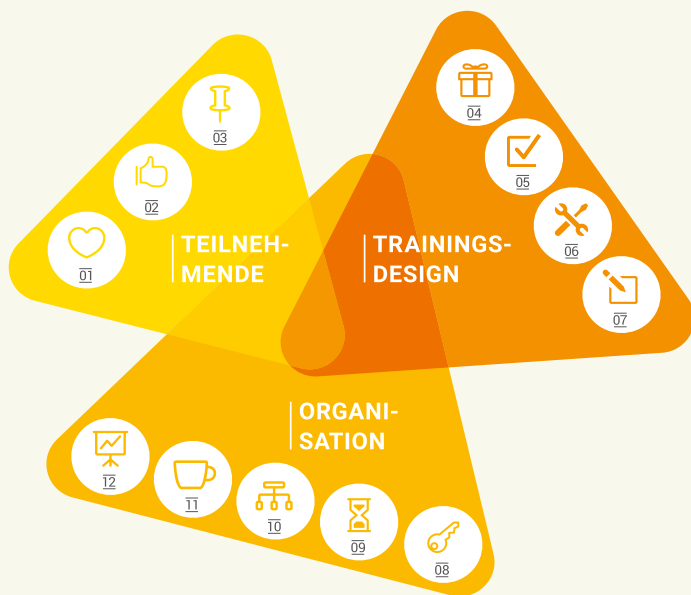


TRAININGSTRANSFER

Besser ohne Zertifikat?

DIE 12 STELLHEBEL DER TRANSFER-WIRKSAMKEIT



TEILNEHMENDE

- 01 Transfer-motivation
- 02 Selbstwirksamkeits-überzeugung
- 03 Transfer-volution

TRAININGSDESIGN

- 04 Erwartungs-klarheit
- 05 Inhalts-relevanz
- 06 Aktives Üben im Training
- 07 Transfer-planung

ORGANISATION

- 08 Anwendungs-möglichkeit
- 09 Persönliche Transferkapazität
- 10 Unterstützung durch Vorgesetzte
- 11 Unterstützung durch Peers
- 12 Transfererwartung im Unternehmen

Grafik: Ina Weinbauer-Heidel

Ina Weinbauer-Heidel hat 12 Stellhebel der Transferwirksamkeit identifiziert. Die meisten davon wirken in der Organisation des Auftraggebers (Punkt 8 – 12). Besonders der letzte – die Transfererwartung im Unternehmen – stellt schon vorab wichtige Weichen. Trainer und Berater sollten ihre Kunden deshalb hier tatkräftig unterstützen.

Seminare und Trainings enden klassischerweise mit einem Zertifikat oder einer Teilnahmebestätigung. Ein schöner Abschluss? Leider nicht. Denn manchmal kann genau das den Transfererfolg verhindern, meint Ina Weinbauer-Heidel. Die Wissenschaftlerin erklärt warum – und was besser funktioniert.

Transfer – also die erfolgreiche Anwendung des Gelernten – ist das Ziel jeder Weiterbildungsmaßnahme und gleichzeitig die Achillesferse unserer Branche. Die Transferforschung hat in ihrer über 100-jährigen Geschichte eine Vielzahl von Faktoren identifiziert, von denen der Transfererfolg abhängt (vgl. Bild links). Einer dieser Faktoren ist die sogenannte »Transfererwartung im Unternehmen«. Bei ihm geht es um die Frage: Fällt es im Unternehmen auf, ob die Teilnehmenden das Gelernte (nicht) anwenden?

Die Forschungsergebnisse bestätigen, was uns schon der gesunde Menschenverstand sagt: Wenn im Unternehmen erkannt und positiv honoriert wird, ob und inwiefern Teilnehmer das im Training Erlernte auch praktisch umsetzen, steigt der Transfererfolg. Leider jedoch ist es in manchen Unternehmen genau umgekehrt. Jeder Versuch, das neu Gelernte anzuwenden, wird negativ kommentiert, à la: »Bei uns geht das nicht, wir haben das immer so gemacht.« oder sogar »Der beruhigt sich schon wieder, der war nur gerade auf einem Seminar.« Vom erlebten Trainingserfolg ist da schnell wenig übrig.

Aber zum Glück gibt es ja – so zumindest die gängige Praxis – am Ende des Seminars ein

Zertifikat oder eine Teilnahmebestätigung als „offizielle“ Belohnung. Die kann sich jeder Teilnehmer aufhängen und sich regelmäßig vergewissern, dass das Seminar nicht umsonst war. Alles wunderbar also? Leider nicht ganz ...

Falsche Signale statt klare Erwartungen

Denn was bestätigen und zertifizieren wir da eigentlich? In vielen Fällen ist es die pure Anwesenheit im Training. Das Zertifikat bekommt, wer „erfolgreich teilgenommen hat.“ Über die Anwendung des Gelernten kein Wort. Das aber sendet ein fatales Signal. Denn es sagt: In unserem Unternehmen ist es wichtig, dass du die vorgesehene Zeit im Seminar physisch anwesend warst. Was du nachher mit dem Gelernten machst, ist irrelevant. Mit der Übergabe des Zertifikats ist das Programm abgeschlossen und das, was von dir erwartet wird, ist erledigt.

Und das gilt auch für längere Entwicklungsprogramme, für die es etwas mehr braucht, um das Zertifikat zu bekommen. Eine schriftliche Arbeit zum Beispiel, etwa eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit einem Thema. Das Signal hier ist: „Du bekommst die Belohnung, wenn du gezeigt hast, dass du eine theoretische Abhandlung schreiben kannst.“

Verfolgt man diese Denke kritisch weiter, findet man eine Menge ähnlicher Signale. Zum Beispiel:

► Die Teilnahme am Training ist verpflichtend, die am Follow-up nicht.

Signal: Entscheidend für mich ist, dass ich das Training besuche. Das Umsetzen bzw. die Reflexion des Umsetzens ist nicht so wichtig.

► In der Trainingsbeschreibung sind die Ziele nur grob umrissen (z.B. „Die Teilnehmer steigern ihre Verkaufskompetenz“).

Signal: Das Unternehmen hat selbst keine klare Idee davon, wohin das Training führen soll.

► Evaluiert wird, ob die Teilnehmer mit dem Training zufrieden waren.

Signal: Wichtig ist nicht, was am Ende in der Praxis ankommt.

► Steuerungsrelevante Kennzahlen der Personalabteilungen sind z.B. die Anzahl der Trainingstage.

Signal: Transferwirksamkeit ist keine relevante Größe.

All diese Praktiken sind verbreitet und mit ihnen die Überzeugung, dass Transfer ganz nett ist – aber weder erwartet noch handfest eingefordert wird. Und das ist eine ganz entscheidende Transferbarriere.

Keiner fühlt sich zuständig

Wessen Aufgabe und wessen Verantwortung aber ist es, die Transfererwartung im Unternehmen zu kommunizieren? Sollten sich Trainer und Berater wirklich damit beschäftigen? Haben sie darauf überhaupt Einfluss?

Das sind berechtigte Fragen. Sie führen uns zu einem der Hauptgründe

Unternehmen signalisieren oft unbewusst:
Transfer ist nur ein netter Nebeneffekt.

Sparringsfragen

LEITFRAGE ZUR TRANSFERERWARTUNG IM UNTERNEHMEN

Wie können wir unterstützen, dass es im Unternehmen auffällt und honoriert wird, wenn die Teilnehmer das Gelernte anwenden bzw. es Konsequenzen hat, wenn sie dies nicht tun?

- » Wird es im Unternehmen bemerkt, wenn die Teilnehmenden das im Training Gelernte (nicht) anwenden? Von wem und wie? Und was könnten wir tun, damit es bemerkt wird?
- » Hat die Anwendung des Gelernten bedeutende, anstrengenswerte, positive Konsequenzen für die Teilnehmenden? Welche Konsequenzen könnten wir installieren?
- » Wird die Anwendung des Erlernten im Unternehmen erwartet und überprüft? Von wem und wie? Und was könnten wir tun, damit dies der Fall ist?
- » Ist der Transferfolg der Teilnehmenden tatsächlich der primäre Zweck und das klar erklärte Ziel von Trainings im Unternehmen? (Oder sind Trainings primär Incentives, Modethemen oder „Scheinlösungen“ für strukturelle, kulturelle oder anders gelagerte organisationale Probleme?)
- » Gibt es klare Transferziele – also beobachtbares erfolgskritisches Verhalten –, die eindeutig Business Impact haben?
- » Wodurch wird im Unternehmen deutlich, dass der Transfererfolg das erklärte Ziel von Trainings ist? Wie kommunizieren und leben dies das Topmanagement, die Führungskräfte, die Trainer, die HR-Abteilung?
- » Wie gestalten wir das Ende des Trainings(programms)? Wofür vergeben wir Zertifikate?

für ausbleibenden Transfererfolg: Es gibt keine klaren Zuständigkeiten. Denn der Transfererfolg ist stets ein Gemeinschaftserfolg. Es braucht mehrere Stakeholder, die an einem Strang ziehen und ihren Beitrag leisten. Jeder Beitrag aber will organisiert und gemanagt, sowie vorab erst einmal durch kritische Fragen angeregt werden. Dafür aber fühlt sich keiner der Stakeholder zuständig: Jeder geht davon aus, dass der jeweils andere schon dafür sorgt, dass getan wird, was getan werden muss.

Und hier kommen auch und besonders die Trainer und Berater ins Spiel: Insbesondere wenn es um den Stellhebel der Transfererwartung im Unternehmen geht, sollten sie sich nicht auf ihre Auftraggeber verlassen. Denn sie sind nicht nur Stakeholder des Transfererfolgs, sondern notwendige Sparrings- und Entwicklungspartner für ihre Partner in den Unternehmen.

Die Personalprofis dort nämlich haben oft verhängnisvolle blinde Flecken. Deshalb hören sie die Signale, die sie – häufig unbewusst und routiniert – in puncto Transfererwartung senden, oft selbst nicht. Es lohnt sich, diese blinden Flecken anzusprechen, mit dem

Auftraggeber kritisch zu reflektieren und gemeinsam nach transferfördernden Alternativen zu suchen – und sich so als engagierter und professioneller Servicepartner zu beweisen.

Eine Frage des Selbstverständnisses

Die Frage, ob dies auch in den Zuständigkeitsbereich von Trainern und Beratern gehört, ist letztlich eine Frage des eigenen Rollenverständnisses und der eigenen Positionierung: Verstehen Sie sich ...

1. als jemand, der bestimmte Inhalte in methodisch-didaktisch ansprechender Form vermittelt? Oder
2. als Entwicklungsbegleiter und -ermöglicher, der den Anspruch hat, nachhaltig wirksam zu sein und Teilnehmende und Unternehmen deutlich voranzubringen?

All jene, die sich als Letzteres verstehen, sind auch zuständig für das Schaffen transferförderlicher Rahmenbedingungen. Und dazu gehört die Transfererwartung im Unternehmen.

Dieses Engagement lohnt sich zudem nicht nur in puncto Sinn und Wirksamkeit der eigenen Arbeit, sondern auch im wirtschaftlichen Sinne. Denn indem Trainer und Berater die Transferfrage und die dafür nötigen Rahmenbedingungen und Stellhebel auf den Tisch bringen, stärken sie ihren eigenen Ruf, als Entwicklungsprofis mit ganz besonderem Transferanspruch und -ergebnis.

So sichern sie sich mittelfristig auch Zusatzverkäufe. Denn als Partner und Berater für transferwirksame Entwicklungsarchitekturen haben sie natürlich auch entsprechende Tools, Maßnahmen, Interventionen und Sparringsfragen (siehe Kasten links) im Gepäck.

Tools und Interventionen

Wie können diese Maßnahmen aussehen? Wie die transferfördernden Alternativen zu anwesenheitsbasierten Teilnahmebestätigungen und Zertifikaten? Hier einige Inspirationen und Ideen:

- ▶ **Transfer-Report.** Jeder Teilnehmer schreibt einen Transfer-Report, in dem er über seine Umsetzungserfolge berichtet. Dieser Report wird vom Vorgesetzten unterzeichnet und/oder an die Personalentwicklung bzw. den Trainer geschickt. Erst dann wird das Zertifikat ausgestellt.
- ▶ **Transferpräsentation.** Jeder Teilnehmer präsentiert seine Umsetzungserfolge und Learnings vor einem geeigneten Gremium (z. B. den Führungskräften, der Geschäftsleitung, dem Management, der Personalentwicklung, dem Trainer, den Kollegen etc.). Das Zertifikat erhält jeder, der in seiner Transferpräsentation mit seinen Umsetzungserfolgen überzeugen konnte.
- ▶ **Abschluss eines Praxisprojekts.** Vor dem Training(sprogramm) werden Praxisprojekte vom Unternehmen in Auftrag gegeben, die mithilfe der Trainingsinhalte erarbeitet und durchgeführt werden (z.B. lautet bei einem Training zum Thema „Produktmarketing“ das Praxisprojekt: „Entwerf eine Online-Marketingstrategie für unseren Zylinder XY und implementiere diese im Unternehmen“). Die Teilnehmenden erhalten ihr Abschlusszertifikat, wenn ihr Praxisprojekt erfolgreich abgeschlossen bzw. umgesetzt wurde. Dies wird festgestellt durch den Auftraggeber des Praxisprojekts und/oder durch eine

Präsentation vor einem geeigneten Gremium

- ▶ **„Wofür gibst du dir dein Zertifikat?“** Der Trainer oder die Personalentwicklung fragt jeden Teilnehmer einige Wochen nach dem Training, welche Umsetzungserfolge auf dem Zertifikat vermerkt werden sollen. Der Teilnehmer schreibt selbst Umsetzungserfolge auf, für die er sich das Zertifikat verdient hat. Diese stehen deutlich sichtbar auf der ersten Seite des Zertifikats.

Besonders wirksam ist dies alles, wenn die Führungskräfte bzw. das Management mit eingebunden sind. Dann ist das Zeichen klar: Transfer ist im Unternehmen kein erfreuliches Add-on. Es ist das, was erwartet wird, und es fällt auf, ob diese Erwartung erfüllt wurde.

Was aber, wenn die Kunden es gewohnt sind, am Ende des Trainings ein „Belohnungspapier“ in den Händen zu halten und partout nicht davon lassen wollen? Dann können Trainer



Die Autorin: Dr. Ina Weinbauer-Heidel ist an der Schnittstelle zwischen Transferforschung und -praxis tätig. Als Beraterin, Autorin und Trainerin wendet die Wissenschaftlerin mit ihrem Institut für Transferwirksamkeit die wissenschaftlichen Erkenntnisse direkt an. Kontakt: ina.weinbauer@transferwirksamkeit.com

LITERATUR

- » Ina Weinbauer-Heidel: *Was Trainings wirklich wirksam macht. 12 Stellhebel der Transferwirksamkeit.* Tredition, Hamburg 2016, 36,90 Euro.

TERMINE

- » » **Zertifikatslehrgang Trainingstransfer Essentials (inkl. Kirkpatrick Bronze Certification)**
Termin I: Start 21. September 2017 in Wien/Linz
Termin II: 25. Januar 2018 in Schwäbisch Hall (in Kooperation mit der Profileon Business Akademie)
Preis: 3.600 Euro/erm. 2.940 Euro zzgl. MwSt.
- » » **Zertifizierung: Die Stellhebel der Transferwirksamkeit – Certified Transfer Designer**
Termin I: 23. bis 25. Oktober 2017 in Linz
Termin II: 7. bis 9. März 2018 in Schwäbisch Hall (in Kooperation mit der Profileon Business Akademie)
Preis: 1.590 Euro/erm. 980 Euro zzgl. MwSt.
- » » **Infos und Anmeldung zu beiden Terminen:**
www.transferwirksamkeit.com/academy

schrittweise vorgehen und zunächst nach wie vor Teilnahmebestätigungen verteilen. Dabei allerdings kündigen sie an, dass es nach der erfolgreichen Umsetzung ein „Practitioner-Zertifikat“ oder eine „Erfolgsbestätigung“ gibt – die natürlich sehr erstrebenswert für die papierfixierten Teilnehmenden ist.

Ina Weinbauer-Heidel ■

Zwei Zeitschriften, viele Vorteile! Mehr Wissen für Experten

Trainingaktuell

Zeitschrift für Trainer, Berater, Coaches



managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



DAS PROFIPAKET



IHR TOP-VOORTEIL

Flatrate auf alle Inhalte von www.trainerkoffer.de

3.000 Tools, 500 Bilder,
200 Wissensdateien, 80 Verträge



- ✓ **Fachbücher der Edition Training aktuell** um 20% günstiger
- ✓ jährlich neue **Markt- und Methodenstudie** für Trainer, Berater, Coaches
- ✓ Profileintrag im Expertenverzeichnis vom www.seminarmarkt.de 50% günstiger
- ✓ vollständiger Zugriff auf das **Online-Archiv**
- ✓ kostenfrei auf wichtige **Trainermessen**
- ✓ **ePaper-Ausgabe** inklusive

12,33 EUR* / pro Monat

IHR TOP-VOORTEIL

Handout-Lizenz auf über 3.000 Archiv-Beiträge von managerSeminare

kostenfrei an Ihre Teilnehmer verteilen



- ✓ Zugriff auf das komplette **Heft-Archiv**
- ✓ **managerSkills** kostenfrei – monatlich neue Dossiers für Führungskräfte
- ✓ **Fachbuchreihe „Leadership kompakt“** Abonnenten erhalten 50% Rabatt
- ✓ fertig vorbereitete **Trainingskonzepte** 50 Euro günstiger
- ✓ ermäßigter Eintritt **Petersberger Trainertage**
- ✓ **ePaper-Ausgabe** inklusive

10,50 EUR* / pro Monat

IHR TOP-VOORTEIL

Mit dem Profipaket nutzen Sie alle Services beider Zeitschriften

Tool-Flatrate *und* Handout-Lizenz.
Rabatte auf beide Buch-Editionen,
vollständige Recherchequellen nutzen

Trainingaktuell und **managerSeminare**

- ✓ **Handout-Zugriff sowie alle Inhaltspakete, Recherchequellen von managerSeminare**
- ✓ **Flatrate auf den Trainerkoffer, regelmäßige Berufsinformationen sowie günstige Medien von Training aktuell nutzen**

19,50 EUR* / pro Monat

Jetzt für 8 EUR einen Monat testen
www.trainingaktuell.de/testen



Jetzt für 8 EUR einen Monat testen
www.managerseminare.de/testen



Jetzt für 16 EUR einen Monat testen
www.managerseminare.de/abo

