

Sicherung des Praxistransfers von Fortbildungsveranstaltungen

Wer Fortbildungsveranstaltungen durchführt oder in Auftrag gibt, muss sich von Anfang an um den Praxistransfer kümmern. Dies gilt insbesondere bei Fortbildungsveranstaltungen, in denen es um Veränderungen von Verhalten und sozialen Beziehungen geht. Die Übertragung von Seminarerfahrungen in den Alltag ist das eigentliche Ziel aller Bemühungen von Trainerinnen und Trainern sowie von Personalverantwortlichen. Eine angemessene Evaluation muss deshalb das Kriterium des Praxistransfers beinhalten: Welche Konsequenzen haben die im Seminar behandelten Themen für die Alltagspraxis der Teilnehmerinnen und Teilnehmer? Lediglich beim „training on the job“ ist die praktische Umsetzung unmittelbarer Bestandteil der Aus- oder Fortbildung.

Wer günstige Bedingungen für den Transfer herstellen möchte, muss bei der Konzeption der Seminare und der Zusammensetzung der Teilnehmergruppe anfangen, die Vorgesetzten einbeziehen, die Teilnehmer auf das Seminar vorbereiten, beispielsweise durch eine Klarstellung der vorgegebenen Seminarziele, ggf. auch durch eine problem- und zielbezogene Lektüre, muss die Durchführung des Seminars anwendungsbezogen gestalten und schließlich die Phasen zwischen und nach den Seminareinheiten nutzen. Die Durchführung einer Seminarreihe mit dazwischen liegenden Praxisphasen erleichtert die Transferplanung. Zumindest sollte es möglich sein, zu einem Seminarthema im Abstand von einigen Monaten ein Follow-up-Treffen durchzuführen. Systematische Transfergestaltung ist demnach eine komplexe Organisations- und Managementaufgabe. Welche Möglichkeiten in den Seminarphasen bestehen, den Praxistransfer vorzubereiten und zu unterstützen, soll an einigen Beispielen aufgezeigt werden.

1. Seminarziele und Seminarerwartungen

Eine Grundvoraussetzung für Praxistransfer ist eine realistische Zielplanung bei der Konzeption der Seminare. Die angestrebten Ziele müssen den Teilnehmenden transparent gemacht werden, da die Zielerreichung von ihrer aktiven Mitarbeit und Problembearbeitung abhängt. Zu diesem Zweck werden vor, spätestens aber zu Seminarbeginn Programmübersichten präsentiert, auf denen allgemeine Ziele aus der Sicht der Seminarleitung bzw. des Auftraggebers aufgeführt sind.

Da für eine aktive Mitarbeit auch die Berücksichtigung eigener Anliegen und Erwartungen bedeutsam ist, wird die Seminargruppe danach aufgefordert, auf Kärtchen Seminarerwartungen zu formulieren und diese an der Pinnwand zu ordnen. Die gesammelten Themen werden während des Seminars neben der Programmübersicht als Orientierungshilfe genutzt. Sofern konkrete Anwendungsziele genannt werden, dienen diese als orientierende und motivierende Unterstützung für den späteren Transfer.

2. Praxisbezug

Alltagsnahe Beispiele, praxisbezogene Analyseaufgaben, Übungsaufgaben und Denkanstöße, konkrete Anregungen für die praktische Umsetzung sind methodische Möglichkeiten, um während des Seminars den Anwendungsbezug im Blick zu behalten.

3. "Denkzettel" und Lerntagebücher als Seminarbegleiter

Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern wird am Beginn jeder Seminarphase ein Formblatt "Denk- und Handlungspunkte" ausgeteilt, im Jargon "Denkzettel" genannt. Sie werden aufgefordert, jeweils zu notieren, welche Informationen oder Anregungen sie in Zukunft bedenken oder beherzigen wollten - gleichgültig ob es sich um Anregungen aus den Seminarunterlagen, den Diskussionen, zusätzlichen Dozentenbeiträgen, dem Erfahrungsaustausch oder den Übungen und Rollenspielen handelt. Sowohl für sofort wirksam werdende Anregungen und Vorhaben als auch für mittelfristige Handlungsabsichten soll ein Termin für die Erfolgskontrolle festgelegt werden. Eine ähnliche Rolle können während der häuslichen Vorbereitung und Nachbearbeitungen Lerntagebücher spielen, in denen die Teilnehmer praxisrelevante Erfahrungen und Erkenntnisse festhalten. Im Anhang wird beispielhaft das Formblatt „Denk- und Handlungspunkte“ der Arbeitsgruppe „Psychologie in Organisationen“ an der Universität Frankfurt am Main vorgestellt.

4. Fallanalysen und Erfahrungsaustausch

Die Seminarteilnehmer werden aufgefordert, ihre Praxiserfahrungen und ihre unterschiedlichen Problemlöseansätze untereinander auszutauschen und sich darüber zu verständigen, welche Problemlösungen auch anderswo anwendbar wären. Es geht dabei nicht um eine Vereinheitlichung der Vorgehensweise, sondern um eine Erweiterung des jeweiligen Handlungs- und Problemlösungsrepertoires. Dabei werden auch konkrete Fallanalysen in Kleingruppen vorgenommen. Beispielsweise werden aggressive Konfliktepisoden analysiert: Beobachtete Erscheinungsformen, wahrgenommene Auslöser, vermutete zugrundeliegende Ursachen und Ziele, alternative Bewältigungsformen seitens der Beteiligten.

Ziel derartiger Fallanalysen ist es, die Sensibilität für genaue Beobachtungen zu erhöhen, das Verständnis für hypothetisch angenommene Verhaltensursachen auf Seiten der Situation und der Person zu verbessern und schließlich das Verhaltensrepertoire für denkbare Problemlösemaßnahmen zu erweitern.

5. Erträge für die Praxis und Anwendungsplanung

Am Ende einzelner Seminartage oder eines Blockseminars werden Kleingruppen gebildet mit dem Arbeitsauftrag, mögliche Erträge des Seminars für die Praxis zusammenzutragen, also gezielt nach Anwendungsmöglichkeiten im Arbeitsalltag zu suchen. Dabei geht es einerseits um Anregungen zum besseren Verständnis der Arbeitssituation, andererseits um Möglichkeiten zur Beeinflussung von Personen, Situationen oder eigenem Verhalten. Die Ergebnisse der Kleingruppen werden auf Flipchart festgehalten, anschließend der Gesamtgruppe präsentiert und schließlich fotografiert oder abgeschrieben. Diese Arbeitsergebnisse werden den Teilnehmerinnen und Teilnehmern nachträglich zur Verfügung gestellt.

6. Persönliche Selbstverpflichtungen

Am Ende eines Seminars erhalten alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer den Auftrag, sich ein oder zwei konkrete Anwendungsziele verbindlich vorzunehmen, beispielsweise: Entspannungstechniken mindestens zweimal wöchentlich zu üben, eine verhaltens- und situationsorientierte Problemanalyse zu erarbeiten, ein Konfliktgespräch unter Verwendung von Ich-Botschaften zu führen, Kreativitätstechniken zu erproben usw. Die während des Seminars ausgefüllten Denk- und Handlungspunkte dienen dabei als Anregung. Diese persönlichen Vorhaben werden vor der Gruppe öffentlich bekanntgegeben. Sofern es sich um mehrteilige Veranstaltungen handelt, dürfen dann in der Eingangsphase des darauffolgenden Termins alle Teilnehmer über ihre "Erfolge" berichten, auch über mögliche Schwierigkeiten und Probleme. Es bietet sich an, bei dieser Gelegenheit nach Lösungen zu suchen, mit denen derartige Schwierigkeiten überwunden werden könnten. Durch das Aufgreifen von Themen aus dem vorangegangenen Seminartermin wird zusätzlich die Integration der verschiedenen Seminarbausteine vorangetrieben. Sofern kein Folgetermin vorgesehen ist, kann auch vereinbart werden, die Anwendungserfahrungen zu einem vereinbarten Termin an alle Teilnehmer und an die Seminarleitung zu verschicken.

7. Ein Brief an mich selbst

Die Teilnehmer schreiben und adressieren am Ende eines Seminars einen Brief an sich selbst, in dem sie ihre Umsetzungspläne möglichst konkret schildern. Sie händigen die verschlossenen Briefe der

Seminarleitung aus, die diese Briefe nach einigen Monaten an die Teilnehmer verschickt. So erhalten sie in zeitlichem Abstand nochmals einen Impuls zur praktischen Umsetzung und zur Selbstkontrolle ihres Praxistransfers.

8. Lernpartnerschaften

Lernpartnerschaften sind eine Möglichkeit, nicht nur die gegenseitige soziale Kontrolle aufgrund einer veröffentlichten Selbstverpflichtung als Motivationshilfe zu nutzen, sondern auch soziale Unterstützung bei Anwendungsproblemen bereitzustellen. Zwei oder drei Teilnehmer vereinbaren gegen Ende der Seminarzeit, sich gegenseitig bei der Umsetzung der Praxisanwendungen zu unterstützen. Wenigstens einmal in der Zwischenzeit zwischen zwei Seminaren sollten sie persönlich oder telefonisch miteinander Kontakt aufnehmen und sich dabei bezüglich ihrer Anwendungserfahrungen und -probleme austauschen und beraten.

9. Anregungen für die Zusammenarbeit im Alltag

Die Teilnehmenden werden ermutigt, mit ehemaligen Seminarteilnehmern aus ihrem Arbeitsumfeld gezielt Kontakte aufzunehmen und über gemeinsame Ansätze zu Problemlösungen zu diskutieren. Es wird die Anregung gegeben, alle bestehenden Möglichkeiten zu nutzen, um gemeinsam im Team Verbesserungen bezüglich der Zusammenarbeit zu erarbeiten und problematische Organisationsstrukturen weiterzuentwickeln.

Fazit

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, vor, während und nach Fortbildungsveranstaltungen die Übertragung des Gelernten in die Praxis systematisch zu unterstützen. Dies ist nicht nur eine Aufgabe für die Trainerinnen und Trainer und für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, sondern auch für Vorgesetzte, Personal- und Fortbildungsverantwortliche. Schon bei der Auswahl externer Trainingsinstitute und bei der konkreten Auftragserteilung ist sicher zu stellen, dass dem Praxistransfer genügend Aufmerksamkeit gewidmet wird.

Literaturhinweise

Lemke, S.G. (1995). *Transfermanagement*. Göttingen: Hogrefe.

Preiser, S. (2006). Sicherung des Praxistransfers. In U. Bernath & W. Fichten, (Hrsg.), *Psychologische Gesundheitsförderung für Fachkräfte im Gesundheitswesen. Implementierung, Transformation und Wirkung einer berufsbegleitenden wissenschaftlichen Weiterbildung* (2., erweiterte Aufl.) Studien und Berichte der Arbeitsstelle Fernstudienforschung der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg (S. 139-146). Oldenburg: BIS.

Rank, B. & Wakenhut, R. (Hrsg.). (1998). *Sicherung des Praxistransfers im Führungskräfte-Training*. München: Hampp.

Autor und Ansprechpartner

Prof. Dr. Siegfried Preiser, Universität Frankfurt am Main, Arbeitsgruppe Psychologie in Organisationen
(Preiser@paed.psych.uni-frankfurt.de)

perso-net ist ein Angebot des:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 | 65760 Eschborn | Tel: 06196 495-3333

