

So sorgen Profis für den Know-how-Transfer

CHIEF LEARNING OFFICER 2008. Barbara Ditzler, Head of Corporate HR Development der Villeroy & Boch AG, erreichte im Wettbewerb „Chief Learning Officer 2008“ den dritten Platz. Ihre Seminarreihe „Leadership Values“ überzeugte aufgrund der Gesamtkonzeption und aufgrund der umfangreichen Anstrengungen, den Seminartransfer zu sichern. In diesem Beitrag beschreiben Barbara Ditzler und Anna Dollinger, Inhaberin des Trainingsinstituts „noesis“, die Details der Transfersicherung.

Mitte des Jahres 2007 schied Wendelin von Boch aus dem Vorstand der Villeroy & Boch AG in Mettlach aus. Ein kultureller Wandel erfasst das Unternehmen. Die zentrale familiäre Leitfigur wird ersetzt durch eine mehr dezentrale Führungsstruktur, die aber weiterhin Mitarbeiterzufriedenheit sowie Innovations- und Leistungsorientierung garantieren soll. Die einzelnen Führungskräfte sind durchaus bereit, mehr Verantwortung zu übernehmen und werden in ihrer neuen Führungsrolle von der Seminarreihe „Leadership Values“ unterstützt.

Die Vorstände machen mit

Um eine einheitliche Führungskultur im Unternehmen auszubauen, nehmen an dieser Seminarreihe alle Führungskräfte des Unternehmens teil – beginnend beim Vorstand des Unternehmens bis hin zu den Meistern in der Produktion. Die Themenblöcke sind für alle inhaltlich identisch und werden jeweils auf die spezifische Führungssituation (Executives, Senior-Management, Management, betriebliche Vorgesetzte) zugeschnitten. In Abstimmung mit der Leitung der Führungskräfteentwicklung und dem Vorstand wurden bislang vier zentrale Themenblöcke definiert, die in jeweils zweitägigen Modulen umgesetzt wurden:

- Im ersten Modul geht es vor allem um das Selbstverständnis als Führungskraft, die persönliche Wirksamkeit als Führungskraft und die Aufgaben einer Führungskraft.
- Das zweite Modul dreht sich um „Das Mitarbeitergespräch: Mit Zielen führen“.

- Modul Nummer drei wurde mit dem Schwerpunkt Konfliktmanagement angelegt, entsprechend lautet der Titel des Moduls „Vom richtigen Umgang mit Konflikten: Konstruktiv und ergebnisreich streiten“.

- Das vierte Modul „Teams hin zu Spitzenleistungen führen“ vertieft die Grundlagen der Gruppendynamik, der Leistungsorientierung und der Veränderungsmotivation.

- Ab der Ebene „Management“ wird zusätzlich das Modul „Change Management“ und das Modul „Führungskraft als Coach“ durchgeführt.

Besonderen Wert legt die Villeroy & Boch AG auf den Transfer der Seminarerkenntnisse in den Führungsalltag. Verschiedene Hebel, um die „Transferlücke“ zu schließen, sollen in diesem Fachartikel besonders herausgestellt werden:

1. Das vorbereitende beziehungsweise nachbereitende Transfersgespräch.

Als Transfersgespräche werden die Gespräche zwischen dem Vorgesetzten und seiner Führungskraft bezeichnet, die vor Beginn der Weiterbildungsveranstaltung und danach stattfinden. Als Gesprächsbasis dienen zum einen die Entwicklungsempfehlungen aus den Potenzialanalyseverfahren oder dem jüngsten Mitarbeitergespräch. Zum anderen erhalten die jeweils teilnehmenden Führungskräfte und deren Vorgesetzte im Vorfeld ausführliche Informationen über die Inhalte des anstehenden Trainingsseminars. Anhand eines definierten Gesprächsleitfadens



Foto: Sven George

werden dann gemeinsam relevante Fragestellungen erfasst und konkrete Seminarziele formuliert. Das Transforgespräch dauert etwa 15 Minuten. Der so erstellte Vorbereitungsbogen wird zur konkreten Ausarbeitung der Seminarinhalte an den Trainer geschickt.

Im nachbereitenden Transforgespräch reflektieren Vorgesetzte und Teilnehmer, wie weit alle Fragestellungen geklärt und die Lernziele erreicht werden konnten. Außerdem wird besprochen, welche konkreten Umsetzungsvorhaben die Teilnehmer formuliert haben und wobei es gegebenenfalls weiterer Unterstützung des Vorgesetzten bedarf.

2. Der persönliche Kompetenzkompass.

Der Kompetenzkompass ist ein Verfahren, welches als persönliches oder kollektives

Instrument zur Standortbestimmung zum Start und Ende jedes Seminars genutzt wird. Der Kompass hat als Ziel, die konkreten Erfahrungen und den Wissensstand jedes Einzelnen für alle Teilnehmer sichtbar zu machen, und damit eine Art Messlatte des Lernens für das Seminar zu etablieren.

Gegen Ende des Seminars schätzen die Teilnehmer anhand des Kompetenzkompasses wiederum ein, wie weit sich ihr Wissens- und Erfahrungsstand ausgedehnt hat, wo möglicherweise noch zentrale Fragen offen sind beziehungsweise sich eröffnet haben. Die persönliche Einschätzung der Teilnehmer und die wiederkehrende Beschäftigung mit diesen fördert nicht nur das sich Vergewissern des eigenen Wissens, sie fördert auch den Aufbau einer entsprechenden Wissensstruktur.

3. Das kollegiale Coaching.

Im Rahmen des kollegialen Coachings übernehmen Kollegen der gleichen Hierarchieebene gegenseitig die Funktion eines Coaches füreinander. Das heißt konkret, dass die Beteiligten abwechselnd sowohl ganz bewusst in die Rolle des Coaches als auch in die Rolle des Coachees schlüpfen.

Die Methode des kollegialen Coachings trägt den Forderungen eines zeitgemäßen Wissensmanagements und des reziproken Lernens in vorzüglicher Weise Rechnung: Jeder ist Gebender und Nehmender, Wissender und Lernender zugleich. Eine Situation, die insbesondere auch einem Coaching durch den eigenen Vorgesetzten weit überlegen ist. Denn der Vorgesetzte ist in vielen Fällen zugleich auch der Entscheider über Beurteilungsverfahren und Karriereschritte. Eine Situation, die viele Führungskräfte davon abhält, sich mit ihren Führungsproblematiken an ihre Vorgesetzten zu wenden beziehungsweise ihre Führungskraft in der Rolle des Coaches zu akzeptieren.

In der „Leadership-Values-Reihe“ wird kollegiales Coaching sowohl zur Reflexion von Lerninhalten und persönlichen Fallarbeiten als auch zur Definition von Entwicklungszielen oder zur Planung sowie Durchführung von konkreten Maßnahmen genutzt. Absolute Vertraulichkeit ist dabei die wichtigste Voraussetzung. Das kollegiale Coaching birgt einen vielfältigen Nutzen: Es sichert die Nachhaltigkeit in der Anwendung des erlernten Wissens in enormem Ausmaß.

Und es generiert ein Netzwerk, welches die Veränderungs- und Lernbereitschaft stärkt und beim Aufnehmen von Erfahrungen, Aufspüren von Möglichkeiten und Streben nach Erfolgen hochbedeutsam ist. Das Instrument des kollegialen Coachings wird sowohl während des Seminars als auch in der Folgezeit eingesetzt. Treffen mit einem Kollegen aus dem Teilnehmerkreis im Sinne des kollegialen Coachings werden in jedem Trainingsseminar konkret verabredet.

4. Das Transfer-Journal.

Das Transfer-Journal ist eine Art individuelles Lernprotokoll, das in die Teilnehmerunterlagen eingefügt ist und durch das jeweilige Seminar hindurch gefüllt wird. →



Preisverleihung „Chief Learning Officer 2008“: (von links) Moderatorin Tanja Krüger, Martin Pichler, Barbara Ditzler (Villero & Boch) und als Vertreter der Jury BITKOM-Präsident Professor Dr. August-Wilhelm Scheer.

→ Dieses Protokoll bietet nach definierten Abschnitten im Trainingsseminar Gelegenheit, aktuelle Erkenntnisse und Fragestellungen anhand konkreter Leitfäden zusammenfassend zu reflektieren (manches Mal mit einem Coaching-Partner). Diese Leitfäden sind entsprechend der Vorsatztheorie von Gollwitzer formuliert. Die Theorie besagt, dass der Umsetzungsgrad von Lerninhalten ansteigt, wenn der Akteur ein konkretes Ziel formuliert, welches mit einem Vorsatz der Art „Wenn die Situation Y eintritt, dann führe ich das zielführende Verhalten Z aus“ verknüpft wird.

Entsprechend der drei Routen des Zielsetzens, die den Transfer weiter verstärken können, werden die Teilnehmer gegen Ende des Seminars zudem aufgefordert, sich ihre zentralen Handlungsvorsätze in möglichst positiven Fantasien auszumalen (zum Beispiel in Form von „Mein Nutzen daran wird sein, dass ich ...“) und sich vorzustellen, was die Konsequenzen sein könnten, wenn das entsprechende Handeln nicht verändert würde („Kontrastieren“).

Auch wird durchdacht, welche Umgebungsvariablen die Handlungsvorsätze eher behindern und welche sie eher fördern können. Diese systemischen Betrachtungen erhöhen die Lernwahrscheinlichkeit weiter. Diese Handlungsvorsätze sollen auch die Grundlage des mit dem Vorgesetzten zu führenden Transferegesprächs sein.

5. Die Leadership-Blogs bei Villeroy & Boch.

In einer Art Online-Tagebuch zu den Leadership-Values-Seminaren können die Teilnehmer in Ruhe nochmals die digitalen Fotoprotokolle ihrer und aller weiteren Veranstaltungen durchstöbern. Insbesondere die Möglichkeit, dabei die Ergebnisse und Erkenntnisse anderer Gruppen zu vergleichen, lädt hierzu ein. Auch die Teilnehmer-Feedbacks einschließlich der konkreten Kommentare werden veröffentlicht. Dabei ist in der Teilnehmerübersicht pro Seminar immer zu erkennen, wer an der jeweiligen Veranstaltung teilgenommen hat. Zielsetzung des Leadership-Blogs ist, den Austausch zwischen den Führungskräften auch über das Seminar hinaus zu fördern und damit wiederum

den Transfer des Gelernten zu verstärken. Auch hierarchische Unterschiedlichkeiten sowie Gemeinsamkeiten werden sichtbar, was durchaus häufig zu erstaunlichen „Aha-Effekten“ führt. Damit die Blogs funktionieren können ist es wichtig, dass regelmäßig auch Einträge von Mitgliedern des Vorstands und der ersten Führungsriege zu finden sind.

6. Der Villeroy-&Boch-Managementdialog.

Der „Managementdialog“ ist eine Großgruppenveranstaltung mit etwa 140 Teilnehmern für die Führungskräfte des Unternehmens, die zwei- bis dreimal jährlich stattfindet. Die Veranstaltung hat zum Ziel, die gewünschte Führungskultur nachhaltig im Unternehmen zu etablieren und nutzt hierzu neuere und bisher im Unternehmen weniger bekannte Dialogformen.

Je nach spezifischer Zielsetzung finden sich in den Veranstaltungen unter anderem Elemente der Open-Space-Technik, des World-Cafe und des Sounding-Board. Immer gleichbleibend ist die Aufteilung der Veranstaltung in Plenumsphasen und in hierarchieübergreifende Gruppenarbeitsphasen. Dies stellt eine Veränderung der gewohnten Strukturen und Normen dar. Diese Vorgehensweise soll der Erfahrung entgegenwirken, dass häufig neue Verhaltensweisen trotz vorhandener Einsicht nicht realisiert werden, weil bestehende Strukturen und Normen sich nicht verändern.

7. Meet and Greet am ersten Seminarabend.

Ein weiterer Schlüssel, um die Nachhaltigkeit der Trainingsseminare zu verstärken, ist das „Meet-and-Greet“-Treffen, das ein fester Baustein der Trainingsseminare ist und regelmäßig zum Abschluss des ersten Seminartags stattfindet. Ein Vorstandsmitglied kommt am Abend als Gast zu der Veranstaltung hinzu. Es beantwortet Fragen der Trainingsteilnehmer und diskutiert mit diesen die Ergebnisse des ersten Seminartags und die Umsetzungsmöglichkeiten in der Praxis. Hierdurch wird noch einmal die Bedeutung des Themas „Führung“ für das Unternehmen hervorgehoben und der Transfer in das Unternehmensumfeld weiter verstärkt.

8. Der Villeroy-&Boch-Führungsspiegel.

Der Villeroy-&Boch-Führungsspiegel ist ein webbasiertes Feedback-Verfahren durch das wahrnehmbar wird, an welchen Punkten in Bezug auf das Führungsverhalten bei den jeweiligen Führungskräften noch Optimierungsbedarf besteht beziehungsweise welche Führungsgrundsätze im Alltag schon stark gelebt werden.

Der Führungsspiegel wurde auf Grundlage der Villeroy-&Boch-Führungsgrundsätze entwickelt und gibt zu jedem der Grundsätze jeweils sieben Verhaltensbeispiele vor, die von den Mitarbeitern bezüglich der Erfüllung auf einer Skala eingeschätzt werden. Das Instrument dient somit dazu, den Führungskräften eine konkrete Analyse ihres Führungsverhaltens bereitzustellen, welche die Reflexion der Führungsgrundsätze in den Trainingsseminaren wieder aufgreift und vertieft. Nun können daraus wichtige persönliche Reflexionsanstöße und Handlungsimpulse gewonnen werden. Durch die gemeinsame Bearbeitung im Team steigt die Nachhaltigkeit des Feedbacks.

Der Villeroy-&Boch-Führungsspiegel wird verpflichtend von allen Führungskräften des Unternehmens durchgeführt. Dies trägt der Tatsache Rechnung, dass die Hauptbarriere für die Initiierung beziehungsweise Aufrechterhaltung von Verhaltensänderungen in Unternehmen die vorherrschenden sozialen Normen darstellen. Indem das Unternehmen die Durchführung klar einfordert, wird der für die Anwendung des Führungsspiegels benötigte normative Rahmen geschaffen und die Wahrscheinlichkeit einer nachhaltigen Veränderung der Führungskultur klar erhöht.

Zum Start des Führungsspiegels beruft die Führungskraft ein Informations-Meeting für die Mitarbeiter zur Darstellung der Zielsetzungen und des detaillierten Ablaufs ein. Im Anschluss bekommen die Mitarbeiter per E-Mail einen Zugangscode zur Teilnahme an dem Online-Verfahren zugesandt. Die Antworten werden automatisch und anonym ausgewertet und zu einem Gesamtwert pro Führungsgrundsatz verdichtet. Die verdichtete Auswertung wird der Führungskraft zur Verfügung gestellt, die die Ergebnisse zu-

Was ist reziprokes Lernen?

Lernpsychologie. Im Zeitalter des rapiden Wissensverfalls verlor die Konstellation „Lehrer bringt Schüler etwas bei“ an Bedeutung: Gerade bei Verhaltensänderungen und der Bewältigung von Komplexität ist eine Rollenverteilung „Lehrender ist im Besitz des absoluten Wissens“ und „Lernender benötigt Wissen“ weder für die Teilnehmer eines Seminars motivierend noch für den nachhaltigen Lernerfolg sinnvoll.

Vielmehr stellt reziprokes Lernen (alle Teilnehmer einer „Community of Practice“ sind wechselweise Lernende und Lehrende) eine Philosophie dar, die den Werten hoch qualifizierter Mitarbeiter, dem Anspruch des selbstverantwortlichen Lernens und der gegenseitigen Wertschätzung am meisten Rechnung trägt und somit auch den größten Lernerfolg verspricht.

Wie Untersuchungen zeigen, steigen Wissenskooperation und Lernerfolg dann, wenn Vertrauen zwischen den einzelnen Teammitgliedern herrscht. Etwas nicht zu können oder zu wissen, ist kein Gesichtsverlust, jeder kann „nehmen“ und jeder „gibt“. Äußerungen jeglicher Art werden nicht gegen die Person verwendet. Es muss Akzeptanz zwischen den einzelnen Teilnehmern (auch der Seminarleiter ist Teilnehmer) bestehen. Der Seminarleiter lebt eher die Rolle des Prozess-Coachs und weniger die Rolle des Experten. Unabhängig von der hierarchischen Einbettung sollte ein respektvoller und akzeptierender Umgang mit Erfahrungen und Meinungen gepflegt werden. Ambiguitätstoleranz sollte gegeben sein – das heißt, das lernende Team sollte in der Lage sein, widersprüchliche Aussagen hinsichtlich ihres „Mehrerts“ zu analysieren. Die Teilnehmer eines Seminars sollten erleben, wie spannend und erkennt-



Das noesis-Team (v.l.). Geraldine Katz, Heike Petersen, Anna Dollinger, Andrea Schwarz, Stefan Adler.

nisförderlich eine Situation ist, in der die versammelten Experten (Führungskräfte sind Experten zum Thema „Führung“) unterschiedliche Ansichten zu bestimmten Themen äußern. Kein Blickwinkel und keine Meinung wird entwertet. Unterschiedliche Erfahrungen und Annahmen werden durch Visualisieren sichtbar gemacht, reflektiert und somit nutzbar.

sammen mit dem Team im Rahmen eines Team-Feedback-Gesprächs betrachtet. Die Führungskraft erhält zusätzlich für sich als Benchmark die durchschnittlichen Werte ihrer Ebene. Das Team-Feedback-Gespräch orientiert sich an einem exakten Vorgehensplan, welcher die wesentlichen Aspekte abdeckt. Auf Wunsch der Führungskraft kann diese Veranstaltung mit Hilfe interner oder externer Moderatoren durchgeführt werden.

Ausblick

Alle Teilnehmer der „Leadership-Value-Seminare“ haben bislang die konstruktive Lernatmosphäre, den anregenden und hilfreichen Austausch mit den Kollegen

sowie die praktischen Übungen und die Bearbeitung konkreter Praxisbeispiele gelobt. Ein Ergebnis eines „Managementdialogs“ war, dass die Teilnehmer sich insbesondere für die Nachbearbeitungsphase der Seminare weitere Unterstützung zum Beispiel in Form von ergänzenden Kurzzusammenfassungen der Seminarinhalte wünschten.

Im Unternehmen Villeroy & Boch werden bezüglich der Nachbearbeitung von Seminaren aktuell drei weitere Instrumente diskutiert: 1. Der Einsatz von „Memo-Kärtchen“, auf denen die zentralen Erkenntnisse und Handlungsanweisungen aus den Seminaren kurz und knackig zusammengefasst sind und die überall sichtbar angebracht oder im Alltag mit

herumgetragen werden können. 2. Die Einladung der Teilnehmer zu Fokusgruppen, die als Erfahrungsaustausch unter Moderation der internen Personalabteilung zu bestimmten Führungsthemen stattfinden können. 3.) Die Erstellung von Podcasts, die als Audio-Mediendatei von den Teilnehmern beliebig abgerufen werden können. Podcasts könnten den Teilnehmern als Tonaufnahmen aus den Seminaren im Sinne akustischer Protokolle zur Verfügung gestellt werden. Die Führungskräfte könnten diese dann zum Beispiel auf Reisen abspielen und so die Wissens- und Erkenntnisinhalte nachhaltig weiter vertiefen.

**Barbara Ditzler (Villeroy & Boch),
Anna Dollinger (noesis) ●**