WAS TRAININGS WIRKLICH WIRKSAM MACHT

12 STELLHEBEL DER TRANSFERWIRKSAMKEIT

Dr. Ina Weinbauer-Heidel
Mit Beiträgen von Masha Ibeschitz-Manderbach

WAS TRAININGS
WIRKLICH WIRKSAM MACHT

Dr. Ina Weinbauer-Heidel
mit Beiträgen von Masha Ibeschitz-Manderbach

WAS TRAININGS WIRKLICH WIRKSAM MACHT

12 Stellhebel der Transferwirksamkeit

Institut für Transferwirksamkeit | www.transferwirksamkeit.com

© 2018 Dr. Ina Weinbauer-Heidel
Institut für Transferwirksamkeit – www.transferwirksamkeit.com

Umschlaggestaltung: Antoneta Wotringer
Umschlagbild: 123rf.com - ekinyalgin
Illustration: Katharina Trnka
Buchssatz & -gestaltung: werdewelt GmbH
Lektorat: Friederike Schmitz - Prolitera

Erschienen bei tredition GmbH, Hamburg

978-3-7345-8329-2 (Paperback)
978-3-7345-8330-8 (Hardcover)
978-3-7469-7181-0 (E-Book)

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Inhalt

Die Essenz der Transferforschung – ein Intro

Die Stellhebel bei den Teilnehmenden

- Stellhebel 1 – Transfermotivation
- Stellhebel 2 – Selbstwirksamkeitsüberzeugung
- Stellhebel 3 – Transfervolition

Die Stellhebel im Trainingsdesign

- Stellhebel 4 – Erwartungsklarheit
- Stellhebel 5 – Inhaltsrelevanz
- Stellhebel 6 – Aktives Üben
- Stellhebel 7 – Transferplanung

Die Stellhebel in der Organisation

- Stellhebel 8 – Anwendungsmöglichkeit
- Stellhebel 9 – Persönliche Transferkapazität
- Stellhebel 10 – Unterstützung durch Vorgesetzte
- Stellhebel 11 – Unterstützung durch Peers
- Stellhebel 12 – Transfererwartung im Unternehmen

Make Transfer happen

GELEITWORT VON AXEL KOCH (R. GRIS)

Autor von „Die Weiterbildungslüge“

Als ich im Jahr 2006 die Entscheidung traf, das Weiterbildungsgeschäft provokativ ins Visier zu nehmen, ahnte Ina Weinbauer-Heidel noch gar nicht, was ihre spezielle Mission sein würde. Doch bald kristallisierte sich ihre Leidenschaft heraus, von der Sie in diesem Buch lesen werden. Ein Leidenschaft, die uns beide verbindet, nämlich der Wunsch, mehr herauszuholen aus den Seminar- und Trainingsmaßnahmen.

In der Forschung wie in der Praxis gibt es immer wieder diese eine Beobachtung: Teilnehmende setzen nach den Trainings zu wenig des Gelernten in die Praxis um. Anfangs sind sie vielleicht Feuer und Flamme. Doch dann sind die guten Impulse bald verglüht, wie Feuerwerkskörper zu Silvester.

Diese Beobachtung war für mich der Anlass, das Buch „Die Weiterbildungslüge“ zu schreiben. Um aufzurütteln. Als Plädoyer gegen die Wirkungslosigkeit. Und um die gängigen Mechanismen in den Firmen sichtbar zu machen – damals noch unter dem Pseudonym Richard Gris. Die Arbeit bei einer Unternehmensberatung erlaubte mir nicht, meinen wahren Namen zu nutzen. Das Buch kam 2008 auf den Markt und ist heute so aktuell wie damals. Leider!

Seit rund 10 Jahren rangiert laut den Trendstudien des swiss competence centre for innovations in learning (scil) der Universität St. Gallen das Thema „Bildungsmaßnahmen transferförderlich gestalten“ unter den Top 3 der Herausforderungen für Personalentwickler. Transferförderung ist und bleibt

Spitzenreiter! Im Prinzip könnte man doch annehmen, dass dieses Problem längst verschwunden wäre – wenn es denn jemand angepackt hätte. Stattdessen wird nun seit 10 Jahren darüber gesprochen.

Hat die Unternehmenswelt vielleicht selbst ein Transferproblem? Nämlich die Umsetzung dessen, was die Wissenschaft schon weiß?

Ina Weinbauer-Heidel schließt die Lücke mit ihrem gut lesbaren und praxisorientierten Buch. Ich sehe es als die Antwort auf die Weiterbildungslüge. Wer Schluss machen will mit ineffizienten Trainingsmaßnahmen, findet auf den folgenden Seiten die richtige Lektüre.

Die Autorin hat sich zum Ziel gesetzt, zwölf leicht anzuwendende Stellhebel zu beschreiben. Und ihre Botschaft ist auch erfreulich: Sie müssen nicht alle Stellhebel umsetzen, einer allein kann schon einen Unterschied machen. Es geht um die Macht der kleinen Schritte!

Ich habe großen Respekt, wie es der Autorin gelungen ist, das gesamte Forschungswissen zum Thema Trainingstransfer auf die wichtigsten Punkte einzudampfen. Immerhin hat sie sich jahrelang intensiv in die Materie eingelesen und im Rahmen ihrer Doktorarbeit Schrankwände von Literatur gesichtet und ausgewertet. Sich hier zu fokussieren, war sicherlich keine leichte Aufgabe.

Die Zeit ist reif für dieses Buch. Es ist höchste Zeit, umzudenken! Denn nur etwa 20 Prozent der Teilnehmer schaffen es „einfach so“, das Gelernte für sich nutzbar zu machen, wie meine eigene Forschungsrichtung zum Thema Transferstärke zeigt.

Damit Trainings wirksam sind, braucht es eine systematische Förderung des Trainingstransfers. Dieses Buch bietet eine klare Anleitung.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre und eine wirksame Umsetzung der Stellhebel.

Prof. Dr. Axel Koch
Professor für Training & Coaching,
Hochschule für angewandtes Management, Erding (Deutschland)

DIE ESSENZ DER TRANSFERFORSCHUNG – EIN INTRO

Seminare bringen nichts – sie vernichten Kapital! Mit diesem Buchtitel schaffte es der Autor Richard Gris zum Wirtschafts-Bestseller. Schon erstaunlich! Denn immerhin investieren Unternehmen in Österreich und Deutschland jedes Jahr rund 30 Mrd. Euro in betriebliche Weiterbildung.[1] Diese enorme Investitionssumme soll für die Katz sein, nichts bringen, Kapital vernichten? Sind Trainings tatsächlich so sinnlos? Was denken Sie, wie viel von dem, was im Training gelernt wird, wird tatsächlich umgesetzt? Ganz grob über den Daumen geschätzt – in Prozent. Viele PersonalentwicklerInnen, TrainerInnen oder auch TeilnehmerInnen schätzen, dass es nur 10 bis 30 % sind. Tja, und genau das ist auch die Einschätzung der TransferforscherInnen. Auch TransferforscherInnen gehen davon aus, dass nur 10 bis 30 % des im Training Gelernten tatsächlich gewinnbringend am Arbeitsplatz angewandt wird.[2] Das ist nicht gerade das, was man sich als Return on Investment wünscht, oder?

> Trainingstransfer ist das Ausmaß, zu dem Teilnehmende Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen, die sie im Trainingskontext erworben haben, im Arbeitskontext effektiv einsetzen.[3]

Besonders einprägsam bringt es Professor Robert O. Brinkerhoff, einer der führenden Experten im Bereich Wirksamkeit und Evaluierung, auf den Punkt. Im Schnitt gelingt nur zwei von zwölf Teilnehmenden der Transfer des Erlernten in den Alltag. Acht versuchen, das Gelernte anzuwenden, scheitern aber. Und zwei probieren es gleich gar nicht.[4] Angesichts der enormen Investitionen müsste und sollte der Transfererfolg deutlich höher liegen!

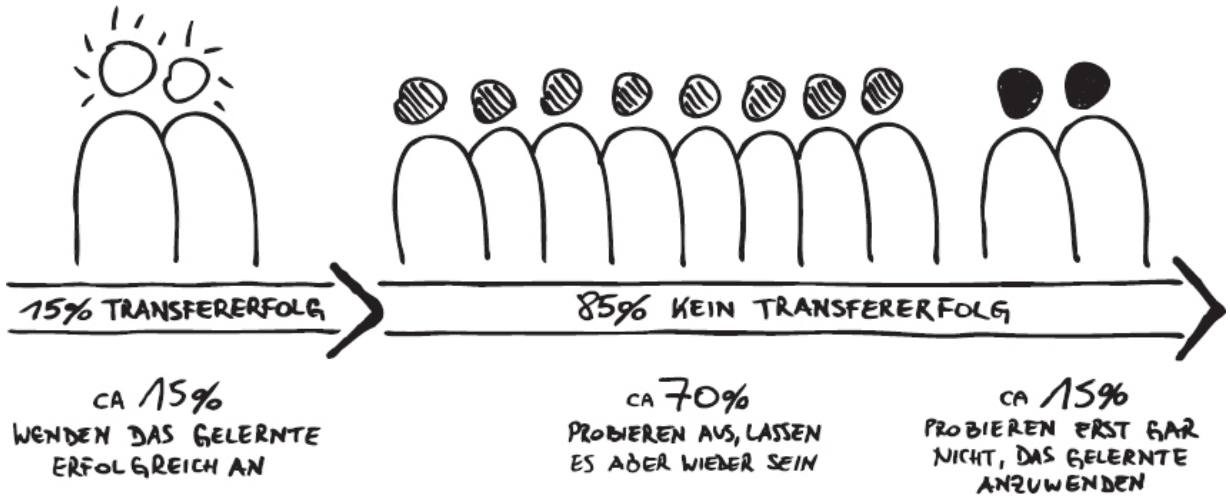

Abb. 1: Im Schnitt gelingt nur zwei von zwölf Teilnehmenden der Transfer des Gelernten in die Praxis

Sind Trainings einfach ineffizient?

Muss das so sein? Kann es vielleicht einfach nicht mehr, das Instrument Training? Sollten wir überhaupt darauf verzichten? In vielen Fällen ist genau das eine sehr gute Idee. Denn wie jedes Instrument ist auch das Instrument Training kein Allheilmittel für alle organisationalen Probleme und Herausforderungen. Wenn die Umsatzzahlen nach unten gehen, braucht es manchmal kein Training, sondern ein besseres Produkt. Und wenn die Burnout-Raten nach oben schießen, ist es häufig nicht ein Stressmanagement-Training, das zum Ziel führt, sondern vielleicht zusätzliches Personal, andere Organisationsstrukturen oder der Abbau unnötiger Bürokratie.

Und doch gibt es sie, die Herausforderungen, für die Trainings die optimale Lösung sind (auf die Frage: „Wann sind Trainings die richtige Lösung?“ kommen wir beim Stellhebel Anwendungsmöglichkeit zurück, siehe s. S. 199 ff.). Es gibt sie, diese Trainings, die Enormes bewirken! Bestimmt haben auch Sie dies bereits erlebt: als TeilnehmerIn, als PersonalentwicklerIn oder als TrainerIn: ein geniales Training, in dem Sie den entscheidenden Impuls bekommen oder gegeben haben, der wirklich etwas verändert hat. Es sind einprägsame Erlebnisse für Trainer, wenn viele Jahre später ein Teilnehmer auf einen zukommt, der sagt: „Ihr Training war es! Ihr Training hat was gebracht!

Noch heute nutze ich Ihr Modell XY.“ Ja, das sind die Sternstunden als Trainer! Da kommt man ins Schwärmen! Solche Erfahrungen zeigen: Trainings können sehr wohl effizient und wirksam sein! Und das bestätigt uns auch die Wissenschaft. Die Effektstärken von Trainings auf verschiedene Ergebnis-, Verhaltens- und Wissenskriterien schwanken enorm (von d = -1,5 bis d = 5). Das bedeutet also, Trainings können viel bewirken, gar keinen Effekt haben oder sogar unerwünschte negative Effekte haben. Die Frage ist also: Woran liegt es? Wovon hängt die Transferwirksamkeit ab? Und wie kann man Trainings effizient machen?

Die Quintessenz der Transferforschung

An dieser Frage tüfteln die Transferforscher seit mehr als 100 Jahren. Sie führen empirische Studien durch, in denen sie immer wieder bestimmte Faktoren manipulieren und dann messen, wie sich Transfererfolg verändert. Große Einigkeit besteht darüber, dass es drei Bereiche sind, die für die Transferwirksamkeit entscheidend sind: Teilnehmer, Trainingsdesign und Organisation.

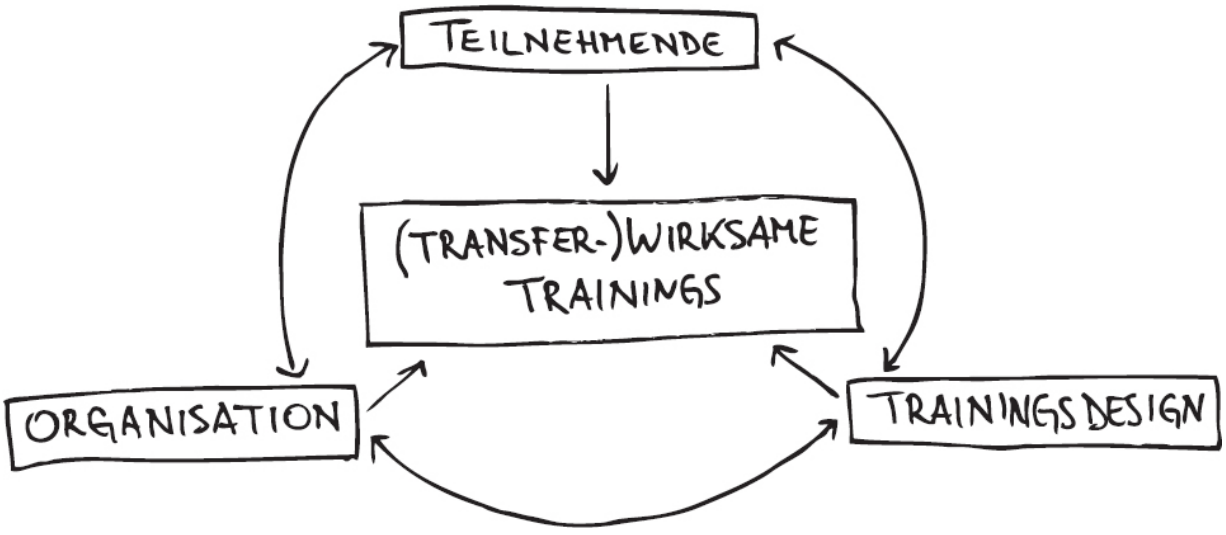

Abb. 2: Drei Bereiche müssen zusammenwirken um Trainings transferwirksam zu machen

In diesen drei Bereichen finden sich jeweils verschiedene Faktoren. Eine Menge verschiedener Faktoren! Transferforscher sind wirklich hart arbeitende Menschen. Es wurden schon an die 100 Faktoren identifiziert, die den Transfererfolg beeinflussen.[5] Vielleicht sind Sie nun versucht, dieses Buch gleich wieder beiseite zu legen? 100 Faktoren – was soll ein Praktiker damit! Sie haben völlig recht. Mit so vielen Faktoren lässt es sich nicht gut und schon gar nicht wirksam arbeiten. Und das müssen Sie auch nicht! Viele diese Faktoren sind „nice to know", aber nicht wirklich praktisch, wenn es um die Steuerung der Transferwirksamkeit geht. Lassen Sie mich das an einem Beispiel verdeutlichen. Nehmen wir eine der Determinanten aus dem Bereich der Teilnehmenden. Zahlreiche Studien belegen beispielsweise, dass es einen signifikanten Zusammenhang zwischen Intelligenz und Transfererfolg gibt.[6] Aber was bedeutet diese Information für uns in der Praxis? Sollen wir nun vor jedem Training einen Intelligenztest durchführen und nur jene ins Training lassen, deren IQ hohe Transfererfolge verspricht? Wohl eher nicht! Sie sehen, einige dieser Faktoren, die die Transferforscher so er- und beforscht haben, sind interessant zu wissen, aber wenig hilfreich, wenn es darum geht, JETZT ein transferwirksames Training zu gestalten. Warum? Weil wir diese Faktoren nicht, zu wenig oder zu langsam beeinflussen können. Was wir in der Praxis brauchen, sind jene Faktoren, die wir beeinflussen und fördern können, und zwar nur eine Handvoll, nur die wichtigsten, damit es auch noch machbar bleibt. – Gerne! Denn genau das sind die 12 Stellhebel der Transferwirksamkeit!

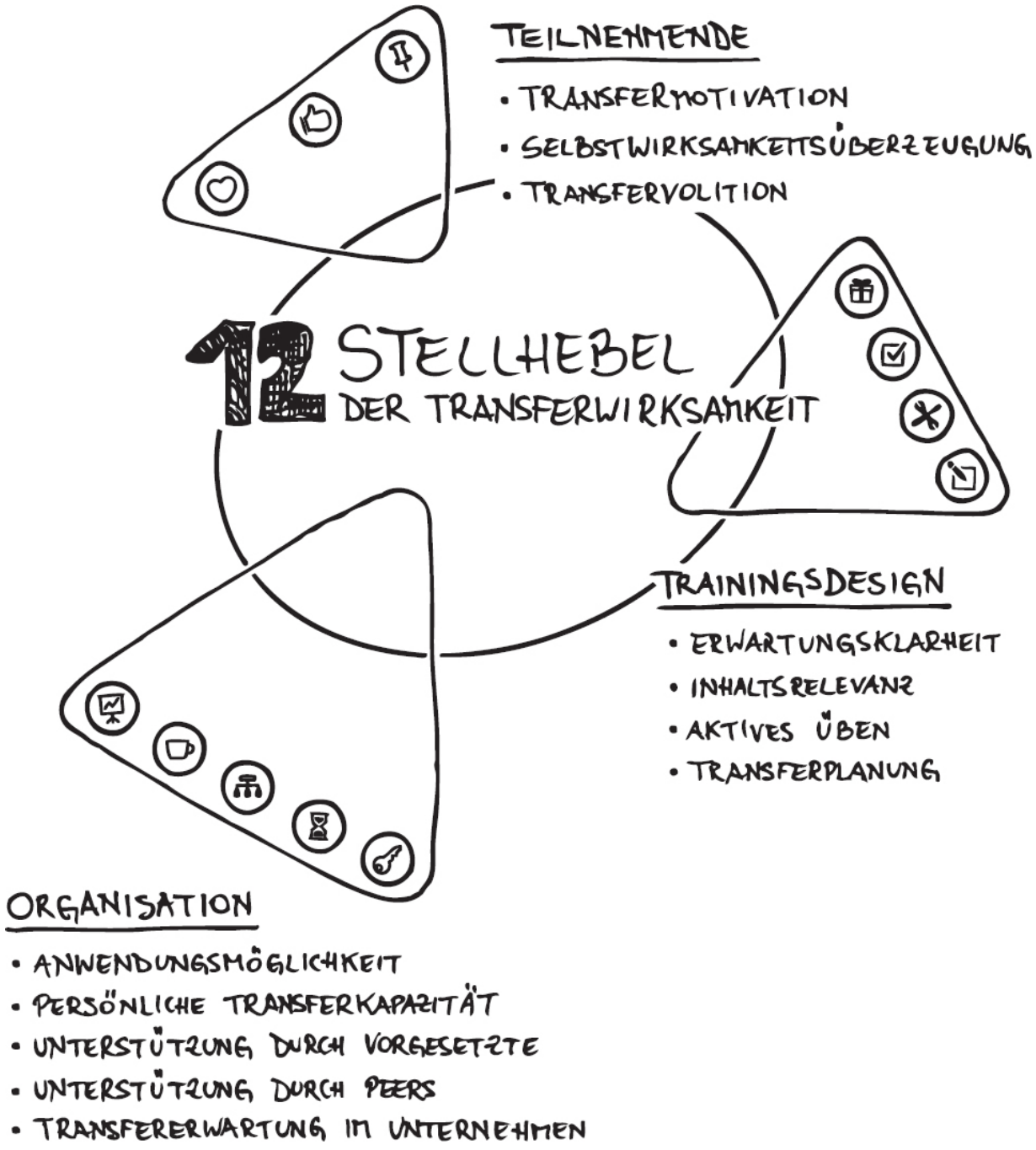

Abb. 3: 12 Stellhebel der Transferwirksamkeit

Wer bedient die Stellhebel?

Wessen Aufgabe ist es, die Stellhebel auf „transferwirksam“ zu stellen? Als PersonalentwicklerIn könnten Sie sich fragen: „Was gehen mich Dinge wie das Trainingsdesign an, das ist doch Trainersache!“. Und als TrainerIn denken Sie

möglicherweise: „Auf die Stellhebel der Organisation habe ich ja sowieso keinen Einfluss, warum sollte ich mich also damit beschäftigen!“. Können Sie je nach Ihrer Rolle darauf verzichten, sich über die Stellhebel zu informieren, und einfach nur das gestalten, was in Ihren „Zuständigkeits- und Einflussbereich“ fällt? An dieser Stelle die klare Empfehlung: Nein! Tun Sie das nicht! Einer der Hauptgründe für ausbleibenden Transfererfolg ist nämlich genau das: Es gibt keine klaren Zuständigkeiten für Transfer. Transfererfolg ist stets ein Gemeinschaftserfolg. Es braucht mehrere, die an einem Strang ziehen und ihren jeweiligen Beitrag leisten, einen Beitrag, der organisiert und gemanagt werden will. Viele Stakeholder sind für Transfer verantwortlich und genau das birgt ein Risiko. Wenn viele gemeinsam verantwortlich sind, fühlt sich oft keiner mehr verantwortlich. Jeder geht davon aus, dass der jeweils andere schon dafür sorgt, dass getan wird, was getan werden muss. Insbesondere dann, wenn es keine klar definierten Aufgaben gibt beziehungsweise sich Aufgaben nicht klar einzelnen Personen oder Rollen zuordnen lassen. Und genau das ist beim Thema Transferförderung der Fall. Wessen Aufgabe ist es, die richtigen Inhalte für das Training zu definieren und auszuwählen? Wer entwickelt und implementiert Maßnahmen, die sicherstellen, dass die Vorgesetzten den Transfer unterstützen? Wer kann und soll fördern, dass die Teilnehmenden motiviert sind, das Gelernte umzusetzen und auch im Arbeitsalltag an ihren Vorhaben dranzubleiben? Wenn Sie diese Fragen verschiedenen Personen stellen, werden Sie ganz verschiedene Antworten bekommen. Diese Fragen und Zuständigkeiten bleiben ungeklärt, werden häufig gar nicht angesprochen oder auch nur angedacht. Der Transferprozess bleibt ungesteuert und ungemanagt – und der Transfererfolg bleibt aus. Das wird Ihnen nicht passieren! Denn Sie kennen die Stellhebel der Transferwirksamkeit und bringen die entscheidenden Fragen auf den Tisch. Sie haben den Überblick darüber, worauf es ankommt, und eine Werkzeugkiste voller Ideen für entsprechende transferfördernde Maßnahmen und Interventionen.

Für Sie als PersonalentwicklerIn lohnt es sich, alle Stellhebel der Transferwirksamkeit zu kennen, weil Sie so gezielter nach genau den

TrainerInnen Ausschau halten können, die Ihrem Transferanspruch gerecht werden. Außerdem wird es Ihnen mit diesem Modell im Background noch leichter fallen, den Führungskräften in Ihrer Organisation ihre Rolle beim Transfererfolg bewusst zu machen und ihr Mitwirken einzufordern. Zudem ist es mit den Stellhebeln der Transferwirksamkeit einfach, Commitment für das Thema Transfer in Ihrer Organisation zu bekommen und die Entscheidungsträger davon zu überzeugen, Budgets für Trainings und insbesondere Transfermaßnahmen und -interventionen bereitzustellen.

Für Sie als TrainerIn lohnt es sich, alle Stellhebel der Transferwirksamkeit zu kennen, weil Sie damit ein starker Sparring- und Entwicklungspartner für Ihre Auftraggeber werden. Sie können diese darauf hinweisen, worauf es ankommt und wer involviert werden muss, um Transfererfolge erzielen zu können. Sie machen damit deutlich, dass die Transferverantwortung nicht bei Ihnen allein liegt, sondern auch die Organisation ihren Beitrag leisten muss. Damit stärken Sie sich nicht nur nach und nach Ihren Ruf als TrainerIn mit ganz besonderem Transferanspruch und -ergebnis, sondern sichern sich auch Zusatzverkäufe. Denn als Berater und Partner für transferwirksame Entwicklungsarchitekturen haben Sie natürlich auch entsprechende Tools, Maßnahmen und Interventionen im Gepäck.

Letztlich ist die Frage, welche Stellhebel für Sie relevant sind, eine Frage Ihres Rollenverständnisses und eigener Positionierung: Verstehen Sie sich als PersonalentwicklerIn als OrganisatorIn von Seminaren? Oder als Business-Partner, der zum Unternehmenserfolg beiträgt? Das Zweite impliziert, dass Sie selbstverständlich auch für das Transfermanagement, die Koordination des Transfererfolgs und damit alle Stellhebel zuständig sind. Und verstehen Sie sich als TrainerIn oder Trainingsanbieter als jemand, der bestimmte Inhalte in methodisch-didaktisch ansprechender Form vermittelt? Oder als Entwicklungsbegleiter und -ermöglicher den Anspruch hat, Teilnehmende und Unternehmen in ihrer Praxis weiterzubringen? Dann brauchen auch Sie nicht nur einzelne Stellhebel, sondern alle.

Kritisch provokant auf den Punkt gebracht: Wann immer Sie sich beim Lesen der Stellhebel fragen: Ist das hier für mich als TrainerIn, als TrainingsanbieterIn bzw. als PersonalentwicklerIn wirklich relevant? Dann ist es eine gute Gelegenheit, das eigene (vielleicht zu eng gegriffene) Rollenbild zu hinterfragen.

Der erste Schritt zu transferwirksamen Trainings

Kommen wir ins Tun! Was ist der erste Schritt für mehr Transferwirksamkeit? Die Antwort: Ziele! Doch stopp, wenn Sie versucht sind, jetzt gleich weiterzublättern. Jaja, natürlich beginnen wir mit Zielen, das ist für uns so selbstverständlich, dass wir diesem Schritt nicht die nötige Aufmerksamkeit und die nötige Sorgfalt zukommen lassen.

Wie definieren wir Ziele so, dass sie transferwirksam sind? Sehen wir uns die Definition von Transfer kurz an. Trainingstransfer bedeutet: im Training erworbenes Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen in der Praxis anzuwenden. Wissen erlangen alleine ist also noch nicht Transfer und damit auch nicht das Ziel von Trainings. Das brachte schon Goethe auf den Punkt: Es ist nicht genug zu wissen, man muss auch anwenden; es ist nicht genug zu wollen, man muss es auch tun. Ein transferwirksames Ziel (kurz Transferziel) beschreibt genau dieses Tun. Ein Transferziel beschreibt eine Handlung, die zum angestrebten Unternehmenserfolg führt – ein erfolgskritisches Verhalten („critical behavior"), wie es der Evaluierungsgroßmeister Kirkpatrick nennt. Und wenn wir Transferziele so beschreiben, also als Handlungen, gewinnen sie ganz automatisch an Klarheit. Schauen wir uns das anhand eines Beispiels an. In den Trainingsbeschreibungen zu Verkaufstrainings finden wir nicht selten Zielformulierungen wie: „Sie steigern Ihre Verkaufskompetenz" oder „Sie werden souveräner im Umgang mit Kunden". Sind diese Ziele eindeutig? Ist aus ihnen klar ersichtlich, wann sie erreicht wurden? Und sind sie so klar, dass alle Transfer-Beteiligten (Teilnehmende, TrainerInnen, Führungskräfte etc.) dasselbe darunter verstehen? Können wir solche Ziele messen? Eher nicht. Neuer Weg: Wir formulieren ein sichtbares erfolgskritisches Verhalten, ein

Transferziel. Beispielsweise könnte es im Fall eines Verkaufstrainings lauten: „Die Teilnehmenden steigern ihre Abschlussquote um 20 %, indem sie Abschlusstechniken im Verkaufsgespräch einsetzen.“ Damit ist klar, was das Ergebnis, der Nutzen für das Unternehmen und die Teilnehmenden ist (+ 20 % – genial!) und durch welches konkrete Verhalten dies erreicht wird (die Abschlusstechniken). Transferziele stellen sicher, dass für alle Transfer-Beteiligten klar ist, wo die Reise hingeht und wozu sie gut ist. Und genau das ist der Ausgangspunkt eines transferwirksamen Trainings.

Time for Transfer! So fördern Sie Ihren persönlichen Transfererfolg

Was für unsere Teilnehmenden im Training gilt, gilt auch für Ihren ganz persönlichen Transfererfolg aus diesem Buch: Es ist nicht genug, nur zu wissen, man muss es auch anwenden! Und es ist nicht genug, nur zu lesen, man muss es auch tun! Am transferwirksamsten ist dieses Buch für Sie, wenn Sie das Gelesene gleich ausprobieren und umsetzen. Und zwar nicht abstrakt oder fiktiv, sondern ganz konkret an einem Beispiel aus Ihrer eigenen Praxis. So nützen Sie Ihre wertvolle Zeit doppelt (zum Lesen und zum Konzipieren) und können sofort für sich überprüfen, ob das, was Sie hier lesen, in ihrem Fall auch wirklich funktioniert. Nehmen Sie sich also ein ganz konkretes Training vor oder ein Trainingsprogramm, das Sie gerade planen oder weiterentwickeln möchten, und entwickeln Sie gleich während des Lesens das Transferkonzept, Stellhebel für Stellhebel! Welches Training oder Trainingsprogramm wird das bei Ihnen sein?

Während ich dieses Buch lese, werde ich für dieses Training oder Trainingsprogramm ein Transferkonzept entwickeln:

_____

Los gehts mit dem ersten entscheidenden Schritt: den Transferzielen. Was soll durch das Training in der Praxis erreicht werden? Was machen die Teilnehmenden mit Hilfe des Trainings in der Praxis anders oder besser? Was

ist das erfolgskritische Verhalten und zu welchem Ergebnis wird es führen? Notieren Sie ganz spontan Ihre ersten Gedanken und Stichworte dazu.

Transferziel(e) meines Trainings:

Sollten Sie nun merken, dass Ihre Transferziele noch nicht so klar und eindeutig sind, ist das bereits eine wichtige Erkenntnis. Sie werden im Laufe des Buchs noch verschiedene Tools und Interventionen kennenlernen, um die Ziele zu schärfen (beispielsweise den Transferziele-Workshop oder die Bedarfsklärung, siehe S. 204 ff.). Wenn sie bereits klar, konkret und scharf sind – umso besser! Starten wir also los und finden heraus, von welchen Stellhebeln die Transferwirksamkeit abhängt und mit welchen Tools und Interventionen Sie den Transfererfolg Ihres Trainings steigern werden.

[1] In Deutschland werden rund 27 Mrd. Euro jährlich in betriebliche Weiterbildung investiert, schreiben Gris, R., & Gutbrod, A. 2009 in ihrem Artikel *Weiter bilden, weiter lügen? Warum entgegen aller Erkenntnisse ein Großteil der Beratungs- und Trainingsarbeit immer noch Verschwendung ist*. Organisationsentwicklung, 28(3): S. 52 – 57. In Österreich liegen die Investitionen bei rund 1,4 Mrd. Euro. Für Details und Vergleiche der EU-Mitglieder siehe die regelmäßige Erhebung der Eurostat (Vocational education and training statistics – CVTS) sowie deren nationale Berichte des statistischen Bundesamts in Deutschland bzw. der Statistik Austria.

[2] Zu den Schätzungen zum Transfererfolg siehe beispielsweise Baldwin, T. T., & Ford, J. K. 1988. *Transfer of Training – A Reveiw and directions for future research*. Personnel psychology, 41(1): S. 63 – 105 oder Kauffeld: S. 2010. *Nachhaltige Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern:* Springer: S. 4.

[3] Diese in der Transferforschungsdebatte gängiste Definition stammt von Baldwin, T. T., & Ford, J. K. 1988. *Transfer of training: A review and directions for future research*. Personnel psychology, 41(1): S. 63 – 105.

[4] Brinkerhoff, R. O. 2006. *What If Training Really Had to Work?* http://www.iap-association.org/getattachment/Conferences/Annual-Conferences/Annual-Conference-2014/Conference-Documentation/19AC_P3_Discussion_Note_Pauline_Popp_Madsen.pdf.aspx (1.12.2016). Die Werte basieren auf langjährigen persönlichen Evaluierungserfahrungen von Prof. Robert Brinkerhoff. Mehr Infos zu seiner Arbeit finden Sie auf www.brinkerhoffevaluationinstitute.com

[5] Eine sehr umfassende Darstellung der Transferdeterminanten finden Sie beispielsweise bei Meißner, A. 2012. *Lerntransfer in der betrieblichen Weiterbildung: Theoretische und empirische Exploration der Lerntransferdeterminanten im Rahmen des Training off-the-job,* Josef Eul Verlag GmbH: S. 96ff.

[6] Zur Intelligenz (kognitiven Fähigkeiten) als Determinante des Transfers siehe beispielsweise die Metaanalysen von Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. 2000. *Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research*. Journal of Applied Psychology, 85(5): 678 – 707. sowie die Metaanalyse von Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. 2010. *Transfer of Training: A Meta-Analytic Review*. Journal of Management, 36(4): S. 1065 – 1105.

DIE STELLHEBEL BEI DEN TEILNEHMENDEN

I want – I can – I will
In the end, transfer is a trainee's decision

Stellhebel 1
Transfermotivation

Stellhebel 2
Selbstwirksamkeitsüberzeugung

Stellhebel 3
Transfervolition

In diesem Teil lesen Sie,

- wie Sie Teilnehmende zum Transfer motivieren können,
- was die magische Vier-Minuten-Meile mit Transfer zu tun hat,

- wie unser Willensmuskel funktioniert
- und was Sie tun können, um die Stellhebel des Teilnehmers auf „transferwirksam“ zu stellen.

STELLHEBEL 1 – TRANSFERMOTIVATION

ZWEI BEISPIELE AUS DER PRAXIS

Christina und Martin haben vor einer Woche jeweils ein unternehmensinternes „Leadership Excellence"-Programm abgeschlossen. Lesen Sie, was die beiden berichten. Bei wem wird der Transfererfolg höher ausfallen?

Martin, 38, Führungskraft in der Automobilbranche

> *„Als mich mein Chef für das „Leadership Excellence"-Programm nominiert hat, war ich echt stolz. Ich hatte schon von den anderen gehört, dass mich das Programm wirklich weiterbringen würde. Im Kick-off war die Geschäftsführung höchstpersönlich da, um uns ganz konkret zu sagen, warum es dieses Programm gibt und was es mir und der Firma nutzen würde. Die Firma lässt es sich einiges kosten, um uns dabei zu unterstützen, dass wir das Gelernte praktisch für uns nutzen können. Im Programm selbst habe ich mich gut wiedergefunden. Die Themen, die ich eingebracht habe, wurden aufgegriffen. Die Trainer begegneten uns auf Augenhöhe – überhaupt nicht belehrend. Wir Teilnehmer waren die meiste Zeit selbst aktiv, anstatt stundenlang nur passiv zuzuhören. Und immer und immer wieder haben wir über die Anwendungsmöglichkeiten und den Nutzen gesprochen, bei jeder einzelnen Übung. Am Ende des Programms hatte ich klare Pläne, was ich wie umsetzen wollte. Die habe ich dann auch mit meinem Chef besprochen, der mir noch richtig wertvolle Tipps gegeben hat. Ich finde es toll, dass mein Chef sich so für meine Themen interessiert. Seine Wertschätzung motiviert mich. Darüber hinaus trage ich mit der Erreichung meiner Ziele ja auch zu seinem Erfolg*

bei. Ich freue mich auf die weitere Umsetzung und die Umsetzungserfolge – und auf das nächste Training!"

Christina, 36, Führungskraft im öffentlichen Dienst

„Nach drei Jahren hat es nun auch mich erwischt. Ich musste in unser sogenanntes „Leadership Excellence"-Trainingsprogramm. Ich wusste ja schon im Vorhinein, dass es dort um gar nichts geht – reine Zeitverschwendung, wie die meisten anderen Trainings bei uns! Dort sagen dir Externe, wie Führen geht. Als ob die wüssten, wie der Hase bei uns läuft oder was mich beschäftigt. Ein Mega-Vortrag und ein paar 0815-Gruppenarbeiten und -übungen. Wozu die gut waren, weiß ich bis heute nicht! Was vom Programm ich umsetzen will? Ich, gar nichts! Aber das kann ich ja schwer beim Rückkehrgespräch zu meinem Chef sagen. Zuerst hatte ich ja noch gehofft, dass er es wieder vergessen würde, wie die anderen Male auch – aber nein. Diesmal hat es tatsächlich stattgefunden, weil die Personalabteilung vehement ein Protokoll eingefordert hat. Ich kam mir in diesem Rückkehrgespräch vor wie ein kleines Kind. ‚Das sollst du tun, und das funktioniert sowieso nicht!' – typisch mein Chef! Ich hab's über mich ergehen lassen und einfach irgendwas ins Protokoll geschrieben. Hoffentlich habe ich jetzt wieder einige Jahre Ruhe von diesem Trainingsklamauk!"

Wie haben Sie sich in puncto Transfererfolg entschieden? Wer wird Ihrer Meinung nach mehr anwenden? Was ist der Unterschied zwischen den beiden?

Für Christina sind Trainings ganz allgemein ein „Klamauk". Auch das „Leadership Excellence"-Programm war für sie Zeitverschwendung. Der Nutzen des Programms und der einzelnen Inhalte und Übungen waren für Christina nicht ersichtlich und anschlussfähig. Sie hat keine Motivation, das Gelernte anzuwenden. Ganz anders Martin. In seiner Wahrnehmung ist es eine Ehre und Chance, für das „Leadership Excellence"-Programm nominiert zu werden. Der Nutzen war für ihn persönlich und seine Organisation klar ersichtlich. Für Martin war völlig klar: Er will das Gelernte umsetzen. Diesen

starken Wunsch, das Gelernte im Arbeitsalltag aktiv zu nutzen und umzusetzen, bezeichnen Forscher als Transfermotivation.[1] Hat ein Teilnehmer eine hohe Transfermotivation, verlässt er das Training mit einem starken „Ja, ich WILL das umsetzen"-Gefühl. Wie wir noch diskutieren werden, sind neben dem Teilnehmer auch die Organisation und das Trainingsdesign für den Transfererfolg ausschlaggebend.

Doch eine ganz zentrale Grundentscheidung trifft der Teilnehmer selbst. Nämlich die Entscheidung darüber, ob er das Gelernte ganz grundsätzlich anwenden will oder nicht. Es liegt auf der Hand, dass diese Entscheidung, diese Motivation zum Transfer eine entscheidende Rolle spielt. Wenn der Teilnehmer das Gelernte nicht von sich aus anwenden will, ist der Transfererfolg nahezu ausgeschlossen. Hat er dagegen von sich aus den starken Wunsch, das Gelernte anzuwenden, ist bereits viel erreicht. Das bestätigen uns – wenig überraschend – auch die empirischen Studien der Transferforschung – hohe Transfermotivation ist eine bedeutende Determinante des Trainingstransfers.[2]

TRANSFERMOTIVATION – JA, ICH WILL!

Teilnehmende sagen	„Ja, ich will es!"
Definition	Der Stellhebel Transfermotivation beschreibt die Intensität des Wunsches, das Gelernte am Arbeitsplatz umzusetzen.
Leitende Fragestellung	Wie können Sie dafür sorgen, dass die Teilnehmehmenden den starken Wunsch haben, das Gelernte am Arbeitsplatz umzusetzen?

Motiviert zu sein bedeutet also, etwas wirklich zu wollen. Aha. Aber wann bzw. warum wollen wir etwas denn wirklich? Diese Frage beschäftigt uns Menschen seit langer Zeit. Die Motivationsforschung ist ein riesiges Forschungsgebiet mit schier unerschöpflichen Publikationen, Studien und Theorien. Wahrscheinlich sind auch Sie nicht an Namen wie Herzberg, Maslow, Murray oder Alderfer vorbeigekommen und kamen mit Begriffen aus der Motivationspsychologie in Berührung wie Motive, Triebe, Bedürfnispyramide, Motivatoren und Hygienefaktoren, extrinsische und intrinsische Motivation. Selbst der Versuch, einen ersten Überblick über die Theorien und Erkenntnisse der Motivationsforschung zu geben, würde wahrscheinlich einen eigenen 500-Seiten-Schmöker füllen. Daher wollen wir uns hier auf wenige Motivationstheorien und -dimensionen beschränken, die zum Entwickeln von transferfördernden Maßnahmen besonders ergiebig sind.

Motivation zweiter Klasse?

Wenn Sie Ihr dreijähriges Kind fragen, warum es am Nachmittag spielen will, dann wird es Ihnen wahrscheinlich antworten „Ja, weil ich es mag. Weil es mir Spaß macht!“. Wenn Sie Ihr vierzehnjähriges Kind fragen, warum es am Nachmittag Chemie lernen will, wird es Ihnen – im Optimalfall – dasselbe antworten. Wie gesagt – im Optimalfall. Häufiger werden Sie leider die Antwort erhalten „Weil ich am Montag den Test bestehen will!“ oder „Weil du gesagt hast, dass ich dann am Abend Playstation spielen darf.“ Hier scheint es also einen grundlegenden Unterschied zu geben: Ihr Dreijähriger will, weil ihm die Tätigkeit an sich Freude bereitet; Ihr Vierzehnjähriger will, weil etwas Externes – etwas anderes als die Tätigkeit selbst – als Folge angestrebt wird. Dieser Unterschied fiel schon Aristoteles auf, vielleicht weil auch er zwei Kinder hatte. Viel später kam dieser Unterschied wieder auf und wurde 1918 von Robert S. Woodworth, einem einflussreichen US-amerikanischen Psychologen, als intrinsische und extrinsische Motivation beschrieben.[3] Intrinsisch heißt, von „innen“ heraus motiviert zu sein, wollen um der Aufgabe selbst willen (Ihr spielender Dreijähriger). Extrinsisch motiviert heißt, von „außen“ motiviert zu sein, also wollen, weil etwas Erstrebenswertes

erwartet wird, wenn die Aufgabe erfolgreich erledigt ist (Playstation nach dem Lernen – juhu!). Soweit scheinen ja beide Motivationsarten durchaus brauchbar und sinnvoll zu sein, wenn es darum geht, Menschen für etwas zu motivieren und sie damit zu einer bestimmten Handlung „anzustiften". Im zweiten Fall haben wir nur das Problem, dass das angestrebte Verhalten schnell eingestellt wird, sobald die Sanktionen oder Belohnungen aufhören bzw. nicht entsprechend kontrolliert werden können. Folglich scheint es eine „wahre, echte, bessere und nachhaltigere" Motivation zu geben, die es anzustreben gilt, nämlich die intrinsische. Und eine „unechte, nicht ganz so gute und weniger nachhaltige" Motivation zweiter Klasse, die extrinsische. Entsprechend der Hinweis in vielen glückversprechenden Ratgebern: Tue nur das, was dir Spaß macht! Also jene Dinge, für die du intrinsisch motiviert bist. Aber mal ehrlich, wie realistisch ist es denn, im (Arbeits-)Alltag in jeder Minute nur das zu tun, was uns Spaß macht, und sofort damit aufzuhören, wenn es das nicht mehr tut? Und wie realistisch ist das in Bezug auf den Trainingstransfer? Ist es grundsätzlich eine „unechte, zweitklassige" Motivation, wenn unsere Teilnehmenden das Gelernte anwenden, weil sie sich davon erstrebenswerte Ergebnisse, Erfolge oder Belohnungen erhoffen (extrinsische Motivation) und nicht nur weil ihnen die Tätigkeit an sich Freude bereitet (intrinsische Motivation)? Und es kann ja auch keine Lösung sein, dass es jedes Mal Belohnungen (beispielsweise eine Beförderung oder eine Gehaltserhöhung) braucht, um die Teilnehmenden zum Transfer zu verführen. Oder einen Chef, der mit erhobenem Zeigefinger mit Konsequenzen bei der Nicht-Anwendung des Gelernten droht. Irgendwie scheint diese Unterscheidung in intrinsische und extrinsische Motivation noch nicht ganz ausreichend zu sein …

Was nach extrinsisch und intrinsisch kommt

Intrinsische und extrinsische Motivation wurden lange als gegensätzliches, unvereinbares Begriffspaar betrachtet. Ein verbreiteter Unterton in der Motivationsliteratur: Intrinsische Motivation ist besser (tue nur, was dir Spaß macht) als extrinsische Motivation. Doch bei der extrinsischen Motivation gibt es bedeutsame Unterschiede. Vielleicht macht ein Studium oder das

Aufräumen der Garage nicht immer Spaß, aber das Ergebnis (der Abschluss, der unglaubliche Anblick der Garage, wenn sie ordentlich und nahezu leer ist) ist eine Wohltat, für die sich das Engagement ausgezahlt hat. Ganz anders ist die Qualität der Motivation freilich, wenn die Eltern das Studium „aufzwingen" oder der Ehemann das Ausräumen der Garage anordnet – hier entsteht sofort ein unangenehmes Gefühl. Was macht den Unterschied in der Motivationsqualität? Es ist die Selbstbestimmung, sagen Deci und Ryan und entwickelten daraus die Selbstbestimmungstheorie der Motivation.[4] Populär wurde diese Theorie durch Daniel Pink, seinen TED-Talk und seinen Bestseller.[5] Für Daniel Pink ist die Selbstbestimmungstheorie die Schatzkiste der Motivationsforschung, und sind Deci und Ryan jene Forscher, über die wir in vierzig Jahren sagen werden, dass sie die einflussreichsten Sozialwissenschaftler unserer Zeit waren. Neugierig? Dann schauen wir uns die Selbstbestimmungstheorie etwas genauer an.

Wie der Name schon sagt, ist der Dreh- und Angelpunkt ihrer Motivationstheorie die Selbstbestimmtheit. Im Zentrum steht hier nicht mehr die Frage „Macht die Handlung an sich Spaß oder nicht", sondern die Frage „Will ich es selbst, oder wollen es andere". Diese Theorie geht davon aus, dass Menschen ein angeborenes Grundbedürfnis nach Autonomie und Selbstbestimmung haben. Ähnlich wie Maslow, der die Selbstverwirklichung an die Spitze seiner Bedürfnispyramide stellt, gilt auch in dieser Theorie, dass wir Menschen ganz grundsätzlich danach streben, das zu tun, was wir selbst wollen. Dabei ist es zusätzlich förderlich, wenn das Tun an sich Freude bereitet (intrinsische Motivation), aber nicht zwingend notwendig. (Nachhaltig) Motiviert gehen wir an Dinge heran, die für uns selbst positive und erstrebenswerte Folgen haben.

Warum diskutieren wir das? Was bringt uns diese Theorie in puncto Transfermotivation? Die Antwort lautet: Sie bringt uns zusätzliche Handlungs- und Motivationsmöglichkeiten! Denken Sie beispielsweise an ein Telefonakquisetraining. Eines der Ziele lautet vielleicht: Die Teilnehmenden rufen jede Woche fünf potenzielle KundInnen an. Wie fördern wir die

Transfermotivation? Oder anders gefragt: Wie schaffen wir es, dass die Teilnehmenden sagen „Ja, das will ich!“? Hier drei mögliche Ansatzpunkte:

extrinsisch-kontrolliert motivieren	extrinsisch-autonom motivieren	intrinsisch-autonom motivieren
Sie fördern die Transfermotivation, indem Sie aufzeigen, **dass andere wollen, dass so gehandelt wird**	Sie fördern die Transfermotivation, indem Sie aufzeigen, **wie erstrebenswert die Folgen und Ergebnisse der Handlung sind**	Sie fördern die Transfermotivation, indem Sie aufzeigen, **wie viel Freude die Handlung macht**
Die Teilnehmenden sagen: Ich rufe wöchentlich fünf KundInnen an, weil mein Chef das so will	Die Teilnehmenden sagen: Ich rufe wöchentlich fünf KundInnen an, weil ich damit mehr verkaufe – und das finde ich toll	Die Teilnehmenden sagen: Ich rufe wöchentlich fünf KundInnen an, weil das Telefonieren einfach Spaß macht

Wir wissen aus empirischen Studien, dass alle drei Versionen, also sowohl die autonome als auch die kontrollierte Transfermotivation den Transfererfolg steigern.[6] Das heißt, der Transfererfolg steigt auch, wenn Druck von außen ausgeübt wird (z. B. von den Vorgesetzten, vom Unternehmen, vom Trainer etc.). Allerdings sagen uns Bauchgefühl, Hausverstand und die Selbstbestimmungstheorie, dass diese kontrollierte Motivation nicht unbedingt eine optimale, erwachsenengerechte und nachhaltige Form ist. Demnach gilt es, weniger auf die kontrollierte, als vielmehr auf die autonome Form der Motivation zu setzen und diese zu fördern.

Motivieren Sie durch klaren, transparenten Nutzen. Auch wenn das Anwenden des Erlernten nicht (immer) Spaß macht, können die Teilnehmenden nachhaltige Transfermotivation entwickeln. Thematisieren Sie immer wieder den Nutzen und die erwünschten Folgen der Anwendung!

Wie kann das nun praktisch aussehen? Wie kann man die autonome Motivation unterstützen und fördern? Hier einige Beispiele zum Weiterdenken.

Das fördert die autonome Transfermotivation	Beispiele
Entscheidungen begründen statt wortlos zu bestimmen	• Mit den Teilnehmern besprechen, warum genau sie für ein Training nominiert wurden
Nutzen und Sinn klar kommunizieren statt ihn stillschweigend vorauszusetzen	• Den Nutzen des Trainings für den Teilnehmer deutlich machen (z. B. in der Trainingsbeschreibung, im Kick-off, im Entsendungsgespräch etc.) • Im Training selbst bei jeder Übung und jedem Inhalt den Nutzen kommunizieren
Wählen lassen statt vorschreiben	• TeilnehmerInnen vorab über Inhalte und Methoden des Trainings mitbestimmen lassen • Den TeilnehmerInnen im Training Wahlmöglichkeiten bieten (z. B. mehrere Themeninseln, aus denen sie selbst wählen können, welches Thema sie bearbeiten möchten)
Forschend-entdeckendes Lernen statt rezeptives Lernen	• Im Training auf aktive, problembasierte Lernmethoden setzen, statt mit Frontalvorträgen zu „belehren“ (mehr dazu finden Sie beim Stellhebel 6 – Aktives Üben)
Autonomieförderndes Wording statt kontrollierendes Wording	• Im gesamten Wording in und um das Training darauf achten, dass wir kontrollierende Ausdrücke wie „Sie müssen“, „es wurde beschlossen, dass“, „das geht nicht so, sondern anders“ usw. durch autonomiefördernde Ausdrücke wie „ich lade Sie ein“, „ich habe die Erfahrung gemacht“, „eine weitere Möglichkeit wäre …“ usw. zu ersetzen • Als Trainer und Vorgesetzte mit Lob, Feedback und einer coachenden Haltung unterstützen statt als Kontrollinstanz zu agieren (mehr dazu lesen Sie beim Stellhebel 10 – Unterstützung durch Vorgesetzte)
Selbstverantwortung stärken statt ausschließlich andere für den Transfererfolg verantwortlich machen	• Die eigene Verantwortung für den Lern- und Transfererfolg vor, im und nach dem Training deutlich machen, anstatt sie auf die Trainer oder andere abzuwälzen

So ein selbstbestimmtheitsfördernder Umgang mit Lernenden ist für viele bereits selbstverständlich. Es ist eine Grundhaltung, die auch in Punkto Transferförderung entscheidend ist.

Hände hoch oder ich schieße – Transfer als Zwang

Beim Stichwort Grundhaltung sind wir an einem sehr spannenden und ganz grundsätzlichen Punkt der Transferförderung angelangt. Fassen wir das Bisherige nochmal zusammen: Transfermotivation ist dann vorhanden, wenn Teilnehmenden sagen „Ich WILL es". Nach den Ausführungen zur kontrollierten und autonomen Motivation können wir nun schon präziser werden. Was wir uns wünschen, sind Teilnehmende, die sagen: „Ich will es (anwenden), weil ICH es will" und weniger „Ich will es (anwenden), weil ANDERE es wollen". Diese Erkenntnis zeigt uns etwas Grundsätzliches und Wichtiges: Transferinterventionen sollten niemals Kontrolle oder Zwang sein, sondern stets Unterstützungs- und Förderungsangebote für selbstbestimmt Lernende. Transfer fördern heißt nicht, die Anwendung des Gelernten zu erzwingen, sondern vielmehr die Anwendung zu ermöglichen und bestmöglich zu fördern. Mit allen Transferinterventionen streben wir danach, den Weg zum Transfererfolg so einfach und barrierefrei wie möglich zu gestalten. Dadurch ermöglichen wir der Organisation und insbesondere den Teilnehmenden selbst, den größtmöglichen und nachhaltigsten Nutzen aus der Trainingsinvestition (dem Geld, der Zeit, dem Engagement etc.) zu ziehen. Das ist sowohl im Interesse der Organisation als auch der Teilnehmenden selbst.

Aus dieser Grundhaltung folgt, dass alle weiteren Stellhebel in diesem Buch und die daraus abgeleiteten Ideen zur Transferförderung nicht nur den Transfererfolg, sondern immer auch die Transfermotivation unterstützen. Das ergibt sich ganz von selbst. Transferinterventionen sind Unterstützungs- und Ermöglichungsangebote und kein Zwang. Und Unterstützungs- und Ermöglichungsangebote zielen darauf ab und setzen gleichzeitig voraus, dass selbstbestimmt Lernende das Angebot (die Intervention) und das Ergebnis