

Make Transfer happen



Überfrachtet. „Ich muss erst meine ganzen Seminarunterlagen und Notizen durcharbeiten“, sagt der normale Teilnehmer. Doch wann beginnt er mit der Umsetzung des Gelernten?

**TRANSFER-
UNTERSTÜTZENDE ...**

Vorgesetzte ...

GELERNTES UMSETZEN. Es gibt rund 100 Faktoren, die auf die Umsetzung von Seminarwissen in Erfolg am Arbeitsplatz Einfluss haben. Aber kein Mensch kann 100 Faktoren managen. Deshalb hat Dr. Ina Weinbauer-Heidel aus der Vielzahl der Faktoren zwölf „Stellhebel der Transferwirksamkeit“ herausgefiltert. Die Unterstützung des Lerners durch seinen Vorgesetzten gehört dazu.

01.

... nehmen aktiv an der Diskussion um die **Trainingsbedarfe** ihrer Mitarbeiter teil.

02.

... erklären einem Mitarbeiter, warum gerade er für ein Training **ausgewählt wurde**.

03.

... unterstützen ihre Mitarbeiter dabei, sich auf ein Training **vorzubereiten**.



→ „Das größte Problem der Transferforschung ist ein Transferproblem“, mit diesem Wortspiel überraschte Dr. Ina Weinbauer-Heidel, Chefin des Instituts für Transferwirksamkeit, auf der „Learntec 2020“ in Karlsruhe die rund 500 Zuhörer ihres Vortrags „Was Trainings wirklich wirksam macht“. Seit 120 Jahren gebe es so etwas wie eine wissenschaftliche Transferforschung, aber die Personalentwickler in den Unternehmen und die Trainer in den Seminarräumen würden selbst die wichtigsten Erkenntnisse der Transferforschung nur selten anwenden, klagte Weinbauer-Heidel.

Ein wenig Verständnis hatte sie schon dafür: „Es gibt rund 100 Faktoren, die auf die Umsetzung Einfluss haben. Kein Mensch kann 100 Faktoren managen, das ist einfach zu viel.“ Und zu allem Überfluss habe auch nicht jeder Faktor die nötige Relevanz für die Praxis. So habe man herausgefunden, dass die hohen „kognitiven Fähigkeiten“ eines Teilnehmers signifikant mit dem „Transfer“ korrelierten. „Sollen potenzielle Teilnehmer zum Intelligenztest gezwungen werden und nur die Intelligentesten dürfen dann teilnehmen?“, fragte Weinbauer-Heidel ironisch und fügte hinzu, dass es viele solcher Faktoren gebe, die nicht wirklich nützlich seien.

„Ich habe im Rahmen meiner Forschungsarbeit an der Universität Linz aus den 100 Faktoren alle herausgestrichen, die nur eine geringe Korrelation mit einem Transfer aufwiesen und außerdem habe ich sämtliche Faktoren unter den Tisch fallen lassen, die Personalentwickler und Trainer nicht unmittelbar steuern können. „Plötzlich erlebte ich einen beruflichen Glücksmoment: Es blieben nur noch zwölf Stellhebel übrig!“, erklärte

die Österreicherin aus St. Valentin bei Linz. „Stellhebel“ sind in ihrem Sprachgebrauch „signifikante Determinanten des Trainingstransfers, die über Interventionen steuerbar sind“.

Diese Stellhebel lassen sich laut Weinbauer-Heidel in drei Gruppen einteilen: Stellhebel, die 1. bei den Teilnehmenden ansetzen (in unserer Aufzählung die ersten drei Hebel), die 2. das Trainingsdesign aufpeppen (der vierte bis siebte Hebel) und die 3. die Organisation eines Unternehmens verändern (die Hebel acht bis zwölf). Im Einzelnen sollte man als Personalentwickler folgende Stellhebeldefinitionen kennen und die dazugehörigen Fragen beantworten können, wenn man „seine“ Trainings wirksam werden lassen will:

Transfermotivation (Stellhebel 1): Der Stellhebel Transfermotivation beschreibt die Intensität des Wunschs, das Gelernte am Arbeitsplatz umzusetzen. Fragestellung: Wie können Sie dafür sorgen, dass die Teilnehmenden den starken Wunsch haben, das Gelernte am Arbeitsplatz umzusetzen?

Selbstwirksamkeitsüberzeugung (Stellhebel 2): Der Stellhebel Selbstwirksamkeitsüberzeugung beschreibt die Intensität der Überzeugung, die erworbenen Fähigkeiten praktisch zu beherrschen. Fragestellung: Wie können Sie dafür sorgen, dass die Teilnehmenden nach dem Training überzeugt sind, die erworbenen Fähigkeiten gut zu beherrschen?

Transfervolition (Stellhebel 3): Die Transfervolition ist die Fähigkeit und die Bereitschaft des Teilnehmers, seine Aufmerksamkeit und seine Energie auf die Umsetzung der Transfervorhaben auszurichten, auch wenn Hindernisse und Schwierigkeiten auftreten. Fragestellung: Wie kön-

nen Sie unterstützen, dass die Teilnehmer fähig und bereit sind, konsequent an der Umsetzung ihrer Transfervorhaben zu arbeiten?

Erwartungsklarheit (Stellhebel 4): Erwartungsklarheit ist das Ausmaß, in dem die Teilnehmenden bereits vor dem Training wissen, was vor, während und nach dem Training auf sie zukommt. Fragestellung: Wie können Sie sicherstellen, dass die Teilnehmenden bereits vor dem Training wissen, was auf sie zukommt?

Inhaltsrelevanz (Stellhebel 5): Inhaltsrelevanz ist das Ausmaß, in dem die Trainingsinhalte mit den Aufgaben und Anforderungen am Arbeitsplatz übereinstimmen. Fragestellung: Wie können Sie dafür sorgen, dass die Trainingsinhalte von den Teilnehmenden als relevant und bedeutsam für den eigenen Alltag wahrgenommen werden?

Aktives Üben (Stellhebel 6): Aktives Üben im Training ist das Ausmaß, in dem das Trainingsdesign Möglichkeiten bietet, neue Verhaltensweisen, die im Arbeitskontext angestrebt werden, im Training zu erleben und zu üben. Fragestellung: Wie können Sie dafür sorgen, dass das in der Praxis angestrebte Handeln bereits im Training realitätsnah erlebt, probiert und geübt wird?

Transferplanung (Stellhebel 7): Der Stellhebel Transferplanung beschreibt das (zeitliche und inhaltliche) Ausmaß, in dem der Transfer im Training vorbereitet wird. Fragestellung: Wie können Sie dafür sorgen, dass die Teilnehmer die Umsetzung des Gelernten schon im Training detailliert planen?

Anwendungsmöglichkeit (Stellhebel 8): Anwendungsmöglichkeiten sind das Ausmaß, in dem die zur Anwendung nötigen Gelegenheiten und Ressourcen am

04.

... erklären ihren Mitarbeitern, was sie von ihnen nach dem Training erwarten.

05.

... sorgen dafür, dass ihre Mitarbeiter mit einer **positiven Erwartung** ins Training fahren.

06.

... verhindern, dass man ihre Leute im Training durch „dringende Sachen“ **stört**.





Keynote. Auf dem „Learntec“-Kongress Ende Januar 2020 in Karlsruhe durfte die Transferforscherin Ina Weinbauer-Heidel im großen Konferenzsaal auftreten.

Arbeitsplatz zur Verfügung stehen. Fragestellung: Wie können Sie sicherstellen, dass die Teilnehmenden die Möglichkeit, die Erlaubnis beziehungsweise den Auftrag und die nötigen Ressourcen haben, um das Gelernte anzuwenden?

Persönliche Transferkapazität (Stellhebel 9): Persönliche Transferkapazität ist das Ausmaß, in dem die Teilnehmenden Kapazitäten – bezogen auf Zeit und Arbeitsbelastung – zur Verfügung haben, um neu Erlerntes erfolgreich anzuwenden. Fragestellung: Wie können Sie unterstützen, dass die Teilnehmenden ausreichend Zeit und Kapazitäten haben, um das Gelernte im Arbeitsalltag auch wirklich umzusetzen?

Unterstützung durch Vorgesetzte (Stellhebel 10): Unterstützung durch Vorgesetzte ist das Ausmaß, in dem die Vorgesetzten der Teilnehmer den Transfer aktiv einfordern, monitoren, unterstützen und verstärken. Fragestellung: Wie können Sie dafür sorgen, dass die Vorgesetzten der Teilnehmenden die Anwendung des Gelernten unterstützen, fördern und einfordern?

Unterstützung durch Peers (Stellhebel 11): Unterstützung durch Peers ist das Ausmaß, in dem die Kollegen der Teilnehmenden den Transfer unterstützen. Fragestellung: Wie können Sie fördern, dass alle Kollegen der Teilnehmenden den Transfer begrüßen und auch aktiv unterstützen?

Transfererwartung im Unternehmen (Stellhebel 12): Definition: Transfererwartung im Unternehmen ist das Ausmaß, in dem Teilnehmende positive Folgen durch die Anwendung des Gelernten bzw. das Ausbleiben negativer Folgen durch die Nichtanwendung erwarten. Fragestellung: Wie können Sie dafür sorgen, dass es im Unternehmen auffällt und Konsequenzen hat, wenn die Teilnehmenden das Gelernte (nicht) anwenden?

In ihrem Buch „Was Trainings wirklich wirksam macht: 12 Stellhebel der Transferwirksamkeit“ (Verlag Tredition, Hamburg 2016) beschreibt Weinbauer-Heidel alle 12 Stellhebel ausführlich und verrät jeweils etwa zehn Tools, die den Umgang mit dem betreffenden Stellhebel erleichtern. Ihrem Karlsruher Publikum schlug sie vor, sich doch einmal unter ihrer Anleitung mit dem Stellhebel Nr. 10 zu beschäftigen. Er heißt: „Unterstützung durch Vorgesetzte“.

Oft fehlt Gefühl der Dringlichkeit

Der unmittelbare Vorgesetzte ist die am meisten erforschte Determinante. Seine Unterstützung ist erwiesenermaßen ausgesprochen wichtig für den Trainingserfolg, doch der Chef weiß oft nicht, wie segensreich seine Unterstützung sein könnte. Außerdem fühlt er sich nicht zuständig („Das macht die Personalab-



Fotos: Martin Pichler

Ina Weinbauer-Heidel. Leidenschaft für Wissenschaft und Praxis.

teilung“), ihm fehlt zudem ein Gefühl für die Dringlichkeit, da Transferunterstützung keine offizielle Aufgabe ist und ihm sind sehr oft auch die Transferziele nicht klar genug. „Wie können wir es fördern, dass die direkten Vorgesetzten die Anwendung des Gelernten unterstützen, fördern und einfordern?“, fragte die Referentin und warnte: „Solange wir dem Vorgesetzten lange Formulare für Vor- und Nachbereitungsgespräche geben, so lange stärken wir den Mythos, dass eine Führungskraft Zwangsarbeiten für die PE-Abteilung erledigen muss.“ Aber in Wirklichkeit sei es genau umgekehrt. „Die Chefs haben sehr viel davon, wenn nach einem Seminar die Meetings kürzer dauern und dort bessere Entscheidungen getroffen werden.“

Weinbauer-Heidel berichtete von einer Idee: Bevor ein Führungskräfteentwicklungsprogramm startet, kann die Abteilung Personalentwicklung an die jeweiligen Chefs der Teilnehmenden ein paar Unterlagen schicken – mit der Anmerkung: „Anbei finden sie auch einen freiwilligen Selbstcheck, den Sie selbst gleich auswerten können. Der Check sagt Ihnen, ob sie bereits das meiste aus den Trainings ihrer Mitarbeiter herausholen.“ In dem Selbstcheck stehen dann Items wie „Ich habe mit meinem Mitarbeiter besprochen, was ich von diesem Training erwarte ...“. Diese Items beschreiben alle Handlungen der Vorgesetzten, die →

titelthema

→ den Transfer nachweislich steigern. Der Manager darf Antworten ankreuzen und kann dann „sein“ Ergebnis nachlesen. Im schlimmsten Fall macht ihm die Auswertung klar, dass das Seminar seinem Mitarbeiter und dem Unternehmen nichts bringt, weil nichts für den Transfer getan wird ... (Es lohnt sich, den kompletten Selbstcheck wörtlich mit allen Auswertungen zu lesen. Er steht auf Seite 23 in diesem Heft). Den direkten Vorgesetzten wird durch die Fragen des Selbstchecks indirekt beigebracht, wie wichtig sie sind und worauf sie als vorbildlicher Transferunterstützer achten sollten – und wie einfach das sein kann.

Selbst wenn die PE-Abteilung, externe Weiterbildungsinstitute oder Trainer keinen entsprechenden Zugriff auf die Führungskräfte haben sollten, dann hat Weinbauer-Heidel doch eine Idee: Die Teilnehmer des Führungskräfteentwicklungsprogramms erhalten (einige Tage bevor es losgeht) Leitfragen mit der Aufgabe, diese doch bitte mit der direkten Führungskraft zu besprechen. In diesem Fragebogen steht dann zum Beispiel: „Ich nehme nächste Woche am Training ...



Tipp. Ina Weinbauer-Heidel: „Was Trainings wirklich wirksam macht: 12 Stellhebel der Transferwirksamkeit“, Verlag Tredition, Hamburg 2017, 332 Seiten, 36,90 Euro

teil, in dem es um die Themen ... und ... geht. Um möglichst viel für uns als Abteilung herauszuholen, habe ich mir folgende Punkte überlegt und bitte um Ihr Feedback:

1. Konkret erwarte ich mir vom Training, dass ... und dann erwarte ich für mich bei meiner täglichen Arbeit ... für das Team, mit dem ich zusammenarbeite, erwarte ich darüber hinaus ... und für die Kunden und für Sie als Führungskraft erwarte ich ...!

2. Welchen ergänzenden Nutzen erwarten Sie als meine Führungskraft von meiner Teilnahme am anstehenden Training? Was gilt es aus Ihrer Sicht, mithilfe des Trainings ganz konkret zu verbessern?
3. Was wäre das effektivste Vorgehen für Sie, um die Wirksamkeit/Nutzen des Trainings zu evaluieren? Woran wollen wir den Erfolg konkret festmachen? Mein Vorschlag dazu lautet ... Wie sehen Sie das?
4. Dazu würde ich Ihnen gern gleich nach dem Training ein kurzes Update geben. Darf ich da auf Sie zukommen? Termin?
5. Um aus der Investition in das Training am meisten herauszuholen, habe ich mir überlegt, welche Rahmenbedingungen und Maßnahmen den Umsetzungserfolg vereinfachen und fördern würden. Ich könnte folgende Aufgabe anpacken, bei der das Gelernte unmittelbar eingesetzt werden kann. Wie sehen Sie das?

Es werden sich nicht alle jungen Nachwuchskräfte trauen, ihrem Vorgesetzten einen Termin für eine Seminarnachbesprechung aus den Rippen zu leiern, aber, so Weinbauer-Heidel: „Jeder, der es tut, ist ein Gewinn und kann als Vorbild für andere dienen.“

Die Österreicherin will die beiden vorgestellten Tools nur als Beispiele für eine mögliche Aktivierung der Führungskräfte verstanden wissen. „Es kommt immer darauf an, dass die Tools zur Unternehmenskultur passen.“ Bei einer modernen New-Work-Kultur werden zum Beispiel eher die Kollegen als Transferunterstützer (zum Beispiel via Veränderungsbeobachter) infrage kommen als Führungskräfte. Für ihren Verzicht auf Patentlösungen erhält Weinbauer-Heidel immer wieder Applaus auf offener Bühne. Zur Praxisnähe (mit wissenschaftlichem Hintergrund) gehört eben auch, dass ein Tool zur Unternehmenskultur passen muss.

Manchmal melden sich Führungskräfte, die mit ihren Mitarbeitern mehrere Transferfragebögen durchgearbeitet haben, persönlich beim Institut für Transferwirksamkeit und wollen sich aus eigenem Antrieb zum Transferunterstützer ausbilden lassen. So viel Eigeninitiative muss belohnt werden. Es gibt entspre- →

„Gleich am Montag werde ich ...“

Transferplanung. Ein „Transfergeheimnis“ besteht darin, dass keiner von einem Training nach Hause fahren sollte, der nicht bereits im Seminar mindestens einen kleinen Umsetzungsschritt geplant hat.

Weinbauer-Heidel empfiehlt Trainern, dafür im Seminar zehn Prozent der Trainingszeit zu investieren. Denn die Forschung zeigt: Wenn die Teilnehmer ihre Umsetzungsschritte nicht im Lernsetting planen, dann tun sie es in der Hektik des Alltags bestimmt nicht mehr. Es geht hierbei nicht um Ziele, sondern um ganz konkrete Handlungen, die zu planen sind – am besten in Form von Mini-Stepps. Oft reicht es, wenn Menschen auf einer kleinen Karte den Satz aufschreiben: „Ich werde am Montag nach der Arbeit zu Fuß nach Hause gehen, statt mit der Straßenbahn zu fahren“. Solche kleinen Implementierungs-Interventionen helfen den Menschen mehr als alles andere. „Die Umsetzungswahrscheinlichkeit steigt auf das Doppelte bis Dreifache, wenn der Transfer im Training vorbereitet wird“, verspricht Weinbauer-Heidel. „Was also ist Ihr nächster Mini-Schritt für mehr Transferwirksamkeit?“

Self-Check für Führungskräfte

Fragebogen. Ihr Mitarbeiter wird demnächst an einem Trainingsprogramm teilnehmen. Mit diesem Self-Check finden Sie heraus, ob sie als Führungskraft den höchstmöglichen Nutzen aus diesem Trainingsprogramm erwirken (www.transferwirksamkeit.com).

		Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils/teils	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Nicht anwendbar
	Fokussieren & Klarheit schaffen	0	1	2	3	4	
1.	Ich habe mit meinem Mitarbeiter besprochen, was ich mir von der Teilnahme an diesem Training erwarde und welchen konkreten Nutzen das Training für das Unternehmen, unser Team und ihn haben soll.						
2.	Ich habe dafür gesorgt, dass mein Mitarbeiter genau weiß, warum gerade er an diesem Training teilnimmt.						
3.	Ich habe meinem Mitarbeiter klar kommuniziert, dass ich dieses Training für sinnvoll und wertvoll halte und es wichtig ist, dass er daran teilnimmt.						
4.	Ich habe meinem Mitarbeiter den Freiraum und die Unterstützung gegeben, um sich optimal auf das Training vorzubereiten.						
5.	Ich habe mit meinem Mitarbeiter kurz nach dem Training ein Follow-up Meeting vereinbart, an dem wir das Training reflektieren und die Umsetzung besprechen.						
	Umsetzungserfolge ermöglichen und verstärken	0	1	2	3	4	
6.	Ich habe meinen Mitarbeiter ermutigt, sich während des Programms bewusst auf das Lernen zu konzentrieren und mit ihm gemeinsam dafür gesorgt, Unterbrechungen zu minimieren.						
7.	Ich habe mit meinem Mitarbeiter vereinbart, seine Key Learnings und deren Umsetzung mit anderen im Unternehmen zu teilen (im Jour Fixe, als Blogpost, als Learning Video, informell ...).						
8.	Ich werde mir bewusst Zeit dafür nehmen, mir die Ideen und Veränderungsimpulse meines Mitarbeiters mit einer positiven Grundhaltung anzuhören.						
9.	Ich werde ganz gezielt Situationen und Möglichkeiten schaffen, in denen mein Mitarbeiter das Gelernte ausprobieren und umsetzen kann.						
10.	Ich werde meinem Mitarbeiter Feedback geben welche (positiven/kritischen) Veränderungen ich im Sinne der vereinbarten Zielerreichung wahrnehme und stehe ihm coachend zur Seite, um die Anwendungserfolge zu unterstützen.						
	Ergebnisse monitoren und einfordern	0	1	2	3	4	
11.	Ich treffe mich innerhalb einiger Tage nach dem Training mit meinem Mitarbeiter und frage, was er gelernt hat, was er umzusetzen geplant hat und welche Unterstützung dafür nötig ist.						
12.	Ich werde von meinem Mitarbeiter regelmäßige proaktive Updates seinerseits einfordern, wie die Umsetzung des Gelernten vorangeht.						
13.	Ich werde Umsetzungsversuche und -erfolge positiv hervorheben, aber auch meine Enttäuschung und Unzufriedenheit/Missbilligung zum Ausdruck bringen, wenn das Gelernte nicht angewandt wird.						
14.	Ich werde meinen Mitarbeiter ermutigen, Aufgaben und Angebote wahrzunehmen, die die erfolgreiche Umsetzung unterstützen (Peer-Group-Treffen, Umsetzungsaufgaben, Coaching ...).						
15.	Ich werde mit meinem Mitarbeiter einen Termin einige Monate nach dem Training vereinbaren, in dem wir die Umsetzung und die Zielerreichung reflektieren und nächste Schritte planen.						

Auswertung

Ordnen Sie Ihren Antworten nun die Punkte zu, die in der ersten Zeile der Tabelle angegeben sind (0 Punkte für „trifft überhaupt nicht zu“, 1 Punkt für „trifft eher nicht zu“, 2 Punkte für „teils/teils“ und so weiter). Zählen Sie dann alle Punkte zusammen.

Punkte	Interpretation
53-60	Sie sind ein echtes Vorbild, wenn es darum geht, das meiste aus dem Training für ihr Unternehmen, ihr Team und ihren Mitarbeiter herauszuholen. Die Weiterentwicklung ihres Mitarbeiters ist ihnen ein gelebtes Anliegen. Sie tragen selbst entscheidend und proaktiv zum Erfolg bei. Ihre Zeit ist sinnvoll und wirksam investiert und wird sich für sie und ihren Mitarbeiter rechnen. Wir empfehlen ihnen, sich zusätzlich Feedback von ihren Mitarbeitern zu holen, um noch mehr Klarheit darüber zu bekommen, welche Unterstützung aus ihrer Perspektive besonders wirksam ist.
45-52	Sie machen mehr als viele andere Führungskräfte, wenn es darum geht, den größtmöglichen Nutzen aus der Trainingsinitiative zu ziehen. Sie können aber noch mehr herausholen – für ihren Mitarbeiter, ihr Unternehmen und ihr Team. Holen sie sich Feedback von ihrem Mitarbeiter, welche Unterstützung aus seiner Perspektive bereits besonders wirksam ist und was er draüber hinaus besonders schätzen würde.
35-44	Ihr Mitarbeiter kann vom bevorstehenden Training profitieren. Aufgrund Ihrer Antworten ist es leicht möglich, dass sich die Zeit, die ihr Mitarbeiter im Training verbringt, nicht voll rechnen wird und der Return des Investments für ihr Team und ihr Unternehmen ausbleibt. Sie wollen effektiver werden? Dann gibt es drei Wege: a) Sie wählen mindestens drei Maßnahmen, die sie umsetzen wollen. b) Sie tauschen sich mit ihrem Mitarbeiter aus und definieren gemeinsam, was am meisten nützt. c) Sie tauschen sich mit HR/PE aus, und holen sich Empfehlungen aus deren Expertise. Welchen Weg auch immer sie wählen – ihr Mitarbeiter, ihr Team, ihr Unternehmen und schließlich sie selbst werden davon entscheidend profitieren.
Unter 35	Ihr Verhalten als Führungskraft trägt dazu bei, dass sie wahrscheinlich die Zeit ihres Mitarbeiters und das Geld ihres Unternehmens verschwenden. Wenn Sie Glück haben, dann profitieren ihre Mitarbeiter trotz ihres Verhaltens aufgrund eines eigenen Antriebs und der Unterstützung von Kollegen und des Trainers. Doch ohne ihren Beitrag ist das eher unwahrscheinlich. Sie wollen das ändern? Dann gehen sie nochmal durch den Fragebogen und entscheiden, wozu sie als Führungskraft bereit sind, um aus der Trainingsinvestition den maximalen Wert und Impact zu generieren.

→ chende Workshops, die Chefs für Transfermaßnahmen sensibilisieren und ihnen beibringen, wie sie Transfererfolge mitgestalten können. Auch macht es laut Weinbauer-Heidel Sinn, Führungskräfte am ersten Tag dabeisein zu lassen, wenn ihre Mitarbeiter mit einem Training starten. So lernt der Chef die Inhalte des Seminars besser kennen und kann inhaltlich besser mitreden. Bei der Gelegenheit könnten Chef und Mitarbeiter auch gleich gemeinsam Gesprächsvorlagen entwickeln, die dann bei den (Standard-)Transfergesprächen eingesetzt werden könnten. Wenn der Chef sich in Sachen Transfer engagieren will, dann könnte er auch die Transfergespräche mit seinem Mitarbeiter im Beisein des Trainers führen. Mit dem Trainer als neutralem, aber fachkundigen „Moderator“ könnte der Mitarbeiter seine Forderungen an den Chef klarer formulieren (und umgekehrt). Gelegentlich kommt es vor, dass Vorgesetzte als Co-Trainer in den Trainings ihrer Mitarbeiter auftreten. Sie bringen dann die

interne Perspektive ein, während der Trainer die externe Fachperspektive sowie die Prozessgestaltung übernimmt. Mit etwas Zeit lässt sich die Vorgesetztenunterstützung zu einem veritablen Personalentwicklungsprozess ausbauen. Dabei gilt: In einer Organisation sollte nur so viel umgebaut werden, wie die Führungskräfte mittragen können. Als das Herzstück jeder Transferarbeit gilt übrigens das „Transfergespräch“ nach (!) dem Training. Weinbauer-Heidel rät zu einem kurzen, knackigen Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter: Die Führungskraft sollte sich dabei nach nützlichen Inhalten aus dem Training erkundigen und fragen: Welche Umsetzungsideen hat der Mitarbeiter und wo ist die nächste Möglichkeit, um diese auszuprobieren? Der Chef sollte im Gespräch ganz allgemein Interesse zeigen am Gelernten und die Umsetzung dessen in die Praxis einfordern. Wo sehen Sie Ihr Entwicklungspotenzial und woran möchten Sie arbeiten? Der Vorgesetzte

sollte sagen, dass er die Umsetzung des Gelernten geradezu erwartet. Denn die Finish Line ist für ihn nicht das Ende des Trainings, sondern der für alle sichtbare Umsetzungserfolg. Können solche wenig strukturierten, kurzen Gespräche etwas bewirken? Die Forschung sagt „Ja“. Schon 15 Minuten Gespräch zwischen dem Trainingsteilnehmer und seiner Führungskraft vor und nach dem Training steigern ganz ohne Bürokratie den Transfererfolg signifikant. Die Mitarbeiter fühlen sich trotz der Kürze im Lernen bestärkt, übernehmen mehr Verantwortung für sich und finden mehr Anwendungsmöglichkeiten für das Gelernte als eine Kontrollgruppe ohne Transfergespräch. Ein Fazit des Vortrags lautete deshalb: Mit kleinen, unbürokratischen Interventionen erreicht man mehr als mit „offiziellen“ Formularen. Weinbauer-Heidel forderte leidenschaftlich mehr „einfache Unterstützungsangebote“ und weniger „Muss-Bürokratie“.

Martin Pichler ●