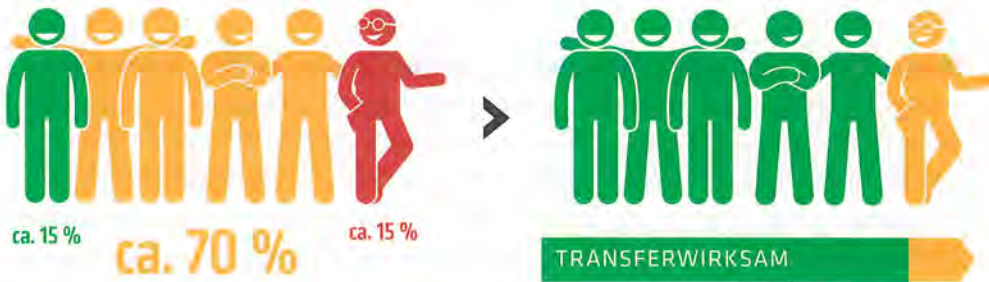


WIRKSAMER TRANSFER IST PLANBAR

Ina, Deiner Ansicht nach gibt es im Trainingsbereich ein gewaltiges Transferproblem. Ja. Zahlreiche Experten weisen darauf hin, dass viel zu wenig von dem, was im Training gelernt wird, tatsächlich in der Praxis angewandt wird. Gerade mal 10 bis 20 Prozent, so die Faustformel. Der amerikanische Trainingsexperte Robert O. Brinkerhoff beschäftigt sich seit vielen Jahren mit der Messung von Trainingstransfer. Er sagt: Von sechs Teilnehmern wendet nur einer das Gelernte im Alltag an, vier probieren es aus, geben aber schnell auf, und einer versucht es erst gar nicht. Für die meisten Trainer und Personaler ist diese magere Ausbeute nichts Neues. Dennoch passiert viel zu wenig, um die Transferquote zu steigern. Das liegt unter anderem daran, dass die meisten Unternehmen den Transfererfolg kaum oder überhaupt nicht messen. Sie verlassen sich auf Feedback durch Happy Sheets, das hinsichtlich der Transferwirksamkeit wenig aussagekräftig ist.

Was sollten Trainer und Unternehmen tun, um die Transferquote zu erhöhen?

Sie sollten den Transfer bewusst steuern, statt darauf zu hoffen, dass er von selbst passiert. Dafür gibt es mehrere Stellhebel der Transferwirksamkeit in der Organisation, im Trainingsdesign und bei den Teilnehmenden. Mit entsprechenden transferfördernden Tools vor, während und nach dem Training lässt sich die Transferwirksamkeit deutlich erhöhen. Laut Brinkerhoff auf bis zu 85 Prozent. Von sechs Teilnehmern eines Trainings setzen dann also fünf das Gelernte tatsächlich um.



● Wenden das Gelernte erfolgreich an ● Probieren es aus, lassen es aber wieder sein ● Probieren gar nicht erst, das Gelernte anzuwenden

Das klingt vielversprechend. Kannst Du uns zwei starke Stellhebel kurz vorstellen? Ein ungemein wichtiger Stellhebel in der Organisation ist die Unterstützung durch Vorgesetzte. Wenn eine Führungskraft sich engagiert und den Lerner bei der Umsetzung unterstützt und diese einfordert, steigt der Transfererfolg signifikant an. Ein zweiter Stellhebel ist die Transferplanung. Wichtig ist hier, dass die Teilnehmer am Ende eines Trainings oder Seminars Transfervorhaben fassen und diese möglichst detailliert planen. Forschungsergebnisse zeigen, dass klare Vorhaben und ein konkreter Plan die Umsetzungswahrscheinlichkeit deutlich erhöhen, um rund das Doppelte.

Wie sieht so eine Transferplanung im Detail aus? Die Trainer sollten 10 bis 20 Prozent der Trainingszeit für die Transferplanung reservieren. Die Teilnehmer brauchen Raum und Zeit, um ihre Ziele zu definieren – und zu präzisieren, durch welche Handlungen sie die Ziele erreichen wollen. Sie formulieren Realisierungsintentionen. Trainings führen ja oft zu einem Motivationsschub bei den Teilnehmern. Am Ende des Trainings ist also der ideale Zeitpunkt, diesen Hype zu nutzen und in einen konkreten Handlungsplan zu verwandeln. Am besten schafft sich der Teilnehmer schon hier eine Struktur, die ihn an der Umsetzung dranbleiben lässt, auch wenn sich die Motivation im Arbeitsalltag langsam wieder verflüchtigt.

Der erste Schritt zur Umsetzung findet optimalerweise schon in den ersten 24 Stunden nach Trainingsende statt – auch wenn es nur ein Mini-Schritt sein mag (zum Beispiel einen Termin mit dem Vorgesetzten zu vereinbaren, bei dem der Teilnehmer vom Training und den dort entwickelten Umsetzungsideen berichtet). Der Trainer sollte die Teilnehmer aber auch vor einer Überforderung bewahren und schnelle Erfolgserlebnisse wahrscheinlich machen. Wenn zum Beispiel jemand 50 Ziele und Transfervorhaben am Trainingsende formuliert, sollte er die 48 unwichtigsten und kompliziertesten davon streichen.

Realisierungsintentionen sind also entscheidend. Was steckt dahinter? Intentionen haben mehrere Vorzüge, die sich positiv auf die Umsetzungswahrscheinlichkeit auswirken. Sie bringen uns in eine realisierungsfreundliche Bewusstseinslage, wir schätzen unsere Erfolgchancen höher ein. Sie bewirken außerdem eine hohe mentale Aktivierung. Wir beschäftigen uns intensiv mit dem intendierten Ziel und dem Weg dorthin. Dadurch entstehen neue Verknüpfungen in unserem Gehirn. Besonders wirksam an Realisierungsintentionen ist, dass die geplante Handlung an eine konkrete Situation geknüpft wird. Wenn der Teilnehmer in diese Situation kommt, wird die Handlung automatisch getriggert. Für die Praxis

empfehle ich, sich ein sogenanntes Mottoziel zu setzen und anschließend die konkreten Schritte für die Realisierung festzulegen.

Hast Du ein praktisches Beispiel parat?

Wenn jemand abnehmen will, sollte sie oder er sich nicht einfach sagen: „Ich will 10 Kilo abnehmen.“ Besser ist ein Mottoziel, zum Beispiel die Vorstellung, wie man im Bikini oder in Badehose einen wunderbaren Strand entlangläuft. Dieses Bild löst ein positives Gefühl aus, und genau das braucht man, um ins Tun zu kommen und dranzubleiben. Für die Umsetzung im Alltag plant man dann die konkreten Schritte, die am besten als sogenannte Wenn-Dann-Pläne formuliert

sind. Zum Beispiel: „Wenn ich mittags in die Kantine gehe, bestelle ich immer einen Salat.“ So hat man klar vor Augen, was zu tun ist, und die Situation selbst (die Kantine) erinnert einen an das Vorhaben (Salat bestellen) und triggert es an.

Und das reicht, damit Lerner zu guten „Dranbleibern“ werden? Es hilft, aber es reicht nicht. In der falschen Umgebung kommt selbst der willensstärkste Lerner nicht weit. Vor einem Training sollte deshalb überprüft werden, ob es in dieser Organisation überhaupt erwünscht und möglich ist, dass Teilnehmer das Gelernte anwenden. Wenn sie im Burn-Out-Präventionstraining lernen, weniger Überstunden zu machen, aber die Kollegen am Arbeitsplatz es missbilligen, wenn der Teilnehmer den Stift um 17 Uhr fallen lässt, stehen die Chancen für eine nachhaltige Veränderung schlecht. Hier empfehle ich jedem Trainer und jedem Personaler, vorab genau nachzufragen und mutig zu sein. Im Zweifelsfall kann das schon mal heißen: Sorry, ein Training zu diesem Thema ist nicht sinnvoll, da einem wirksamen Transfer die Werte und Normen des Unternehmens im Wege stehen. Hier brauchen wir eine andere Intervention. So schaffen sich Trainer und Personaler einen USP und ein besonderes Image, weil klar ist: Wenn die ein Training machen, dann bringt das wirklich was!



Dr. Ina Weinbauer-Heidel ist Wissenschaftlerin, Speaker, Autorin, Trainerin und Beraterin. Mit dem von ihr gegründeten Institut für Transferwirksamkeit macht sie wissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis nutzbar.

www.transferwirksamkeit.com