

Harald Korsten

GLOBAL Baufachmärkte mit nachhaltiger Weiterbildungsstrategie



© Stephanie Horschlaeger / PIXELIO - www.pixelio.de

Die GLOBUS Fachmärkte GmbH & Co. KG betreibt 81 Baufachmärkte in Deutschland. Kundenzufriedenheitsstudien weisen das Unternehmen regelmäßig und seit Jahren als Testsieger aus. Dieser Erfolg ist letztlich zurückzuführen auf Aus- und Weiterbildungskonzepte, die auf Dienstleistungsbewusstsein und eigenverantwortliches Handeln ausgerichtet sind. In diesem Entwicklungsprozess fällt den Baumarktleitern die Schlüsselrolle zu. Neben Workshops, Trainings, Coachings und Supervisionen setzt das Unternehmen seit 2010 auch das Virtuelle Transfercoaching (VTC) konsequent ein.

Das übliche Lerntransfer-Desaster

Nach dem Führungsseminar ist vor dem Führungsseminar, sagten sich viele Baumarktleiter. Sie waren es gewohnt, regelmäßig an „Schulungen“ teilzunehmen. Dort pflegten sie eine gewisse Kinossessel-Mentalität, auch verursacht durch das Verhalten der „Referenten“. Typischer Kommentar in einer Abschlussrunde: Das meiste ist ja bekannt. Aber es ist gut, dass wir das regelmäßig auffrischen. Umgesetzt wurde kaum mehr als in anderen Unternehmen, trotz der förderungsorientierten Unternehmenskultur: Recherchen der Personalabteilung ergaben, dass lediglich zehn- bis maximal 15 Prozent der im Seminar behandelten Verfahrens- und Verhaltensweisen in der Praxis dauerhaft Anwendung fanden.

Gegen diesen üblichen Verpuffungseffekt setzt das Unternehmen seit 2010 konsequent auf interaktive Trainings, Einzelcoachings und VTC. Seitdem endet ein Seminar nicht mehr mit den üblichen unverbindlichen Absichtserklärungen in der Schlussrunde oder mit dem „Brief an mich selbst“, nach drei bis vier Wochen zugesendet vom Lernpartner oder Referenten. Die Teilnehmer werden anschließend drei Monate bei der Umsetzung ihrer Transferziele unterstützt – mit recht geringem Aufwand: Auf einer zweimoduligen Internetplattform beantworten sie schriftlich jeweils sechs Coachingfragen. Diese Antworten sind die Basis für zwei bis drei Coachinggespräche à 30 Minuten, per Telefon und online. Der Ertrag ist verblüffend groß. Aber der Reihe nach ... Zunächst einmal galt es, das VTC bei den Teilnehmern einzuführen.

Von Zielen und „nützlichem Druck“

„Und als wir unser Ziel endgültig aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.“ Dieses wunderbare Zitat von Mark Twain (1898) beschreibt treffend den blinden Aktionismus und verdeutlicht die immense Bedeutung von Zielen. Ohne Ziel keine passende Lösung, ohne passende Lösung keine konkreten Maßnahmen. Dieser Grundsatz des effektiven Projektmanagements gilt erst recht für das Coaching. So hatten die Teilnehmer am Ende des Seminars die Aufgabe, ihre Transferziele zu formulieren. Zunächst kamen die üblichen Absichtserklärungen wie: „Coaching-Verhalten umsetzen“. Nach einigem Sträuben („Aber selbstverständlich ist das ein klares Ziel!“) wandelten sie diese in echte Ziele um, mit Hilfe der – allen bekannten, aber nie verwendeten – SMART-Regel:

gen wie: „Coaching-Verhalten umsetzen“. Nach einigem Sträuben („Aber selbstverständlich ist das ein klares Ziel!“) wandelten sie diese in echte Ziele um, mit Hilfe der – allen bekannten, aber nie verwendeten – SMART-Regel:

- Spezifisch – was genau werde ich bei wem bzw. bei welchen Gelegenheiten umsetzen?
- Messbar – woran werde ich erkennen, dass ich es umgesetzt habe?
- Attraktiv – bringt die Umsetzung echten Gewinn für mich und andere?
- Realistisch – ist das gut machbar für mich?
- Terminiert – bis wann will ich das Gewünschte umgesetzt haben?

Nun wurde das VTC thematisiert. Aufbau, Handhabbarkeit bzw. Benutzerfreundlichkeit und den zu erwartenden Effekt erarbeiteten die Teilnehmer in Kleingruppen selbst, unterstützt durch Screenshot-Ausdrucke der beiden VTC-Internetmodule und einer entsprechenden Aufgabenstellung mit Leitfragen. Dieser coachingorientierte Ansatz ermöglichte es ihnen, VTC selbst zu entdecken und sich gegenseitig zu erklären. Entgegen aller Erwartung bedurfte es anschließend nur geringer Richtigstellungen bzw. Ergänzungen.

Bereits in diesen Gruppenarbeiten vermuteten die Teilnehmer, dass das systematische Arbeiten am Umsetzungserfolg mit einem Coach einen „gesunden Druck“ hervorrufe; ob unter vier Augen oder virtuell, spielte für sie keine Rolle. Dieser Druck würde ihnen helfen, nicht

wieder in Alltagsroutinen zu fallen. Auch die schriftliche Dokumentation ihrer Transferanstrengungen werde wohl einen starken Disziplinierungseffekt auf sie haben. Und genauso war es schließlich auch: Der „Druckfaktor“ zog sich wie ein roter Faden durch jedes VTC und wurde am Schluss von jedem Coachee noch einmal bestätigt.

Doch wie lässt sich nun der Nutzen des Virtuellen Transfercoachings aufschlüsseln?

Leistungsnachweis und Evaluation

Am Ende des 1. VTC-Moduls waren alle Marktleiter einverstanden, dass auch Chefs sowie die Verantwortlichen der Personalentwicklung ihre auf der Internetplattform dokumentierten Ergebnisse einsehen dürfen. Nur einige zögerten zunächst. Die Frage nach dem Warum ließ sie klar erkennen: Wir haben nichts zu verbergen, im Gegenteil – wir sind stolz auf das, was wir uns vorgenommen und nach drei Monaten erreicht haben. So entpuppte sich ein weiteres „Druckmittel“ schnell auch als wertvoller Leistungsnachweis. Sofern also die Coachees einverstanden sind, erhalten Auftraggeber und Chefs klare Dokumentationen der Zielerreichung bzw. des Umsetzungsfortschritts jedes Teilnehmers per Screenshots. Damit bekommen sie nicht nur verpflichtende und überprüfbare Selbsteinschätzungen, sondern auch strukturierte Informationen über den Sinn, Nutzen und Erfolg der Weiterbildungsmaßnahme.

Mit VTC haben also professionelle Trainer und Coaches endlich ein Werkzeug, das es ermöglicht, gegenüber den Auftraggebern klar zu dokumentieren:

- Was haben die Teilnehmer konkret erfahren, gelernt?
- Was davon wollen sie in ihrem Arbeitsalltag umsetzen?
- Wie gelingt ihnen diese Umsetzung und welche konkreten Verbesserungen bringt sie?
- Wie können diese Verbesserungen gemessen werden?
- Was genau hat sich während und nach zirka drei Monaten geändert, z.B. hinsichtlich Kommunikation,

Strukturen, Kundenorientierung, Abläufen, Organisation, Verhaltensweisen, Motivation und Zusammenarbeit?

Entscheidend ist, dass diese Daten von den Teilnehmern selbst kommen – sie übernehmen die Verantwortung für ihre Angaben und sind bereit, diese überprüfen zu lassen. Das ist das genaue Gegenteil vom üblichen Verhalten nach einer Weiterbildung, wo der berufliche Alltag oft schon nach einigen Wochen die Seminarinhalte komplett verdrängt hat. Wenn neue Verhaltens- und Verfahrensweisen über zirka drei Monate konsequent in der Praxis umgesetzt werden, erhöht sich die Chance, dass diese auch dauerhaft beibehalten werden, auf über 80 Prozent (Erfahrungswert).

Unter dem Evaluationsaspekt unterstützt der virtuelle Coach den Coachee,

- klar zu formulieren,
- eindeutig zwischen Ziel, Lösung und Maßnahme zu unterscheiden sowie
- „Messpunkte“ zu definieren, also die Frage zu beantworten: „Woran werden Sie und Außenstehende konkret erkennen, dass Sie Ihr Ziel tatsächlich erreicht haben?“.

Mit Hilfe des VTC werden die Coachees also nicht nur unterstützt, am Transferball zu bleiben, sondern sie haben ihren Praxistransfer auch erstmals schriftlich dokumentiert. Die offizielle Dokumentation im VTC bewirkt, dass die Coachees meist stolz auf das Erreichte sind und sich gleichzeitig in der Pflicht fühlen, das einmal Erreichte weiter auszubauen.

Die Durchschlagskraft des VTC wird deutlich an einem Ziel, das sich 12 von 16 Marktleiter gesetzt hatten: „Ich werde den Arbeitszeit-Anteil für meine eigentlichen Marktleiter-Aufgaben bis zum (Tag-Monat-Jahr) um mindestens 30 Prozent erhöhen.“ Die Marktleiter wollten also mindestens 15 Stunden pro Woche nicht mit Aufgaben verbringen, die eigentlich Mitarbeiter erledigen sollen. Dieses Ziel sollte durch konkretes Coachingverhalten erreicht werden. Nach zwölf Wochen lag der durchschnittliche Zielerreichungsgrad bei 87,7 Prozent. Der Vergleich mit den

üblichen zehn bis maximal 20 Prozent nach Führungsseminaren ohne anschließendes VTC macht die Bedeutung dieser Form der Prozessbegleitung deutlich.

Fazit:

Die Erfahrungen mit VTC lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Trainer und Coaches sollten auch bei der Einführung des VTC strikt coachingorientiert vorgehen: Wenn die Teilnehmer die Gelegenheit bekommen, die Nutzung und den Nutzen eigenständig zu erarbeiten, erhöht sich ihre Akzeptanz gegenüber dieser neuen Coachingform und die Motivation zum konzentrierten Mitziehen drastisch.
- Neu erworbene Verfahrens- oder Verhaltenskompetenzen, die über drei Monate bewusst und in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingeübt werden, gehen erfahrungsgemäß fast immer „in Fleisch und Blut“ über. Genau in dieser wichtigen Zeitspanne werden Seminar Teilnehmer oft nicht weiter unterstützt. Diese Lücke füllt VTC.
- VTC sorgt für eine neue Qualität in der Evaluation hinsichtlich der verpflichtenden Selbsteinschätzung des „Umsetzers“ als auch im klaren Nachweis des Nutzens einer Weiterbildungsmaßnahme gegenüber den Auftraggebern.



Der Autor:

Harald Korsten leitet die motiv Gesellschaft für Innovation, einen Verbund international renommierter Managementtrainer und Coaches.

korsten@wissensmanagement.net