

# Schulung – Transfer – Alltag

PRAXIS. Seminare sind die eine Sache. Der Transfer in die Praxis eine andere. Am Flughafen Stuttgart gelingt dies mit einem Bildungsprozess-Begleitbogen.



© FLUGHAFEN STUTTGART GMBH

der Personalentwicklung statt. Ein bewusstes Begleiten des Lernprozesses war eher die Ausnahme.

## Erfolgsfaktoren für den Transfer der Seminarinhalte

Um den Transfer eines Entwicklungsprogramms sicherzustellen, müssen einige Erfolgsfaktoren beachtet werden. Dies sind einerseits bestimmte Personen und Personengruppen: Der Seminarteilnehmer selbst, seine vorgesetzte Führungskraft, die Mitarbeiter (bei Führungskräften), die Kollegen sowie der Trainer, die Personalentwicklung und die Unternehmensleitung. Und andererseits ist der zeitliche

Am Flughafen Stuttgart arbeiten rund 200 Führungskräfte. Ihre Weiterbildung wird systematisch begleitet.

Von **Friedemann John**

Die Flughafen Stuttgart GmbH (FSG) ist Eigentümer und Betreiber des internationalen Verkehrsflughafens in Stuttgart. Die Muttergesellschaft hat gut 1.000 Mitarbeiter, hiervon sind rund 200 Führungskräfte auf fünf Ebenen eingesetzt. In den vergangenen Jahren hat der Flughafen Stuttgart viel Zeit und Geld in die Entwicklung der Führungskräfte investiert, denn das Unternehmen versteht die Führungskräfte als einen wesentlichen Erfolgsfaktor. So haben wir schon vor zehn Jahren begonnen, systematisch ein modular aufgebautes Führungskräfte-Entwicklungsprogramm im Unterneh-

men zu implementieren. Die Inhalte werden ständig weiterentwickelt und in Planspielen, Seminaren, Workshops und Coachings vertieft.

Wer viel Bildung betreibt, muss auch ihre Wirkung nachweisen können. Das Verhältnis von Kosten und Nutzen weckt nicht nur in wirtschaftlich schwierigen Zeiten das Interesse in der Unternehmensleitung. Deswegen haben wir den Gedanken der Nachhaltigkeit von betrieblichen Bildungsmaßnahmen vertieft und ein sowohl kosten- als auch zeitsparendes System eingeführt. Bis dahin fanden im Rahmen von Weiterbildungsmaßnahmen keine strukturierten Gespräche zwischen dem Teilnehmer und der Führungskraft beziehungsweise

Kontext wichtig: In den Monaten vor der Bildungsmaßnahme kommt es zu ersten Kontakten zwischen der vorgesetzten Führungskraft und dem Seminarteilnehmer. Es findet mindestens ein weiterer Kontakt direkt vor der Maßnahme statt. Auch die Phase während der Maßnahme ist von großer Wichtigkeit. Der zentrale Zeitraum für die Transfersicherung ist jedoch die Zeit nach dem Seminar, die in die Phasen direkt nach der Maßnahme und Monate nach der Maßnahme gegliedert werden kann.

Welche Rolle die Beteiligten im zeitlichen Ablauf des Bildungsprozesses spielen und wie das System des Transfermanagements funktioniert, wird an den ersten Modulen des Führungskräfte-

Entwicklungsprogramms der Flughafen Stuttgart GmbH verdeutlicht.

## Monate vor der Maßnahme

Wir haben für die FSG einen Bildungsprozess-Begleitbogen (BPBB) entwickelt, der schon lange vor der eigentlichen Entwicklungsmaßnahme eingesetzt wird, um den Bildungsbedarf des kommenden Kalenderjahres zu erheben. Die vorgesetzte Führungskraft hält darin sowohl die Ziele der Unternehmens- und der Organisationseinheit als auch die Entwicklungs- und Bildungsziele des Mitarbeiters fest. Dann werden diese Ziele mit dem betreffenden Mitarbeiter besprochen. Diese Gespräche finden bei der FSG jedes Jahr im Herbst statt. Dabei werden die konkreten Seminar-

reicht werden sollen. Da zwischen dem Zeitpunkt der Erhebung des Bildungsbedarfs und der tatsächlichen Maßnahme unter Umständen Monate liegen können, macht ein Gespräch über eventuell neu hinzukommende Themen in jedem Fall Sinn. Die Einigung zwischen Teilnehmer und vorgesetzter Führungskraft wird wiederum mit der beiderseitigen Unterschrift besiegelt.

Neben der Wertschätzung für die ausgewählte Maßnahme wird in diesem Gespräch bereits angekündigt, dass der Teilnehmer einige Tage nach seiner Rückkehr an den Arbeitsplatz eine Kurzpräsentation der für ihn wichtigsten Inhalte in der nächsten Abteilungs- oder Teambesprechung halten wird. Im Bewusstsein, diese Präsentation halten zu

wird in dieser Phase die Abwesenheit des Teilnehmers so organisiert, dass er an seinem ersten Arbeitstag nach der Maßnahme noch zwei bis drei Stunden Zeit hat, die wichtigsten Erkenntnisse aus dem Seminar nachzubereiten und Umsetzungspläne zu konkretisieren.

## Während der Maßnahme

Die Praxis steht während der Maßnahme im Vordergrund. Dies zeigt sich auch darin, dass der Trainer die Seminare inhaltlich nicht mit Theorie überfrachtet, sondern lediglich zentrale Aspekte des Themas anhand gut nachvollziehbarer Modelle erklärt. So können zum Beispiel im Bereich des Themenfelds Konfliktmanagement konkrete Praxisfälle bearbeitet werden. Hierzu spielt der Teilnehmer anstehende Konfliktgespräche praktisch durch. Dabei wird er mit der Videokamera aufgezeichnet und danach analysiert. Eine wichtige Erkenntnis ist hier der Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild. Mögliche Transferhindernisse bei der Umsetzung des Gelernten werden konkretisiert und durch das Erarbeiten von praktikablen Lösungswegen zusammen mit allen Seminarteilnehmern damit bereits vorweggenommen.

Nach Abschluss eines Themas innerhalb des Seminars gibt der Trainer auch im Hinblick auf die anstehende Präsentation nach Rückkehr an den Arbeitsplatz jedem Teilnehmer die Möglichkeit, die für ihn persönlich wichtigsten Erkenntnisse in einem Lerntagebuch festzuhalten. Am Ende des ersten Seminarblocks legt jeder Seminarteilnehmer Ziele fest, die er in den kommenden Wochen umsetzen will. Diese können sich durchaus mit dem decken, was Teilnehmer und vorgesetzte Führungskraft auf dem BPBB vereinbart haben.

## Direkt nach der Maßnahme

Da zwischen dem Drei-Tage-Block (Modul 1 und 2) und dem Zwei-Tage-Block (Modul 3) ein geplanter Zwischenraum von mehreren Wochen liegt, eignet sich dieser ideal, um erste Seminarinhalte

---

## Die Führungskräfte müssen nur wenige Minuten für den Bildungsprozess-Begleitbogen aufwenden und haben so ein gutes Controlling-Instrument.

---

maßnahmen – gegebenenfalls unter Beratung der Personalentwicklung – für das Folgejahr gemeinsam festgelegt und als Bildungsbedarf inhaltlich an die Personalentwicklung und kostenmäßig an das Unternehmens-Controlling weitergemeldet. Die beiderseitige Unterschrift von vorgesetzter Führungskraft und Mitarbeiter auf dem Bogen schafft die notwendige Verbindlichkeit.

## Direkt vor der Maßnahme

Das Programm startet in zwei Blöcken von insgesamt fünf Tagen Dauer mit den Modulen „Führung und Kommunikation“ (Modul 1), „Praktische Gesprächsführung“ (Modul 2) und „Führen und Konflikte“ (Modul 3). Die Teilnehmer werden bereits einige Tage vor der Veranstaltung durch vorbereitende Literatur durch die Personalentwicklung auf die Seminarinhalte eingestimmt. Die Führungskraft bespricht mit dem Teilnehmer konkrete Ziele, die mithilfe der Maßnahme er-

müssen, wird der Teilnehmer mit einer deutlich erhöhten Aufmerksamkeit in das anstehende Seminar gehen.

Zudem werden die Kollegen und gegebenenfalls die unmittelbaren Mitarbeiter von der vorgesetzten Führungskraft über die bevorstehende Maßnahme im Vorfeld informiert, weil auch sie eine wichtige Rolle zur Sicherung des Erfolgs dieser Maßnahme spielen. So können die größten Transferhindernisse, die direkt nach der Maßnahme entstehen können, minimiert werden. Denn oft herrscht nur geringe Unterstützungsbereitschaft unter den Kollegen, wenn der Mitarbeiter aus einem Seminar kommt und neue Verhaltensweisen zeigt. Dies reicht von offenem oder verstecktem Ablehnen bis hin zum „Lächerlich-Machen“ dieser Verhaltensweisen. Hiermit wird die Bedeutung für alle betont und ein möglicherweise verändertes Verhalten des Teilnehmers nach dem Seminar von vornherein durch die Führungskraft autorisiert. Als Letztes

## ÜBERBLICK

### Phasen des Entwicklungsprogramms

Für den Erfolg der Transfersicherung ist das Einhalten der Maßnahmen in den insgesamt fünf Phasen des Entwicklungsprogramms wichtig.

#### Erste Phase: Monate vor der Maßnahme

- Entwicklungsziele für Organisationseinheit und Mitarbeiter für ein Jahr festlegen
- Konkrete Seminarmaßnahmen beschließen

#### Zweite Phase: Direkt vor der Maßnahme

- Konkrete Ziele schriftlich festhalten
- Abwesenheit organisieren
- Kollegen informieren

#### Dritte Phase: Während der Maßnahme

- Praktische Lösungswege aufzeigen
- Umsetzungsziele erarbeiten

#### Vierte Phase: Direkt nach der Maßnahme

- Ziele überprüfen
- Praxistest
- Austausch mit dem Trainer, Kollegen und Führungskraft

#### Fünfte Phase: Monate nach der Maßnahme

- Vorgesetztengespräch zur Überprüfung, ob neues Verhalten verinnerlicht wurde

auszuprobieren. Im nächsten Seminarblock tauschen sich die Teilnehmer – begleitet durch den Trainer – über Erfolge und Misserfolge der letzten Wochen aus. Dies dient der realistischen Einschätzung künftiger Ziele. Als ein weiterer Verstärker ruft der „Brief der Teilnehmer an sich selbst“ einige Wochen später die noch im Seminar gefassten Ziele in Erinnerung. Um die Inhalte des Seminars wachzuhalten, erstellt der Trainer eine CD mit den zentralen Inhalten und den wichtigsten Bildern oder Filmen der Veranstaltung und verschickt diese zeitnah an alle Teilnehmer.

Um auch in der weiteren Folge des Führungskräfte-Entwicklungsprogramms einen Austausch mit den Kollegen zu gewährleisten, wird für alle Teilnehmer – nach der Idee der „Community

Gratis!

Jetzt bestellen:  
hr-kompakt.de

# Der macht das

## Finden Sie die echten Profis!

meinstadt.de

da ist ganz Deutschland drin

In jeder Stadt zur Stelle.

- ✓ Jobbörse & Stadtportal in einem!
- ✓ Mit Premium-Lehrstellenmarkt.
- ✓ Lokale und regionale Suche!

Der Stellenmarkt von **meinstadt.de**:

02241 92 53 - 940 | jobs@meinstadt.de | www.jobs.meinstadt.de

of Practice“ – vierteljährlich ein Führungskräfte-Workshop angeboten. Hier tauschen sich die Seminarteilnehmer nicht nur über Erfahrungen bei der Umsetzung der verschiedenen Inhalte aus, sondern sie vermitteln sich gegenseitig zusätzlich über (Kurz-)Vorträge neue Impulse beziehungsweise frischen bereits bekannte Themen auf. Die Personalentwicklung moderiert den Workshop, die Vorträge halten die Teilnehmer selbst ab. Die Teilnahme sowohl an den Workshops wie auch an dem restlichen Programm ist freiwillig.

Daneben wird als weiteres, den Transfer sicherndes Element das Gespräch mit der vorgesetzten Führungskraft wenige Tage nach dem Seminar geführt. Der BPBB unterstützt hier mit wenigen vorformulierten Fragen, deren Ergebnis stichpunktartig in kürzester Zeit festgehalten werden kann. Hier fragt die Führungskraft die Einschätzung des Teilnehmers nach der Erreichung der vorher vereinbarten Ziele ab. Fehlen noch Inhalte oder war die Maßnahme für die Erreichung der geplanten Ziele nicht geeignet, wird mit der Personalentwicklung gemeinsam das weitere Vorgehen abgestimmt. Sind die Ziele in ausreichendem Maße vermittelt worden, werden gemeinsam konkrete Aufgaben, Projekte oder Situationen definiert, in denen der Teilnehmer das Gelernte umsetzen soll.

Danach werden Meilensteine festgelegt, an denen der Teilnehmer erneut mit seiner vorgesetzten Führungskraft zusammenkommt, um die Qualität der erreichten Ziele zu überprüfen. Um die Qualität beurteilen zu können, kann es auch sinnvoll sein, dass die vorgesetzte Führungskraft in einer konkreten Situation als Beobachter anwesend ist. Benötigt der Teilnehmer bei der Umsetzung noch weitere Unterstützung (technisch, zeitlich, personell, finanziell oder in Form eines Coachings), kann dies auch in diesem Termin vereinbart werden.

Übernimmt der Teilnehmer offiziell ein Projekt oder eine erweiterte Zu-

## Download



Den Bildungsprozess-Begleitbogen, den die Flughafen Stuttgart GmbH nutzt, können Sie auf unserem Portal herunterladen, Stichwort: „Transfersicherung“

[www.personalmagazin.de](http://www.personalmagazin.de)

ständigkeit, macht dies die vorgesetzte Führungskraft bekannt. Dabei legt der Vorgesetzte auch den Termin für die Präsentation der Seminarinhalte vor der Abteilung und dem Team beziehungsweise den Mitarbeitern fest. Außerdem kann der Vorgesetzte auch gleich die Inhalte benennen, bei deren Umsetzung auch die Mitarbeiter und/oder Kollegen des Seminarteilnehmers involviert sein werden. Dies alles sollte der Vorgesetzte möglichst schnell umsetzen.

## Monate nach der Maßnahme

Sind die ersten Erfolge sichtbar und die Meilensteine abgearbeitet, vereinbaren der Teilnehmer und die vorgesetzte Führungskraft einige Monate danach nochmals ein Termin. Dieser dient dazu, festzustellen, ob der Mitarbeiter die Inhalte weiter verinnerlicht hat und sie so in die Alltagsroutine übergegangen sind.

Eine nicht unerhebliche Unterstützung kann bei einer breit angelegten Maßnahme wie einem unternehmensweiten Führungskräfte-Entwicklungsprogramm auch die Unternehmensleitung beziehungsweise die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des eigenen Unternehmens leisten. Sie kann zum Beispiel eine solche Maßnahme in der Mitarbeiterzeitung veröffentlichen.

## Aufwand liegt im Minutenbereich

Über alle Phasen hinweg ist es sehr wichtig, dass das Instrument des BPBB den Bildungsprozess im Sinne des Transfermanagements vollständig abdeckt und

durch seine konsequente Anwendung die vorgesetzte Führungskraft unterstützt und entlastet. Der BPBB darf keine zusätzliche Bürokratie schaffen. Der Aufwand (kein monetärer, nur ein zeitlicher) für die Einführung ist der, dass die vorgesetzten Führungskräfte gewonnen werden müssen. In der Folge liegt der zeitliche Aufwand im Minutenbereich. Der BPBB ist so konzipiert, dass wenige Stichworte, ein Abhaken der Checkliste und ein funktionierendes Wiedervorlagensystem für die konsequente Umsetzung und damit die Transfersicherung ausreichen.

Der Nutzen hieraus: Die Führungskräfte und die Mitarbeiter können mit diesem Instrument nachweisen, dass die Seminarinhalte auch tatsächlich am Arbeitsplatz angekommen sind. Dies hilft enorm bei der Begründung für den Besuch von – auch teuren – Bildungsmaßnahmen.

## Führungskräfte einbeziehen

Eingeführt wurde der Bildungsprozess-Begleitbogen bei uns als „Leuchtturmprojekt“, also mithilfe der Meinungsmacher innerhalb der Führungskräfte in einer Art Pilotprojekt. Diese hatten das Privileg, dieses Instrument als Erste ausprobieren zu dürfen, was in Richtung der anderen Führungskräfte eine gewisse Sogwirkung entfaltete.

Die Führungskräfte-Workshops dienen auch noch aktuell im Sinne von „Lessons learned“ und „Best Practice Sharing“ als Forum, in welchem ein reger Austausch über die Umsetzung, die Schwierigkeiten und die Erfolge im Umgang mit diesem Instrument stattfindet. Dies entfaltet immer noch die für diesen Prozess notwendige und anhaltend positive Multiplikatorenwirkung. ■



**Friedemann John**

ist Leiter Personalentwicklung und Ausbildung der Flughafen Stuttgart GmbH.