

**Gegenrede: Das Umsetzungsproblem beim Praxistransfer**

# Wir wissen alles, aber tun nichts dagegen

**Das Thema ist hinlänglich bekannt und durch Studien und Praxisberichte gut illustriert. Die Teilnehmer von Weiterbildungsmaßnahmen setzen zu wenig um. Es gibt dafür die verschiedensten Gründe und mindestens genauso viele Lösungsansätze. Aber es ändert sich nichts. Der Praxistransfer scheitert weiter und die Fortbildungsbudgets verpuffen. Das Transfermanagement hat selbst ein Umsetzungsproblem.**

Was ist nicht schon alles über die Themen „Praxistransfer“, „Transfersicherung“ oder „Transfermanagement“ geforscht und geschrieben worden. Erkenntnisse gibt es genügend. Und genauso sicher, wie es jedes Jahr Weihnachten gibt, ist auch die Botschaft stets die gleiche. Es wird trainiert, geschult und gecoacht, aber nur wenig bleibt beim Teilnehmer hängen. Die Brücke vom Lernen zum Anwenden wird nicht geschlagen. So belegt eine Studie des Swiss Centre for Innovations in Learning, dass es 77 Prozent der Seminarteilnehmer nicht gelingt, gelernte Inhalte in ihren Arbeitsalltag zu transferieren (Bergel 2007, S. 11). Evaluationsstudien, wie zum Thema „Stressmanagement“ (Bamberg/Busch 1996, S. 127-137), unterstreichen, dass es im besten Fall Kurzzeit-Effekte gibt. Je länger die Zeit ins Land schreitet, umso ernüchternder sind die Umsetzungsergebnisse. So waren am Ende des zwölfmonatigen EU-Projektes „Personalentwicklung für KMU“ nur wenige in den Seminaren erarbeitete Maßnahmen verwirklicht (Kurtz 2008, S. 42).

Die zentralen Gründe sind schnell genannt:

- Es fehlen konkrete Bildungsbedarfsanalysen. Es herrscht das viel zitierte Prinzip „Gießkanne“. Und wenn es Bedarfsanalysen gibt, sind sie unpräzise. Dadurch erfahren die Teilnehmer Inhalte, die nicht zu ihrem Lernstil oder den Anforderungen ihres Arbeitsalltages passen.
- Teilnehmer sollen durch ein Seminar zu einer Person werden, die sie aufgrund ihrer Biografie und ihren Anlagen nicht sind. Die Lernziele gehen in Richtung eines therapeutischen Ansatzes oder missachten die natürlichen Grenzen von Fähigkeiten einer Person.

- Die Teilnehmer haben aufgrund von Pflichtfortbildungen wenig bis gar keine Motivation, etwas umzusetzen. Der typische Satz lautet: „Mein Chef hat mich geschickt, ich weiß gar nicht, was ich hier soll.“
- Die Teilnehmer nehmen sich nicht die Zeit für die Nachbereitung von Fortbildungen. Sie beschäftigen sich nicht vertiefend mit den Inhalten oder probieren Anregungen aus. Das Tagesgeschäft oder persönliche Belange haben höhere Priorität oder sind dringlicher. Das Argument lautet: „Keine Zeit.“
- Die Teilnehmer haben eine Schwellenangst, etwas Neues auszuprobieren.
- Es fehlen erforderliche Selbstlern- und Veränderungskompetenzen der Teilnehmer, Impulse aus einer Fortbildung selbstverantwortlich in ihren Alltag zu übertragen.
- Kollegen machen sich über Seminar-Rückkehrer lustig und hemmen die Umsetzung neuer Verhaltensweisen.
- In der Arbeitspraxis fehlt es an Anwendungsmöglichkeiten für das Gelernte. Es kann nicht geübt und trainiert werden. Dadurch gerät es schnell in Vergessenheit.
- Führungskräfte kommen ihrer eigentlichen Aufgabe der Mitarbeiterentwicklung zu wenig nach. Sie kümmern sich weder um Vor- noch Nachbereitung oder zeigen kein Interesse an absolvierten Maßnahmen und dem Umsetzungserfolg. Auch hier ist das häufigste Argument „keine Zeit“. Es fehlt aber auch an entsprechenden Kompetenzen für eine gelungene Mitarbeiterentwicklung. Es besteht zudem die Haltung „Reparaturwerkstatt“ – nach dem Motto: Der Mitarbeiter wird ins Seminar geschickt und kommt



**Autor |**

Dr. Axel Koch (alias Richard Gris), Diplom-Psychologe, hat den Wirtschaftsbestseller „Die Weiterbildungslüge“ geschrieben. Er ist Experte für individuelle Veränderungsprozesse und Evaluation. Er arbeitet seit über 15 Jahren als Trainer und Personalentwickler in der Weiterbildung.

info@weiterbildungsluege.de  
www.die-weiterbildungsluege.de

danach kompetent wieder heraus. So ähnlich, als ob man seinen Wagen in der Werkstatt abgeben würde.

- Trainer kennen sich zu wenig im Arbeitsalltag ihrer Teilnehmer aus, spulen ein Standardprogramm ab oder wickeln zu theoretisch und wenig motivierend Trainingsmaßnahmen ab.
- Personalentwickler haben den Kontakt zur Basis verloren und konzipieren aus ihrem Elfenbeinturm Maßnahmen, die an den Teilnehmern vorbei gehen.

Trotz aller Erkenntnisse halten zahlreiche Unternehmen hartnäckig an einer sehr gängigen Weiterbildungspraxis fest. Und die kommt in Form von Ein- oder Zweitagesseminaren daher. Laut einer Weiterbildungserhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft stehen diese ganz oben auf der Beliebtheitsskala (Werner 2006, S. 4-5).

## Gute Vorsätze reichen nicht aus

Fachkreise sind sich einig, dass besonders diese Insel-Seminare wenig förderlich sind, wenn es darum geht Sozial- und Methodenkompetenzen zu schulen oder einen Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung zu leisten. Mit der punktuellen Intervention eines Seminars von einigen Tagen lässt sich ein lange gewachsenes Denk- und Handlungssystem von Teilnehmern nicht verändern und dessen umgebendes soziales System auch nicht (Alke 2008, S. 33). Zumal zu bedenken ist, dass jedes Denken und Verhalten eine Art Erfolgsmuster darstellt, das sich in der Vergangenheit bewährt hat. Es braucht massive Botschaften des eigenen Körpers oder der Menschen aus dem Umfeld, bevor wir anfangen umzudenken (Lütke/Stadler 2008, S. 14).

Damit sich nachhaltig neue Fähigkeiten entwickeln oder alte Gewohnheiten verändern, braucht es Zeit, Beharrlichkeit, Disziplin, viele Anwendungsmöglichkeiten, Übung, Feedback und die Fähigkeit, konstruktiv mit Rückschlägen umzugehen. Das zeigen Theorien und Forschungen zum Thema Selbstveränderung (z. B. Prochaska/DiClemente 1983) und Rückfallvorbeugung (Marlatt 1985). Genauso braucht es Wiederholung und Anwendung, wenn es um den dauerhaften Erwerb von Wissen geht. Doch oft ist eine Anwendung des Gelernten nach einem Training nicht unbedingt notwendig oder gar machbar. Und deshalb verrauschen selbst die

besten Vorsätze, die Teilnehmer am Ende eines Seminars noch euphorisch äußern.

## Motivierte Teilnehmer gesucht

Aus diesem Grund existiert eine Vielzahl kreativer und wirkungsvoller Methoden, die den Transfer sichern helfen sollen (z. B. Besser 2004). Die damit verbundene Forderung ist, in kombinierten Lernprozessen und nicht in einzelnen Seminareinheiten zu denken (Alke 2008, S. 52).

Die klassische Verbindung zwischen Seminarraum und Praxis ist das Training on the Job – das Lernen direkt am Arbeitsplatz. Es ist sehr wirkungsvoll, wenn ein Trainer den Teilnehmer nach einem Seminar, im Arbeitsalltag beobachtet und so zurückmelden kann, was der Teilnehmer in welcher Weise umsetzt und was er noch besser machen kann. Alternativ kommen Kollegen oder Vorgesetzte zum Einsatz.

Trotz der Wirksamkeit gibt es Nachteile. Solch eine Einzelbetreuung ist teuer und zeitaufwendig. Hinzu kommt, dass es Situationen gibt, bei der sich eine Beobachtung schwer realisieren lässt, zum Beispiel beim „Entlassungsgespräche führen“. Schließlich finden es viele Teilnehmer auch nicht angenehm, wenn sie direkt im Alltag beobachtet werden. Es braucht dazu eine hohe Lernmotivation. Und so passiert es, dass es in Unternehmen Pflicht-Seminare gibt, beispielsweise zu „Kundenorientierter Kommunikation“, aber den Teilnehmern dann freigestellt ist, ob sie bedarfsgerecht Training on the Job nutzen. Die Praxis zeigt, dass kaum jemand davon Gebrauch macht. Denn wer hier den Finger hebt, hat es offenbar nötig. Kaum einer will sich in den meisten Firmenkulturen die Blöße geben und in seinem Arbeitsalltag mit einem Trainer als Windschatten herumlaufen.

Doch es gibt eine Alternative. Damit die Teilnehmer nach einem Seminar nicht zu schnell wieder in den Arbeitsalltag eintauchen, verspricht der Ansatz des Transfercoachings positive Erfolge, wie eine Evaluationsstudie bei der SICK AG, einem weltweit führenden Unternehmen der Sensortechnologie, in Waldkirch belegt (Behrendt/Pritschow/Rüdesheim, 2006). Dabei handelt es sich um eine Kombination von einem Präsenzseminar mit individueller Einzelbetreuung unter vier Augen. Entscheidend ist, dass der Transfercoach die Ressourcen des einzelnen Teilnehmers aktiviert und

## Literatur |

- Alke, M.: Praxistransfer inklusive. Vom Schwachpunkt zum Erfolgsfaktor: Transferphasen gezielt zum Aufbau sozialer Kompetenzen nutzen. Bonn 2008.
- Bamberg, E./Busch, C.: Betriebliche Gesundheitsförderung durch Stressmanagementtraining – Eine Metaanalyse (quasi-)experimenteller Studien. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie. Nr. 40, 1996, S. 127-137.
- Behrendt, P./Pritschow, K./Rüdesheim, B.: Transfercoaching. Vom Seminar zu greifbaren Veränderungen am Arbeitsplatz. zfo. Zeitschrift Führung + Organisation, 75. Jahrgang, 1/2007
- Bergel, S.: Ohne Lernkultur geht es nicht. Studie zum Bildungstransfer. managerSeminare, Heft 116 November 2007, News, S. 11.
- Besser, R.: Transfer: Damit Seminare Früchte tragen. Strategien, Übungen und Methoden, die eine konkrete Umsetzung in die Praxis sichern. 3. Auflage, Weinheim 2004
- Gloger, A.: Die Weiterbildungsminis kommen. Lern-trend Kürze. managerSeminare, Heft 132, März 2009. S. 56-60.

den Lernprozess strukturiert. Zunehmend kommen neue Tools auf den Markt, die der Nachhaltigkeit den Weg ebnen sollen, wie „Virtuelles Transfercoaching“, „SMS-Coaching“, die Transfer-Onlineplattform maxment® oder die „Audio Coaching Box“. Sie alle haben das Ziel, Teilnehmer nach einer Seminarmaßnahme strukturiert und systematisch an die Umsetzung zu erinnern und mit weiteren inhaltlichen oder Reflexionsaufgaben zum Weiterlernen zu animieren.

Das alles funktioniert aber nur, wenn ein Teilnehmer selbst sehr motiviert ist, entsprechende Zeit und Arbeit zu investieren. Er muss es auch mögen, dass er persönlich, per Telefon oder über Kommunikationskanäle wie SMS oder Internet strukturiert angesprochen wird. Ohne seine freiwillige Bereitschaft geht es nicht.

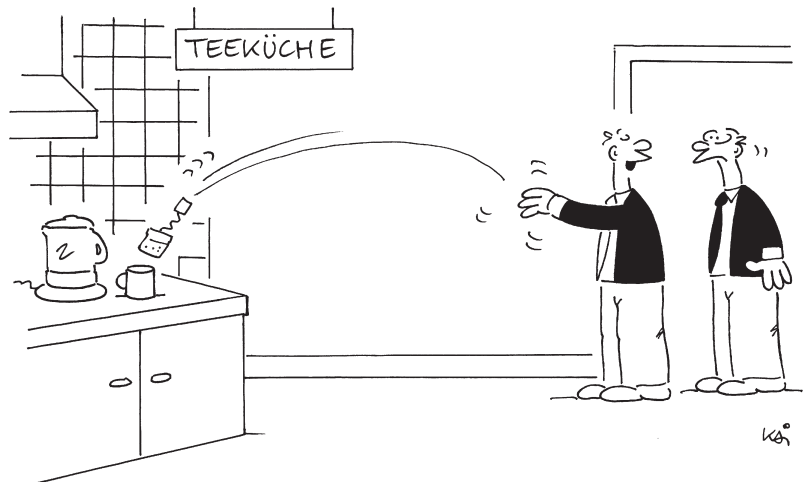
Und genau da zeigt sich die Grenze der Weiterbildungsfreude. Im Gespräch mit Personalentwicklern ist häufig zu hören, dass es schwierig ist, Teilnehmer dazu zu bringen, Transfertools zu nutzen. Man ist froh, wenn Teilnehmer überhaupt in ein zweitägiges Seminar gehen. Denn es fehlt die Zeit – und Lust.

### Nürnberger Trichter gewünscht?

Auch für das Problem Zeitnot versucht die Weiterbildungsbranche Lösungen in Form von Ultrakurz-Formaten zu kreieren. Seltsame Namen wie „Pecha-Kucha“, „Slideluck Potshow“, „Mikro-Trainings“, „Lunch & Learn“, „Learning-Nuggets“ sorgen zumindest für Aufmerksamkeit (Gloger 2009).

Die Steigerung zu all dem dürfte „Gehirndoping“ sein, sprich die „lernförderliche Pille“, die man am besten einnimmt, um danach mit tief greifenden Kompetenzen ausgestattet zu sein. Und da sind wir vermutlich bei dem eigentlichen Punkt, weshalb Weiterbildungslernen so wenig fruchtet. Es ist der alte Wunsch nach dem „Nürnberger Trichter“. Wir wollen schnell und ganz einfach schlauer und besser werden, aber nichts dafür tun.

Wer nun akzeptiert, dass Lernen und Veränderung Arbeit und Zeit kosten, kommt automatisch in eine andere Bredouille. Lernen während der Arbeit, Unterstützung und Betreuung kosten mehr Geld. Und da stellt sich angesichts schmaler Budgets für Vorgesetzte oft die Frage: Lohnt sich der Aufwand? Die Zweifel sind groß, ob sich der Mehraufwand rechnet. Denn greifbar sind immer nur die Kosten.



*„Ich versuche nur, mein Weiterbildungsseminar 'Zielorientiertes Handeln' in die Praxis umzusetzen ...“*

Den Nutzen greifbar machen will aber auch keiner. Wie die Personalleiterin einer Kommune nur zu gut weiß, haben Vorgesetzte nicht das geringste Interesse an Bildungscontrolling. Denn dazu müssten sie sich Zeit für das Gespräch mit dem Mitarbeiter nehmen.

Und so zeigt sich in vielen Firmen ein ähnliches Bild, wie es mir ein Personalentwickler erzählte. „In den Sonntagsreden spricht man über den gut ausgebildeten Mitarbeiter des Konzerns, aber in der Praxis hat Personalentwicklung keinen sonderlichen Stellenwert.“ Von Nachhaltigkeit sei keine Spur. Es gebe keine Regelungen. Es käme immer auf die Person des Vorgesetzten an.

Kurzum: Die Katze beißt sich in den Schwanz. Man will kein Geld für nachhaltige Weiterbildung ausgeben, weil es sich nicht zu lohnen scheint, aber auch keine Zeit investieren, den Nutzen sichtbarer zu machen. Am Ende reicht offensichtlich das Gefühl: „Ein bis zwei Tage Seminar helfen schon irgendwie.“

### Glaube kostet weniger Arbeit, Zeit und Geld

Die Ausgangsfrage war: Warum scheitert das Transfermanagement, wenn bekannt ist, wie der Umsetzungserfolg in der betrieblichen Weiterbildung gesteigert werden kann? Die Antwort ist: Es fehlt ganz einfach die zwingende Notwendigkeit. Der Leidensdruck ist nicht groß genug, um die Erkenntnisse zum Transfermanagement umzusetzen. Solange noch so viele glauben, dass es auch so ganz gut läuft, wird nichts umgesetzt. Glaube kostet weniger Arbeit, Zeit und Geld.

### Fortsetzung Literatur |

Kurtz, H.-J.: Barrieren konsequent überwinden. Studie: Maßnahmen sind schnell geplant und ebenso schnell vergessen. Wenn es an der Konsequenz mangelt, ist ein effektives Umsetzungsmanagement fällig. In: Personalmagazin, Ausgabe 9-2008, S. 42-43  
Lütke, R./Stadler, K.: Die Fallen alter Erfolgsmuster. managerSeminare, Heft 126, September 2008. spezial DBVC Coaching-Kongress, 2008, S. 14  
Marlatt, G. A./Gordon, J. R.: Relapse Prevention. New York 1985  
Prochaska J. O/DiClemente, C. C.: Stages and processes of self-change of smoking: Toward an integrative model of change. In: Journal of Consulting and Clinical Psychology, 51, 390-395, 1983.  
Werner, D.: Trends und Kosten der betrieblichen Weiterbildung – Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2005. IW Trends, Nr. 1/2006. Februar 2006