

# Trainingstransfer: Wie kann die Anwendung von Trainingsinhalten unterstützt werden?

*Trainingsinhalte finden im Berufsalltag häufig keine Anwendung. Neben dem Trainee, können auch das Trainingskonzept und die Arbeitsumgebung den Trainingstransfer unterstützen.*

Trainings gehören zum beruflichen Alltag. Allerdings kann es vorkommen, dass nach einem Training das Gelernte im Alltag keine Anwendung findet. Trainingstransfer ist also leider kein Selbstläufer. Aber welche Faktoren können dabei helfen, dass das neu erworbene Wissen im Berufsalltag angewendet wird? Verschiedene Ebenen, auf denen der Erfolg eines Trainings gemessen werden kann, wurden bereits in *wissens.blitz* 34 dargestellt: Neben der Zufriedenheit der Teilnehmenden (Stufe I), spielen die erworbenen Kenntnisse (Stufe II), die Anwendung der Lerninhalte (Stufe III) sowie organisationale Zielgrößen (Stufe IV) eine wesentliche Rolle für das Bildungscontrolling. Der vorliegende *wissens.blitz* setzt bei der dritten Stufe, also der Anwendung der Lerninhalte, an.

## Förderliche Faktoren für Trainingstransfer

Faktoren, die Wissenstransfer nach einem Training begünstigen, können im Lernenden selbst (Trainee), dem Trainingskonzept und/oder der tatsächlichen Arbeitsumgebung begründet sein.

### Trainee

Der Lernende ist verantwortlich dafür, die trainierten Inhalte in den Arbeitskontext zu übertragen und dort auch anzuwenden. Ausschlaggebend hierfür sind einerseits die *Fähigkeit* der Person, das Neugelernte umzusetzen und die damit verbundene Erwartung, dass aufgrund der neuen Kompetenzen das gewünschte Verhalten gezeigt werden kann (= Selbstwirksamkeit). Darüber hinaus spielt die *Motivation* eine entscheidende Rolle: Konnte der Lernende frei entscheiden, an der Fortbildung teilzunehmen? Kann sich der Lernende intrinsisch motivieren (z.B. weil das Interesse am Inhalt so hoch ist)? Gibt es zusätzlich extrinsische Belohnungsfaktoren (z.B. positives Feedback der Führungskraft oder eine an den Trainingserfolg gekoppelte Gehaltserhöhung)?

### Trainingskonzept

Allerdings trägt der Lernende nicht alleine die Verantwortung für erfolgreichen Trainingstransfer. Transfer der Lerninhalte geschieht dann am besten, wenn zugrunde liegende Prinzipien gelernt werden, die auf andere Situationen generalisiert werden können. Dabei sollten die *Trainingselemente* möglichst vielfältig gestaltet werden. Wenn als Methodik bspw. Rollenspiele eingesetzt werden, um Kundenakquise zu trainieren, ist es sinnvoll, anhand verschiedener Beispielsituationen (z.B. persönliche Beratung, Telefonakquise, EMailkontakt) das Zielverhalten einzuüben. Dabei sollten die aufgezeigte *Trainingssituation* und die eigentliche Arbeitsumgebung maximal ähnlich sein. Wenn also z.B. üblicherweise im

Team gearbeitet wird, sollte auch das Training Teamarbeit vorsehen.

### Arbeitsumgebung

Vorgesetzte und Kollegen, können entscheidend dazu beitragen, dass Wissenstransfer funktioniert. Dafür ist ein sogenanntes „*Transferklima*“ bedeutsam (z.B. sind Kollegen an den Inhalten des Trainings interessiert und zeigen Führungskräfte Wertschätzung aufgrund des absolvierten Trainings?). Eine positive Lernkultur motiviert Mitarbeitende, Trainingsinhalte umzusetzen. Nicht zuletzt ist es wichtig, dass den Mitarbeitenden möglichst zeitnah die *Möglichkeit zur Anwendung* gegeben wird. Hierfür ist eine Führungskraft notwendig, welche Situationen schafft, in denen die Trainingsinhalte in den Berufsalltag integriert werden können (z.B. nach einem Moderationstraining die Möglichkeit geben, Teamsitzung zu moderieren).

### Förderliche Faktoren für Trainingstransfer

#### 1. Trainee:

- Fähigkeit
- Motivation

#### 2. Trainingskonzept:

- Trainingselemente vielfältig gestalten
- Trainingssituation ähnlich zu Alltagssituation

#### 3. Arbeitsumgebung:

- „Transferklima“ schaffen
- Möglichkeit zur Anwendung geben

## Fazit

Mitarbeitende können gelernte Trainingsinhalte oft nicht anwenden. Wissenstransfer sollte daher ein ernsthaft verfolgtes Ziel sein, um den Erfolg von Trainings nicht nur auf der Ebene der Zufriedenheit und des direkten Lernens, sondern auch auf Verhaltensebene sicherzustellen. Damit Wissenstransfer erfolgen kann, müssen nicht nur die Lernenden selbst, sondern auch das Trainingskonzept und die Arbeitsumgebung auf ein erfolgreiches Anwenden der Lerninhalte abzielen.

In Anlehnung an: Ford, J. K., & Weissbein, D. A. (1997). Transfer of training: An updated review and analysis. *Performance Improvement Quarterly*, 10, 22-41.



### Dr. Christina Schwind

Schreibt auf [wissensdialoge.de](http://www.wissensdialoge.de) zu den Themen: Wissensaustausch, informelles Lernen und Informationssuche.