

„Wie gewährleisten Sie bei einem Teamtraining den Transfer?“ Kurz kann die Frage nicht beantwortet werden. Denn die Vielschichtigkeit von Teamtrainings macht die Frage noch schwerer greifbar, als bei anderen verhaltensorientierten Trainings. Der Text nimmt sich dieser Frage an und bietet Ansätze, die den Transfer aus Teamtrainings wahrscheinlicher machen.

Transfer im Teamtraining - Wer hat welchen Job?

„Wie können Sie es gewährleisten, dass das Teamtraining kein Strohfeder ist und dass es Veränderungen gibt, die in unserem Arbeitsalltag greifen?“ Dies ist eine der klassischen Fragen, die uns von Kunden im Trainingsvorfeld gestellt werden und oft auch die letzte Hürde vor der endgültigen Entscheidung.

Umso größer ist oft die Verblüffung, wenn wir diese Frage fachlich sauber beantworten und unseren Gesprächspartnern mit einem ehrlichen „Nein“ einen vermeintlichen „Korb“ geben. Denn: Erstens können wir grundsätzlich keine Garantie übernehmen und zweitens wir als Trainer schon gar nicht! Was wir aber können, ist gemeinsam mit Kunden Bedingungen schaffen, so dass ein Transfer vom Training in den Alltag möglich und wahrscheinlich wird. Jedenfalls, wenn alle ihren Job ernst nehmen.

Lassen Sie uns genauer anschauen, was sich hinter dem Ausdruck „Transfer vom Training in den Unternehmensalltag“ verbirgt. Und: Um welche Ebenen es dabei geht.

Zunächst: Was kann und soll überhaupt „transferiert“ werden? Dazu vier Beispiele:

Beispiel 1

Abteilungsleiter Müller realisiert im Rahmen eines erlebnisorientierten Teamtrainings, dass seine Mitarbeiter brillante Ideen haben, wenn man sie nur machen lässt. Für sich persönlich zieht er die Schlüsse: „Im Alltag in vergleichbaren Situationen weniger Vorgaben machen - und - mehr Entscheidungen delegieren.“ Ohne formale Ankündigung oder einen Beschluss setzt er dieses Vorhaben in der Folgezeit schrittweise mit großem Erfolg um.

Beispiel 2

Meister Schmidt erkennt bei einer Teamübung, dass seine sachlich-distanzierte Art von anderen als Arroganz erlebt wird. Seit langem selbst unglücklich darüber, dass seine Vorschläge nicht die erwünschte Resonanz erfahren, beschließt er, sich stärker als Mensch zu zeigen.

Beispiel 3

Eine Vertriebsabteilung stellt fest, dass die Meetingkultur der Abteilung eine effektive und qualifizierte Entscheidungsfindung nicht zulässt. Als Konsequenz werden Verfahren erarbeitet die Abhilfe schaffen sollen: Künftig regelmäßige Treffen, wechselnde Moderatoren, definierte Tagesordnung im Vorfeld, Zeitmanagement in den Sitzungen etc. Diese Punkte werden im Training erarbeitet und die Durchführung regelmäßig überprüft.

Transfer-Ebenen

	Individuum	Team
Struktur / Prozess	Beispiel 1 Delegation von Verantwortung	Beispiel 3 Strukturierte Besprechungen
Kultur / Emotion	Beispiel 2 Stärkere persönliche Transparenz	Beispiel 4 Veränderte Teamatmosphäre

Beispiel 4

In einer Controllingabteilung stellen alle Beteiligten nach dem Training eine signifikant veränderte Atmosphäre fest. So recht kann niemand beschreiben, was sich verändert hat. Es ist irgendwie herzlicher, offener geworden. Ein Kollege aus der Nachbarabteilung bringt es auf den Punkt: „Huch, bei euch darf ja auf einmal gelacht werden“ ist sein Kommentar!

Ergo: Es gibt ganz verschiedene Ebenen, auf denen Transfer stattfinden kann: Individuelle Lernerfahrungen, Veränderung in der Art und Weise, wie ein Team sich organisiert und Veränderungen, die mehr den atmosphärischen, emotionalen Aspekt des Team-Lebens betreffen. Die Abbildung unten systematisiert die Transfer-Ebenen entsprechend.

Da Veränderungen von Menschen aktiv getragen werden müssen – sonst finden sie nicht statt – kann Training ja nur heißen: Die Teilnehmer befinden im Teamtraining auf Basis gemeinsamer Diagnose, was sie individuell oder als Team beibehalten und was sie verändern wollen. Was das ist, liegt in ihrer Souveränität, sie sind letztlich die Experten für ihren Arbeitsalltag und können als einzige über die Tauglichkeit von Transferschritten urteilen. Dies alles entscheidet sich im Trainingsprozess und ist letztlich nicht prognostizierbar. Daher wäre es unseriös, würde man im Vorfeld Garantien übernehmen, für irgendwelche spezifischen Veränderungen.

Was können Sie als Kunde verlangen?

Sie können verlangen, dass Teamtrainings auf dem aktuellen Stand fachlichen Wissens durchgeführt werden. Und, dass innerhalb dieser Trainings Bedingungen geschaffen werden, die Erkenntnisse ermöglichen, welche sich in Alltagshandlungen überführen lassen.

Nur: Transfer ist kein einsamer Job des Trainers sondern eine Gemeinschaftsleistung aller

am Training Beteiligten. Und zwar begleitend über die gesamte Dauer des Trainings - beginnend bei der Auftragserteilung bis zum Abschlussgespräch, welches möglicherweise erst einige Monate nach dem Training erfolgt. Entsprechend werden Kunden von uns in die Pflicht genommen.

Das Raster auf der folgenden Seite bestehend aus den Dimensionen Zeit und Rolle, verdeutlicht die Verantwortlichkeiten für den Transfer.

Unsere Gegenfrage auf die Frage nach dem Transfer muss demnach sein: „Was sind Sie bereit zu tun, dass Ihr Team oder Ihre Mitarbeiter optimale Chancen haben, die Lernerfahrungen in den Alltag zu übertragen?“ Wenn diese beantwortet ist, gibt es zwar immer noch keine Garantien, aber wenn alle am Training Beteiligten ihren „Job“ ernst nehmen, dann haben wir gute Chancen, dass ein Teamtraining auch nachhaltig Wirkung zeigt.



Wann?

		Wann?		
		Im Vorfeld	Während des Trainings	Nach dem Training
Wer?	Initiator / Auftraggeber (idR.: Führungskraft, Personalentwicklung)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ausreichend Zeit für Auftragsklärung einplanen ■ Für geeigneten Rahmen sorgen ■ Gegebenenfalls Bereitschaft zur Themenreduktion ■ Akzeptanzfördernde Maßnahmen, wie z.B. ausführliche Einladung mit klarer Zielsetzung ■ Ressourcen / Budget für den Transfer einplanen ■ Offenheit zeigen - politisches Taktieren vermeiden 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verantwortung zeigen: in der Eröffnungsansprache den Anlass, die Ziele, die Erwartungen und den Rahmen deutlich machen ■ Bereitschaft, in die Auseinandersetzung mit sich, der eigenen Rolle und anderen zu gehen ■ Sensibel Position beziehen bei gesetzten Rahmenbedingungen ■ Sich offen zu beschlossenen Maßnahmen bekennen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Besprochene Veränderungen erkennbar vorleben und einfordern ■ Möglichst unverzüglich Umsetzung von beschlossenen Maßnahmen sicherstellen ■ Controlling des Fortschritts und der vereinbarten Aktivitäten aufsetzen ■ Beratungsgespräch mit Trainer einplanen, um Vorgehen für Transferfestigung zu diskutieren
	Teilnehmer	<ul style="list-style-type: none"> ■ Offenheit gegenüber Trainer bei der Recherche ■ Bereitschaft, Themen einzubringen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bereitschaft, in die Auseinandersetzung mit sich, der eigenen Rolle und anderen zu gehen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen ■ Besprochene Veränderungen leben und einfordern
	Trainer	<ul style="list-style-type: none"> ■ Saubere Ziel- und Auftragsklärung ■ Recherche, idealerweise bei repräsentativem Querschnitt der Teilnehmer ■ Hypothesen bilden zu den wichtigsten Themen ■ Konzeptionelle Verknüpfung der Maßnahme mit unternehmerischen Zielsetzungen ■ Lernszenarien mit Analogie zur Praxis entwerfen ■ Trainings-Design auf Themen, Ziele und Budget zuschneiden ■ Enge Abstimmung des Designs mit dem Auftraggeber ■ Erste Ideen für Transferwege aufzeigen ■ Ausreichend Zeit für Transferplanung reservieren 	<ul style="list-style-type: none"> ■ wach und flexibel im Ablauf bleiben bzgl. unerwartet auftauchender Themen ■ auf hohe Teilnehmeraktivierung achten, damit die Identifikation mit den Ergebnissen wahrscheinlich und Eigenverantwortung angenommen wird ■ direkte Umsetzung von Maßnahmen im Teamtraining anregen ■ geeignete Transfermethoden anbieten, z.B. Atmosphärisches symbolisieren über künstlerische Arbeit durch die Teilnehmer- oder -Ideen zu besseren Verfahren / Abläufen direkt in Vereinbarungen überführen etc. ■ je nach Themenstellung ein kleines Veränderungsprojekt organisatorisch aufsetzen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dokumentation von Ergebnis / Verlauf des Teamtrainings ■ Bericht mit Vorschlägen / Empfehlungen zum weiteren Vorgehen ■ Gegebenenfalls Transferbegleitung des Teams mit dem Ziel, sich möglichst schnell überflüssig zu machen, z.B. Interventionsprozesse einläuten



Die Autoren

Raimund Gebhardt, Diplom-Kaufmann, Jahrgang 1965

Hintergrund: Studium der Betriebswirtschaftslehre, Kernthemen: Marketing, Organisation und Wirtschaftspsychologie. Ab 1989 studienbegleitend Trainer für Lernmethodik und Rhetorik.

Nach dem Studium Vertriebstätigkeit in der Industrie. Seit 1995 Trainer, Coach und Change-Consultant - von 2000 an selbständig.

Raimund Gebhardt ist Inhaber des Instituts Profil-Concept.



Niko Schad, Diplom Psychologe, Jahrgang 1950

Seit 1999 Tätigkeit als freiberuflicher Trainer und Berater.

Hintergrund: Diplompsychologe. Langjährige beratende und therapeutische Tätigkeit in psychosozialen Arbeitsfeldern. Seit 1990 Trainer bei Outward Bound. 1994 bis 1999 Leitung des Outward Bound Bildungszentrums Schwangau im Allgäu (75 Plätze) mit einem internationalen Kundenstamm aus Verwaltung und Wirtschaft Mitglied im Lehrteam der „Berufsbegleitenden erlebnispädagogischen Zusatzausbildung (ZAB)“ von Outward Bound. Buchautor: Outdoor-Training. Personal- und Organisationsentwicklung zwischen Flipchart und Bergseil. Umfangreiche Erfahrung in Konzeption, Durchführung und Nachbereitung von Teamtrainings.

