

phone (+49) 07520 / 923202

fax (+49) 07520 / 923203

email office@t-e-a-m.org

www .t-e-a-m.org

Wer hat den Affen auf der Schulter sitzen?

Michael Wagner, Amtzell 2001

(Dieser Artikel ist als Download auf unserer Webseite erhältlich.)

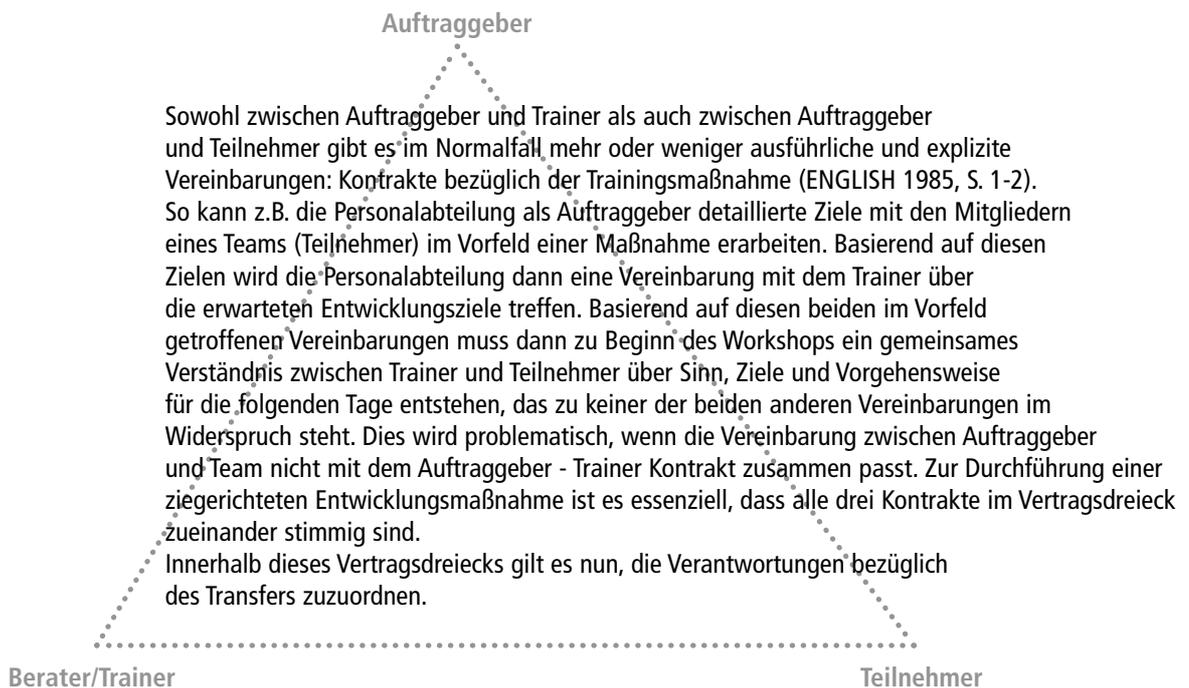
Die Wichtigkeit eines soliden Transfers ist für seriöse Anbieter (*) von Trainingsmaßnahmen selbstverständlich geworden. Es gibt kaum einen Anbieter, der dem Kunden nicht in der einen oder anderen Formulierung Transfersicherung verspricht. Dieses Versprechen, den Transfer zu sichern, möchte ich in diesem Artikel hinterfragen, denn wer sichert, übernimmt Verantwortung. Aus meiner eigenen Erfahrung kenne ich das belastende Gefühl, die Verantwortung zu tragen, dass die Teilnehmer ihre neuen Erkenntnisse anwenden werden. Ziel dieses Artikels ist es, zu erarbeiten, welche Verantwortungen stimmig und sinnvoll von Trainern übernommen werden sollten und welche Verantwortungen die anderen Beteiligten, Teilnehmer und Auftraggeber, haben.

1. Was heißt Transfer?

Transfer hat stattgefunden, wenn Entwicklung erkennbar ist. Diese Interpretation von Transfer beschreibt sowohl individuelle Weiterentwicklung als auch die gesamt Organisationseinheiten. Entwicklung ist das Ziel des Auftraggebers: z.B. Persönlichkeitsentwicklung, Entwicklung von Führungskompetenz, Teamentwicklung, Organisationsentwicklung, etc. Ich begreife in diesem Artikel Transfer als erfolgte Entwicklung und gehe der Frage nach, wer für die vom Auftraggeber erwartete Entwicklung verantwortlich ist.

2. Das Vertragsdreieck

Um die Frage zu beantworten, wer für die vom Auftraggeber erwartete Entwicklung verantwortlich ist, ist es wichtig, alle drei involvierten Parteien zu berücksichtigen: der Auftraggeber, oft die Personalabteilung oder auch der Vorgesetzte eines Teams, die beim Training anwesenden Teilnehmer und der Trainer. Der Auftraggeber kann in der Rolle des Vorgesetzten oft auch gleichzeitig Teilnehmer sein.



(*) Ich möchte alle Leserinnen darauf hinweisen, dass ich im folgenden Artikel durchgehend die männliche Form verwende. In dieser Wahl liegt keine Wertung, sondern sie wurde ausschließlich im Sinne einfacher Lesbarkeit getroffen.

phone (+49) 075 20 / 92 32 02

fax (+49) 075 20 / 92 32 03

email office@t-e-a-m.org

web www.t-e-a-m.org

Wer hat den Affen auf der Schulter sitzen?

Michael Wagner, Amtzell 2001

3. Verantwortungszuordnung

Verantwortlich ist die Person, die auf Fragen bezüglich eines Verantwortungsbereichs am sinnvollsten antwortet (Bernd Schmid 1997, S. 3). Wer muss nun bezüglich Fragen der erfolgten Entwicklung antworten? Hierzu möchte ich einige typische Fragen stellen, um zu prüfen, wer dazu antworten sollte.

Warum findet die Maßnahme statt?

Diese Frage muß von dem beantwortet werden, der ursprünglich eine Weiterentwicklung eingefordert hat, z.B. der Vorgesetzte, der in seiner Abteilung Defizite in der Effektivität der Zusammenarbeit feststellt.

Der Auftraggeber ist für das Warum einer Maßnahme verantwortlich, d.h. er muß im Vorfeld sicherstellen, dass das Thema relevant für die Zielgruppe ist. Schickt z.B. ein Personalreferat ein Team auf eine Teamentwicklung, ohne dass den Teilnehmern der Bedarf für eine Weiterentwicklung des Teams erkennbar ist, ist die Wahrscheinlichkeit einer Entwicklung, sprich des Transfers, gering.

Wie ist der Prozess gestaltet, um Entwicklung zu fördern?

Hier kommt nun die Frage an den Trainer, bezüglich des Entwicklungsprozesses, dessen Begleitung sein Auftrag ist. Antworten zum Workshop Design, zu den methodischen Schritten, wie die Teilnehmer Lösungen erarbeiten, Konflikte bearbeiten, neue Alternativen finden, etc. werden vom Trainer erwartet und liegen in seiner Kompetenz. Der Trainer ist verantwortlich, den Prozess derart zu gestalten, dass Entwicklung möglich ist.

Was ändert sich aufgrund der Maßnahme?

Die Beantwortung dieser Frage hängt von unserem Menschen- bzw. Organisationsbild ab. Sieht man das Teilnehmersystem als Maschine, so kann der Trainer als Mechaniker genau vorhersagen, welche Veränderung das "Anziehen einer Schraube" bewirkt – er ist verantwortlich für die Entwicklung der Maschine. Dieser Ansatz beruht auf der Annahme, dass jede Intervention eine genau vorhersagbare Wirkung hat. In Humansystemen ist dies jedoch nicht möglich. Der Mensch als eigenständiges Wesen entscheidet letztendlich immer selbst, welche Bedeutung er einer Intervention gibt, sprich welche Konsequenzen er aus einem Training zieht. Watzlawick (2000, S30) beschreibt dies treffend mit der Analogie einen Stein oder einen Hund mit dem Fuß zu treten. Beim Stein kann man theoretisch genau vorhersagen, wohin er rollen wird. Der Hund jedoch hat die eigene Wahlmöglichkeit, weg zu laufen, zu beißen, etc.; die Entscheidung was er mit dem Fußtritt macht, liegt beim Hund als Lebewesen.

Dies heißt konkret: Als Prozessverantwortlicher kann der Trainer Entwicklungsprozesse anstoßen, das Ergebnis aber nicht vorhersagen. Er kann Entwicklung oder Lernen ermöglichen, dies aber nicht durchführen

Auf die Frage, was sich aufgrund der Maßnahme ändert, kann der Trainer daher nicht antworten. Nur die Teilnehmer können kompetente Auskunft darüber erteilen, welche Veränderungen sie aufgrund des Trainings vornehmen werden. Die eigentliche Transferverantwortung liegt in den Händen der Teilnehmer selbst.

Zusammengefasst heißt das:	Frage	Wer muß antworten?	Ist verantwortlich für:
	Warum findet die Maßnahme statt?	Auftraggeber	Auftrag
	Wie ist der Prozess gestaltet, um Entwicklung zu fördern?	Trainer	Prozessgestaltung des Trainings
	Was ändert sich aufgrund der Maßnahme?	Teilnehmer	Transfer

phone (+49) 075 20 / 92 32 02

fax (+49) 075 20 / 92 32 03

email office@t-e-a-m.org

web www.t-e-a-m.org

Wer hat den Affen auf der Schulter sitzen?

Michael Wagner, Amtzell 2001

4. Was passiert, wenn der Trainer die Transferverantwortung empfindet?

Blanchard (1990) vergleicht Verantwortung mit einem Affen, der sich von einer Person zur nächsten hangelt. Die Affenmetapher soll zeigen, dass der Prozess des Abschiebens, nicht Annehmens oder an sich Nehmens von Verantwortung sehr schnell und implizit ablaufen kann. So kann es innerhalb des Vertragsdreiecks zu Verschiebungen der oben beschriebenen Verantwortungen kommen. Eine besonders typische Situation ist die, dass Auftraggeber und Teilnehmer die Transferverantwortung an den Trainer abgeben bzw. dieser sie annimmt. So kann z.B. ein Auftraggeber den Trainer fragen: "Wie stellen sie denn sicher, dass die Erkenntnisse des Teamtrainings auch umgesetzt werden?" Sobald der Trainer versucht, auf diese von ihm unbeantwortbare Frage zu antworten, übernimmt er die Transferverantwortung; der Affe sitzt auf seiner Schulter. Auch ohne die Einladung des Auftraggebers nehmen sich Trainer den Affen selbstständig auf ihre Schulter, indem sie anpreisen: "Wir sichern den Transfer". Die Frage ist, ob dies an sich ein Problem darstellt, abgesehen von der Tatsache, dass diese Situation einen erheblichen Leistungsdruck erzeugt. Aus Trainersicht wird dies oftmals positiv gesehen - man will ja schließlich etwas verändern. Was passiert, wenn der Trainer sich für den Transfer verantwortlich fühlt, also sich verantwortlich fühlt, dass eine echte Entwicklung beim Teilnehmer bzw. beim Team stattfindet? Ich möchte an folgendem Beispiel zeigen, wie der Trainer durch die Haltung, diese Verantwortung übernehmen zu müssen, an innerer und äußerer Handlungsfreiheit verliert und damit seine Handlungsfähigkeit reduziert: Im Rahmen einer Teamentwicklung ist das vom Abteilungsleiter (Auftraggeber) vorgegebene Ziel die Verbesserung der Schnittstellen zwischen drei Arbeitsgruppen. Während einer mit mehreren Schnittstellen versehenen Simulation meistern die Teilnehmer diese sehr effektiv. Nach der Auswertung der Übung fragt der Trainer nun, wie man, basierend auf der positiven Erfahrung der Übung, die Schnittstellen in der Arbeit konkret optimieren könne. Die Teilnehmer schauen ihn unsicher an und haben nur schwammige ausweichende Vorschläge. Der Trainer macht nun selbst Vorschläge. Werden diese Vorschläge aus der inneren Haltung gemacht, "ich muss eine gute Lösung finden", dann entlässt der Trainer die Teilnehmer aus der Verpflichtung zu antworten und gibt die Antworten selbst. Er wird dazu tendieren, weitere Vorschläge zu machen, wenn die Gruppe auf den ersten Vorschlag nicht einsteigt. Je mehr Lösungsansätze er liefert, um so bequemer lehnen sich die Teilnehmer zurück, denn nun arbeitet der Trainer, die Teilnehmer werden passiv.

Für das so erarbeitete Ergebnis werden sich die Teilnehmer jedoch nicht verantwortlich fühlen, d.h. die Wahrscheinlichkeit effektiver Veränderung am Arbeitsplatz ist sehr gering.

Welche Handlungsmöglichkeit hat nun der Trainer, der sich nicht für den Transfer verantwortlich fühlt. Aus der inneren Haltung, "ich mache Vorschläge, um einen Suchprozess bei den Teilnehmern auszulösen", macht der Trainer einen Lösungsvorschlag und beobachtet, ob dieser Vorschlag die Teilnehmer anregt, diesen zu prüfen und gegebenenfalls eigene besseren Vorschläge zu suchen. Bleibt die Gruppe jedoch passiv, kann der Trainer zurücktreten (er ist seiner Verantwortung ja bereits gerecht geworden) und fragen: "Sie scheinen hier keine konkreten Lösungsansätze zu sehen, warum?". Nun könnten die Teilnehmer erklären, dass sie der Meinung sind, dass ihre Schnittstellen eigentlich recht gut funktionieren. Das Problem ihrer Zusammenarbeit liege ganz woanders. Jetzt übernehmen die Teilnehmer die Verantwortung für ihre Entwicklungsthemen.

Hilft der Trainer der Gruppe, die jetzt eingebrachten Themen zu bearbeiten, dann ist aufgrund der geweckten Eigenmotivation der Teilnehmer die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung wesentlich höher. Je mehr der Trainer die Verantwortung für ein gutes Ergebnis empfindet, umso weniger Entwicklung findet statt, oder positiv formuliert, je weniger Transferverantwortung er übernimmt, umso größer kann die Selbstverantwortung der Teilnehmer für ihre Entwicklung sein.

Reinhard Sprenger schreibt hierzu: **"Der Mensch verändert sich nur, wenn er selbst es will. ... es muss ein eigener Weg sein, nicht ein fremdbestimmter ... Wenn sie alle Antworten geben, bevor überhaupt gefragt wurde, aktiviert der Mitarbeiter niemals seine eigenen Ressourcen. Er tötet die Selbstverantwortung, weil er die Wahlmöglichkeit verstopft und damit auch keine Verantwortung für das Ergebnis zuweist."**
(SPRENGER 2001, S. 9)

Die Übernahme von Transferverantwortung ist also keine wünschenswerte Dienstleistung, sondern hat kontraproduktive Folgen.

phone (+49) 075 20 / 92 32 02

fax (+49) 075 20 / 92 32 03

email office@t-e-a-m.org

web www.t-e-a-m.org

Wer hat den Affen auf der Schulter sitzen?

Michael Wagner, Amtzell 2001

5. Die Konsequenzen im Vertragsdreieck

In Kapitel 3 wurden die grundsätzlichen Verantwortungen definiert: Der Auftraggeber ist für die Kontrakte zu Trainer und Teilnehmern verantwortlich, der Trainer für die Prozessgestaltung des Trainings und die Teilnehmer für den Transfer. Desweiteren wurde in Kapitel 4 gezeigt, wie wichtig es ist, dass die Teilnehmer selbst in der Transferverantwortung stehen. Was sind nun die konkreten Konsequenzen für Auftraggeber, Trainer und Teilnehmer um zu gewährleisten, dass Trainings ihre gewünschte Wirkung auch erzielen, sprich Entwicklung stattfindet?

5.1 Konsequenzen für das Auftraggeber-Unternehmen

Ist das Thema relevant?

Die Mitglieder eines Teams sind Experten ihres Systems und können am besten definieren, welche Themen angepackt werden müssen, um z.B. die Zusammenarbeit zu verbessern. Diese Definition der Ziele sollte daher im Vorfeld in enger Abstimmung zwischen Auftraggeber und Teilnehmern passieren, oder im ersten Teil des Trainings. Wichtig ist, dass die Teilnehmer aktiv daran beteiligt sind. Das Beispiel der Schnittstellenklärung zeigt, dass es oft sinnvoller ist, nur das übergeordnete Entwicklungsziel zu vereinbaren, z.B. Verbesserung der Zusammenarbeit, da bei einem zu eng vorgefassten Thema die Gefahr besteht, dass es für die Teilnehmer nicht relevant ist.

Ist der Grund der Maßnahme klar?

Hier müssen Personalabteilung und Führungskraft Farbe bekennen und die Gründe für ein Training offen legen. Oft ist der erste Schritt der Führungskraft, dem Team bzw. dem einzelnen Mitarbeiter die wahrgenommenen Defizite klar zu kommunizieren, der wichtigste Entwicklungsschritt. Nur wenn den Teilnehmern klar ist, was der Sinn und Zweck der Maßnahme ist, können sie auch Verantwortung für das Ergebnis übernehmen, sprich nur so kann Transfer stattfinden.

Ist das Training in übergeordnete Entwicklungskonzepte des Unternehmens eingebunden?

Sieht z.B. eine Führungskraft, die auf ein Führungstraining geschickt wird, einen Grund für die Weiterentwicklung des eigenen Führungsverhaltens?

Um dies zu unterstützen, sollten solche individuellen Qualifizierungsmaßnahmen in ein übergeordnetes Personalentwicklungskonzept eingebunden sein. So kann z.B. in einem Mitarbeitergespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter der Entwicklungsbedarf gemeinsam festgelegt werden. Eine solche Zielvereinbarung stärkt die Eigenverantwortung des Teilnehmers für seine Entwicklung.

Darf ein Team die auf einem Training erarbeiteten Maßnahmen umsetzen, sprich darf ein Transfer stattfinden?

Bei Teamentwicklungsmaßnahmen wie in unserem Beispiel gehen die Veränderungsvorhaben meist über persönliche Verhaltensänderungen hinaus. Entwicklung einer Fehlerkultur, die Einführung eines neuen Informationssystems, die Umgestaltung eines Arbeitsprozesses, die Klärung und Definition von Verantwortungsbereichen, etc. sind Beispiele typischer Themen. Bei solchen Themen ist es wichtig, bereits im Vorfeld zu klären, dass wichtige Entscheider für entsprechende Themen am Training teilnehmen, oder zumindest am einem Tag anwesend sind. So können die Veränderungsthemen gemeinsam mit den Vorgesetzten diskutiert werden, und diese können das Team gegebenenfalls autorisieren, die Themen anzupacken.

Wer fordert den Transfer ein?

Bei Teamentwicklungsmaßnahmen ist es eine wichtige Aufgabe der Führung, die Umsetzung der formulierten Ziele bzw. der Handlungsvereinbarungen einzufordern. So bleibt die Entwicklung des Teams Teil der Führungsverantwortung des Vorgesetzten und wird nicht zur Verantwortung des Trainers. Gerade bei Follow-up Veranstaltungen ist es wichtig, sich darüber im Klaren zu sein, dass es nicht die Aufgabe des Trainers sein kann, im Sinne eines Controllings Entwicklungsschritte von den Teilnehmern einzufordern. Dies ist Führungsverantwortung; der Trainer hilft im Follow-up Entwicklungsblockaden zu identifizieren, um dadurch weitere Entwicklung zu ermöglichen.

phone (+49) 075 20 / 92 32 02

fax (+49) 075 20 / 92 32 03

email office@t-e-a-m.org

web www.t-e-a-m.org

Wer hat den Affen auf der Schulter sitzen?

Michael Wagner, Amtzell 2001

5.2 Konsequenzen für den Trainer

Ist das Thema relevant? Ist der Grund der Maßnahme klar?

Bei der Definition der Ziele und dem Transparentmachen der Gründe eines Trainings hat der Trainer eine beratende Rolle für den Auftraggeber. Merkt er, dass Teile dieses Klärungsprozesses im Vertragsdreieck nicht optimal laufen, sollte er beratend und aufklärend intervenieren und falls notwendig auch eigene Bedingungen an den Auftraggeber stellen, z.B. den Auftrag nur dann anzunehmen, wenn der Vorgesetzte die Gründe der Maßnahme klar seinem Team darlegt.

Wollen die Teilnehmer an den Themen arbeiten?

Bei einem vorgefertigten Standardprogramm (z.B. "erfolgreich Führen in 3 Tagen"), bei dem alle Programmpunkte vor Trainingsbeginn bereits fixiert sind, geben die Veranstalter die Antwort darauf, was für die Teilnehmer wichtig ist, und nehmen so den Teilnehmern die individuelle Entwicklungsverantwortung ab.

Durch die Abfrage konkreter persönlicher Fragestellungen und Anliegen zu Beginn des Trainings kann das Programm innerhalb des vom Auftraggeber vorgegebenen Rahmens flexibel auf die individuellen Themen der Teilnehmer abgestimmt werden. Die Teilnehmer nehmen ihre persönlichen Anliegen selbst in die Hand!

Können Erkenntnisse umgesetzt werden, oder ist der Transferschritt zu groß?

Diese Frage betrifft die Prozessgestaltungs- bzw. Methodenkompetenz des Trainers. Die Wahl und Gestaltung relevanter Übungen, persönliche Reflexionsphasen, Theorie-Inputs, individuelle Fallbearbeitung, Hypothesen zur Verfügung stellen, Erarbeiten von Handlungsplänen, etc. sind Interventionsbeispiele, die einen Prozess gestalten, der Entwicklung unterstützt und fördert. Hier ist es wichtig, den Prozess nicht vorzugeben, sondern im Kontakt mit den Teilnehmern zu entwickeln. Die Teilnehmer müssen wissen, ob das Thema weit genug bearbeitet ist, oder ob sie noch einen weiteren Schritt benötigen, bevor die Umsetzung klappen kann. Bei einem solchen prozessorientierten Trainingsansatz ist eine hohe Kompetenz und Erfahrung vom Trainer gefordert. Es gibt keine dem Trainer Sicherheit gebenden Standardabläufe, jede Intervention wird im Prozessfluss im ständigen Kontakt mit der Gruppe individuell entworfen.

Wer hat den Affen auf der Schulter sitzen?

Michael Wagner, Amtzell 2001

phone (+49) 075 20 / 9232 02

fax (+49) 075 20 / 9232 03

email office@t-e-a-m.org

web www.t-e-a-m.org

6. Die Essenz

Nicht die Trainer, sondern die Teilnehmer selbst sind für den Transfer verantwortlich. Diese werden die Transferverantwortung nur übernehmen, wenn sie bezüglich Fragen ihrer Weiterentwicklung antworten können, wollen, dürfen und müssen (B. SCHMID 1997, S. 3).

Die Teilnehmer können antworten, wenn...
... die Gründe für das Training klar sind.
... das Thema relevant ist.
... der Trainer prozessorientiert arbeitet.

Die Teilnehmer wollen antworten, wenn...
... die Inhalte auf ihre konkreten Themen und Anliegen abgestimmt sind.
... sie das Gefühl haben, das hier bearbeitete Thema bringt sie wirklich weiter.

Die Teilnehmer dürfen antworten, wenn...
... sie von ihren Vorgesetzten für Entwicklungsmaßnahmen autorisiert sind.

Die Teilnehmer müssen antworten, wenn...
... die Maßnahme in ein übergeordnetes Personal- bzw. Organisationsentwicklungskonzept eingebunden ist.
... eine Entwicklung von ihren Vorgesetzten eingefordert wird.

Sind all diese Bedingungen erfüllt, dann werden die Teilnehmer eines Trainings auf Fragen bezüglich ihrer Entwicklung antworten, sie tragen die Verantwortung für den Transfer, Entwicklung kann stattfinden.

Quellen:

BLANCHARD, K., ONCKEN, W., BURROW, H.:
Der Minutenmanager und der Klammer-Affe. Hamburg 1990 (Rowohlt).
ENGLISH,
Fanita: Der Dreiecksvertrag. In: Zeitschrift für Transaktionsanalyse 2/1985
SCHMID, Bernd: Wege zu einer Verantwortungskultur. Studienschrift, Wiesloch
1997 (Institut für systemische Beratung)
SPRENGER, Reinhard: Störfall Persönlichkeit: Vor jedem Sein ein Maß.
In: Hernsteiner-Fachzeitschrift für Managemententwicklung 1/2001, S. 9-10
WATZLAWICK, P., BEAVIN, J., JACKSON, D.: Menschliche Kommunikation.
Bern 2000 (Verlag Hans Huber)