



# Trainings für die Tonne

**Mehr Wirkung und Effektivität – das wünschen sich eigentlich alle. Doch bisher bleibt es dem Zufall überlassen, ob Trainingsteilnehmende den Lerntransfer schaffen. Axel Koch schlägt vor, aus dem Zufall eine konkrete Risikoanalyse zu machen und die Transferstärke zu messen.**

Text: Axel Koch  
Illustration: Tina Berning



**PROF. DR. AXEL KOCH** ist Dekan der Fakultät Wirtschaftsprychologie und Professor für Training und Coaching an der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning. Der Psychologe und Bestsellerautor ist Experte für Lerntransfer und nachhaltige Veränderung.

**E**ine Sache verstehe ich nicht. Wir messen in den Unternehmen standardmäßig nach einem Training, wie zufrieden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer damit waren. „Happy Sheets“ heißen diese Fragebögen. Sie halten sich in der Unternehmenspraxis genau so hartnäckig wie Pickel bei Pubertierenden. Sie sind einfach einsetzbar, aber nutzlos. Wenn Teilnehmende mit ihrem absolvierten Training zufrieden sind, heißt das nicht, dass hier ein Lerntransfer oder eine nachhaltige Veränderung von Gewohnheiten stattgefunden hat. Doch genau daran scheitern Weiterbildungen bekanntermaßen. Die Trainings sind also für die Tonne.

Warum machen wir das trotzdem? Trainings sollen doch helfen, die Performance des Einzelnen zu verbessern und so einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Wenn dem so wäre, läge es nahe, standardmäßig vor einem Training zu messen, wie lerntransfer- und veränderungsstark die Teilnehmenden sind, um dann mit gezielten Maßnahmen darauf hinzuwirken, dass der nachhaltige Trainingserfolg sichergestellt ist.

Dieser Gedanke hat mich dazu gebracht, ein Instrument namens „Transferstärke-Analyse“ zu entwickeln. Das dahinterstehende Transferstärke-Modell ist im Rahmen meiner Forschung mit rund 2.500 Probandinnen sowie Probanden und basierend auf 18 psychologischen Konzepten aus der Lerntransfer-, Therapie- und Veränderungsforschung entstanden. Transferstärke setzt sich zusammen aus „Offenheit für Fortbildungsimpulse“, „Selbstverantwortung für den Umsetzungserfolg“, „Rückfallmanagement im Arbeitsalltag“ und „Positives Selbstgespräch bei Rückschlägen“. Hinzu kommen drei Umfeldfaktoren: „Transferinteressierte Führungskraft“, „Zeit für Neues und Übung“, „Motivierende Teamkultur“.

Auf der Basis mehrerer tausend Analysen ergibt sich in meinen Daten oft eine Konstellation, die ich das „Bermudadreieck der Wirkungslosigkeit“ nenne. Denn genauso, wie in dem berühmten Seegebiet im Atlantik Schiffe verschwinden, sorgt dieses Profil dafür, dass Trainingsgelder spurlos verschwinden.

Folgende drei Risikofelder zeigen sich bei zwei Dritteln der Teilnehmenden: Da ist erstens die fehlende Strategie für das sogenannte „Rückfallmanagement“ im Arbeitsalltag. Die Teilnehmenden wissen, was sie anders tun wollen, kommen aber aus dem alten Trott nicht heraus. Lösung: Sie wenden die sehr gut beforschte und wirksame Technik des Rückfallmanagements an. Das zweite Risikofeld umfasst die zu geringe Zeit für Neues und Übung. Lösung: Es wird definiert und verbindlich eingeplant, wie viel Nachtrainingszeit für was genau gebraucht wird. Das dritte Feld bezieht sich auf die Führungskräfte, die sich nicht aktiv um Transferförderung kümmern. Lösung: Chefs einbinden, wie sie zum Beispiel durch Transferaufgaben, Trainingseffekte erzielen.

Ich meine, es ist Zeit für neue Standards. Lieber vorab die Transferstärke messen als im Nachhinein die nicht aussagekräftige Zufriedenheit.