweit einer der führenden Hersteller von Sensoren und Sensorlösungen für industrielle Anwendungen. Die auf der Muwit prämierte Innovation des Technologieunternehmens bietet Personalentwicklern spezifische Lösungen für den individuellen Bedarf der Weiterbildungskunden, die deren Alltag spürbar optimieren.

Dafür braucht es eine dynamische Anpassung an die Bedürfnisse der Teilnehmer. Dies leisten in der hausinternen SICK-Akademie neuerdings Coaches. Damit begegnen die Personalentwickler der Problematik, dass Teilnehmer in erfolgreichen Seminaren zwar viel lernen, sie aber nach dem Seminar dennoch oft wieder in gewohnte Routinen zurückfallen.

Das Projekt

In der pädagogischen Forschung wird die normale Umsetzungsquote nach Seminaren bei zehn Prozent der gelernten Inhalte angesetzt. Das Transfercoaching schließt die bisherige Transferlücke. Es verbindet das Off-the-job-learning im Lern-

feld Seminar und das On-the-job-learning im betrieblichen Arbeitsfeld – und kombiniert die Vorteile beider Lernweisen. Als Near-the-job-learning ist es einerseits sehr praxisorientiert und erlaubt andererseits auch den nötigen Abstand für die Reflexion und Erarbeitung allgemeiner Zusammenhänge.

So formulieren die Teilnehmer des Führungskräfte-Trainings „Veränderungen zum Erfolg führen“ seit 2005 schon vor dem ersten Termin, begleitet von einem Coach, individuelle Ziele. Dadurch haben alle Teilnehmer im Seminar ihre konkreten Anliegen vor Augen und achten aktiv darauf, dass sie praktische Lösungen für ihre Probleme bekommen. Auch in der sehr bedeutenden Transferphase nach dem Seminar können die Führungskräfte jederzeit ihren persönlichen Coach zur Unterstützung buchen – wenn sie es für nötig halten.

In diesem Prozess können die erarbeiteten Schritte professionell geplant und erste Erfahrungen konstruktiv ausgewertet werden. Damit erhält der Lernprozess eine neue zeitliche und inhaltliche Dimension: Durch die zeitliche Streckung kann auch der unerlässliche Transfer der Lerninhalte auf die eigene Person, das soziale Umfeld und die konkrete Problemsituation professionell begleitet werden.

Die Lernenden erwerben Übung anhand vieler konkreter Anwendungssituationen und erhalten wesentlich mehr Feedback, als in einem einzelnen Training möglich wäre. Damit erfüllt die Seminar-Coaching-Kombination alle sechs wissenschaftlich fundierten Kriterien für erfolgreichen Transfer:

1. Erlernen allgemeiner Prinzipien und Strategien, die dann auf viele Situationen übertragbar sind (Seminar)

2. Problemorientiertes Lernen in authentischem sozialen Kontext (Coaching)
3. Ähnlichkeit zwischen Lern- und Realsituation (Coaching im Arbeitsalltag)
4. Zeitlich verteiltes Lernen (Coaching-Ergänzung vor und nach dem Seminar)
5. Viele verschiedene Anwendungssituationen (Coachingphase)
6. Übung und Feedback (Arbeitsrealität, Coaching)

Die Evaluation der Coaching-Pilotstudie zeigte, wie sich diese Skepsis in Zustimmung wandelte: Alle Teilnehmer finden ein kurzes knackiges Seminar mit Transfercoaching wesentlich effektiver als längere Seminare; denn sie können wertvolle Arbeitszeit sparen.

Die Evaluation

In dem vierstündigen Coaching, sagten die acht Mitarbeiter in der Abschlussbefragung, hätten sie mehr gelernt als durch einen potenziellen zusätzlichen Seminartag. Auch in der Transferwirkung für ihren Alltag, in ihrem persönlichen Kompetenzzuwachs und in der Klärung ihrer wichtigen Fragen bewerteten alle Führungskräfte das Coachingangebot als mindestens gleichwertig oder besser.

Deshalb wird es die Coaches bei der SICK AG weiterhin geben. Sie werden darauf eingestimmt, das Coaching nicht problem- sondern ressourcenorientiert durchzuführen. Die Coaches sollen Mut



*Bettina Merkle,
Leiterin Personal-
und Organisations-
entwicklung, SICK
AG, Waldkirch
Kontakt: bettina.merkle@sick.de*



*Peter Behrendt,
Coach und Berater,
Visionskraft,
Freiburg
Kontakt: peter.behrendt@visionskraft.de*

Stichwörter in diesem Beitrag

- Transferlücke
- Lernprozess
- Wirkfaktoren
- Ressourcenorientierung

zu Neuerungen machen, positive Ansätze verstärken und Ihre Coachees so unterstützen, dass diese erste Schwierigkeiten selbstständig überwinden.

Tabu sind die von den Führungskräften befürchteten Problematisierungen und Konfrontationen psychoanalytisch arbeitender Coachs. Aber auch das Bild des Rat gebenden Experten, der für Klienten in Krisen jederzeit die beste Lösung parat hat, ist unerwünscht.

In den Videoanalysen von über 35 Coachingsitzungen und den anschließenden Befragungen der Coachees ergab sich, dass die Sitzungen zwar alle erfolgreich waren, dass dieser Erfolg aber durch unterschiedliche Coaching-Strategien noch deutlich gefördert werden konnte. In den erfolgreichsten Sitzungen verwendeten die Coachs verstärkt die beiden Wirkfaktoren Ressourcenaktivierung und strukturierende Coachingbeziehung des Berner Professors für Psychologie Klaus Grawe: Sie strukturierten den Coachingprozess besonders klar, verständlich und kompetent und fokussierten darüber hinaus vor allem auf die Stärken des Klienten zur Lösung der behandelten Fragen. Sie vermittelten Wertschätzung und Vertrauen in den Erfolg der Maßnahme sowie die Kompetenz des Coachees. Sie zeigten Mitgefühl für die Situation des Klienten und setzen an dessen Zielen an.

Umgekehrt waren die Coachs dann am wenigsten erfolgreich, wenn sie dem Klienten, seine Ziele und seine Einschätzungen hinterfragten, ihm Ratschläge und Tipps gaben oder ihn sogar besserwisserisch belehrten. Der Erfolg wurde darüber hinaus durch eine aktive Problemfokussierung des Coachs und die Arbeit an den wunden Punkten des Coachees eher vermindert. Das bedeutet nicht, dass die Coachs vom Klienten eingebrachte Probleme nicht aufgreifen dürfen. Sie sollten diese aber nicht weiter vertiefen, als der Klient von sich aus anbietet, sondern stattdessen mit Hilfe der vorhandenen Ressourcen des Klienten einen konstruktiven, ermutigenden Fokus ermöglichen.

Bei der Auswahl der Transfercoachs und der folgenden Auftragsklärung wird daher generell besonderer Wert auf eine Ressourcen- und Klientenorientierung der beauftragten Coachs gelegt. Die Do's and Dont's für Coachs wurden direkt aus der Analyse der Evaluation im Pilotprojekt abgeleitet (Kasten).

Erfolgsstrategien der Coachs

Do's

- Kompetenzerwartung erhöhen
- Prozess klar strukturieren
- Stärken und Fähigkeiten aktivieren
- Mitgefühl für die Situation zeigen
- Wertschätzung vermitteln
- Vertrauen in den Erfolg vermitteln

Dont's

- Skeptisches Hinterfragen
- Problemauseinandersetzung fördern
- Belehrung
- Ratschläge geben
- Wunde Punkte angehen

Durch eine offensive Vermarktung dieser Neuausrichtung des Coachings und die selbstverständliche Integration in verschiedene Seminarkonzepte hat das Transfercoaching bei SICK inzwischen den Durchbruch erzielt. Es steht nun jedem Mitarbeiter nach jedem Seminar als generell buchbares Fortbildungsmodul zur Verfügung. Daneben gibt es verschiedene themenspezifische Angebote: Produktentwickler können nach ihrem Projektmanagement-Training ihre Transfercoachs auch zur Moderation von Projekt-Kick-Offs oder wichtigen Projektteamsitzungen einsetzen. Nach den Konfliktschulungen bieten die Coachs neben Einzelcoachings auch persönliche Konfliktvermittlungen an. Potenzialträger werden im Transfer-Gruppencoaching in kollegialer Beratung ausgebildet, damit Sie sich auch langfristig und selbständig gegenseitig unterstützen können. All diese Angebote werden von Mitarbeitern der Personalentwicklung gemeinsam mit Trainern und oder internen Auftraggebern entwickelt und dem aktuellen Bedarf des Unternehmens angepasst.

Die Zukunft

Die Personalentwicklung (PE) hat mehrere Vorteile: Zum einen wird das PE-Tool Coaching aus seiner veralteten Negativ-Sonderrolle befreit und als normales Lernmodul für entwicklungsfähige Mitarbeiter implementiert. Ganzheitliche PE-Konzepte entstehen, die theoretisches Lernen, persönliche Entwicklung und systemische Veränderungen professionell begleiten. Das wird deutlich, wenn die Transfercoachs neben dem Einzelcoaching auch für Moderationen, Konfliktvermittlungen oder Teamentwicklung eingesetzt werden können.

Nicht zu vernachlässigen ist zum anderen, dass Transfercoaching gleichzeitig den Kulturwandel im Bildungssystem vorantreibt: Die Teilnehmerrolle verlagert sich automatisch vom passiven Rezipienten hin zu einem aktiven und selbstverantwortlichen Problemlöser. Insbesondere wenn sich die Coachs im Sinne der Wirkfaktoren mit eigenen Ratschlägen zurückhalten und stattdessen den selbstständigen Problemlösungsprozess des Klienten strukturieren. Zentrale Schlüsselkompetenzen wie praktische Reflexions- und Problemlösefähigkeit sowie Ziel- und Handlungsorientierung, die in Seminaren nicht berührt werden können, werden gefördert. Die selbstverständliche und ressourcenorientierte Verwendung von Coaching im Zusammenspiel mit Seminaren ist zwar neu, aber nahe liegend: Das existierende Coaching- und Seminarangebot der Personalentwicklung muss lediglich kombiniert und aufeinander abgestimmt werden, um die jeweiligen Vorzüge Gewinn bringend zu verbinden. So verschiebt sich der Fokus vom Lernen zur Alltagsveränderung.

Muwit-Award

Die beiden weiteren Preisträger des Weiterbildungs-Award 2006 – die Korntaler Schiegl GmbH mit ihrem Projekt Qool und die Union Asset Management Holding AG mit ihrem Projekt UniKompetenz – wird PERSONAL in Heft 6 vorstellen.