



Was ist Weiterbildung wert?

Die Wirkung von Weiterbildungsmaßnahmen zeigt sich direkt im Arbeitsalltag. Die Sick AG nutzt zur Erfolgssicherung der eingesetzten Maßnahmen Kooperationen mit Hochschulen. Wissenschaftler und Studenten unterstützen Sick-Personaler bei der Optimierung von Lernprozessen und tragen dazu bei, dass die Mitarbeiter ihr erlerntes Wissen gezielt in den Berufsalltag einbringen können.

»Fördern unsere Weiterbildungen tatsächlich die im Unternehmen zur Verfügung stehende Intelligenz und die nötigen Innovationen?« Diese Frage stellte Bettina Merkle, Leiterin der Personal- und Organisationsentwicklung der Sick AG, im Jahr 1999, kurz nach Gründung der Sick-Akademie. Anlass zur Frage gaben die Zertifizierungsanforderungen der DIN ISO-9001, die den Nachweis der Wirksamkeit von Schulungen verlangten und der stetig wachsende Bedarf an unterschiedlichsten Seminaren.

Der erste Anspruch, harte Zahlen und Fakten im Sinne eines ROI (Return-on-Investment) von Weiterbildungsmaßnahmen zu erheben, scheiterte. Es war nicht möglich, Daten zu erheben, die geeignet gewesen wären, Zusammenhänge zwi-

schen Maßnahme und Projekterfolg nachzuweisen.

Alternativ verlegten sich die Personal- und Organisationsentwickler der Sick AG darauf, zu gewährleisten, dass die Mitarbeiter ihr erlerntes Wissen optimal in ihre betrieblichen Aufgaben einbringen können. Wissenschaftliche Unterstützung für diese Transferförderung sicherten sich die Sick-Personaler über eine Kooperation mit der Pädagogischen Hochschule Freiburg und dem Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der Albert-Ludwigs-Universität.

Unternehmenserfolg durch strategische Personalentwicklung

Bereits im Rahmen der ersten Diplomarbeit wurden einige neue Instrumente zur

Transferverbesserung und -förderung entwickelt. Im Anschluss wurde der gesamte Weiterbildungsprozess systematisiert, wobei die ehemalige Diplomandin, nunmehr als freie Mitarbeiterin, für die Koordination der neuen Maßnahmen, die persönliche Beratung der Seminarteilnehmer und Trainer sowie für die Integration des Prozesses in die Firmenphilosophie sorgte.

Dieser Prozess ist im Wesentlichen bis heute erhalten geblieben und wurde in den folgenden Jahren immer wieder ergänzt (vergleiche Abbildung). Jede Führungskraft verfügt bei Sick über ein Weiterbildungsbudget. Besteht bei einem ihrer Mitarbeiter ein Entwicklungsbedarf, wird die entsprechende Maßnahme aus diesem Budget getragen. Ob ein Entwicklungsbe-

Kompakt

- Die Sick AG optimiert den Prozess der Personalentwicklung und fördert gezielt den Transfer von Seminarinhalten in den Unternehmensalltag.
- In Kooperation mit den ansässigen Hochschulen helfen Diplomanden bei der Erfolgsmessung von Personalentwicklungsmaßnahmen.
- Coaching und Selbst-Assessment tragen gezielt zur Förderung und Kontrolle des Transfers bei.



Abbildung: Ablaufprozess der Personalentwicklung bei der Sick AG.

darf besteht, stellen Führungskraft und Mitarbeiter gemeinsam im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs anhand eines Soll-Ist-Vergleichs fest. Die Personalabteilung führt die Ziele aller Mitarbeiter zusammen und ergänzt sie durch die in den Balanced Scorecards formulierten Ziele der Abteilungen sowie durch die Ergebnisse aus den strategischen Meetings einzelner Abteilungen. Auf dieser Grundlage kann das Angebot der Sick-Akademie jährlich an die strategischen Ziele angepasst werden. Zur Seminarvorbereitung führen die Mitarbeiter ein kurzes spezifisches Vorbereitungs-

gespräch mit der Führungskraft, erhalten einen Vorbereitungsfragebogen des Trainers und/oder ein Einstiegscoaching. Die so entwickelten individuellen Zielsetzungen werden an den Trainer weitergeleitet. Zwei Monate nach dem Seminar führt die Führungskraft mit dem Mitarbeiter das Sick-spezifische Transfergespräch, um den realen Fortschritt zu überprüfen. Trotz der positiven Resonanz auf die ersten Maßnahmen gab es auch einige Schwierigkeiten. Der Formalismus wurde als zu hoch empfunden, der Nutzen mancher Instrumente war zu undeutlich und der

zeitliche Aufwand erschien manchen Führungskräften zu groß. In Folge wurden manche Instrumente nicht angewendet. Beispielsweise war die Durchführungsquote von 30 Prozent bei den Fragebögen deutlich zu gering und die 70-prozentige Rücklaufquote bei den Fragebögen noch verbesserungsfähig. Auch hatte die PE mehr das Bearbeiten der Fragebögen, aber weniger die tatsächlichen Veränderungen im Alltag kontrolliert. Aus diesem Grund bat Sick 2003 erneut die Wissenschaft um Rat, und so wurden im Rahmen von Diplomarbeiten, zwei neue Methoden entwickelt: das Transfercoaching und das verhaltensnahe Selbst-Assessment.

Ein Coach für die praktische Umsetzung

Um die Seminarteilnehmer bei der konsequenten Einbindung der gelernten Inhalte in die Alltagspraxis zu begleiten, wurde 2003 das Pilotprojekt Transfercoaching ins Leben gerufen. Acht Führungskräfte, die ein Seminar zum Thema »Mitarbeitergespräche führen« besucht hatten, erhielten nach dem Seminar zusätzlich jeweils vier Gespräche mit einem externen Coach. In diesen konnten die konkret anstehenden Mitarbeitergespräche gemeinsam geplant und die bereits geführten konstruktiv ausgewertet werden. Der Vorteil dabei: Das neu Gelernte bleibt über den gesamten Coaching-Zeitraum, also über mehrere Monate, hinweg präsent.

EXECUTIVE SEARCH BRASILIEN

www.brasilberater.de
www.maier.com.br
info@maier.com.br

Maier & Partner
Consultants in Executive Search

Av. Ilhéus, Lins, Lins 1.517
Suíça, 1503
014151-4001 Jd. Paulista
São Paulo | S.P.
Brasilien
++ 55 - 11 - 3814 40 71

Seit 1999 unabhängig, Inhaber geführt, zuverlässig, kompetent und nachweislich erfolgreich bei Suche und Auswahl von Führungskräften und Spezialisten für namhafte deutsche Unternehmen z.B. der chemischen, elektronischen, pharmazeutischen; der Automationsindustrie, Umwelttechnik, Trading sowie Transport und Logistik an den Standorten Rio de Janeiro, São Paulo, Campinas, Curitiba, Porto Alegre, Manaus, sowie in Chile - Santiago de Chile. Diskretion ist für uns kein Schlagwort: kontaktieren Sie uns zu Personalfragen in Brasilien und Südamerika.

Fortbildung in Vollzeit

Personalfachkaufmann/-frau IHK
Beginn: 02.01.-31.03.2006 u. 03.07.-29.09.2006

Weitere Lehrgänge, z.B.:

Tourismusfachwirt/in IHK
Wirtschaftsfachwirt/in IHK
Betriebswirt/in IHK

F+U Unternehmensgruppe gGmbH
Heidelberg · Berlin · Erfurt · Chemnitz · Göttingen · Wien

Betriebswirtschaftliches Fortbildungszentrum
Hauptstr. 1 · 69117 Heidelberg · Tel.: 0800/5850400 · 06221/9130-35
Fax 06221-29452 · E-mail: info@fuu.de · www.fuu.de

Die Gefahr, dass die Führungskräfte nach den ersten Versuchen frustriert in alte Gewohnheiten zurückfallen, ist deutlich geringer, da auch negative Erfahrungen konstruktiv ausgewertet und somit für vertieftes Lernen genutzt werden können. Coaching wird in diesem Fall nicht als Krisenmaßnahme wahrgenommen, die nur Gescheiterte brauchen, sondern als eine ressourcen- und zielorientierte, praxisnahe Unterstützung. Der Ressourcenaufwand für das Transfercoaching ist, betrachtet man die investierten Kosten und Personenstunden, durchaus vergleichbar mit einem zusätzlichen Seminartag. Im Rahmen der begleitenden Diplomarbeit wurden die Teilnehmer daher gebeten, das Transfercoaching mit einem solchen weiteren Tag zu vergleichen: Das Coachingangebot wurde wesentlich besser beurteilt. Die Führungskräfte hatten nach ihrer eigenen Einschätzung im Coaching mehr gelernt, konnten mehr in ihren Alltag transferieren, konnten ihre Kompetenz stärker erweitern, mehr wichtige Fragen klären und fühlten sich individueller begleitet. In Konsequenz wurde das Transfercoaching als fester Bestandteil in den Weiterbildungsprozess integriert.

Eine zuverlässige Transfermessung bildet die Voraussetzung für eine solide Qualitätssicherung, die den Erfolg verschiedener Seminarkonzepte und begleitender Interventionen evaluiert. Im Rahmen einer zweiten Diplomarbeit wurden daher insgesamt 81 Seminarteilnehmer, zum Thema Transfererfassung und -förderung befragt. Gemeinsam mit den Trainern der ausgewählten Seminare erarbeitete die Diplomandin zunächst einen verhaltensnahen Selbst-Beobachtungs-Fragebogen.

• Der erste Teil dieses Self-Assessments hinterfragte die Seminarziele in Bezug auf die konkret veränderten Verhaltensweisen am Arbeitsplatz. Dabei wurde nicht etwa pauschal gefragt: »Wie viel haben Sie Ihrer

Sick AG



Sick ist weltweit einer der führenden Hersteller von Sensoren und Sensorlösungen für industrielle Anwendungen. Sowohl in der Fabrikautomation als auch in der Prozessautomation zählt der Konzern zu den Technologie- und Marktführern. Standort des Mutterbetriebs ist Waldkirch bei Freiburg im Breisgau. Durch Akquisitionen und Gründungen hat der Sick Konzern aktuell mehr als 40 Tochterunternehmen in über 25 Ländern.

HR-Kennzahlen

	Geschäftsjahr 2003	Geschäftsjahr 2004	Veränderung in Prozent
Umsatz (in Millionen Euro)	495	538	8,7
Anzahl Mitarbeiter (= Anzahl Köpfe)	3854	3953	2,6
Fluktuationsquote (in Prozent)	0,6	0,8	33,3
Krankheitsquote (in Prozent)	2,6	2,8	6,8
Investition in Weiterbildung gesamt (in Millionen Euro)	1,09	1,26	15,6
Davon Sick-Akademie (in Millionen Euro)	0,61	0,62	2,1
Anzahl Sick-Akademie-Seminare	315	346	8,8
Weiterbildungstage pro Mitarbeiter	3,0	3,1	3,3
Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter (in Euro)	591	705	19,3
Mitarbeiter in der Personalentwicklung	5	5	0

Meinung nach von den im Seminar gelernten Inhalten am Arbeitsplatz umgesetzt?« sondern konkret: »Inwieweit haben Sie in den letzten 14 Tagen Vorbereitungszeit für Besprechungen eingeplant?«

• In einem zweiten Teil wurde nach Förderfaktoren gefragt, die sich in anderen Forschungsarbeiten als relevant gezeigt hatten, wie Merkmale des Teilnehmers, des Trainings und des Arbeitsumfelds. Die Seminarteilnehmer füllten den Fragebogen mehrere Monate nach dem Seminar aus. Anschließend wurden die Ergebnisse beider Fragebogenteile miteinander korreliert.

Unterstützung von Kollegen

Zunächst aber gab es ein positives Feedback: Schon die Erstellung des Fragebogens hatte den Fokus der Trainer auf das angestrebte Verhalten nach dem Seminar geschärft, und die Teilnehmer berichteten von einem positiven Aha-Effekt durch den Soll-Ist-Vergleich im Unternehmensalltag, wenn sie beispielsweise ihre tat-

sächliche Vorbereitungszeit mit der im Seminar empfohlenen verglichen.

Die Auswertungen zeigten, dass 30 Prozent des Trainingserfolgs auf Unterstützung durch die Führungskraft und Kollegen zurückzuführen sind. Eine transferförderliche Führungskraft fragt nach Weiterbildungsinhalten und Umsetzungszielen, gibt Feedback zu Veränderungen und unterstützt den Mitarbeiter konkret, zum Beispiel in Form von Arbeitserleichterung nach dem Seminar. Unterstützende Kollegen sind darüber hinaus Ansprechpartner für Schwierigkeiten bei der Umsetzung und belächeln neue Impulse und Veränderungen des Mitarbeiters nicht. Weitere 21 Prozent des Umsetzungserfolgs lassen sich allein mit der Qualität des Trainings erklären. Ein transferförderliches Trainingsdesign zeichnet sich durch Praxisnähe, Teilnehmerorientierung, Methodenvielfalt und die Behandlung gezielter Umsetzungsmaßnahmen und -ziele im Training aus. Demnach können also das Trainingsdesign und Unterstützung durch

Mehr zum Thema

Behrendt, P.: Wirkfaktoren im Psychodrama und Transfercoaching. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Institut für Psychologie der Universität Freiburg 2004.

Tomoff, K.: Denn sie tun nicht, was sie wissen - Förderfaktoren von Transfererfolg in der betrieblichen Weiterbildung. Unveröffentlichte Diplomarbeiten Institut für Psychologie der Universität Freiburg 2005.

Führungskraft und Kollegen 51 Prozent des Transfererfolgs vorhersagen. Dieser Wert ist im statistischen Vergleich als sehr hoch einzustufen. Der häufig zitierte Zeitmangel nach dem Seminar sowie Persönlichkeitsmerkmale wie etwa Motivation oder die KarriereEinstellung der Teilnehmer, hatten hingegen nach dieser Untersuchung keinen direkten maßgeblichen Einfluss auf den Transfererfolg.

Arbeitskreis koordiniert Hochschulwissen

Um die vielfältigen Anregungen, Projekte und Studien aus den Kooperationshochschulen zu koordinieren, wurde Ende 2004 der Arbeitskreis Transfer gegründet. Hier tauschen sich die für Transfer und Qualitätssicherung zuständigen Mitarbeiter monatlich über aktuelle Projekte aus, geben wichtige Informationen weiter und entwickeln Konzeptionen durch kritische Diskussionen kontinuierlich weiter. Um dem Gremium die nötige Entscheidungskompetenz zu vermitteln, nimmt die Leiterin der Sick Personal- und Organisationsentwicklung an jedem zweiten Meeting teil.

Die gemeinsamen Bemühungen zeigen Erfolg. Im Jahr 2003 belegte Sick den zweiten Platz beim Weiterbildungs-Award »Mutowit« für die Sicherung der Nachhaltigkeit von Weiterbildung. Dennoch gibt es ein erhebliches Innovationspotenzial: Die Transferkennwerte liegen noch deutlich von der optimalen Note eins entfernt. Daher wurden in diesem Sommer im Arbeitskreis Transfer, auf Basis der beiden beschriebenen Diplomarbeiten und einer ausführlichen Bestandsaufnahme und Bedarfsanalyse, weitere Ansätze entwickelt. So sollen Umsetzungsquoten auf der Basis des verhaltensnahen Selbst-Assessments in die Balanced Scorecard der Unternehmensbereiche aufgenommen werden. Führungskräften von Abteilungen, deren Umsetzungsquoten noch zu niedrig ausfallen, soll eine Schulung auf Basis des erarbeiteten strategischen Prozessmodells angeboten werden. Die Trainer sollen zukünftig auch Lösungen für die Vorbereitung am Arbeitsplatz und für die späteren Innovationen im Alltag anbieten. Dafür soll eine gezielte Trainerberatung durch PE-Mitarbeiter installiert werden, die Fortbildungsmodule, wie Transfercoaching, integriert und ständig weiter entwickelt. Generell soll der Schwerpunkt vom Angebot allgemeiner Standard-Seminare hin zu zielgruppenspezifischen Fortbildungen verlegt werden. Also nicht mehr »Englisch für Fortgeschrittene«, sondern »Englisch für Verkaufsgespräche mit amerikanischen Kunden in der Abteilung Marketing and Sales des Bereichs Auto Ident«.

Fortführung des Transfergedankens

Im Jahr 2004 investierte die Personalentwicklung insgesamt 623 000 Euro in die Konzeption, Organisation und Durchführung von über 350 Fortbildungen. Für die Ausbildung junger Fachkräfte werden jährlich 2,5 Millionen Euro investiert. Weiterbildung ist nur dann etwas wert, wenn sie im Alltag nachhaltig umgesetzt und nachgewiesen werden kann. Langfristig wird der

Transfer darüber entscheiden, ob die hohen Investitionen in Personalentwicklung bei Sick trotz scharfem Wettbewerb weiterhin beibehalten werden.

Autoren

Peter Behrendt,

selbstständiger Diplom-Psychologe, freier Mitarbeiter der Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung für den Bereich Transfercoaching und Qualitätssicherung, Sick AG, Waldkirch, peter.behrendt@visionskraft.de


Anke Braun,

selbstständige Diplom-Pädagogin, freie Mitarbeiterin der Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung für den Bereich Transfer, Sick AG, Waldkirch, anke.braun@sick.de

Katharina Tomoff,

Diplom-Psychologin, ehemalige Diplomandin in der Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung zum Thema Erfassung und Förderung von Transfer, Sick AG, Waldkirch, katharinatomoff@web.de

Jetzt auch in Köln.
Studienstart:
Mai 2006



Ausbildung in Psychotherapie nach dem Heilpraktikergesetz
 Zur berufsmäßigen Ausübung in eigener Praxis oder in Anstellung.

- Familientherapie
- Paarthherapie
- Kinder/Jugendliche
- Traumatherapie
- Psychosomatik
- Supervision

Mit staatlicher Überprüfung zur berufsmäßigen Ausübung der Heilkunde ohne Bestallung in dem Bereich der Psychotherapie.

Studiengang Management
 psychologisches Coaching und Consulting
 Zur berufsmäßigen Ausübung in eigener Coaching-Praxis oder in Anstellung.

Managementcoach – Businessconsultant:

- Einzelcoaching
- Teamentwicklung
- Verkaufcoaching
- Wirtschaftsmediation
- Konfliktmanagement
- Führungskompetenz

Informieren Sie sich auch über die Leistungen der tba Consulting GmbH.

tba Akademie Bamberg • Köln
 Zentrale: Mußstraße 28 • 96047 Bamberg
 Fon: 0051/50988-90 • Fax: 0051/50988-30
 bewerbung@tba-akademie.de
 www.tba-akademie.de