

Führungskräfte als Lern-Ermöglicher

Mit welchen sechs Schritten Führungskräfte den Lerneffekt von Seminaren massiv erhöhen können, lesen Sie in diesem Gast-Artikel.



Gastautorin

Ina Weinbauer-Heidel

ist Gründerin des Instituts für Transferwirksamkeit und Entwicklerin der Stellhebel der Transferwirksamkeit®. transferwirksamkeit.com



Gastautorin Masha

Ibeschitz-Manderbach

ist Chief Transfer Enabler am Institut für Transferwirksamkeit, Evaluierungsconsultant und Top Executive Coach www.ibeschitz.com/de

»DIE WEITERBILDUNG MEINER Mitarbeiter nervt mich!« So offen sprechen das viele Führungskräfte nicht aus, doch genau das denken viele. Leider haben sie meist recht. Denn allzu oft erleben sie dies: Der Mitarbeiter kehrt aus dem Training zurück und alles ist wie zuvor. Schade um die wertvolle Zeit, die er im Seminarraum verplempert hat, während das Tagesgeschäft brodelte.

Die Forschung bestätigt den Verdruss der Führungskräfte: Tatsächlich werden gerade mal zehn bis zwanzig Prozent des in einem Seminar Gelernten im Arbeitsalltag angewandt.

Was erwarten sich Führungskräfte nun von einer guten Weiterbildung? Ganz einfach: eine bessere Performance ihrer Mitarbeiter – und Training sehen sie als gangbares Mittel dafür, sofern die folgenden Punkte erfüllt sind:

- **Effizienter Zeiteinsatz:** Die Mitarbeiter sind nicht länger vom Arbeitsplatz abwesend als absolut notwendig
- **Leistungsversprechen:** Eine Performance-Steigerung muss das Ergebnis sein
- **Kosteneffizienz:** Die Budgets bleiben in einem vertretbaren Rahmen
- **Größtmöglicher Return on Investment:** Unternehmen und Mitarbeiter können das Beste für sich herausholen

Ist das alles realisierbar? Die Forschung sagt: ja. Vor allem hat die Führungskraft selbst entscheidenden Einfluss darauf, ob das Training wirkt. Zahlreiche Studien belegen das.

Sechs Schritte, damit der Transfer gelingt

Das Versagen von Führungskräften, den Transfer – also die Anwendung des Gelernten am Arbeitsplatz – zu fördern und einzufordern, ist seit langem in der Transferforschung der am häufigsten genannte Grund, warum Transfer nicht gelingt. Dies heißt umgekehrt aber auch, dass es Führungskräfte selbst in der Hand haben, das Beste aus dem Training der Mitarbeiter herauszuholen. Der Aufwand dafür ist übrigens erstaunlich gering.

1. Hinterfragen Sie den Nutzen fürs Business! Wenn die Entscheidung für oder gegen ein Training ansteht, dann fragen Sie: Welchen Nutzen hat unsere Abteilung davon? Definieren Sie klar, woran sich der Erfolg für das Unternehmen und der Business Impact des Trainings bemisst. Werden Sie so konkret wie möglich – Trainings haben das Ziel, die Teilnehmer auf ein konkretes Verhalten im Businessalltag vorzubereiten. Stimmen sie dem Training nur zu, wenn Sie der zu erwartende Business Impact überzeugt. Lehnen Sie Trainings ab, die keinen deutlich erkennbaren Mehrwert für Ihr Business versprechen.

2. Legen Sie Ziele gemeinsam fest! Was in der Umsetzung erreicht werden soll, wird häufig noch recht einseitig nur vom Teilnehmer, der HR oder dem Trainer definiert. In einem immer komplexeren Umfeld ist es aber wichtig, dass auch Führungskräfte eingebunden sind und mitentscheiden. Dabei hilft eine einfache Daumenregel: Um einfache Herausforderungen zu lösen, sind (Standard-)Trainings in der Regel eine exzellente Wahl. Komplexe Herausforderungen mit hoher strategischer Relevanz hingegen verdienen maßgeschneiderte, anspruchsvolle und vor allem gemeinsam entwickelte Umsetzungsziele – und sie brauchen meist mehr als »nur« ein Training.

3. Definieren Sie die Richtung! Führen Sie ein bis zwei Wochen vor dem Training ein Gespräch mit dem Mitarbeiter und klären Sie folgende Fragen:

- Welchen Zweck soll das Training erfüllen? Wie sieht der Beitrag zur Weiterentwicklung aus für das Unternehmen, das Team und den Mitarbeiter selbst?
- Welche Inhalte und Themen, die im Training behandelt werden, sind daher besonders relevant für Ihren Mitarbeiter. Lassen Sie sich vorab die Inhalte des Trainings schicken.
- Bei welchen konkreten Aufgaben, Projekten, Situationen etc. werden die neuen Fähigkeiten und Ideen umgesetzt?

Diese (und viele weitere) Transfer-tools finden Sie in der »Transfer Toolbox«.

Weitere Infos: toolbox@transferwirksamkeit.com

- Welche Unterstützung benötigt Ihr Mitarbeiter? Klären Sie, was auf welche Weise möglich ist und sichern sie ihm Ihre Unterstützung zu.
- Legen Sie schon vorab den Termin für ein Gespräch nach dem Training fest an dem Sie das jetzt vereinbarte und besprochene nachverfolgen.

4. Geben Sie dem Training Bedeutung! Zeigen Sie dem Mitarbeiter, dass Weiterentwicklung wichtig ist. Ermöglichen Sie ein möglichst störungsfreies Lernen, indem Sie Ihren Mitarbeiter beauftragen, sich über Vertretungsregelungen vom Tagesgeschäft so weit als möglich zu entbinden. Wenn Ihr Mitarbeiter das erreicht hat, respektieren Sie es und bombardieren Sie ihn nicht genau in dieser Zeit mit E-Mails und Anrufen! Zeigen Sie aber Interesse, zum Beispiel durch eine kurze Nachricht am Abend: »Wie läuft's? Bin gespannt und freue mich auf Deine Ideen.« Falls es sich um ein längeres Trainingsprogramm handelt, fragen Sie immer mal wieder, auch informell, nach spannenden Learnings, persönlichen Aha-Erlebnissen und ersten Ideen. Geben Sie Ihrem Mitarbeiter das Gefühl, dass sie sich viel vom Training und dem, was Ihr Mitarbeiter daraus macht, versprechen. Denn wenn Sie es für wichtig erachten, tut es auch Ihr Mitarbeiter.

5. Bringen Sie die Umsetzung ins Rollen! Führen Sie zeitnah nach dem Training ein Gespräch mit Ihrem Mitarbeiter, um die folgenden Fragen zu klären:

- Woran werden wir in den nächsten vier Wochen merken, dass sich das Training gelohnt hat – für das Unternehmen, das Team, unsere Kunden, Dich selbst?
- Was sind die wichtigsten Learnings aus dem Training, die Du mit Deinen Kollegen bzw. Deinem Team teilen wirst?
- Welche Erkenntnisse und Tools würdest Du mir als Deiner Führungskraft empfehlen, um mich weiter zu entwickeln?
- Wer in unserem Umfeld (Unternehmen, Abteilung, Funktion etc.) sollte die Inhalte, Methoden und Werkzeuge aus dem Training noch kennen lernen?

6. Monitoren Sie den Business Impact! Lassen Sie nicht zu, dass die guten Vorsätze und die im Rückkehrgespräch vereinbarten Schritte versanden. Vermitteln Sie Ihrem Mitarbeiter das Gefühl, dass Sie so lange dran bleiben, unterstützend und einfordernd, bis der besprochene Business Impact zu sehen ist. Behalten Sie dabei stets im Blick: Führungskräfte sind nicht dafür da, dem Mitarbeiter bezüglich seiner Umsetzung »nachzulaufen« – der größte

Teil der Verantwortung für die Umsetzung im Arbeitsalltag liegt weiterhin in seinen eigenen Händen. Je nach Vorliebe können Führungskräfte den Fortschritt in terminierten Kurzgesprächen reflektieren und dabei ganz informell immer mal wieder fragen: »Wie geht's Dir beim Umsetzen?« Oder Sie sagen: »Schick mir bitte alle zwei Wochen eine E-Mail mit kurzem Status-Update zu Deiner Umsetzung.«

Wenn Sie die oben genannten sechs Schritte beherzigen, schaffen Sie die besten Voraussetzungen für einen wirksamen Trainingstransfer. Führungskräfte nehmen aktiv Einfluss auf den Trainingsprozess. Sie beweisen ihren Mitarbeitern, dass ihnen deren Weiterentwicklung am Herzen liegt und sichern die Umsetzung im Arbeitsalltag. Das alles möglichst zeitsparend und mit Fokus auf einen hohen Impact für Ihre Mitarbeiter, Ihre Abteilung und Ihr Unternehmen. Wenn also der nächste Mitarbeiter mit der Bitte auf Sie zukommt, ein Training zu bewilligen, machen Sie den ersten Schritt und bleiben Sie ganz entspannt. Jetzt wissen Sie ja, wie es läuft.

Info

PEp – Personalentwicklung pur

Ina Weinbauer-Heidel hält im Zuge der PEp eine Keynote zum Thema »Stellhebel der Transferwirksamkeit«.

24. bis 25. Oktober 2019 im Loisium Langenlois

www.businesscircle.at/pep