



Ina Weinbauer

Selbstständige Trainerin und Beraterin
Netzwerkpartner der LIMAK Austrian Business School, Dissertantin am Institut für Human Resource & Change Management, Johannes Kepler Universität (JKU) Linz
office@ina-weinbauer.at

Trainings wirksam gestalten

Der Einfluss der Arbeitsumgebung auf den Trainingstransfer

Betriebliche Weiterbildung ist weltweit eine Multimilliarden Dollar Industrie. Die beachtlichen Investitionen in Trainingsmaßnahmen und Entwicklungsprogramme basieren auf der Erwartung, dass Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten der MitarbeiterInnen erweitert werden und so positive Veränderungen im Unternehmen erzielt werden können. Die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit von Trainings hängt davon ab, ob das Erlernte am Arbeitsplatz angewandt wird. Diese Zielvariable wird in der Forschung unter dem Begriff „Trainingstransfer“ diskutiert. Trainingstransfer ist definiert als das Ausmaß, zu dem Trainees Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen, die sie im Trainingskontext erworben haben, im Arbeitskontext effektiv anwenden.¹ Trainingstransfer ist dann erfolgt, wenn Trainees das Erlernte generalisieren, d.h. auf die Arbeitssituation übertragen, und die Anwendung des Gelernten dauerhaft beibehalten. Schätzungen deuten darauf hin, dass nur 10 bis 15 Prozent des Gelernten tatsächlich im Arbeitskontext angewandt wird.



Abb. 1: Das 4-Ebenen Modell der Trainingsevaluierung nach Kirkpatrick

In Unternehmen wird die Wirksamkeit von Trainings für die Organisation selten systematisch evaluiert. Der Feedbackbogen, der am Seminarende die Zufriedenheit der Teilnehmenden in Bezug auf TrainerIn, Trainingsinhalte und Rahmenbedingungen des Trainings erhebt, dient häufig als alleiniges Instrument zur Feststellung des Trainingserfolges. Für Kirkpatrick ist die Zufriedenheitsreaktion der Trainees jedoch nur die erste

Stufe einer systematischen Evaluierung.² In seinem, in der Forschung breit diskutierten, vierstufigen Evaluierungsmodell folgt auf die Ebene der

Reaktion die Lernebene, auf der der Zuwachs an Wissen festgestellt wird. Auf der dritten Ebene wird das Verhalten am Arbeitsplatz evaluiert. Erst wenn eine Verhaltensänderung, oder eine Verbreiterung des Verhaltensspektrums stattgefunden hat, ist Transfer erfolgt. Schließlich wird auf der Ergebnisebene betrachtet, inwieweit die Verhaltensänderung zu positiven Veränderungen für die Organisation geführt hat. Studien zeigten, dass zwischen der Ebene der Reaktion und den übrigen drei Ebenen keine signifikante Korrelation besteht.³ Eine positive Reaktion auf das Training steht demnach in keinem signifikanten Zusammenhang mit Lernen, Verhalten, oder den Ergebnissen des Trainings für die Organisation. Die ausschließliche Evaluierung der Zufriedenheit der Trainees auf der Reaktionsebene – wie in der betrieblichen Praxis weit verbreitet – liefert keine ausreichende Grundlage für die Feststellung der Wirksamkeit von Trainings für die Organisation. Gemäß dem Ausspruch „what get’s measured, get’s done“ wird empfohlen, nicht nur die Zufriedenheit als Kriterium für ein erfolgreiches Training heranzuziehen, sondern dem Trainingstransfer und den erzielten positiven Veränderungen für die Organisation verstärkt Beachtung zu schenken.

„...liking does not equate to learning or to performing.“ (Alliger et al. 1997, p.353)

Dass die sorgfältige Evaluierung von Trainingsmaßnahmen nicht immer zeit- und kostenintensiv sein muss, zeigt beispielsweise das von Kauffeld und Grohmann entwickelte Evaluierungsinstrument Q4TE (Questionnaire for Professional Training Evaluation).⁴ Dieser validierte Fragebogen schafft mit nur 12 Fragen ein Bild darüber, welche Erfolge auf den Ebenen des Modells von Kirkpatrick erreicht wurden. Die Dokumentation der Transferwirksamkeit von Trainings schafft die Basis, um den Transfer in Organisationen zu stärken, und somit zur Lösung des Transferproblems beizutragen.

Determinanten des Trainingstransfers

Das Transferproblem ist ein lange zurückreichendes, andauerndes Problem in Forschung und Praxis. Es bleibt auch im 21. Jahrhundert ein zentrales Thema für HR ManagerInnen und WissenschaftlerInnen. In ihrem forschungsleitenden Rahmenmodell definieren Baldwin und Ford (1988) drei Variablencluster als Inputfaktoren für erfolgreichen Trainingstransfer: Teilnehmermerkmale (Fähigkeiten, Persönlichkeit und Motivation), Trainingsdesign (Lernprinzipien oder Trainingsinhalt) und Arbeitsumgebung (wie Unterstützung und Anwendungsgelegenheit). In den 1990-er Jahren nahm die Anzahl an empirischen Transferstudien stark zu. Diese Studien basierten zumeist auf dem Modell von Baldwin & Ford und prüften bzw. erweiterten deren postulierte Variablen. Insbesondere der Einfluss der Organisation selbst erlangte in den letzten Jahren besondere Aufmerksamkeit.

Die Rolle der Arbeitsumgebung beim Trainingstransfer

Inwieweit Trainees ihr Wissen und ihre Fähigkeiten in der Organisation anwenden können, hängt nicht nur von ihren Kompetenzen ab. Auch die situativen Bedingungen

in der Organisation nehmen eine zentrale Rolle ein. Wie in der letzten Ausgabe der Austrian Management Review von Lutz von Rosenstiel und Karin Link beschrieben, bestimmen vier Determinanten das Verhalten von Individuen in Organisationen: (1) das individuelle Wollen (Werte, Wünsche, Ziele, Bedürfnisse, Motivation & Volition), (2) das individuelle Können (Fähigkeiten & Fertigkeiten), (3) das soziale Dürfen & Sollen (Normen & Regelungen) sowie (4) die situative Ermöglichung (hemmende oder begünstigende äußere Umstände).⁵ Trainings werden klassischerweise eingesetzt, um Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten der MitarbeiterInnen zu entwickeln bzw. zu

„The workplace can untrain people far more efficiently than even the best training department can train people.“ (Brinkerhoff & Gill, 1994, p.9)

steigern. Sie zielen damit primär auf das individuelle Können ab. Um das Verhalten verändern zu können, braucht es aber zudem fördernde situationale Bedingungen. Neue Verhaltensweisen müssen sozial erlaubt bzw. unterstützt und situational möglich sein, um sich entfalten

zu können. Im Training selbst sind diese Bedingungen oft gegeben. Die neue Verhaltensweise wird durch den/die TrainerIn und die TrainingsteilnehmerInnen beispielsweise in Form von positivem Feedback bestärkt. Auch die situative Ermöglichung ist vorhanden. So stehen für den Einsatz erworbener Coachingkompetenz beispielsweise ein ruhiger, abgeschiedener Raum und entsprechende Zeitressourcen zur Verfügung. Die Situation im Training kann sich vom Arbeitsalltag grundlegend unterscheiden. Zurück am Arbeitsplatz können Trainees mit sozialen und situationalen Gegebenheiten konfrontiert sein, die nicht Teil des Trainings waren. Die Rückkehr vom Training in die Organisation kann als Schwellenübertritt von einem sozialen System in ein anderes verstanden werden. Trainees sind bei ihrer Rückkehr häufig einer Re-Sozialisierung ausgesetzt, die zur Beibehaltung der alten, etablierten Verhaltensweise führen kann.

Eine transferunterstützende Arbeitsumgebung schaffen

In der Transferforschung wurden zahlreiche Faktoren identifiziert, die den Trainings-transfer beeinflussen. Die Einflussfaktoren der Arbeitsumgebung werden häufig unter dem Begriff Transferklima subsummiert. Das organisationale Transferklima ist definiert als „trainees' perceptions about characteristics of the work environment that influence the use of training content on the job“.⁶ Ein positives, unterstützendes Transferklima korreliert signifikant mit Trainingstransfer. Im Folgenden werden drei zentrale Variablen des Transferklimas vorgestellt.

Praxisrelevanz und Anwendungsmöglichkeit

Fehlende Praxisrelevanz und fehlende Anwendungsmöglichkeit sind zwei zentrale Barrieren für Trainingstransfer. Fehlende Praxisrelevanz zeigt sich dadurch, dass die Inhalte des Trainings als wenig bedeutend für den eigenen Arbeitsalltag wahrgenommen werden. Selbst wenn Trainees bestimmte Inhalte als informativ und zudem als geeignet und sinnvoll für die eigene Organisation wahrnehmen, bleibt der

erfolgreiche Transfer oft aus. Fehlende Zuständigkeit oder die Überzeugung, dass die erlernten Ideen oder Konzepte in der Organisation nicht funktionieren, führen dazu, dass Trainees gar nicht erst versuchen, Erlerntes anzuwenden. Die Anwendungsmöglichkeit kann zudem durch fehlende Gelegenheiten, knappe Zeitressourcen, nicht vorhandenes Equipment oder fehlendes Budget eingeschränkt sein. Fehlende Zeit, die neue Verhaltensweise zu üben, zeigte sich in diversen Studien als die primäre Transferbarriere für die ManagerInnen. Aufgrund von Zeit- und Leistungsdruck erscheint es den Trainees in diesen Fällen leichter, wieder auf alte etablierte Verhaltensmuster zurückzugreifen. Die Anwendung des Erlernten in der unmittelbaren Post-Trainings-Phase ist ausschlaggebend für den langfristigen Transfer. Wird das Erlernte nicht zeitnah angewandt, steigt die Wahrscheinlichkeit des Vergessens.

Praxisrelevanz durch Projekte

„Unsere Führungskräfte arbeiten begleitend zu unserem Management Development Programms Lösungen für strategisch relevante Themen des Unternehmens in Form von Praxisprojekten aus. In einer schriftlichen Initiierung haben wir im Vorstand klar definiert, was wir von den Lösungen erwarten und welche Ressourcen dafür zur Verfügung stehen. Der Trainer des jeweiligen Fachmoduls betreut die Praxisprojekte als Coach und Fachberater. Die Praxisprojekte sind im Trainingsdesign integriert, werden am Ende des Programms dem Vorstand präsentiert und im Unternehmen implementiert. So stellen wir sicher, dass im Training genau jene Inhalte behandelt werden, die für unser Unternehmen relevant sind. Unsere Führungskräfte setzen das im Training Erlernte praktisch um und entwickeln konkrete und fundierte Lösungen für unser Unternehmen.“

Dr. Richard Scharmann, CEO PBS Holding

Um diesen Barrieren entgegen zu wirken, betont die Transferliteratur die zentrale Rolle von Bedarfsanalysen, konkreten Trainingszielen und sorgfältiger Auswahl der Trainees. Erleben die Trainees die Trainingsinhalte als nicht relevant oder in ihrer Praxis nicht anwendbar, kann dies zu Frustration führen und die Trainingsmotivation auch für folgende Trainings negativ beeinflussen. Eine sorgfältige Bedarfsanalyse und das Entwickeln von transferorientierten Trainingszielen („Welches Verhalten soll nach dem Training konkret gezeigt werden“) sowie die Stärkung der Praxisrelevanz etwa durch Praxisprojekte dabei helfen, dass Individuen das Training als wertvoll für sich und die Organisation wahrnehmen und so erfolgreicher transferieren.

Unterstützung durch Vorgesetzte

Eine weitere Schlüsselvariable, die in vielen qualitativen und quantitativen Studien als zentraler Faktor für den Transfererfolg des Trainees identifiziert wurde, ist die Unterstützung durch Vorgesetzte. Die/der Vorgesetzte von Trainees sollte das Training als bedeutsam für die persönliche und fachliche Entwicklung der MitarbeiterInnen erachten. Er/sie sollte die Trainingsinhalte im Vorfeld mit seinem/r MitarbeiterIn besprechen und die Erwartungshaltung in Bezug auf die Ergebnisse des Trainings kommunizieren. Nach dem Training sollten Vorgesetzte Interesse an den Trainingsinhalten bekunden, und die Anwendung der erlernten Inhalte durch die Schaffung von Anwendungsmög-

lichkeiten sowie Feedback fördern und entsprechend wertschätzen. Studien zeigen, dass die Unterstützung durch Vorgesetzte in der Praxis diesen Ansprüchen nicht immer gerecht wird. Die LinienmanagerInnen sehen die Teilnahme ihrer MitarbeiterInnen am Training zum Teil als Luxus, der mit dringenderen Aufgaben in Konkurrenz steht. Die Implementierung eines Trainingsprogramms wurde als zusätzliche Belastung wahrgenommen. Zudem dauerten die Gespräche bei der Rückkehr des Trainees aus dem Programm zum Teil nur wenige Minuten und enthielten eher affektiv orientierte Fragen wie „Wie war das Training?“ oder „Hatten Sie eine schöne Zeit?“.

Entsendungs- und Rückkehrgespräche

„Bei uns spielen die Vorgesetzten der TeilnehmerInnen unserer Verkaufsakademie im Trainingsdesign eine zentrale Rolle. Die Entwicklung der Akademie erfolgte in Kooperation zwischen Verkaufsleitung und Personalentwicklung. Vor Modulstart definieren die Führungskräfte gemeinsam mit den potenziellen TeilnehmerInnen konkrete Entwicklungsziele, deren Erreichung in einem Rückkehrgespräch gemeinsam mit dem Trainer überprüft wird. Um die Ziele zu erreichen, nimmt der Teilnehmer anstatt einer Konsumhaltung eine proaktive Lernhaltung ein. Mit dieser Vorgangsweise sichern wir den nachhaltigen Wissenstransfer.“

Harald Berger, voestalpine Personalberatung GmbH

Weiters stellt sich die Sanktionierung durch Vorgesetzte als zentral für den Transfererfolg dar. Sind Vorgesetzte gegen die Anwendung der im Training erlernten Techniken und Methoden, bzw. würden sie selbst andere Techniken nutzen als jene, die der/die MitarbeiterIn im Training erlernt hat, hemmt dies den Transfererfolg des Trainees. Die Transferforschung empfiehlt, die Ziele des Trainings vorab zwischen TeilnehmerIn und Vorgesetzten abzustimmen und zu konkretisieren. Diese Ziele, sowie die im Training entwickelten Action-Pläne zur Umsetzung, sollten nach dem Training gemeinsam diskutiert und überprüft werden. Die Vorgesetzten sollten in

den Trainingsprozess eingebunden werden. Um über die Inhalte Bescheid zu wissen, können sie selbst am Trainingsprogramm teilnehmen oder ein Programm mit ähnlichen Inhalten besuchen. Um Vorgesetzte auf ihre zentrale Rolle im Trainingstransfer der MitarbeiterInnen vorzubereiten, empfiehlt, sich zudem eine entsprechende Schulung sowie institutionalisierte Unterstützung durch vorbereitete Standardabläufe und Formulare.

Unterstützung durch KollegInnen

Ein weiterer signifikanter Prädiktor für Trainingstransfer ist die Unterstützung durch KollegInnen. Als soziale Wesen wirkt Gruppendruck und der Wunsch nach Akzeptanz im Team steuernd für unser Verhalten. Wird der Transfer des Erlernten im unmittelbaren Arbeitsumfeld erwartet und wertgeschätzt und bringen KollegInnen zudem Verständnis für Anwendungsversuche auf, wirkt dies positiv auf den Trainingstransfer. Oft treffen Trainees bei ihrer Rückkehr aber auf stark etablierte Normen, Erwartungen und Abläufe. Diese können Trainees als nicht kompatibel mit den durch das Training veränderten Einstellungen und Verhaltensweisen erscheinen. Die alten Rou-

tinen des KollegInnenkreises werden dann als Druck empfunden, auf den Trainees reagieren, indem sie wieder zu ihren alten Verhaltensweisen zurückkehren. Einige ForscherInnen empfehlen daher, MitarbeiterInnen wann immer möglich in ihren „natürlichen“ Gruppen zu trainieren.⁷ Andererseits hat auch eine Trainingsgruppe, die sich von der natürlichen Arbeitsgruppe in der Organisation unterscheidet Vorteile. In „organisationalen Verschnittgruppen“ wird die Einbringung verschiedenster Perspektiven oft als besonders bereichernd empfunden. In diesen Fällen beobachten die TeilnehmerInnen oft sehr genau, ob andere TeilnehmerInnen das Gelernte in ihrem Arbeitsbereich anwenden und entwickeln daraus die eigene Motivation zum Trainingstransfer. Um beim Trainingstransfer nicht an etablierten sozialen Normen und Prozessen im eigenen Team zu scheitern, können mögliche Widerstände und Förderfaktoren bereits im Training unter Anleitung der TrainerIn antizipiert und der Umgang damit geplant werden. Weiters kann die Kommunikation des Erlernten und der eigenen Transfervorsätze in informeller Form, oder auch institutionalisiert (z.B. als Kurzpräsentation beim Jour Fixe) Verständnis und Unterstützung durch den KollegInnenkreis fördern. Gleichzeitig werden dabei Trainingsinhalte ohne weitere Investitionen weitergegeben und in der Organisation verbreitet.

Transferjournal

„Um die soziale Komponente im Trainingstransfer zu fördern, verwenden wir neben dem klassischen Lerntagebuch ein Transferjournal. Die TeilnehmerInnen unseres Leadership Development Programms bilden jeweils zu zweit Transferpartnerschaften. Am Ende jedes Moduls bespricht jede/r TeilnehmerIn mit seinem Transferpartner, welche konkreten Schritte er bis zum nächsten Modul umsetzen und ausprobieren möchte. Der Transferpartner begleitet diese Transferschritte im Arbeitsalltag als „Journalist“ und schreibt im nächsten Modul einen Kurzartikel über Transfererfahrungen und –erfolge. Die gesammelten Artikel gemeinsam mit Fotos aus dem Training ergeben zu Programmende nicht nur eine nette Erinnerung, sondern lenken die Aufmerksamkeit auf die Umsetzung und fördern diese durch soziale Verstärkung.“

Mag. Andrea Ötsch, Leadership Trainerin LIMAK

Aber auch in der Trainingsgruppe selbst bieten sich Möglichkeiten für unterstützende Beziehungen. Die Transferforschung empfiehlt, Möglichkeiten für den Austausch über die Ideen im Training, Umsetzungsziele, erwartete Transferbarrieren und Feedback zu schaffen. Dies kann sowohl im Training selbst geschehen oder aber durch die Installation von Peer- oder Lerngruppen.

Conclusio

Das Transferproblem bleibt auch nach 100 Jahren Transferforschung ein zentrales Thema des Human Resource Managements. In der Literatur wurden zahlreiche Variablen identifiziert, die den Trainingstransfer beeinflussen. Diese liefern wertvolle Hinweise für die Gestaltung von Trainingsmaßnahmen. Neben TeilnehmerInnencharakteristiken und Trainingsdesign bildet die Arbeitsumgebung einen zentralen Ansatzpunkt zur Steigerung der Transferwirksamkeit in der betrieblichen Weiterbildung. Durch die Unterstützung durch Vorgesetzte und KollegInnen und die enge Koppelung von

Trainingsinhalten an strategisch relevante Kompetenzbedarfe des Unternehmens, leistet die Organisation einen zentralen Beitrag zum Transfererfolg, sodass die beachtlichen Investitionen in Trainingsmaßnahmen zu positiven Veränderungen innerhalb der Organisation führen.

! Kennzeichen transferförderlicher Arbeitsumgebungen

Erwartungsklarheit. Der/die TrainingsteilnehmerIn weiß, was im Training auf ihn/sie zukommt und welche Auswirkungen das Programm auf die Arbeitsleistung haben soll.

Praxisrelevanz und Anwendungsmöglichkeit. Die Trainingsinhalte stimmen mit den Anforderungen im Job überein. Die im Training erlernten und eingesetzten Methoden, Werkzeuge und Ressourcen sind auch am Arbeitsplatz vorhanden bzw. einsetzbar.

Unterstützung durch Vorgesetzte. Die Vorgesetzten unterstützen die Anwendung der im Training erworbenen Fähigkeiten und Fertigkeiten durch positives Feedback sowie gemeinsamer Diskussion der Inhalte und deren konkreter Anwendungsmöglichkeiten. Vorgesetzte sind davon überzeugt, dass das Training zu positiven Veränderungen am Arbeitsplatz führen wird. Sie setzen in ihrem eigenen Arbeitsalltag ähnliche Techniken und Methoden ein.

Unterstützung durch KollegInnen. Die KollegInnen erwarten, dass der/die TrainingsteilnehmerIn neue Fähigkeiten erworben hat, die er/sie im Job einbringen wird. Die KollegInnen stehen diesen Veränderungen positiv gegenüber. Sie ermutigen den Trainee dazu, seine neuen Fertigkeiten anzuwenden und fördern dies durch Interesse an den Inhalten und positives Feedback zu Anwendungsversuchen.

Fokus auf Transfer. Zusätzlich zur Reaktion der Trainees auf das Training werden Wissenszuwachs, Änderungen im Verhalten und deren Wirkung auf die Organisation evaluiert. Kriterium für den Erfolg einer Trainingsmaßnahme ist nicht nur die Zufriedenheit der TeilnehmerInnen sondern die Anwendung des Erlernten in der beruflichen Praxis. Auf Basis dieser Evaluierung werden das Trainingsdesign und die Trainingsumgebung kontinuierlich verbessert.

Literatur

- ¹ Baldwin, T.T. & Ford, J.K. 1988. Transfer of training. A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1): 63-105.
- ² Kirkpatrick, D. L. 1967. Evaluation of Training. In: *Training and Development Handbook* (Hrsg. R. Craig & I. Mittel), pp. 87–112. New York: McGraw Hill.
- ³ Alliger, G.M. & Janak, E.A. 1989. Kirkpatrick's levels of training criteria. Thirty years later. *Personnel Psychology*, 42(2): 331-342.
- ⁴ Grohmann, A., Kauffeld, S. 2013: Evaluating training programs: development and correlates of the Questionnaire for Professional Training Evaluation. *International Journal of Training and Development*, 17(2): 135-155.
- ⁵ Link, K. & Rosenstiel, L. 2012. Kompetenzmanagement. Eine theoretisch-praktische Hintergrundbeleuchtung. *Austrian Management Review*, 2: 56-64.
- ⁶ Hawley, J.D. & Barnard, J.K. 2005. Work environment characteristics and implications for training transfer. A case study of the nuclear power industry. *Human Resource Development International*, 8(1): 65-80.
- ⁷ Broad, M.L. & Newstrom, J.W. 1992. Transfer of training. *Action-Packed Strategies to ensure high payoff from training investments*. Perseus Publishing.

Angaben zur Autorin

Ina Weinbauer, MA. BSc. studierte Produktion und Management und Wirtschaftsberatung an den Fachhochschulen in Steyr und Wr. Neustadt. Als Development & Project Manager an der LIMAK Austrian Business School entwickelte und leitete sie maßgeschneiderte Führungskräfteakademien, sowie Instrumente zur Bedarfs- und Transferevaluierung. Sie ist Dissertantin am Institut für Human Resource und Change Management an der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz zum Thema „Trainingstransfer in der Führungskräfteentwicklung“. Als selbstständige Trainerin, Beraterin und Coach unterstützt sie Organisationen und Individuen bei der Steigerung der Transferwirksamkeit und Umsetzungskompetenz.