

# So gelingt der Praxistransfer

KOMBINIERTE LERNPROZESSE



Foto: image source

Wie entwickle ich das bestmögliche Seminar für den Auftraggeber? Für Marit Alke ist das die falsche Frage. Die bessere ist: Wie kann ich als Trainer das Lernen im Alltag unterstützen? Alkes Antwort: mit kombinierten Lernprozessen. Wie diese aussehen, was sie dem Trainer abverlangen und wann sie den Praxistransfer wahrscheinlicher machen, schildert die Beraterin in managerSeminare.

**Preview:** ► Lernfeld Alltag: Warum ein neues Trainingsverständnis gefragt ist ► Seminar-Denke ade: Welche Herangehensweise die neue Einstellung mit sich bringt ► Lernen = Handeln und Reflektieren: Das Modell des Experiential Learning ► Kombinierte Lernprozesse: Training on und off the job als Alternative zum klassischen Seminar ► Der Tutor als Transferhelfer: Über die Aufgaben in einer zentralen Rolle ► Trainieren und Tutorieren: Geht das in Personalunion? ► Key-Word „selber tun“: Wie Teilnehmer von Konsumenten zu Selbstlernern werden ► Den Vorgesetzten einspannen: So aktivieren Trainer eine Schlüsselperson für den kombinierten Lernprozess

Eines Morgens in einem x-beliebigen Seminarräumchen: Die Teilnehmer nennen ihre Erwartungen an das Training: „Ich hoffe, ein bisschen was Hilfreiches für meinen Alltag mitzunehmen.“, „Ich lass mich einfach mal überraschen, was Sie mitgebracht haben.“, „Ich erhoffe mir ein paar gute Tipps zum besseren Umgang mit Konflikten.“ ... So oder ähnlich klingen in sehr vielen Seminarräumen die Erwartungen an das kommende Training.

Je komplizierter unsere Welt wird, desto stärker wird das Bedürfnis nach einfachen Lösungen die vermeintlich helfen, sich in der Welt erfolgreicher zu bewegen. Jeder Trainer kennt daher die Erwartung seiner Teilnehmer, im Training leicht anwendbare Verhaltensrezepte zu erhalten. Sarkastisch ausgedrückt: Die Teilnehmer sind bereit, sich auf die Übungen und Spielchen des Trainers einzulassen, wenn sie im Anschluss kompetentes Feedback erhalten, verbunden mit auf sie zugeschnittenen Verhaltensregeln. Nach dem Seminar hört dann das Lernen auf, und das Arbeiten fängt wieder an – das Gelernte wird nicht umgesetzt.

Dies geschieht selbst dann nicht nachhaltig, wenn der Trainer einige Umsetzungshilfen mit auf den Weg gibt, wenn er z.B. Erinnerungsmails schreibt oder die Teilnehmer Lerntagebücher führen lässt. Mit ein paar Transfermaßnahmen, die im Anschluss an ein Seminar selbstorganisiert von den Teilnehmern durchgeführt werden müssen, ist es nicht getan. Ebenso wenig, wie es damit getan ist, lediglich Rezepte an die Hand zu geben, wenn es darum geht, neues Verhalten zu etablieren, also dazu zu verhelfen, besser zu kommunizieren, konstruktiver zu streiten etc. Es braucht mehr – auch und gerade bei der Vermittlung sozialer Kompetenzen!

### Lernen vollzieht sich im Alltag und nicht im Seminar

Um den Transfer nachhaltig zu fördern, ist es hilfreich, sich zunächst klarzumachen: Der Transfer ist nicht etwas, das automatisch „schon irgendwie“ nach dem Seminar passiert – es ist vielmehr harte Arbeit für die Teilnehmer, neue Verhaltensweisen in ihrem Bereich umzusetzen. Gerade beim ersten Versuch wird nicht alles so laufen wie geplant und erhofft – und dann heißt es, aus den Erfahrungen zu lernen und auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse

## Service

### Literaturtipps

► **Marit Alke: Praxistransfer inklusive!** managerSeminare, Bonn 2008, 49,90 Euro.

Mit wirklich neuen Methoden zum Thema Lerntransfer wartet das 400-seitige Buch von Marit Alke nicht auf. Dennoch ist es gehalt- und wertvoll – selbst für erfahrene Trainer. Wer nämlich bereit ist, ein neues Trainingsverständnis aufzubauen und wer die Herausforderung des Praxistransfers einmal systematisch und en détail durchdringen will, stößt auf eine Fundgrube an Einordnungen, Ideen und Tipps. Der Clou: Das Buch liefert drei konkrete Trainingskonzepte jeweils mit allen notwendigen Leitfäden, Formularen und anderen Arbeitshilfen, die sich eins zu eins umsetzen lassen.

► **Ralf Besser: Transfer – Damit Seminare Früchte tragen.** Beltz, 3. Aufl., Weinheim 2004, 29,90 Euro.

Das Methoden-Kompendium des Transfer-Experten Ralf Besser gilt mittlerweile als Klassiker. Der Autor stellt für alle Phasen einer Veranstaltung transfersichernde Instrumente vor: konservativ-bewährte, kreative und mutig-gewagte. Gedanklich tendiert das Buch bereits in Richtung der von Alke aufgehobenen Trennung zwischen Veranstaltung und Transfer, längst jedoch nicht so konsequent wie bei Alke.

► **Svenja Gloger: Trainingstransfer – Alle Mann ran!** managerSeminare, Heft 60, Oktober 2002, S. 58-68. [www.managerSeminare.de/MS60AR02](http://www.managerSeminare.de/MS60AR02)

Welche Transferhilfen gibt es für die einzelnen Stufen des Lernprozesses? Wer von allen Beteiligten ist für welche Transferhilfe verantwortlich? Wie werden Vorgesetzte und Personalentwickler in den Lern- und Transferprozess eingebunden? Was kann der Trainer bereits im Vorfeld des Seminars für den Lerntransfer tun? Diese und andere Fragen beantwortet der Artikel, indem er Tipps und Erfahrungen einschlägiger Lern- und Transferexperten zusammenfasst.

weiterzumachen. Das Lernen fängt also im Alltag erst richtig an! Transferphasen sind nach diesem Verständnis arbeitsbasierte Lernphasen und tragen genauso ihren Teil zur Kompetenzentwicklung bei wie Seminare oder andere Trainingsmaßnahmen.

Für Trainer, die diese Auffassung teilen, bedeutet das: Erster Gedanke bei der Anbahnung eines neuen Auftrags ist nicht: „Wie gestalte ich ein optimales Seminar?“ Sondern: „Wie sieht ein Prozess aus, der Teilnehmer dabei unterstützt, xy langfristig kompetent umzusetzen?“ Für die Teilnehmer, deren Vorgesetzten und die auftraggebenden Personalentwickler wiederum gilt es, den Lernprozess im Unternehmen mitzugestalten und aktiv zu unterstützen, statt ihn hinter die Wände des Seminarraums zu verbannen und allein in die Hände des Trainers zu legen, „der es schon irgendwie richten wird“.

Warum diese Haltung und damit verbunden auch neue Trainingskonzepte gefragt sind, um den Transfer zu fördern, lässt sich verdeutlichen an der Art, wie wir lernen. An sich ist es recht simpel – und auch seit Län-

gerem bekannt: Eine der wichtigsten Lerntheorien lautet, dass sich Lernen in einem Zyklus aus Handlungen und Reflexionen vollzieht. Der amerikanische Erziehungswissenschaftler David A. Kolb entwickelte hierzu mit dem „Lernzyklus des Erfahrungslernens“ (Cycle of Experiential Learning) das wohl bekannteste Modell.

### Cycle of Experiential Learning: Lernen = Handeln und Reflektieren

Der Cycle of Experiential Learning impliziert, dass es zum Lernen nötig ist, über selbst gemachte Erfahrungen zu reflektieren, um dann von ihnen zu abstrahieren und zugrunde liegende Prinzipien zu erkennen. Erst dadurch werden die aus der Erfahrung gewonnenen Einsichten zu Wissen, das auch in anderen Situationen anwendbar ist. Durch aktives Experimentieren mit dem neu erworbenen Wissen geht der Lernende an die nächste Situation heran, was wiederum zu konkreten Erfahrungen führt, die ausgewertet werden können, usw. Wichtig ist, dass der Lernzyklus *mehrmals* durchlau-

## Arbeitsbasierte Lernelemente

| Lernmethode                          | Definition  | Ausprägung   |
|--------------------------------------|---|--|
| <b>Transfer-coaching</b>             | Abgespeckte, klar definierte Sonderform des Coachings, die sich darauf beschränkt, die Umsetzung und Reflexion des Verhaltens im Alltag zu begleiten. Hat nur in Kombination mit anderen Lernelementen Sinn, vor allem dem persönlichen Entwicklungsplan (s.u.)                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Per E-Mail in Verbindung mit schriftlichen Reflexionsaufgaben. <i>Aufwand: gering.</i></li> <li>▶ Per E-Mail und Telefon: Überwiegend per E-Mail mit schriftlichen Aufgaben, verbunden mit einigen wenigen persönlichen Gesprächen. <i>Aufwand: mittel.</i></li> <li>▶ Regelmäßige persönliche Betreuung per Telefon oder im Direktkontakt. <i>Aufwand: hoch.</i></li> </ul>        |
| <b>Kollegiale Beratung</b>           | Eine Teilnehmergruppe von 4 bis 7 Personen oder auch ein Lerntandem tauscht sich regelmäßig über herausfordernde oder problematische Situationen/Fälle ihres Arbeitsalltags aus. In kombinierten Lernprozessen werden die Themen i.d.R. eingegrenzt.                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ausschließlich im Onlineforum (schriftlich und asynchron). <i>Aufwand: gering.</i></li> <li>▶ Regelmäßige Telefonkonferenzen. <i>Aufwand: mittel.</i></li> <li>▶ Regelmäßige persönliche Treffen. <i>Aufwand: hoch.</i></li> </ul>  |
| <b>Persönlicher Entwicklungsplan</b> | Dokument, in dem die Teilnehmer festhalten, welche Entwicklungsziele sie haben und wie sie diese erreichen wollen. Bei der Formulierung der Ziele und Vorhaben sowie bei Umsetzung, Reflexion und etwaiger Plan-Anpassung werden die Teilnehmer durch Transfercoaching unterstützt. | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kombination mit per E-Mail erfolgreichem Transfercoaching. <i>Aufwand: gering.</i></li> <li>▶ Kombination mit per E-Mail, schriftlichen Aufgaben und in einigen wenigen Telefongesprächen erfolgreichem Transfercoaching. <i>Aufwand: mittel.</i></li> <li>▶ Kombination mit regelmäßigem, in persönlichen Treffen erfolgreichem Transfercoaching. <i>Aufwand: hoch.</i></li> </ul> |



**Die Autorin:** Marit Alke ist Beraterin für Transferförderung in Köln. Sie ist zusammen mit ihrem Team spezialisiert auf die Planung und Begleitung von Transferphasen. Der Fokus liegt dabei auf der Konzeption und Optimierung längerer Trainingsprogramme. Ihre vielfältigen Erfahrungen zum Thema Lernprozesse und Praxistransfer hat sie in dem Buch „Praxistransfer inklusive!“ (managerSeminare, Bonn 2008) zusammengefasst. Kontakt: m.alke@maritalke-team.de

fen wird. So führt er in einer Spiralbewegung auf eine immer höhere Ebene.

Der Lernzyklus der persönlichen Erfahrungen und Erkenntnisse erklärt, warum es in Verhaltenstrainings nicht ausreicht, pauschale Tipps an die Hand zu geben. Und er verdeutlicht: Mit einer *einmaligen* Anwendung des Seminarstoffs ist es nicht getan – das Gelernte muss *wieder und wieder* umgesetzt und erprobt werden. Und zwar nicht nur als simulierte Erfahrung in der sicheren Atmosphäre des Seminarraums, sondern vor allem als echte Bewährung am Arbeitsplatz mit all seinen dringlichen Aufgaben, seinen Störanfälligkeiten und seiner Komplexität.

### **Training = Learning on the job and off the job**

All das bedeutet: Der entscheidende Hebel zur Transferförderung liegt darin, auch diejenigen Teile des Lernzyklus' als Teile des Trainings zu verstehen, die bisher außerhalb lagen – nämlich das bewusste Experimentieren mit neuem Wissen am Arbeitsplatz, das Machen von Erfahrungen und die anschließende systematische Reflexion dieser Erfahrungen. Als Training gefragt ist nach diesem Verständnis kein klassisches Seminar, sondern ein kombinierter Lernprozess, der sich zusammensetzt aus den Elementen:

**Seminare und/oder Selbststudien – Learning off the job.** In diesen vermittelt der Trainer als Experte Wissen bzw. die Teilnehmer eignen sich ein solches durch Lerntexte, WBTs oder ähnliche Selbstlernmaterialien an. Durch die Auseinandersetzung mit dem Stoff entwerfen sie ein individuelles „Modell guten Handelns“, d.h., sie entwickeln eine konkrete Vorstellung darüber, wie sie sich in Zukunft verhalten wollen.

**Arbeitsbasiertes Lernen – Learning on the job.** In den arbeitsbasierten Lernphasen (= Transferphasen) verfolgen die Teilnehmer

parallel zu ihren Arbeitszielen ein Lernziel: Sie experimentieren bewusst mit neuen Verhaltensweisen und werden systematisch immer wieder dazu angeregt, ihre Erfahrungen zu reflektieren, daraus zu lernen und die nächsten Schritte entsprechend anzupassen. Das „Modell guten Handelns“ dient ihnen dabei als Referenz für ihre Selbstbetrachtung und die Analyse ihrer Lernfortschritte. Der Trainer oder Lernbegleiter fordert die Reflexion verbindlich ein und/oder schafft Situationen, in denen Teilnehmer im Austausch miteinander über praktische Lernerfahrungen reflektieren können. Das kann sehr unterschiedlich aussehen und mit relativ viel oder relativ wenig zusätzlichem Aufwand realisiert werden (siehe Kasten S. 56). Mit drei zentralen Methoden, lassen sich bereits sehr wirksame Lernprozesse gestalten, werden diese konsequent aufeinander abgestimmt: persönlicher Entwicklungsplan, Transfercoaching und kollegiale Beratung. Andere Methoden des Lernens on the job können ergänzend hinzukommen, wie Transferzirkel, Projektlernen, Action-Learning oder andere.

Die nächstliegende Anwendungsmöglichkeit dieses Konzepts wird für viele Trainer sein, ihre Seminare durch nachgelagerte Transferphasen zu ergänzen – was durch eine gute Vorbereitung im Seminar und ein wenig Umdenken aller Beteiligten gut machbar ist. Besonders interessant ist der Ansatz jedoch, wenn es darum geht, flexible Trainingslösungen für relativ ungewöhnliche Herausforderungen zu finden – wie z.B. große Teilnehmergruppen, die standardisiert trainiert und gleichzeitig individuell betreut werden sollen. Oder wenn die Zielgruppe regional verteilt ist oder aus anderen Gründen besser längere Zeit außerhalb des Seminarraums betreut werden sollte.

Welche neue Rolle kommt nun in einem kombinierten Lernprozess dem Trainer zu? Was sind insbesondere seine Aufgaben und

Verantwortlichkeiten in Bezug auf die Phasen des arbeitsbasierten Lernens, des Learnings on the job?

Der entscheidende Unterschied besteht für den Trainer darin, dass er *explizit* die Verantwortung dafür übernimmt, dass bei den Teilnehmern in den Transferphasen konsequent aktiv nachgehakt wird. Das muss nicht durch den Trainer selbst geschehen. Er kann vorher die Voraussetzung für die kollegiale Beratung oder Arbeit im Lerntandem schaffen und muss dann aber dafür sorgen, dass diese wirklich stattfindet (z.B. durch verbindliches Einfordern von Protokollen). Er kann auch die Personalabteilung dabei unterstützen, die jeweiligen Vorgesetzten aktiver in den Transferprozess einzubeziehen oder er kann sich – besonders bei komplexeren Lernprozessen und/oder großen Teilnehmergruppen – einen Partner suchen, der die Rolle des Lernbegleiters und Transfercoachs, also des Tutors, übernimmt.

### **Entscheidend: Die Rolle des Tutors**

Dem Tutor kommt als Lernbegleiter in längeren Lernprozessen ein entscheidender Part zu: Er gibt dem Lernprozess Struktur und Verbindlichkeit, er verknüpft die einzelnen Lernelemente zu einem Ganzen und bringt das selbstverantwortliche Umsetzen und Lernen der Teilnehmer auf den Weg.

Im Einzelnen heißt das: Als eine Art *Reiseleiter* sorgt der Tutor dafür, dass der Lernprozess standardisiert abläuft. Er organisiert verbindliche Termine, informiert zwischendurch, wo sich die Teilnehmer im Lernprozess befinden, bereitet die Teilnehmer auf die nächste Station vor, versendet Erinnerungen an Abgabetermine, gestaltet Übergänge vor und nach Lernelementen etc. Als *Transfercoach* sorgt er dafür, dass die Teilnehmer im Arbeitsalltag immer wieder aufs Neue den Lernzyklus aus „Experimentieren mit neuem

Verhalten – konkreter Erfahrung – Reflexion – Theoriebildung“ durchlaufen. Er unterstützt sie, Schwierigkeiten bei der Umsetzung neuen Verhaltens zu erkennen und Lösungen zu finden. Er bleibt dabei in einer fragenden Position und hilft den Teilnehmern, die Antworten selbst zu finden. In vorher festgelegten zeitlichen Abständen fordert er die Reflexion ihrer Erfahrungen ein, er treibt an und lobt. Und er begleitet, zumindest am Anfang, die kollegiale Beratung der Teilnehmer und steht zur Verfügung, wenn die Gruppe einen Moderator oder Supervisor benötigt.

### **Herausforderung: Wenn der Trainer zugleich Tutor ist**

Im Auftragsgespräch muss der Trainer die Frage ansprechen: Wer übernimmt die Rolle des Tutors? Wie arbeiten Tutor und Trainer zusammen? Oder soll der Trainer gleichzeitig auch als Tutor agieren? Beide Rollen können, besonders bei kleineren Teilnehmergruppen, auch in Personalunion ausgeübt werden, allerdings ist das nicht immer einfach. Denn die Trainerrolle ist die Rolle eines Experten, während ein Tutor sich stärker zurücknimmt und konsequent immer wieder Selbstreflexion und Eigenverantwortung von den Teilnehmern einfordert. Die Expertenrolle während der arbeitsbasierten Lernphasen abzulegen ist sogar doppelt schwer, weil die Teilnehmer nach einer vorgeschalteten Präsenzphase nämlich genau das Experten-Know-how von ihrem Lernbegleiter erwarten. Sie haben den Trainer als Fachmann kennengelernt, der inhaltlichen Input gibt und die Marschroute feststeckt, daher sind sie enttäuscht, wenn der Tutor, der vorher Trainer war, nun auf einmal auf die Selbstreflexion und kollegiale Beratung verweist.

### **So früh wie möglich Teilnehmer enttäuschen und aktivieren**

Umso wichtiger ist es, die Teilnehmer schon vor dem Training aus der Konsumentenhaltung herauszuholen. Die Teilnehmer erwarten in der Regel gemütliches Klassenraumtraining, bei dem sie sich zurücklehnen und berieseln lassen können. Diese Erwartung zu enttäuschen und ein neues Lernverständnis zu fordern, gehört zu den wichtigsten Trainer-Aufgaben. Warum ein Training nicht mal mit einer kurzen Transferphase *beginnen*? Die Teilnehmer erhalten einige Wochen vor einem Seminar schriftlichen Input (der z.B. als Podcast daherkommen kann) sowie eine Umsetzungsaufgabe. Noch

bevor das Seminar startet, müssen die Teilnehmer schriftlich ihre Erfahrungen an den Trainer schicken. Damit ist die erste kleine Lernschleife schon durchlaufen, und die Teilnehmer bekommen eine Idee davon, wo der Schwerpunkt dieses Trainings liegen wird: auf der Umsetzung im Alltag.

Wenn die Rolle des Tutors von einer anderen Person übernommen wird, sollten Gelegenheiten geschaffen werden, dass sich Teilnehmer und Tutor zu Beginn des Prozesses kennenlernen. In einem Seminar sollte der Tutor zumindest teilweise anwesend sein. Wenn der Lernprozess hingegen mit einer arbeitsbasierten Lernphase beginnt, ist wenigstens ein kurzes persönliches Telefonat des Tutors mit jedem Teilnehmer zu empfehlen.

Generell empfiehlt sich für Trainer, ein Kollegen-Netz aufzubauen, aus dem heraus sie bei jedem Auftrag den passenden Tutor fischen können. Wenn sich Trainer und Tutor persönlich kennen, wenn sie voneinander wissen, wie sie arbeiten, dann klappt das Zusammenspiel beim konkreten Auftrag umso besser. Auf dem Markt gibt es etliche Trainer und Coachs, die aus familiären Gründen eine Zeit lang beruflich kürzer treten, jedoch nicht komplett aus dem Beruf aussteigen wollen: Für sie ist der Tutoren-Job, der großteils von zu Hause aus erledigt werden kann und eine überschaubare Stundenzahl mit sich bringt, ideal. Also: Augen offen halten und Tutoren aufspüren! ▶

## Leserbefragung: Praxistransfer

### Wie können Trainer den Transfer am besten unterstützen?

|  |     |
|--|-----|
| Indem sie ihren Teilnehmern bereits im Seminar Gelegenheit geben, zu reflektieren, welche Bedeutung der Lernstoff für ihre individuelle Situation hat. | 72% |
| Indem sie durch Praxisphasen zwischen einzelnen Modulen die Möglichkeit geben, das neue Wissen auszuprobieren.   | 71% |
| Indem sie während des Seminars häufig auf die Metaebene wechseln und auf das eigentliche Ziel – Veränderung im Arbeitsalltag – hinweisen.              | 45% |
| Indem sie nach der Veranstaltung in regelmäßigen Abständen Aufgaben zum Experimentieren und Reflektieren geben.  | 41% |

### Wie können Unternehmen den Transfer am besten unterstützen?

|  |     |
|--|-----|
| Sie müssen eine durchs Top-Management gestützte Lern- und Führungskultur etablieren, in der Weiterbildung proaktiv positioniert ist. | 87% |
| Sie müssen Führungskräfte zu (Transfer-)Coachs ihrer Mitarbeiter machen.   | 56% |
| Sie sollten Lernen am Arbeitsplatz bzw. informelles Lernen ermöglichen.  | 47% |

Quelle: Ergebnisse der managerSeminare-Leserbefragung aus Heft 132. Angegeben ist die prozentuale Anzahl jener Leser, die die Frage zustimmend beantwortet haben. Mehrfachnennungen waren möglich. Insgesamt haben sich 148 Leser an der Umfrage beteiligt.

## Auftragsklärung für kombinierte Lernprozesse

Neben den üblichen Fragen zu Trainingszielen und Trainingsgestaltung gilt es bei kombinierten Lernprozessen im Vorfeld mit der Personalentwicklung und dem Vorgesetzten folgende Punkte zu klären:

### Rollen und Zuständigkeiten

- ▶ Wofür tragen Sie als PE-Abteilung im Prozess Verantwortung? Welchen Beitrag leisten Sie für den Erfolg des Lernprozesses?
- ▶ Ist es möglich, einen Vertreter des Top-Managements als öffentlichen Befürworter des Trainings zu gewinnen, der beispielsweise einleitende Worte an die Teilnehmer richtet?
- ▶ Wie viel Handlungsspielraum erhalte ich als Trainer, das Training während der Laufzeit an den sich verändernden Bedarf der Teilnehmer anzupassen?

### Hindernisse

- ▶ Mit welchen Problemen, Widerständen und Hindernissen ist bei der Umsetzung der Maßnahme zu rechnen?
- ▶ Welcher mögliche indirekte Nutzen verbirgt sich hinter diesen Widerständen für Ihre Mitarbeiter, für Sie selbst oder für Ihr Unternehmen?
- ▶ Wie darf ich als Trainer mit Widerständen der Teilnehmer umgehen? Welche Rückendeckung erhalte ich dafür von Ihnen?
- ▶ Wie sollen wir mit „Aussteigern“ umgehen, die sich in den Transferphasen über längere Zeit nicht aktiv engagieren?

### Trainingsgestaltung

- ▶ Wie und in welchem Maße werden die Teilnehmer von operativen Aufgaben entbunden, um angemessen am Trainingsprogramm teilnehmen zu können?
- ▶ Wie bauen wir Verbindlichkeit für die aktive Beteiligung in den arbeitsbasierten Lernphasen auf? Welches Druckmittel haben wir, um die Teilnehmer zu motivieren? Welche positiven Anreize schaffen wir?
- ▶ Welche Methoden kommen wann zur Anwendung? Wie werden die einzelnen Lernelemente miteinander verbunden? Wie werden die Übergänge gestaltet?
- ▶ Wie werden die Teilnehmer auf das Training eingestimmt? Wie erfahren sie von den Rahmenbedingungen?

### Abwicklung

- ▶ Wie gestalten wir unsere Zusammenarbeit (a) bei der Konzeption, (b) bei der Vorbereitung, (c) während des Prozesses und (d) nach Ende des Prozesses?
- ▶ Wie binden wir andere Dienstleister wie Tutoren, E-Learning-Autoren etc. ein?
- ▶ Welche Abstimmungsprozesse definieren wir für die Konzeptionsphase? Welche für den laufenden Prozess?
- ▶ Wie stellen wir im laufenden Training sicher, dass der Prozess optimal die Bedürfnisse der Teilnehmer trifft?
- ▶ Wann nehmen wir Zwischenevaluierungen vor? Auf welche Weise evaluieren wir abschließend den gesamten Lernprozess?

### Den Vorgesetzten einbinden – z.B. als Lektor

Neben der Tutorenrolle gibt es im kombinierten Lernprozess eine zweite Rolle von zentraler Bedeutung: die des Vorgesetzten. Anders als bei reinen Präsenzseminaren, wo der Vorgesetzte vom Lernen nichts mitbekommt, weil es im Seminarraum stattfindet, wird er im kombinierten Prozess immer wieder merken, dass der Mitarbeiter lernt, ausprobiert, vor Grenzen stößt. Hier ist der Vorgesetzte daher stärker als sonst als aktiver Lernunterstützer gefragt – eine für die meisten Führungskräfte ungewohnte Rolle, in die sie erst hineinwachsen müssen. Dem Trainer sollte es also von Anfang an darum gehen, der Führungskraft für ihre Rollenfindung die nötigen Informationen zukommen zu lassen und das Tandem aus Vorgesetztem und Teilnehmer zu stärken.

Im Einzelnen heißt das: Wenn es nicht von allein geschieht, sollte der Trainer darauf hinwirken, dass der Vorgesetzte dem Mitarbeiter schon vor dem Training verhaltensbezogenes Feedback darüber gibt, welche Kompetenzen der Mitarbeiter ausbauen sollte. Daneben ist natürlich wie bei jedem Seminar die Vereinbarung konkreter Ziele wichtig: Was genau soll der Teilnehmer nach der Maßnahme besser können? Darüber hinaus gilt bei kombinierten Lernprozessen besonders, dass der Trainer auf drei Dinge aufmerksam macht:

#### ▶ Die Bedeutung des Umsetzungs-Supports.

Der Vorgesetzte sollte das oder die Umsetzungsvorhaben von Beginn an unterstützen, d.h., das Vorhaben in gemeinsamer Absprache formulieren, dann den Transfer einfordern und immer wieder nachhaken, optimalerweise nach einem vorher gemeinsam festgelegten Zeitplan. Innere Haltung: „Ich ermögliche Dir dieses Training, also erwarte ich auch, dass Du die Inhalte in Deine Praxis umsetzt.“

#### ▶ Die Bedeutung des Interesse-Bekundens.

Wie so häufig sind auch scheinbare Kleinigkeiten entscheidend: Die Führungskraft sollte dem Teilnehmer Interesse an seinem Entwicklungsprozess signalisieren. Dazu gehört auch das Wahrnehmen und Anerkennen von kleinen Transfer- und Lernerfolgen. Kleine Signale reichen, ausuferndes Lob ist nicht erforderlich.

#### ▶ Die Bedeutung des Freiraum-Schaffens.

Der Vorgesetzte muss Zeiträume gewähren, in denen der Teilnehmer bspw. an kollegialen Beratungssitzungen teilnehmen kann. Und er muss es dem Mitarbeiter ermöglichen, Lernerfahrungen in der Praxis zu sammeln, z.B. indem er ihm stufenweise entsprechende Aufgaben überträgt und etwaige anfängliche Fehler in Kauf nimmt.

#### Nicht jeder zieht mit? Gelassenheit wahren!

Trainern gelingt es, Vorgesetzte als Lernunterstützer zu gewinnen, indem sie diese auch ein Stück weit in die Trainingsgestaltung einbeziehen: Sie können Vorgesetzte zu Lektoren der Lernmedien machen und sie bei Auswahl und Aufbereitung mitwirken lassen. Zudem können sie die Vorgesetzten als Experten in einige Lernstufen integrieren, indem sie diese z.B. einen Vortrag halten lassen. Ganz wichtig ist es, den Vorgesetzten in die Formulierung persönlicher Entwicklungspläne der Teilnehmer einzubeziehen: Vorgesetzter und Teilnehmer entwickeln das grobe Lernziel gemeinsam, bei der Feinplanung des Lernziels unterstützt der Trainer oder Tutor.

Vorgesetzte wie Teilnehmer zu aktivieren, sie rauszuholen aus der Rolle des passiven Auftraggebers bzw. abwartenden Konsumenten, kostet zunächst etwas mehr Aufwand, aber es lohnt sich: Die Teilnehmer schätzen erfahrungsgemäß die Verbindlichkeit und das konsequente Nachhaken, machen spürbare Entwicklungsschritte und setzen mit einer deutlich größeren Wahrscheinlichkeit ihre persönlichen Umsetzungspläne auch wirklich um. Das macht letztlich alle Beteiligten zufriedener. Dennoch: Dass man als Trainer nicht immer ausnahmslos jeden Teilnehmer mobilisieren und für die Sache gewinnen kann, sollte man akzeptieren. Bei allem Bemühen, im kombinierten Lernprozess alle Teilnehmer optimal bei ihrem Selbstlernen zu unterstützen – es gilt immer: Man kann die Pferde nur zur Tränke führen, trinken müssen sie selber.

Marit Alke ■