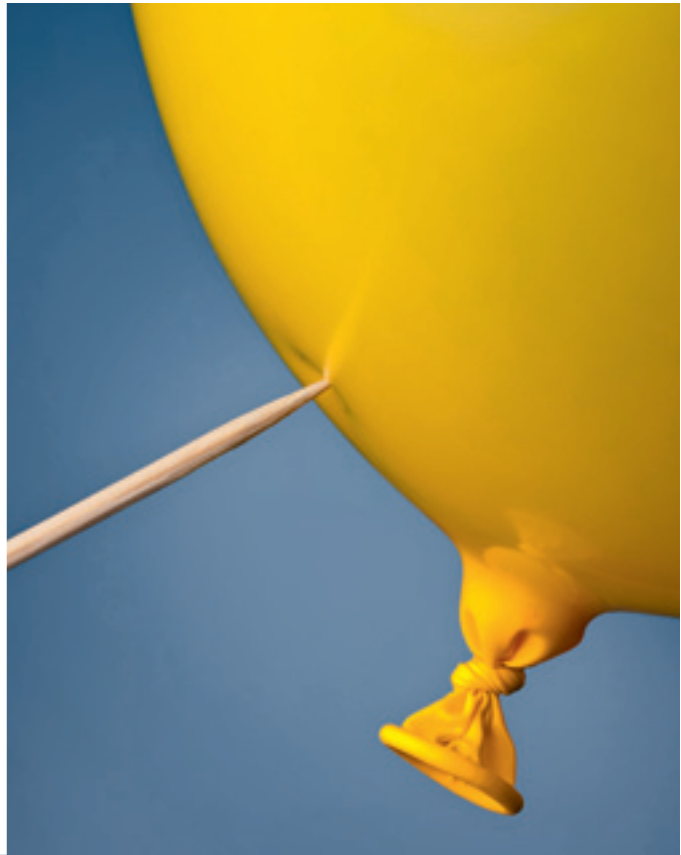


## Viel gewonnen, nichts zerronnen

Die Wirkung vieler Trainings ist nicht nachhaltig und verpufft schnell wieder. Unser Beitrag zeigt, warum das so ist und was Führungskräfte und Personalentwickler für die Transfersicherung in die berufliche Praxis tun können.



Nach einer aktuellen Trendstudie des Swiss Centre for Innovations in Learning (scil) an der Universität St. Gallen betrachten knapp 150 befragte Verantwortliche für Personalentwicklung die transferförderliche Gestaltung von Bildungsmaßnahmen in internationalen Unternehmen als Thema Nummer eins. Auch in den vorangegangenen scil-Trendstudien der Jahre 2006 und 2008 rangierte das Thema auf dem ersten Platz (vgl. Diesner/Seufert 2010, S. 2). Und trotzdem: Nach einer Untersuchung der gleichen Institution aus dem Jahr 2007 zeigen 77 Prozent aller Bildungsmaßnahmen keine nachhaltige Wirkung (vgl. Hoffmann 2007, S. 1).

Wie ist das zu erklären? Das Ergebnis einer Bildungsmaßnahme wird dann positiv beurteilt, wenn den Teilnehmern die Übertragung von Gelerntem in ihre berufliche Praxis gelingt. Dies ist zu unterscheiden von dem Lernzuwachs, der unmittelbar nach der Veranstaltung mess-

bar ist und der häufig mit Evaluationsbögen oder Abschlusstests ermittelt wird. Ergebnisse solcher Verfahren können Aufschluss über den unmittelbaren Lernerfolg der Veranstaltung geben – über den Transfer sagen sie nichts aus. Die häufigsten Gründe für das Misslingen der Übertragung von Lerninhalten in den Arbeitsalltag sind:

- Das Seminar/design passt nicht zu den Zielen des Trainings,
- die Inhalte der Bildungsmaßnahme (z. B. Übungen, Beispiele) weichen von den tatsächlichen Aufgaben und Gegebenheiten am Arbeitsplatz ab,
- Mangel an Lern- und Umsetzungsmotivation auf Seiten der Teilnehmer,
- fehlende Nachbereitung der Veranstaltung,
- ausbleibende Unterstützung durch Vorgesetzte bei der Anwendung des Gelernten.

Dieser Zustand ist kein Muss, denn es gibt eine Reihe von Maßnahmen zur Trans-

ferförderung, die vor, während und nach dem Seminar/Training/Lehrgang ergriffen werden können. Erst durch die dauerhafte Übertragung des Gelernten in die Praxis und die regelmäßige Anwendung werden Verbesserungen in der Arbeit erreicht. Der Return on Invest kommt zum Tragen. Auch wenn die eigentliche Bildungsmaßnahme durch einen internen oder externen Trainer durchgeführt wird, können Vorgesetzte und Personalverantwortliche flankierende Maßnahmen zur Transfersicherung ergreifen.

### Den passenden Bildungsanbieter finden

Die Auswahl des Seminaranbieters muss sorgfältig getroffen werden. Eine geeignete Lehrperson verfügt über exzellentes Fachwissen in Hinsicht auf das Thema der geplanten Veranstaltung, zeichnet sich durch ein flexibles Kommunikationsverhalten sowie soziale emotionale Kompetenzen aus. Darüber hinaus sollte sie über die

neuesten Erkenntnisse aus der Erwachsenenpädagogik verfügen. Worauf man bei der Trainerauswahl achten sollte:

- Hat er eigene berufspraktische Erfahrungen in der Branche des Unternehmens beziehungsweise in ähnlichen Unternehmen?
- Harmoniert er vom Typ, Auftreten, Erscheinungsbild und Verhalten her mit den Teilnehmern?
- Welche Referenzen hat er (ggf. mit anderen Auftraggebern Kontakt aufnehmen)?
- Passt er die Seminarinhalte an die Teilnehmer an?
- Kennt er sich mit pädagogisch-didaktischen Fragestellungen aus?
- Wie will er den Transfer des Gelernten in den Arbeitsalltag der Teilnehmer sichern?

### Die richtige Vorbereitung ist der halbe Transfer

Der erste Schritt ist die Bildungsbedarfsanalyse, die in den meisten Fällen in Zusammenarbeit mit dem Anbieter erfolgt. Mit ihrer Hilfe wird ein Abgleich vorhandener Fähigkeiten und Kenntnisse der zukünftigen Teilnehmer mit den aktuellen und zukünftigen Arbeitsaufgaben und Anforderungen vorgenommen. Neben der Seminarleitung sollten sowohl der Entscheidungsträger (bzw. Finanzier) der Maßnahme, die Führungskräfte und die zukünftigen Teilnehmer in diesen Prozess eingebunden werden.

#### Mehr zum Thema

**Diesner, I., Seufert, S.:** Trendstudie 2010 – Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen. St. Gallen. URL: <http://www.scil.ch/fileadmin/Container/Leistungen/Veroeffentlichungen/2010-08-trendstudie-management-summary.pdf> [Stand: 04.05.2011].

**Hoffmann, J. P.:** Chefs blockieren neue Ideen. Studie: Warum versanden viele Bildungsmaßnahmen? Eine Schweizer Wissenschaftlerin erforschte die Ursachen für das Scheitern, 2007. URL: <http://www.abendblatt.de/wirtschaft/karriere/article879622/Chefsblockieren-neue-Ideen.html> [Stand: 02.05.2011].

Bei komplexeren Aufgabenstellungen können auch Workshops, ausführliche Mitarbeiterbefragungen und Einzelgespräche dazu dienen, aus Bedarf und Erwartungen Ziele, Vorgaben, Inhalte und möglichen Ablauf der geplanten Maßnahme abzuleiten. Mit dem Einbeziehen der Teilnehmer in die Bedarfsanalyse wird gleichzeitig deren Lernmotivation gestärkt, denn sie übernehmen damit einen Teil der Verantwortung für den Seminarerfolg.

Darüber hinaus hat die Zeitplanung einen Einfluss auf den Transfer des Gelernten: Ein Seminarbesuch kurz vor dem Urlaub verschärft die Umsetzungsproblematik. Je mehr Zeit zwischen Lernen und Anwenden vergeht, desto schwerer fallen Übertragung und Anwendung. Wird das Seminar hingegen an ein betriebliches Projekt geknüpft – beispielsweise als Einstieg in die damit verbundenen Fragestellungen – erleichtert dies das direkte Anwenden in der Praxis.

### Nach der Schulung

Zunächst ist ein klares Signal an die Teilnehmer erforderlich, dass die praktische Umsetzung des Gelernten erwünscht ist. Dies kann durch eine materielle oder immaterielle Führung geschehen. Materiell können zusätzliche Anreize, wie beispielsweise Prämien bei erfolgreicher Umsetzung gewährt werden. Immaterielle Motivationsanreize lassen sich in Form von Mitwirkungs- und/oder Beförderungsmöglichkeiten einsetzen. Auf den selbstkritischen Prüfstand gehört die gelebte Weiterbildungs- und Anwendungskultur im Unternehmen. Inwieweit ermöglicht sie Transfer? Werden die notwendigen Zeiträume zum Einüben des neu Gelernten gewährt? Standardmäßig eingeführt werden sollte ein Bericht der Seminarteilnehmer im Kollegenkreis zum Beispiel auf der nächsten Teamsitzung.

Nach dem Ende der Bildungsmaßnahme und in der Folgezeit sollten die Führungskräfte häufiger mit den Teilnehmern kommunizieren – beispielsweise durch ermutigendes Nachfragen nach den Fort-

schritten in der Anwendung oder Umsetzung.

Denkbar wäre auch, diese Gespräche über mehrere Wochen offiziell in einem bestimmten Turnus zu wiederholen. Häufig scheidet die Umsetzung neuer Kenntnisse und Fertigkeiten schlicht und einfach an der mangelhaften technischen Ausrüstung am Arbeitsplatz. So ist es wenig hilfreich, Abteilungsmitglieder in eine Excel 2010-Schulung zu entsenden, wenn das Programm erst mehrere Wochen nach dem Seminar am Arbeitsplatz installiert wird.

### Regelmäßige Transfersicherung ist gefragt

Sollte es trotzdem Schwierigkeiten geben, können konkrete Anwendungen mit Arbeitskollegen und beteiligten Führungskräften besprochen und gegebenenfalls mit externer Unterstützung umgesetzt werden. Je nach Thema können sich Follow up-Veranstaltungen, Auffrischkurse oder ein personenbezogenes Nachfolgecoaching direkt am Arbeitsplatz als sinnvoll erweisen.

Für den fortwährenden Lerntransfer bietet es sich an, in Jahresgesprächen Weiterbildung zum Thema zu machen. Wo sieht der Mitarbeiter selbst seinen Bildungs- und Entwicklungsbedarf?

Stimmt dies mit der Einschätzung des Vorgesetzten überein? Welche Weiterbildung wäre sinnvoll – und was soll ihr Ergebnis sein? Die vereinbarten Punkte sollten schriftlich festgehalten und beim nächsten Jahresgespräch überprüft werden. Die vorgeschlagenen Maßnahmen zur Ermöglichung des Transfers sind nicht nach einem schlichten Input-Output-Schema einsetzbar. Es sollte genau überlegt werden, welches Instrument in welcher Dosierung zum vorliegenden unternehmerischen Kontext passt.



Autor  
**Rolf Dindorf,**  
Training & Beratung,  
Kaiserslautern,  
mail@rolf-dindorf.de