

Schriftliche Ausarbeitung zur Erlangung der Zertifizierung  
„Competence-Trainer“  
der Steinbeis-Hochschule Berlin

## **Wie lässt sich der Lerntransfer vor, während und nach einem Training steigern?**

von Carolin Gieseemann

in Kooperation mit Competence on Top GmbH

Berlin, Juli 2017

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. EINLEITUNG.....</b>	<b>3</b>
<b>2. AUSGANGSSITUATION UND ZIELFRAGE .....</b>	<b>5</b>
2.1 ZIELFRAGE.....	5
2.2 FORSCHUNGSSTAND UND BEGRIFFSDEFINITIONEN.....	5
2.2.1. Lerntheorien .....	6
2.2.2 Lerntransfer .....	7
2.2.3 Lernfeld / Funktionsfeld .....	8
2.2.4 Lerntransfermodelle.....	8
<b>3. METHODISCHES VORGEHEN UND HERAUSFORDERUNGEN .....</b>	<b>10</b>
3.1 VORGEHENSWEISE.....	10
3.2 HERAUSFORDERUNGEN .....	11
<b>4. ERGEBNISSE UND GESAMTFAZIT .....</b>	<b>13</b>
4.1 VOR DEM TRAINING.....	13
4.1.1 Seminarbeschreibung.....	14
4.1.2 Auftragsklärung.....	15
4.1.3 Bedarfsanalyse der Teilnehmer.....	16
4.1.4 Vorab-Aufgaben (z. B. Lektüre).....	17
4.2 WÄHREND DES TRAININGS .....	17
4.2.1 Bedarfsanalyse.....	19
4.2.2 Anwendungsaufgaben.....	19
4.2.3 Reflexions- und Abstraktionsmöglichkeiten .....	20
4.2.4 Visualisierung.....	20
4.2.5 Metaphern.....	21
4.2.6 Wiederholungen.....	22
4.2.7 Selbstverpflichtung / 1. Schritt.....	22
4.3 NACH DEM TRAINING .....	23
4.3.1 Fotoprotokoll.....	24
4.3.2 Gesprächsleitfaden.....	24
4.3.3 Kurzpräsentation.....	25
4.3.4 Handout.....	25
4.3.5 Folgegespräch / Coaching .....	26
4.3.6 Lerntandems.....	26
4.3.7 Online-Fragebogen .....	27
4.4 GESAMTFAZIT .....	27
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>29</b>

Für eine bessere Lesbarkeit ist in dieser Arbeit von Trainern, Teilnehmern etc. die Rede. Gemeint sind dabei natürlich immer auch Trainerinnen, Teilnehmerinnen etc.

# 1. Einleitung

*Wie lernen wir? Wieso lernen wir etwas nicht? Wieso wenden wir nicht an, was wir doch „gelernt“ haben? Und was trägt der Trainer selbst zum Lernerfolg oder Misserfolg der Teilnehmer bei?*

Als Trainer kommt man nicht umhin, sich diese Fragen zu stellen. Eine wichtige theoretische Strömung der letzten Jahre, die auch mein Trainingsverständnis prägt, ist dabei der Konstruktivismus. Nach dieser Theorie gibt es keine objektive Wahrheit und auch kein objektives Wissen, das von einer Person auf die andere einfach übertragbar wäre. Der Lernende konstruiert sich sein Wissen selbst – der Trainer kann lediglich über verschiedene Wege eine solche Konstruktion bei den Teilnehmern fördern oder eben auch verhindern.

Eine weitere wichtige theoretische Strömung für mein Trainingsverständnis ist die Systemtheorie. Bezogen auf Trainings und Weiterbildungen ist es wichtig, sich als Trainer klarzumachen, dass die Teilnehmer Teil eines Systems sind – und dass dieses System den Transfer unterstützen oder verhindern kann. So ist der Einfluss der Unternehmens- und Führungskultur elementar, wenn es darum geht, ob Wissen vom Training abstrahiert und im Arbeitsumfeld neu angewandt wird. Auch innerhalb des Trainings selbst entstehen Systeme – so wirkt der Trainer nicht nur auf die Teilnehmer, sondern die Teilnehmer beeinflussen sich auch wechselseitig.

Doch so wichtig diese Theorien für das eigene Trainerverhalten auch sind, darf dies doch nicht dazu führen, als Trainer den eigenen Anteil am Erfolg des Lerntransfers zu leugnen. Meiner persönlichen Auffassung nach erfordert das Training in der Erwachsenenbildung ein partnerschaftliches Vorgehen. Der Erfolg hängt dabei in mindestens gleichem Maße von den Teilnehmern wie von dem Trainer ab. Als Trainer bin ich verpflichtet, einen Lerntransfer bestmöglich zu fördern. Ob und wie stark vermittelte Inhalte von den Teilnehmern dann in ihrem beruflichen Umfeld auch dauerhaft umgesetzt werden, entzieht sich auf den ersten Blick dem Einfluss des Trainers.

Allerdings findet hier gerade ein Umdenken statt. In der Wirtschaft haben sich in den vergangenen Jahren die Ausgaben für berufliche Weiterbildung massiv verstärkt. „53 Prozent aller Betriebe in Deutschland haben im ersten Halbjahr 2016 die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter unterstützt. [...] Im Jahr 2001 beteiligten sich dagegen nur 36 Prozent der Betriebe an der Qualifizierung ihrer Mitarbeiter“, so die Ergebnisse einer Befragung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.<sup>1</sup> Damit einhergehend wird zunehmend auch die Frage der Effektivität und Effizienz dieser Maßnahmen gestellt. Vor diesem Hintergrund wird verstärkt betrachtet, inwiefern auch neue, digitale Formate für einen besseren Lerntransfer sorgen.

Von diesem Interesse an Effektivität und Effizienz zeugt auch eine vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Studie, dessen Ziel es ist, ein Qualitätssicherungssystem für Weiterbildungsmaßnahmen zu erstellen, die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert und vom Bundesinstitut für Berufsbildung als Projektträger begleitet wird<sup>2</sup> und deren Zielsetzung unter anderem ist, die Evaluation von Weiterbildung zu verbessern.

---

<sup>1</sup> <http://www.iab.de/de/informationsservice/presse/presseinformationen/betriebspanel.aspx>

<sup>2</sup> Das Projekt wird unter der Leitung von Frau Prof. Dr. Tanja Rabl (Technische Universität Kaiserslautern) von der Technischen Universität Kaiserslautern und dem Betriebswirtschaftlichen Forschungszentrum für Fragen der mittelständischen Wirtschaft e.V. bearbeitet. Die Evalea GmbH ist assoziierter Partner im Projekt. Mehr Infos unter <https://www.evalea.de/evaluation-und-personalentwicklung/studie-faktoren-des-weiterbildungserfolgs/ueber-das-projekt/>

Als Trainer ist man daher gut beraten, sich mit den transferfördernden Aspekten vor, während und nach der eigentlichen Weiterbildung auseinanderzusetzen. In Zukunft wird es in einer Branche, die keinerlei Qualifikation erfordert, um sich „Trainer“ zu nennen, immer mehr auch darauf ankommen, nicht nur Trainings anzubieten, sondern umfassendere Konzepte zu entwickeln, die den Lerntransfer der Teilnehmer belegbar verbessern.

Doch auch auf Unternehmensseite muss sich etwas tun: Unstrittig in der Wissenschaft ist die Erkenntnis, dass die Bedingungen, die der Teilnehmer an seinem Arbeitsplatz vorfindet, maßgeblich darüber bestimmen, ob ein Lerntransfer erfolgt oder nicht. Als Vorgesetzter reicht es eben nicht, den Mitarbeiter „mal zu einem Seminar“ zu schicken. Hier kann der Trainer bereits im Vorfeld informieren, wie Mitarbeiter in der Vorbereitung, aber auch im Nachgang unterstützt werden können, um die gewonnenen Erkenntnisse für das Unternehmen gewinnbringend einzusetzen.

So ist es meines Erachtens essentiell, sich als Trainer mit dem Thema „Lerntransfer“ intensiv auseinanderzusetzen. Der Trainer ist nicht mehr nur Experte für sein Fachgebiet. Er muss auch Experte in der nachhaltigen Wissensvermittlung und -übertragung werden. Nur dann kann er bereits im Vorfeld ideale Transferbedingungen schaffen und auch den Transfer nach dem Training noch positiv beeinflussen.

Insofern verstehe ich diese Arbeit auch als Vorbereitung und Erweiterung meines Trainer-Know-Hows. Die in der praktischen Ausbildung überwiegenden Inhalte des Trainingsdesigns werden so ergänzt, erweitert und vertieft. Damit kann ich in Zukunft zum einen das Training selbst noch stärker unter dem Gesichtspunkt des erfolgreichen Transfers planen. Die Auseinandersetzung mit dem Thema erweitert aber auch mein Methodenspektrum in der Vorbereitung und Nachbegleitung der Teilnehmer.

Ich habe mich entschlossen, das Thema breit zu betrachten. Daher werde ich nicht an einem konkreten Trainingsbeispiel die Frage diskutieren, sondern habe stattdessen Interviews mit den vier Stakeholdergruppen eines Seminars oder Workshops geführt:

- Teilnehmern
- Trainern
- Mitarbeitern in Personalentwicklungsbereichen
- Führungskräften, deren Mitarbeiter an Weiterbildungen teilnehmen

Dabei will ich überprüfen, inwieweit die Erkenntnisse und Empfehlungen aus der Forschung sich in der Praxis ebenfalls bewährt haben. Im Rahmen dieser Arbeit ist natürlich keine empirische Forschung oder Überprüfung möglich. Eine qualitative Befragung kann hier aber dennoch neue Erkenntnisse – aus der Praxis – beisteuern.

## 2. Ausgangssituation und Zielfrage

*Wann ist ein Training oder eine Weiterbildungsmaßnahme erfolgreich? Welche Kriterien sind dabei wichtig für die Teilnehmer? Welche für den Trainer? Welche für die Führungskräfte und Personalentwickler?*

Viele Trainer konzentrieren sich vor allem auf das Training selbst. Hier erfolgreich zu sein, alle Teilnehmer zu motivieren, wertschätzend zu arbeiten – das alles liegt im Fokus eines Trainers. Und wenn dann die Teilnehmer am Ende des Trainings bescheinigen, das sei ein tolles Training gewesen, scheint dies dem Trainer ja auch recht zu geben. Aber stimmt das so?

Der eigentliche erfolgreiche Lerntransfer findet nicht im Training statt. Erst wenn die Teilnehmer das dort erworbene Wissen, die gemachten Erfahrungen und gewonnenen Erkenntnisse nachhaltig bei ihrer eigentlichen Tätigkeit einsetzen, kann man von Transfer sprechen. Erst dann, so meine Überzeugung, war das Seminar erfolgreich. Und um dies zu ermöglichen, muss der Trainer auch die Vorbereitung und Nachbereitung des Trainings sorgfältig planen. Dies wird m. E. aktuell noch häufig vernachlässigt.

### 2.1 Zielfrage

Die zentrale Frage der Arbeit ist daher, wie sich der Lerntransfer vor, während und nach einem Training steigern lässt. Dabei soll es durchweg um Methoden, Maßnahmen und Empfehlungen gehen, die der Trainer selbst beeinflussen kann, deren Eignung, Einsatzmöglichkeiten und auch Grenzen. Die Arbeit will dabei eine Übersicht geben und gleichzeitig Empfehlungen für die Anwendung aussprechen.

Faktoren, die vom Trainer nicht beeinflusst werden können, werden höchstens am Rande betrachtet. So hat zum Beispiel die Einstellung des Arbeitsumfelds (also der Kollegen, Vorgesetzten, Kunden) zu dem neu vermittelten Wissen des Teilnehmers einen immensen Einfluss auf den Grad des Lerntransfers.<sup>3</sup> Als Trainer, der ggf. von der Personalentwicklung beauftragt wurde (bei Inhouse-Seminaren) oder sogar externe Trainings anbietet, existiert aber häufig keine direkte Kontaktmöglichkeit mit Vorgesetzten, um für diesen Aspekt zu sensibilisieren.

Bevor die Frage nach dem erfolgreichen Lerntransfer diskutiert werden kann, sei hier zunächst ein kurzer Überblick über die Begriffsdefinitionen und den aktuellen Forschungsstand gegeben.

### 2.2 Forschungsstand und Begriffsdefinitionen

Der Forschungsstand zur Transferforschung, so charakterisiert es Thomas Gnefkow, ist „einerseits sehr heterogen und komplex und andererseits wenig strukturiert.“<sup>4</sup> Die wichtigsten Begriffe und Erkenntnisse der Forschung sollen hier kurz dargestellt werden. Dabei werden zunächst die

---

<sup>3</sup> So fand eine Studie heraus, „that one misdirected comment by a team leader can wipe out the full effects of a training program.“ (aus: Eduardo Salas, Scott Tannenbaum, Kurt Kraiger, Kimberly A. Smith-Jentsch: The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. In: Psychological Science in the Public Interest. 2012. S. 83.)

<sup>4</sup> Gnefkow, T. (2008), S. 30.

wichtigsten Lerntheorien skizziert, um dann den Begriff Transfer genauer zu definieren. Schließlich wird noch das wichtigste Transfermodell vorgestellt.

### 2.2.1. Lerntheorien

Es gibt verschiedene Forschungsströmungen zum Thema Lernen. Die drei wichtigsten sollen hier kurz skizziert werden.

#### *Behaviorismus*

Der früheste, mittlerweile als überholt geltende Ansatz ist der *Behaviorismus*. Im Behaviorismus geht man von einem Reiz-Reaktionsmodell aus. Neben dem klassischen Konditionieren (das Iwan Petrowitsch Pawlow mit seinem berühmten Hund beschrieben hat) gibt es noch das Modell vom operanten Konditionieren. Hier „wird ein spontanes Verhalten mit einem angenehmen Reiz (positiv) oder durch Entfernung eines unangenehmen Reizes (negativ) verstärkt und auf diese Weise geformt.“<sup>5</sup> Die behavioristische Lerntheorie sieht Lernen als Sonderform des Verhaltens. Dem Lehrenden kommt dabei eine autoritäre Rolle zu, er entscheidet, was und wie zu lernen ist. Es interessiert dabei nur der richtige „Output“ der Lernenden. Bereits mit Beginn der 80er Jahre wurde diese Auffassung zunehmend abgelehnt und abgelöst vom Kognitivismus.

#### *Kognitivismus*

Die zweite wichtige Forschungsströmung ist der *kognitivistische Ansatz*. Dahinter steht die Auffassung von Lernen, „die den Prozess des Wissenserwerbs als einen streng regelhaft ablaufenden Prozess der Informationsverarbeitung interpretiert, der sich eindeutig beschreiben und damit auch erfolgreich steuern lässt.“<sup>6</sup> Seine Ursprünge liegen in technisch-mathematischen Gebieten wie der Kybernetik und der Informationstheorie.

„Anders als der Behaviorismus interessiert sich der Kognitivismus nicht für die direkte Verbindung von Reizen und Reaktionen, sondern dafür, mit welchen Methoden Menschen zu Problemlösungen kommen.“<sup>7</sup> Nach dieser Auffassung ist die Rolle des Lehrenden also die, Wissensinhalte zu präsentieren und die Lernenden anzuleiten. Der Lernende hat dabei eine eher passive Rolle, der Lernprozess ist rezeptiv. Reinmann und Mandl machen daran auch die Nachteile dieser Auffassung fest, die aus ihrer Sicht in der ungleichen Rolle von Lehrenden und Lernenden liegt und damit in einer deutlich reduzierten Motivation bei den Lernenden. Auch weisen sie darauf hin, dass „die kognitivistisch geprägte Instruktion nicht selten 'träges Wissen' [erzeugt], welches in realen Alltagssituationen nicht oder nur unzureichend zur Anwendung kommt.“<sup>8</sup>

#### *Konstruktivismus*

Davon grenzt sich der konstruktivistische Ansatz deutlich ab. Zwar ist der Begriff des Konstruktivismus unscharf, da er als *radikaler Konstruktivismus* etwa als Wissenschafts- und Erkenntnistheorie fungiert, aber auch als theoretisches Paradigma in verschiedenen Forschungsrichtungen wie der Soziologie oder Psychologie. In der pädagogischen Psychologie verstehen unter dem Begriff *neuer Konstruktivismus* etwa Reinmann und Mandl aber eine Beschäftigung mit den Prozessen des Denkens und Lernens. Für sie ist dabei „vor allem die Annahme zentral, dass Wissen keine Kopie der Wirklichkeit ist, sondern eine Konstruktion der

---

<sup>5</sup> Reinmann, G. (2011), S. 3.

<sup>6</sup> Reinmann, G. & Mandl, H. (2006). S. 606.

<sup>7</sup> Reinmann, G. (2011), S. 3.

<sup>8</sup> Reinmann, G. & Mandl, H. (2006). S. 613.

Menschen: Wissen ist weder ein äußerer Gegenstand, der sich gleichsam vom Lehrenden zum Lernenden 'transportieren' lässt, noch eine getreue internale Abbildung dessen.<sup>9</sup>

Die Vertreter des neuen Konstruktivismus haben außerdem herausgearbeitet, welche Aspekte förderlich und welche hinderlich sind für das erfolgreiche Lernen. Aus Sicht von Reinmann sind das

- a) Authentizität und Situiertheit von Inhalten und Aufgaben,
- b) Lernumgebungen, die komplexe Probleme bieten,
- c) multiple Perspektiven,
- d) eigene Erfahrung und Reflexion und
- e) Anlässe zum sozialen Austausch.<sup>10</sup>

Inwieweit diese Faktoren auch vom Trainer beeinflusst werden können und den Lerntransfer beeinflussen, wird in dieser Arbeit noch untersucht werden.

### 2.2.2 Lerntransfer

#### **Transfer allgemein**

Der Begriff Transfer (von lat. „transferre“ = hinüberbringen, hinübertragen, übertragen) wird sehr unterschiedlich genutzt. In dieser Arbeit stütze ich mich auf die Definition von Baldwin & Ford, die betonen: „For transfer to have occurred, learned behaviour must be generalized to the job context and maintained over a period of time on the job.“<sup>11</sup> Damit ist auch herausgestellt, dass nur eine kontinuierliche Nutzung des vermittelten Wissens im eigenen Arbeitsumfeld einen erfolgreichen Transfer darstellt. Dabei muss das Wissen nicht nur angewendet, sondern auch generalisiert werden. Dies deckt sich wiederum mit der Auffassung des Konstruktivismus, wie Gnefkow ebenfalls betont: „Damit wird das Wissen sowohl in der Lern- als auch in der Anwendungssituation neu konstruiert und nicht als Objekt in der Lernsituation aufgebaut und in eine Anwendungssituation übertragen.“<sup>12</sup> In der Forschung wird Transfer häufig noch weiter differenziert (vgl. Grossmann & Salas, Baldwin & Ford) nach positivem/negativem Transfer:

#### **Positiver / negativer / neutraler Transfer**

„Positive transfer of training is defined as the degree to which trainees effectively apply the knowledge, skills, and attitudes gained in a training context to the job.“<sup>13</sup> Positiver Transfer bedeutet also, dass Lerninhalte in das Arbeitsumfeld übertragen und dort dauerhaft umgesetzt werden. Negativer Transfer bedeutet, dass gemachte Erfahrungen die Lösung neuer Aufgaben beeinträchtigen, wenn etwa Lerninhalte falsch erlernt wurden. Als neutraler Transfer wird bezeichnet, wenn die Weiterbildung weder einen positiven noch einen negativen Effekt hat, also im Grunde kein Transfer ins Arbeitsumfeld stattfindet.

Im Rahmen dieser Arbeit werde ich lediglich auf den positiven Transfer eingehen bzw. darauf, wie neutraler Transfer vermieden werden kann. Negativer Transfer soll im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter betrachtet werden.

---

<sup>9</sup> Reinmann, G. & Mandl, H. (2006). S. 615.

<sup>10</sup> Reinmann, G. (2011), S. 4.

<sup>11</sup> Baldwin, T. T. & Ford, J. K. (1988), S. 63.

<sup>12</sup> Gnefkow, T. (2008). S. 30.

<sup>13</sup> Baldwin, T. T. & Ford, J. K. (1988). S. 63.

### 2.2.3 Lernfeld / Funktionsfeld

In der Transferforschung wird außerdem zwischen Lernfeld und Funktionsfeld unterschieden:

Das Lernfeld – häufig also das Seminar oder der Workshop – unterscheidet sich signifikant vom Funktionsfeld des Teilnehmers, also seiner normalen Arbeitsumgebung. Gessler betont, „das Lernfeld bildet mit spezifischen Regeln (z. B. „Fehler sind erlaubt“), Rollen (z. B. Trainer, Teilnehmer) und einer insgesamt spezifischen (Lern-)Kultur einen zeitlich befristeten Kontext.“<sup>14</sup> Im Unterschied dazu ist das Funktionsfeld zeitlich unbefristet, zeigt sich aber ebenfalls in „spezifischen Regeln (z. B. Effizienz), Rollen (z. B. Vorgesetzter, Mitarbeiter) und einer spezifischen (Arbeits-) Kultur.“<sup>15</sup>

Dies ist vor allem deshalb von Bedeutung, weil die Distanz zwischen Lernfeld und Funktionsfeld (räumlich, zeitlich und inhaltlich) Einfluss auf den Transfererfolg hat. Einerseits, so betont Gnefkow, ermögliche die Transferdistanz „eine größere Unabhängigkeit und Konzentration der Teilnehmer.“<sup>16</sup> Andererseits gibt Staehle zu bedenken: „Je weiter sich allerdings die Weiterbildung physisch, zeitlich und inhaltlich vom Ort der Berufsausübung entfernt, desto schwieriger ist das Problem des Lerntransfers zu bewältigen“<sup>17</sup>.

Beide – Lernfeld und Funktionsfeld – wurden in der Forschung ausführlich auf ihren Einfluss für den Lerntransfer betrachtet. Michael Gessler kritisiert allerdings, dass dabei von einer unidirektionalen Verbindung ausgegangen wird. Er betont, "das Lernfeld existiert "neben" dem Funktionsfeld, nicht danach. Die Wirkungen sind wechselseitig, nicht einseitig".<sup>18</sup> Letztlich entspricht dies auch dem Ansatz dieser Arbeit, Methoden und Tools für einen erfolgreichen Lerntransfer nicht nur im Lernfeld – also dem Training – selbst, sondern auch wenn möglich im Funktionsfeld der Teilnehmer zu planen und damit nicht nur das Lernfeld selbst als Trainer zu betrachten, sondern die Wechselwirkung zum Funktionsfeld zu berücksichtigen.

### 2.2.4 Lerntransfermodelle

Neben den unterschiedlichen Transfer-Definitionen wurden im Laufe der letzten Jahrzehnte auch verschiedene Transfer-Modelle entwickelt. Diese haben oft unterschiedliche Schwerpunkte. Einige betonen vor allem die Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz<sup>19</sup>, die den Transfer des Gelernten in den Arbeitsalltag begünstigt oder – im schlimmsten Fall – vollständig verhindert. Andere sehen vor allem in der Einstellung, den Vorkenntnissen, der Motivation des Teilnehmers den Schlüssel zum erfolgreichen Transfer. Das bekannteste Modell, auf das sich auch viele Folgeforschungen berufen, ist das Modell von Baldwin & Ford:

---

14 Gessler, M. (2012), S. 370.

15 Gessler, M. (2012), S. 370.

16 Gnefkow, T. (2008): S. 29.

17 Staehle, W. H. (1999), S. 887.

18 Gessler, M. (2012), S. 370

19 So etwa das Lerntransfer-System-Inventar von Holton III, Bates & Ruona (2000), das neben der Teilnehmer-Ebene und des Trainings-Designs ein Hauptaugenmerk legt auf verschiedene Aspekte der Arbeitsumgebung. Daraus haben sie ein Mess-Instrument entwickelt, mit dem Unternehmen die existierenden Weiterbildungsmaßnahmen evaluieren können.



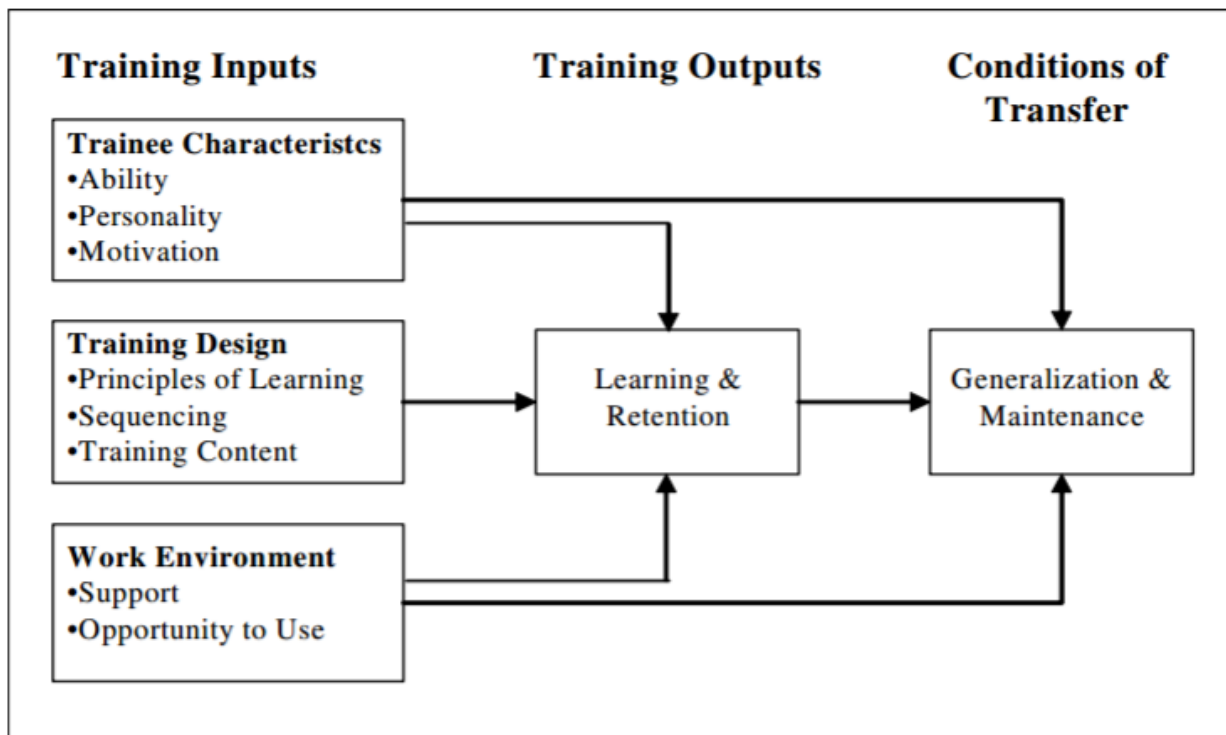


Abb. 1: Lerntransfermodell nach Baldwin und Ford (Quelle Baldwin & Ford (1988), S. 65)

Dieses Modell benennt drei wichtige Felder, die den Transfer ermöglichen oder schwächen: Die persönliche Ebene des Lernenden, das Trainingsdesign (also das Lernfeld) und die Arbeitsumgebung (das Funktionsfeld). Daraus ergibt sich das Trainingsergebnis, das dann generalisiert werden muss, um dauerhaft anwendbar zu sein.

Im Folgenden werde ich genauer betrachten, welche Elemente und Aspekte dabei vom Trainer beeinflusst werden können, und welche Methoden und Tools sich dafür besonders eignen.

### 3. Methodisches Vorgehen und Herausforderungen

*Wer die aktuellen Forschungsartikel zum Thema liest (zum Beispiel den Artikel von Salas et. al.: What Matters in Practice), der könnte meinen, mit der richtigen Vorgehensweise könne der Transfer einfach gesteigert werden. Da gibt es Checklisten, Übersichten und Empfehlungen. Wer sich in der Praxis umhört, der merkt schnell, dass die theoretischen Überlegungen mit der Praxis nicht viel zu tun haben.*

Nachdem die Transferforschung anfangs unübersichtlich und uneins war, ist in den letzten Jahren viel passiert. Zahlreiche Studien sind entstanden, wie Lernen gelingt, was Lernen fördert und wie Transfer gestärkt werden kann. Auch Bücher, die die Theorie in die Praxis übertragen, gibt es bereits. Ist also alles gesagt – es muss nur noch umgesetzt werden?

Wie bei der Übersicht über den Forschungsstand dargestellt, ist sich die Forschung in einem Punkt einig: Die Faktoren für einen erfolgreichen Lerntransfer sind vielfältig. Nicht alle Faktoren sind dabei in gleichem Maße vom Trainer beeinflussbar. Nichts desto trotz muss der Anspruch sein, möglichst effektive Methoden und Tools einzusetzen, um den Teilnehmern den erfolgreichen Transfer zu erleichtern.

Gleichzeitig zeigt die eigene Erfahrung, dass viele von der Forschung empfohlene Tools und Vorgehensweisen in der Praxis kaum Anwendung finden – und das, obwohl viele Faktoren den Akteuren durchaus bewusst sind. Wenn das Wissen über die Erfolgsfaktoren des Lerntransfers aber bekannt sind, gleichzeitig aber nicht (immer) berücksichtigt werden, ist das dann nicht auch ein Beispiel für nicht gelingenden Transfer?

Ich bin davon überzeugt: Wissen ist auch hier nicht vermittelbar durch Artikel, Fachzeitschriften oder Bücher. Vielmehr müssen auch die Trainer, die Personalentwickler und die Führungskräfte eigene Transferleistung erbringen, indem sie das vorhandene theoretische Wissen auf ihre eigene berufliche Praxis übertragen.

#### 3.1 Vorgehensweise

Diesen Transfer von der Theorie in die Praxis habe ich selbst auch mit der Vorgehensweise in dieser Arbeit geleistet. Dafür habe ich mich entschieden, verschiedene Interviews zu führen, um zu evaluieren, welche Maßnahmen wirklich umsetzbar und nützlich sind, um den Transfer für die Teilnehmer zu erleichtern. Als Stakeholder- und damit Interviewgruppen habe ich Teilnehmer, Trainer, Führungskräfte und Mitarbeiter aus dem Bereich Personalentwicklung identifiziert.

Insgesamt habe ich 16 Interviews geführt. Im Vorfeld habe ich für jede Stakeholdergruppe einen eigenen Gesprächsleitfaden entwickelt. Ich habe dabei vor allem nach Erfahrungen gefragt, die die Befragten selbst mit Methoden und Vorgehensweisen in den drei Phasen (vor, während und nach der Weiterbildung) gemacht haben. Mich hat zum einen interessiert, wie stringent Lerntransfer-Methoden generell eingesetzt werden, zum anderen aber auch, wie dies die Qualität und Effektivität der Weiterbildungen verbessert hat. Insbesondere war für mich interessant zu sehen, ob die Einschätzungen der Teilnehmer sich mit denen der Trainer, Personalentwickler und Führungskräfte decken und inwieweit der Lerntransfer ähnlich beurteilt wird.

Bei den Interviews der Teilnehmergruppe habe ich bewusst Interviewpartner ausgesucht, die schon mehrfach an Weiterbildungen teilgenommen hatten, um hier nicht nur Einzeleindrücke zu erfragen.

Dabei habe ich gebeten, sowohl Beispiele von Weiterbildungen mit hohem Transfer als auch mit wenig oder keinem Transfer zu berücksichtigen. Ausführlich habe ich sie dazu befragt, was sie sich in Hinblick auf erfolgreichen Transfer gewünscht hätten, was ihnen geholfen hat oder was sie als störend für den Transfer empfanden. Auch inwieweit Methoden oder Vorgehensweisen überhaupt angewandt wurden, habe ich erfragt.

Die Mitarbeiter der Personalentwicklung habe ich ebenfalls nach den drei Phasen befragt, nach der aktuellen Situation und Zusammenarbeit mit den Trainern und nach Wünschen oder Erwartungen in Bezug auf den Transfer. Ich habe auch nach Methoden und Vorgehensweisen gefragt, die in der Forschung empfohlen werden, und inwieweit diese in der Praxis angewendet werden. Auch war mir wichtig zu erfahren, wie die allgemeine Einschätzung zur Transferquote ist.

Die drei Phasen – vor, während und nach einem Training – waren auch der rote Faden in meinen Interviews mit den Trainern. Hier habe nicht nur nach den eingesetzten Tools und Methoden gefragt, sondern auch danach, nach welchen Kriterien die Methoden ausgewählt wurden und inwieweit sie vom Auftraggeber gewünscht, gefordert bzw. auch eben nicht gewollt sind. Dabei habe ich darauf geachtet, Trainer sowohl von Fachthemen als auch von „Soft Skills“ zu befragen.

Zuletzt habe ich auch mit einigen Führungskräften gesprochen, deren Mitarbeiter bereits an Weiterbildungen teilgenommen haben. Hier hat mich insbesondere interessiert, inwieweit sie selbst in den Prozess eingebunden waren, welche Rolle sie beim Transfer gespielt haben und ob ein Bewusstsein für den eigenen Einfluss auf den Transfer überhaupt gegeben ist.

### 3.2 Herausforderungen

#### *Aussagekraft / Belegbarkeit*

Mir war von Anfang an klar, dass diese Vorgehensweise keinerlei Anspruch auf empirische Belegbarkeit erheben kann. Zwar habe ich, soweit mir das möglich war, auf eine möglichst heterogene Zusammensetzung der Stakeholdergruppen geachtet. Dies ist aber nur begrenzt möglich gewesen. Auch ist die Menge der geführten Interviews (insgesamt 16) überschaubar.

Dennoch glaube ich, dass die Aussagen meiner Gesprächspartner oft typisch sind. Viele Erfahrungen wurden mir von mehreren Interviewpartnern der gleichen Stakeholdergruppen bestätigt. Auch haben alle Interviewpartner schon häufige Erfahrungen mit Weiterbildungen – den eigenen, denen der Kollegen oder Mitarbeiter oder der Teilnehmer. Insofern sind die Erfahrungswerte größer als die Anzahl der Interviewpartner.

#### *Offenheit/ Ehrlichkeit*

Der Transfer wird in der Forschung ganz offen als „Problem“ diskutiert. Transferquoten von 10 bis 20 Prozent gelten als realistisch. Gleichzeitig ist Weiterbildung ein großes Geschäft. Kaum ein Unternehmen investiert nicht in Weiterbildung. Es wird also viel Geld investiert, der Effekt ist durchschnittlich aber eher gering. Würden die Stakeholder dies mit mir offen diskutieren?

Ich hatte damit gerechnet, dass die Teilnehmer die eigene Transferleistung höher einschätzen würden, als sie eigentlich ist. Wäre es sonst nicht ein Eingeständnis, ein Ziel nicht erreicht zu haben? Denn natürlich – so wieder die Theorie – sollten die besuchten Weiterbildungen mit einem konkreten Transferziel ausgesucht und besucht worden sein.

Auch bei den anderen Stakeholdergruppen rechnete ich mit „Schönfärberei“. Welche Führungskraft würde offen zugeben, womöglich die eigenen Mitarbeiter in keiner Weise beim Transfer zu

unterstützen? Welche Personalentwicklung die eigene Arbeit als ineffektiv charakterisieren? Und welcher Trainer zugeben, dass er sich über den Transfer wenig Gedanken macht?

Ich wurde angenehm überrascht. Alle Gesprächsteilnehmer äußerten sich sehr offen, ehrlich und auch häufig durchaus selbstkritisch. Dazu hat bestimmt beigetragen, dass ich einerseits alle Interviewpartner persönlich kenne und so eine Vertrauensbasis schon bestand. Andererseits habe ich auch allen Interviewten Anonymität für die eigenen Aussagen zugesichert.

## 4. Ergebnisse und Gesamtfazit

*Nach der Auswertung aller Interviews und dem Abgleich mit den jüngsten Forschungsergebnissen ergibt sich ein komplexes Bild. Lerntransfer ist nicht nur von verschiedenen Faktoren abhängig – er wird auch sehr unterschiedlich beurteilt. Meine Erkenntnisse werde ich hier bezogen auf die einzelnen Phasen genauer darstellen. Dabei werde ich die in der Forschung empfohlenen Aspekte jeweils daraufhin untersuchen, wo und wie ein Trainer Methoden einsetzen kann, die dem Lerntransfer dienlich sind. Dabei ziehe ich vor allem den Artikel von Salas et.al. heran, der als Metastudie viele andere Studien zum Transfer zusammenfasst.*

### 4.1 Vor dem Training

Gerade die Phase vor einem Training – so meine Erkenntnis aus den Gesprächen – wird häufig vernachlässigt. Salas et.al. nennen zwei Hauptaspekte, die nach aktuellen Studien unbedingt vor dem Training gegeben sein sollten: einerseits eine sorgfältige Analyse, andererseits ein etabliertes Lernklima.<sup>20</sup>

In der Analyse sollten, so die Forscher, dabei zunächst drei Aspekte betrachtet werden:

1. „Job-task-analysis“: die Aufgaben, die im Unternehmen zu erfüllen sind, und die dafür notwendigen Kompetenzen, das notwendige Wissen und die erforderlichen Fähigkeiten und Verhaltensweisen;
2. „Organizational analysis“: die Strategie, die Unternehmenskultur, die vorhandenen Ressourcen und der allgemeine Umgang mit Trainings und Weiterbildungen;
3. „Person analysis“: die personenbezogene Betrachtung, welcher Mitarbeiter welche Weiterbildungen und Trainings benötigt, um seine Aufgaben angemessen zu erfüllen und bei wem der größte Lerneffekt zu erwarten ist.

Das förderliche Lernklima kann nach Salas et.al: durch vier Maßnahmen erreicht werden:

1. „Schedule Training“: Trainings sollten so geplant werden, dass die Anwendung des Gelernten für die Teilnehmer zeitnah möglich ist, und Auffrischungstrainings von vornherein vorgesehen, wo der Transfer sonst kritisch sein könnte;
2. „Notify employee“: die Erwartungshaltung an das Training sollten klar sein, ebenso sollte in der internen Kommunikation die Bedeutung von Trainings betont und Training als Chance zur Entwicklung dargestellt werden;
3. „Establish attendance policy“: Verbindliche Regeln zur Teilnahme sollten bekannt und gelebt werden;
4. „Prepare supervisors and leaders“: Bei Führungskräften muss ein Bewusstsein für die eigene Rolle geschaffen werden, die ihre Mitarbeiter ermutigen und unterstützen sollten.

Aus meiner Sicht hat ein Trainer nur sehr begrenzt Einfluss darauf, ob ein Unternehmen überhaupt eine umfassende Analyse betreibt. In der Praxis scheint sich die Analyse auf den letzten Punkt zu beschränken, indem Führungskräfte (im besten Fall) allein oder gemeinsam mit dem Mitarbeiter Entwicklungsfelder identifizieren. Hier kann der Trainer allerdings Einfluss nehmen – etwa mit den *Seminarbeschreibungen* für die Weiterbildungsprogramme und der *Auftragsklärung*.

Das Lernklima innerhalb des Unternehmens kann der Trainer ebenfalls nur bedingt beeinflussen. Doch auch hier gibt es meiner Meinung nach Möglichkeiten. Die schnelle Anwendbarkeit kann ebenfalls ermöglicht werden durch eine genaue *Bedarfsanalyse*, die beim Teilnehmer nicht nur

---

<sup>20</sup> Salas, E. et. al (2012). S. 80.

abfragt, wo er das neue Wissen einsetzen möchte, sondern auch, wann er voraussichtlich die Gelegenheit dazu haben wird.

In einer Information für die Führungskräfte, die diese vorab erhalten, kann noch einmal auf die Bedeutung der Führungskraft für einen erfolgreichen Transfer hingewiesen und ein Leitfaden für ein Transfergespräch zur Verfügung gestellt werden.

Die Verbindlichkeit für das Training ließe sich erhöhen, wenn der Trainer mit dem Auftraggeber vereinbart, dass das Ausfüllen der *Bedarfsanalyse* eine *Voraussetzung für die Teilnahme* ist. Zu der Vorab-Verpflichtung könnte auch eine *Vorabaufgabe* kommen, die der Trainer im Vorfeld zur Verfügung stellt und die von den Teilnehmern schon eigenständig erarbeitet wird.

#### 4.1.1 Seminarbeschreibung

Nach den Untersuchungen von Salas et.al. muss vor dem Training bzw. der Planung von Weiterbildungsmaßnahmen eine ausführliche Analysephase stehen. Sie betonen: "The first step in any training development effort ought to be a training needs analysis (TNA) - conducting a proper diagnosis of what needs to be trained, for whom, and within what type of organizational system."<sup>21</sup>

Untersucht werden sollte dabei, welche Anforderungen an Kenntnissen, Fähigkeiten und Wissen für die Arbeitsaufgaben es gibt, wie die Organisation aufgestellt ist und welche Personen von welchem Training am meisten profitieren würden. Sie stellen dabei selbst fest, was mir auch bei meinen Interviews bestätigt wurde: "Unfortunately, systematic training needs analysis, including task analysis, is often skipped or replaced by rudimentary questions such as 'what training do you want to take?'"<sup>22</sup>

Ist es also zielführender, schon die Auswahl des Trainings nicht durch die Vorlieben der Teilnehmer festzulegen, sondern an eine ausführliche Analyse zu koppeln? Die von mir befragten Teilnehmer sehen dies eher kritisch. So stellt eine Teilnehmerin fest: "Zu manchen Trainings wurde ich von meinem Chef geschickt, andere habe ich selbst ausgesucht. Die, die ich mir aussuche, interessieren mich mehr. Deshalb profitiere ich davon meist auch eher."

Andere Teilnehmer betonen, sie suchten sich grundsätzlich ihre Seminare selbst aus. Die Führungskraft wird hier höchstens informiert über die Weiterbildung und „nickt die Kosten ab“. Allerdings gibt hier ein Interview-Partner zu bedenken: „Die Inhalte müssen wirklich auf den Punkt gebracht sein. Sonst melde ich mich mit einer falschen Erwartungshaltung an und merke dann, dass es mir nichts bringt.“

Die Erfahrungen der Führungskräfte sind teilweise andere. „Ich wäre dankbar, wenn da mal selbst ein Vorschlag käme. Meistens bin ich der, der ein Seminar vorschlägt. Aber auf Zwang hinschicken, das bringt auch nichts.“ Also wird dann auch mal einem Seminar zugestimmt, obwohl es keinen direkten Bezug zur Arbeitsaufgabe gibt.

Dass es die Aufgabe einer Führungskraft ist, Weiterbildungen zu empfehlen, sieht auch die Personalentwicklung so. „Der wichtigste Personalentwickler ist die direkte Führungskraft“, so erklärt es eine Leiterin in der Personalentwicklung. Diese könne am besten beurteilen, wo

---

<sup>21</sup> Salas, E. et. al (2012). S. 80.

<sup>22</sup> Salas, E. et. al (2012). S. 81.

Weiterbildungsbedarf sei und könne daher auch mit dem Mitarbeiter konkrete Maßnahmen festlegen und Ziele dazu vereinbaren. Aber, so ein Personalleiter, „oft glaubt irgendwer im Unternehmen, das brauchen wir jetzt, aber der Mitarbeiter sieht keine Verknüpfung zu seinem Job – und dann bringt es auch nichts.“

Der Trainer Ralf Besser schlägt in seinem Buch vor, zumindest ein verbindliches Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter vor dem Seminar bereits in der Auftragsklärung mit dem Personalbereich zu vereinbaren, relativiert aber selbst, „das Transforgespräch macht aber nur dann einen Sinn, wenn es von der Führungskraft wirklich gewollt ist.“<sup>23</sup>

### **Schlussfolgerungen für den Trainer:**

- die Seminarbeschreibung, die der Trainer ggf. für das Weiterbildungsangebot eines Unternehmens liefert (oder das sich auf seiner Webseite findet etc.) muss sehr deutlich machen, welche Inhalte vermittelt werden und wie diese auch in der Praxis anwendbar sind (also Ziele und Nutzen benennen)
- der Trainer kann auch der Führungskraft bzw. der Führungskräften, gerade bei Inhouse-Seminaren, im Vorfeld einen Gesprächsleitfaden zur Verfügung stellen. Mit dessen Hilfe kann die Führungskraft im Vorfeld über die Erwartungen und Ziele des Seminars mit dem Teilnehmer sprechen. Dieses Gespräch kann schon bei der Auftragsklärung mit empfohlen werden.

#### **4.1.2 Auftragsklärung**

Wie (und ob) der Trainer für ein Training überhaupt vom Auftraggeber gebrieft wird, hängt natürlich vor allem davon ab, ob es sich um ein offenes Angebot oder ein Inhouse-Seminar handelt. Bei offenen Seminaren steht der Inhalt bereits fest und wird von der Führungskraft, der Personalentwicklung oder dem Teilnehmer danach ausgesucht. Neben Kriterien wie dem Tagungsort und dem Preis-Leistungs-Verhältnis wird der Bedarf mit der Passgenauigkeit des Angebots abgeglichen. Ein Einfluss auf die Inhalte besteht nur in geringem Maße, wenn der Trainer vorab noch einmal den individuellen Bedarf der Teilnehmer abfragt (was nicht immer der Fall ist).

Anders beim Inhouse-Seminar. Der Auftraggeber (in den meisten Fällen ist dies die Personalentwicklung, seltener auch eine Führungskraft selbst) hat hier genaue Vorstellungen, was vermittelt werden soll und gibt dem Trainer ein klares Briefing. Dazu passend bietet dieser dann ein individuell konzipiertes Training an. So zumindest der Idealfall...

In der Realität sieht es oft anders aus. Gerade in großen Unternehmen, die ein umfassendes internes Seminarangebot zur Verfügung stellen, ist dieses oft nicht auf den Bedarf einzelner Mitarbeiter gemünzt, sondern bietet eine Bandbreite an (wie Seminare zu Führung, Zeitmanagement, Kommunikation etc.). Das Briefing durch die Personalentwicklung reicht also nicht.

Und so meint auch eine Gesprächspartnerin aus dem Personalbereich „es wäre natürlich ideal, wenn auch die Führungskräfte im Vorfeld eingebunden werden.“ Das sei aber eher bei Fachseminaren der Fall, nicht so sehr bei Trainings zu „Soft Skills“. Andererseits betont ein Personalleiter mir gegenüber: „Wenn wir ein Standardtraining angeboten bekommen, weiß ich schon, das wird nichts. Dafür ticken unsere Mitarbeiter zu speziell, der Trainer muss das unbedingt darauf anpassen. Das erwarte ich auch.“

---

<sup>23</sup> Besser, R. (2001). S. 44.



### **Schlussfolgerungen für den Trainer:**

- das Briefing mit dem Personalbereich sollte umfassend sein und gerade das Thema Transfersicherung thematisieren
- ideal wäre es, wenn die Führungskräfte der zukünftigen Teilnehmer ebenfalls befragt werden können – zumindest schriftlich, zum Beispiel per Mail vorab
- gerade bei regelmäßig stattfindenden Trainings sollte das Seminarkonzept immer wieder nach den Rückmeldungen der Teilnehmer überarbeitet werden

#### 4.1.3 Bedarfsanalyse der Teilnehmer

Es sind sich eigentlich alle einig – eine Bedarfsklärung der Teilnehmer durch den Trainer vorab ist sinnvoll und sollte unbedingt erfolgen. Umso erstaunlicher, dass dies in der Praxis eine absolute Ausnahme zu sein scheint.

„Das hatte ich noch nie – wirklich nicht“, beteuerte ein Interviewpartner, der schon „ein Dutzend Seminare“ besucht hatte. Auch anderen ging es überwiegend so – vorab Trainerkontakt? Nie vorgekommen. Eine Ausnahme fand sich dann doch – eine Teilnehmerin wurde zwar schon befragt, machte dann aber negative Erfahrungen: „Ja, ich wurde schon befragt. Wenn in der Praxis darauf eingegangen würde, dann fände ich das gut. War aber dann nicht der Fall. Deshalb mach ich das nicht mehr.“

Dass das die denkbar schlechteste Vorgehensweise ist, darin ist sich auch die Forschung einig: „Ignoring trainees’ input after they have been asked about the training they would like to attend is worse than not asking for their preferences,“<sup>24</sup> betonen Salas et.al. in ihrer Metastudie.

Grundsätzlich findet auch der Personalbereich eine Vorab-Befragung der Teilnehmer nach ihren Bedarfen gut – weiß aber auch, dass das in der Regel nicht stattfindet. „Ich fände das schon sinnvoll, aber das machen die Trainer nur selten,“ so ein Interview-Partner. Allerdings, so gibt er zu, „wenn es die Befragung vorab gibt, dann antworten die Teilnehmer oft auch nicht.“

Die Führungskräfte werden teilweise nach dem Bedarf gefragt – allerdings nicht auf das konkrete Seminar hin gemünzt, sondern eher in der Phase, in der die Personalentwicklung ihr generelles Programm plant. Konkret vor dem Seminar findet auch kein Kontakt zum Trainer statt. „Ich würde meine Mitarbeiter schon ermutigen, das auszufüllen, aber ich weiß ehrlich gesagt überhaupt nicht, ob das passiert,“ gibt eine Führungskraft ganz offen zu.

Und die Trainer selbst? „Ich erhebe den Bedarf in den Trainings, das reicht für mich“, so eine offene Antwort. „Da ich immer nur einen Teil zurückerhalten habe und dann sowieso noch mal im Training fragen musste, spare ich mir das mittlerweile,“ so das resignierte Fazit einer Trainerin. Allerdings gibt es auch ein Gegenbeispiel: „Ich versuche schon, das vorher bei den Teilnehmern abzufragen oder auch, mit der Führungskraft vorher zu sprechen. Da bekommt man einen authentischen Eindruck vom eigentlichen Bedarf.“

### **Schlussfolgerungen für den Trainer:**

- Vorab die Teilnehmer zu kontaktieren, um deren Bedarf zu erheben, ist natürlich Aufwand. Aber in Bezug auf Transfer ein Aufwand, der sich lohnen kann: einerseits erfolgt beim Teilnehmer damit schon das erste Mal eine inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Thema,

---

<sup>24</sup> Salas, E. et. al. (2012). S. 83.



andererseits kann der Trainer sein Seminarkonzept schon im Vorfeld auf Vorkenntnisse, Interessen und Ziele der Teilnehmer anpassen.

- Gleichzeitig könnte eine solche Bedarfsanalyse auch an die Führungskräfte der Teilnehmer gehen. Dort wird damit das Bewusstsein für die Weiterbildung geschaffen und ein Anreiz gesetzt, den Mitarbeiter beim Transfer zu fördern. Dies wird meines Wissens aktuell nicht gemacht.
- Mit diesen Argumenten sollte der Trainer eine Bedarfsanalyse vorab auch beim Personalbereich / Auftraggeber vorstellen, einfordern und als Teil des Angebots mit kalkulieren.
- Um eine größere Rücklaufquote zu schaffen, könnte – in Absprache mit dem Auftraggeber – die mögliche Teilnahme am Seminar an das ausgefüllte Bedarfsfeedback des Teilnehmers gekoppelt sein. Dies müsste natürlich gut kommuniziert werden: als erster Baustein zum erfolgreichen Transfer!

#### 4.1.4 Vorab-Aufgaben (z. B. Lektüre)

Eigentlich ist es ganz einfach – der Trainer stellt den Teilnehmern einige Zeit vor der Weiterbildung bereits Material zur Verfügung, um sich in das Thema einzuarbeiten. Die Vorteile liegen auf der Hand: Die Teilnehmer sind alle auf dem gleichen Stand zu Beginn des Seminars, sie werden schon auf die Inhalte eingestimmt und die Menge an Informationsvermittlung kann im Seminar zugunsten von transferfördernden Übungen reduziert werden.

Auch scheint die Bereitschaft bei Teilnehmern dafür durchaus vorhanden. „Ja, das würde ich schon machen,“ so die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer auf die Frage, ob sie vorab Material lesen würden. Bis zu drei Stunden würden die befragten Teilnehmer im Schnitt in die Vorbereitung investieren. Allerdings bisher nur in der Theorie – keiner der Befragten hat schon einmal vorab Material zugeschickt bekommen.

Die Personalentwicklung scheint diese Möglichkeit auch eher nicht im Fokus zu haben. „Ist bei uns nicht üblich“, so die Antwort einer Interview-Partnerin. Und auch die Führungskräfte haben diese Möglichkeit nicht im Blick. „Fände ich nicht schlecht, habe ich aber noch nicht erlebt,“ so bringt es eine der Führungskräfte auf den Punkt.

#### **Schlussfolgerungen für den Trainer:**

- Grundsätzlich scheint bei Teilnehmern die Bereitschaft da zu sein, sich vorab mit dem Thema der Weiterbildung zu beschäftigen. Diese Bereitschaft sollte der Trainer auch nutzen.
- Der Trainer sollte das Material allerdings nicht beim ersten Kontakt, sondern idealerweise erst nach der Bedarfsklärung zur Verfügung stellen.
- Je nach Thema kann das Material schon Teil des später zur Verfügung gestellten Handouts sein.
- Die Vorab-Lektüre sollte gut begründet sein. Im Idealfall erhält auch die Führungskraft vom Trainer oder der Personalentwicklung mindestens eine Information zu dem Material und kann dies im Transforgespräch thematisieren.

#### 4.2 Während des Trainings

Das Training selbst ist auf den ersten Blick der wichtigste Baustein für den Transfer. Doch wenn man sich die Transferforschung anschaut, kommen daran Zweifel. Denn Transfer bedeutet eben nicht, dass die Teilnehmer im Lernfeld, also im Seminar, die Übungen mitmachen, Erkenntnisse

notieren, Aufgaben lösen. Von Transfer sprechen die Forscher erst dann, wenn dies auch danach im Funktionsfeld zur Anwendung kommt.

Doch natürlich kann nur angewendet werden, was im Lernfeld „gelernt“ wurde. Hier sei noch einmal auf die Erkenntnisse aus dem „neuen Konstruktivismus“ verwiesen, der fünf transferförderliche Kriterien genannt hat:

1. Authentizität und Situiertheit von Inhalten und Aufgaben,
2. Lernumgebungen, die komplexe Probleme bieten,
3. multiple Perspektiven,
4. eigene Erfahrung und Reflexion und
5. Anlässe zum sozialen Austausch.<sup>25</sup>

Salas et. al. wiederum betonen drei Aspekte:<sup>26</sup>

1. „Enable right trainee mindset“: Darunter verstehen sie, die Selbstwirksamkeit der Teilnehmer zu stärken, eine Lernorientierung zu fördern und die Lernmotivation zu unterstützen.
2. „Follow appropriate instructional principles“: Dazu empfehlen sie bewährte Trainingsstrategien und -designs, in denen die Teilnehmer genug Gelegenheit zur praktischen Anwendung erhalten, und in denen sie aus Fehlern bewusst lernen können, weil die Trainer den Teilnehmern immer ausreichend Feedback zu den Übungen geben.
3. „Use technology wisely“: Im Umgang mit neuen, digitalen Methoden betonen Salas et.al., dass diese Trainingselemente korrekt und strukturiert eingesetzt werden sollen. Vor allem bei Fachtrainings bietet sich dabei der Einsatz von Simulationen an.

Welche Methoden und Tools sollten nun zum Einsatz kommen, die diesen Kriterien entsprechen?

Zunächst einmal ist da das Trainingsdesign, das neben der Wissensvermittlung immer auch genug *Anwendungsmöglichkeiten* bieten sollte. Mit einem Frontalunterricht ist es also nicht getan. Die Aufgaben selbst sollten dabei nicht zu einfach sein, aber auch nicht zu komplex, sodass die Teilnehmer sie bewältigen können. Dies stärkt die Selbstwirksamkeit, die Teilnehmer fühlen sich herausgefordert und haben gleichzeitig Erfolgserlebnisse. Auch die *Bedarfsanalyse* und der regelmäßige Abgleich damit, nicht nur am Ende, sondern auch während des Seminars, ist ein wichtiger Baustein.

Salas et.al. geben außerdem zu bedenken, dass gerade auch aus „Fehlern“ häufig gelernt wird. Inwieweit also bewusst „Fehlerfallen“ eingebaut werden, die der Trainer dann mit der Gruppe thematisiert, muss gut abgewogen werden. Auch über *Metaphern* – zum Beispiel Geschichten über „Fehler“ – lassen sich hier Erkenntnisse vermitteln.

Der Trainer muss außerdem schon beim Konzept darauf achten, genug Zeit und Raum einzuplanen, damit die Teilnehmer die Möglichkeit haben, eigene Erfahrungen mit einbringen zu können und zu *reflektieren*. Auch sollten die Teilnehmer sich über ihre Erfahrungen *austauschen* können. Ideal ist es, wenn die Gruppe sich dabei auch selbst über Lernfortschritte *Feedback* gibt. Auch sollten *Wiederholungen* unbedingt eingeplant werden, am besten mit einer Abwechslung in der Perspektive oder der Anwendung.

Damit dies verankert wird, sollten die Ergebnisse /Erkenntnisse unbedingt *visualisiert* werden und die Teilnehmer eine *Selbstverpflichtung* oder *einen ersten Schritt* formulieren.

---

<sup>25</sup> Vgl. Reinmann, G. (2011). S. 4.

<sup>26</sup> Salas, E. et. al. (2012). S. 89.

#### 4.2.1 Bedarfsanalyse

Wenn sie noch nicht erfolgt ist, sollte sie spätestens am Anfang des Seminars stehen – die Bedarfsanalyse der Teilnehmer. Das erwarten nicht nur die Personalentwickler, sondern dies ist auch bei den Teilnehmern mittlerweile „gelernt“ und wird erwartet. Allerdings scheint hier die Balance wichtig zu sein. Mehrere Teilnehmer fordern hier viel Fingerspitzengefühl bei den Trainern, um einerseits „alle abzuholen“, aber sich andererseits „auch nicht zu verzetteln und wegen des Bedarfs von einzelnen den ganzen Zeitplan umzuschmeißen,“ wie ein Teilnehmer kritisch anmerkte.

Klar ist aber auch: Je besser der Trainer weiß, wer da vor ihm sitzt und welchen Bedarf die Teilnehmer haben – zum Beispiel durch Vorab-Befragungen –, desto kürzer kann diese Phase ausfallen. Ganz wegfallen sollte sie nie, denn, so ein Trainer, „das Schlimmste ist, wenn Du komplett am Bedarf vorbeigeschossen hast.“

Allerdings reicht es nicht, am Anfang nach dem Bedarf zu fragen, so noch einmal der wichtige Hinweis aus der Personalentwicklung: „Am Ende muss da aber auch unbedingt noch mal draufgeschaut werden, ob die Bedürfnisse der Teilnehmer erfüllt sind. Das muss am Ende rund sein, das erwarte ich auf jeden Fall.“

#### **Schlussfolgerungen für den Trainer:**

- Auch wenn vorab eine Bedarfsanalyse gemacht wurde, sollte der Trainer unbedingt am Anfang noch einmal nachfragen, ob es noch aktuelle Themen oder Erwartungen gibt, die aufgenommen werden sollten.
- Die Äußerungen der Teilnehmer sollten dabei unbedingt visualisiert werden, damit diese regelmäßig gecheckt und abgeglichen werden können.
- Der Blick auf die geäußerten Bedarfe sollte nicht erst am Ende des Seminars erfolgen, sondern kontinuierlich mit betrachtet werden (aber natürlich auch am Ende noch einmal).
- Viele Teilnehmer empfinden dies als Wertschätzung, das ist auch eine Chance für den Trainer für einen wertschätzenden Auftakt des Seminars.

#### 4.2.2 Anwendungsaufgaben

Ob nun bei Fachtrainings, wo es zum Beispiel um die Anwendung einer Software geht, oder bei Trainings von Soft Skills wie Präsentationstechniken oder Führungsverhalten – in einem sind sich alle Interviewten einig: Eine reine Wissensvermittlung durch den Trainer als Frontbeschallung reicht nicht. Die Teilnehmer erwarten, dass sie im Lernfeld, also im Seminar, auch direkt die Anwendung üben können.

„Toll ist es, wenn man das gleich spielerisch anwenden kann, vielleicht sogar ins kalte Wasser geworfen wird und es ausprobieren muss. Das bleibt dann auch hängen,“ so ein Teilnehmer. „Ganz schlimm ist es, wenn da nur was vorgelesen oder vorgetragen wird, 80 Seiten Powerpoint, furchtbar,“ nennt eine Teilnehmerin ein Gegenbeispiel. „Eine ausgewogene Mischung ist wichtig,“ so eine andere Teilnehmerin. „Ich will neues lernen und erfahren, und ich will es selbst ausprobieren,“ bringt sie ihre Wünsche auf den Punkt.

Dabei ist auch die Teilnehmerzahl wichtig. Eine Trainerin betont: „Alle sollen die Möglichkeit haben, mitzumachen, da können es nicht zu viele Teilnehmer sein, dann funktioniert das nicht mehr.“ Auch der Personalleiter äußert sich so: „Mir ist wichtig, dass die Praxisfälle der Kollegen direkt durchgespielt werden, das bringt am meisten.“

### **Schlussfolgerungen für den Trainer:**

- Praxis geht vor! Im Zweifel sollte eher an der Menge an Informationen gespart werden als an der Zeit für die Anwendungsaufgaben. Nur vorgetragenes Wissen bleibt nicht hängen.
- Ideal ist es, wenn die Anwendungsaufgaben direkt aus dem Kontext der Teilnehmer kommen. Dazu sollte der Trainer immer wieder die Teilnehmer motivieren, eigene Beispiele einzubringen.
- Gerade erfolgreich absolvierte, anspruchsvolle Anwendungsaufgaben stärken das Gefühl der Selbstwirksamkeit bei den Teilnehmern und motivieren so auch zum Transfer ins eigene Arbeitsumfeld!

#### 4.2.3 Reflexions- und Abstraktionsmöglichkeiten

Nach Reinmann sind Austausch und Reflexion entscheidende Kriterien für den Transfer. Deshalb, so ein Trainer, „gilt für mich immer der Grundsatz: Keine Übung ohne Reflexion!“ Jeder Übung sollte auch ein Austausch in der Gruppe folgen, in der die Erkenntnisse und die mögliche Anwendung diskutiert werden können.

Die Phase muss allerdings vom Trainer sicher geführt werden – das erwarten die Teilnehmer ganz klar: „Ich hab das schon häufiger erlebt, dass ein Teilnehmer die Gruppe dominiert und den Trainer in Beschlag nimmt. Dann findet aber kein Austausch mehr statt, das kann ein ganzes Seminar sprengen“, so eine Teilnehmerin. Das Problem kennt auch eine Trainerin, die berichtet: „Wenn Teilnehmer sehr viel eigene Erfahrungen einbringen wollen, dann soll das ja wertgeschätzt werden, aber manchmal passen die einfach nicht zum Thema.“

Dennoch sind diese Phasen enorm wichtig für den Transfer. Hier können nach einer praktischen Übung noch einmal Erkenntnisse der Teilnehmer erfragt und festgehalten werden. Erst aus diesen Erkenntnissen heraus können die Teilnehmer das Wissen generalisieren und später dann auf ihr Arbeitsumfeld und ihre Arbeitsaufgaben übertragen.

Die Reflexion und Auswertung sollte dabei möglichst immer in der Gruppe erfolgen – so profitieren die Teilnehmer von den Erkenntnissen der anderen und werden in ihrer eigenen Reflexion unterstützt.

### **Schlussfolgerungen für den Trainer:**

- Nach jeder praktischen Übung sollte genug Zeit für Reflexions- und Abstraktionsmöglichkeiten eingeplant sein. Gerade der Austausch in der Gruppe ist dabei für die Teilnehmer und ihren erfolgreichen Transfer wichtig!
- Dennoch muss diese Phase vom Trainer gut moderiert werden, damit die Gruppe fokussiert beim Transfer bleibt und nicht von einzelnen Teilnehmern dominiert wird.

#### 4.2.4 Visualisierung

„Ich will nicht mitschreiben müssen, sondern erwarte, dass der Trainer das alles gut protokolliert“, so äußern sich gleich mehrere Teilnehmer ganz offen. Und auch eine Trainerin nennt als erstes „Visualisierung“ bei der Frage, welche Technik sie für das Gelingen des Transfers immer anwendet.

Die kontinuierliche Visualisierung der Inhalte – der vorbereiteten und der vor Ort erarbeiteten – sollte also eine Selbstverständlichkeit sein. Und in Maßen ist es das auch. „Ja, irgendwas wird eigentlich immer auf ein Flipchart geschrieben“, meint eine Teilnehmerin lakonisch. Nur was und wie – da scheinen die Unterschiede groß zu sein.

„Eine gute Visualisierung erwarte ich auf jeden Fall“, betont auch eine Personalentwicklerin. Und wenn die Visualisierung gut ist, wird das von den Teilnehmern auch sehr geschätzt: „Mich hat das sehr beeindruckt, es waren wirklich viele Seiten schon vorbereitet und sehr professionell gestaltet“, so erinnert sich ein Teilnehmer. Aber auch Gegenbeispiele finden sich: „Der hat da was angeschrieben, das konnte man kaum lesen, ich hab’s auch wieder vergessen“, erinnert sich eine Teilnehmerin (bzw. erinnert sie sich eben nicht).

Die Teilnehmer selbst wollen eher nichts mitschreiben. Dies bezieht sich aber vor allem auf die vorgebrachten Inhalte des Trainers. „Am liebsten ist mir, ich weiß schon im Vorfeld, dass es danach Unterlagen gibt. Sonst schreib ich mit, obwohl es nicht nötig ist, oder mach es nicht, und dann ärgere ich mich...“, so fasst es eine Teilnehmerin zusammen.

#### **Schlussfolgerungen für den Trainer:**

- Visualisierungen gehören zur Basis jedes Trainings. Dennoch scheinen die Unterschiede in der Praxis groß zu sein. Mit der Erkenntnis, dass eine gute Visualisierung den Transfer für die Teilnehmer deutlich erleichtern kann, sollte der Trainer hier unbedingt auf Qualität und gute Vorbereitung achten.
- Die Teilnehmer selbst wünschen sich von Anfang an Klarheit in Bezug auf Materialien: Der Trainer sollte also schon zu Beginn des Seminars auf das Fotoprotokoll und ggf. ein Handout verweisen.

#### **4.2.5 Metaphern**

„Multiple Perspektiven“ nennt Reinmann einen wichtigen Aspekt für den erfolgreichen Lerntransfer. Neben unterschiedlichen Anwendungsaufgaben ist auch die bewusst eingesetzte Metapher eine Möglichkeit, Wissen aus einer anderen Perspektive zu vermitteln.

„Da hat die Trainerin damals diese Geschichte erzählt, wie ihr [...] passiert ist, das ist echt hängengeblieben, da achte ich seitdem immer drauf“, erzählt eine Teilnehmerin sofort, als ich sie darauf anspreche, ob sie Metaphern als Transfermethode in Trainings schon erlebt hat. Interessanterweise war ihr nicht bewusst, dass die Trainerin diese Metapher nicht nur als unterhaltsame Anekdote, sondern als Wissensvermittlung eingesetzt hatte.

„Ich fange das Training immer mit einer Metapher an, um die Teilnehmer gleich ins Thema zu ziehen“, so ein Trainer. Und das funktioniert offenbar auch deshalb so gut, weil Metaphern die Teilnehmer nicht nur auf der kognitiven, sondern auch auf der emotionalen Ebene erreichen.

Gleichzeitig sind Metaphern eine Möglichkeit, die Teilnehmer indirekt aus den Fehlern anderer lernen zu lassen – denn, so Salas et. al., sind gerade Fehler eine gute Möglichkeit, Wissen effektiv zu verankern.

#### **Schlussfolgerungen für den Trainer:**

- Metaphern sind sehr wirkungsvoll. Umso wichtiger, dass sie wirklich gut geplant sind. Was soll genau beim Teilnehmer hängenbleiben? Welche Erkenntnisse lassen sich ableiten?
- Die Erkenntnisse können die Teilnehmer auch selbst diskutieren und erarbeiten – dann ist nicht nur eine neue Perspektive gegeben, sondern auch der Austausch wird gefördert.

#### 4.2.6 Wiederholungen

Wir alle machen diese Erfahrung: Tun wir etwas häufig, wiederholen wir es oft, bleibt es hängen. Handlungen, die wir nur selten oder vielleicht sogar nur einmal tun, vergessen wir wieder. Ob das die Software-Anwendung ist, das Autofahren, das Sockenstricken oder das Klavierspiel...

Es ist also fast banal, dass Wiederholungen notwendig sind, um ein neues Verhalten zu verfestigen. Dies ist auch von Neurowissenschaftlern belegt. Dabei ist nicht nur die Häufigkeit, sondern auch die zeitliche Nähe der Wiederholung entscheidend. Was bedeutet das für das Training?

„Ich war schon mehrfach in Seminaren, die von zwei auf einen Tag zusammengestrichen waren. Da gab es viel zu wenig Zeit, es selbst einzuüben, das hätte ich mir auch sparen können,“ so eine Teilnehmerin. „Wir haben das [eine Softwareanwendung] einmal zusammen gemacht im Seminar, aber zwei Tage später am Rechner wusste ich nicht mehr, wie das ging,“ so eine andere Teilnehmerin.

Den Trainern ist die Bedeutung von Wiederholungen allerdings meist durchaus bewusst. „Wiederholungen sind wichtig. Ich mache das oft mit einem Erkenntnisbaum-Chart und lasse die Teilnehmer auch schon planen, wann sie es nach dem Training wiederholen,“ so eine Trainerin. Auch hier gilt es, den Spagat zwischen Wissensmenge und Vermittlungstiefe zu schaffen.

#### **Schlussfolgerungen für den Trainer:**

- Wiederholungen sind für den erfolgreichen Transfer immens wichtig. Diese sollten also unbedingt zeitlich mit eingeplant werden. Hier ist also eine Balance aus Inhaltsmenge und Wiederholungsmöglichkeiten besonders gefragt. Im Zweifelsfall gilt, lieber weniger Inhalte gut zu verankern, als auf Wiederholungen zu verzichten.
- Ideal ist es auch hier, auch auf andere Aspekte wie multiple Perspektiven und sozialen Austausch zu achten, in dem der Trainer etwa unterschiedliche Methoden der Wiederholung einsetzt.
- Wiederholungen können auch noch nach dem Training stattfinden. Darauf gehe ich an späterer Stelle noch einmal ein. Allerdings können diese die Wiederholungen im Seminar selbst nicht ersetzen, denn je näher die Wiederholung zeitlich erfolgt, desto effektiver ist sie. Dies gilt insbesondere für die erste Wiederholung.

#### 4.2.7 Selbstverpflichtung / 1. Schritt

„Am besten funktioniert es für mich, wenn ich mit konkreten Vorsätzen rausgehen kann aus dem Seminar,“ so ein Teilnehmer. „Ich lasse am Ende des Trainings von den Teilnehmern entwickeln, was sie in 3, 10 und 20 Tagen machen wollen, um sich zu erinnern. Die Teilnehmer schreiben sich diese eigenen Erinnerungen selbst auf,“ erklärt eine Trainerin.

Ohne Frage: Je konkreter sich die Teilnehmer den Transfer selbst vornehmen und planen, desto wahrscheinlicher ist auch die Umsetzung. Dabei schafft eine Verschriftlichung auf jeden Fall eine höhere Verbindlichkeit.

Wie diese Selbstverpflichtung umgesetzt wird, dafür gibt es verschiedene Methoden. Ein Klassiker ist der Brief an sich selbst: „Wir haben am Ende Karten geschrieben, die bekamen wir dann zugeschickt. Das fand ich gut, da wurde ich wieder an die Inhalte erinnert,“ so eine Teilnehmerin.

Wichtig dabei: Die Teilnehmer müssen hier deutlich in die Eigenverantwortung genommen werden. Deshalb sollten sie ihren ersten Schritt, ihre ersten Transfers selbst planen.

### Schlussfolgerungen für den Trainer:

- Zum Abschluss eines Trainings sollte der Trainer unbedingt mit den Teilnehmern den Transfer noch einmal diskutieren und konkrete Schritte planen lassen. Diese sollten schriftlich fixiert und auch in der Gruppe offen besprochen werden, um eine höhere Verbindlichkeit zu schaffen.
- Wichtig: Die Entscheidung, welche Schritte sie festgelegt, müssen die Teilnehmer selbst treffen. Der Trainer kann hier Anregungen geben, sollte aber selbst keine Vorgaben machen, um die Eigenverantwortung der Teilnehmer zu stärken.

### 4.3 Nach dem Training

Nach dem Training erfolgt die Nagelprobe: Nehmen die Teilnehmer das Wissen mit in ihr Funktionsfeld, schaffen sie es, das Gelernte auch anzuwenden und im besten Fall auch beizubehalten?

Diese Phase ist also eigentlich die entscheidende für einen erfolgreichen Transfer. Erst jetzt zeigt sich, ob und wie gut der Transfer gelingt. Doch der Trainer ist in dieser Phase häufig überhaupt nicht mehr beteiligt – aus meiner Sicht ein Fehler und ein erhebliches Risiko für den Transfererfolg.

Auch in der Forschung spielt der Trainer in dieser Phase keine Rolle mehr. Salas et. al. sehen die entscheidenden Faktoren bei der Organisation. Sie fordern:<sup>27</sup>

1. „Ensure transfer of training“: Dabei sollen die Hindernisse für einen Transfer beseitigt, die Führungskräfte mit Tools unterstützt, konkrete Auswertungsgespräche geführt und verschiedene unterstützende Mechanismen eingesetzt werden.
2. „Evaluate training“: Wichtig ist eine umfassende Auswertung der Trainings im Unternehmen insbesondere in Bezug auf die vorab definierten Ziele und eine kontinuierliche Anpassung der Trainings daran.

Wie kann der Trainer dennoch in dieser Phase den Transfer der Teilnehmer unterstützen?

Wichtig erscheint mir, wie auch im Vorfeld der Weiterbildungsmaßnahme, der Kontakt zu den Führungskräften der Teilnehmer. So, wie die Teilnehmer ein *Fotoprotokoll* erhalten, könnte auch die Führungskraft noch einmal eine Zusammenfassung des Seminars erhalten. Auch wäre es denkbar, hier einen *Gesprächsleitfaden* zur Verfügung zu stellen, um ein Transfergespräch zwischen Teilnehmer und Führungskraft zu unterstützen. Eine Wiederholung, die gleichzeitig auch die Verbindlichkeit für die Teilnehmer erhöhen kann, ist eine *Kurzpräsentation* der Seminarinhalte für Kollegen. Dies könnte bei der Führungskraft und der Personalentwicklung ebenfalls als Anregung mitgegeben werden.

Neben dem Fotoprotokoll kann auch ein umfassendes *Handout* hilfreich sein als Nachschlagemöglichkeit für die Teilnehmer. Der Trainer kann außerdem ein individuelles *Folgegespräch* anbieten, das die Teilnehmer einmal oder mehrfach in Anspruch nehmen können als Unterstützung bzw. Coaching. Schon im Training kann der Trainer die Teilnehmer dazu anregen, *Lerntandems* zu bilden und diese auch im Nachgang bei Fragen ggf. unterstützen. Ein *Online-Fragebogen* mit inhaltlichen Fragen kann im Nachgang noch einmal wichtige Themen spielerisch wiederholen.

---

<sup>27</sup> Salas, E. et. al. (2012). S. 89.



#### 4.3.1 Fotoprotokoll

Das Fotoprotokoll gehört sicherlich zu den am meisten verbreiteten Tools nach dem Seminar. Doch die Qualität des Fotoprotokolls hängt stark von der Qualität der Visualisierung im Seminar ab.

„Am schlimmsten sind die Fotoprotokolle, wo man kaum was lesen kann. Die lösche ich manchmal gleich wieder,“ so eine Teilnehmerin. „Ein paar Seiten abfotografiertes Flipchart, das schaut man sich doch nie wieder an,“ schildert ein Teilnehmer eine konkrete Erfahrung aus einem Training.

Dennoch gehört es auch für Personalentwickler zum festen Bestandteil. „Ja, das erwarten wir auf jeden Fall, dass wir das bekommen und an die Teilnehmer weiterleiten können,“ so eine Personalleiterin. Wenn es also sowieso gemacht wird – dann sollte es auch optimal genutzt werden!

#### **Schlussfolgerungen für den Trainer:**

- Ein Fotoprotokoll ist nur so gut wie die Visualisierung im Seminar und das Konzept dazu. Hier sollte der Trainer schon bei der Planung an spätere Lesbarkeit etc. denken, im Zweifelsfall lieber mehrere Flipcharts verwenden, deutlich schreiben. Auch die Teilnehmer sollte er immer wieder auf Lesbarkeit ihrer Karten etc. hinweisen.
- Wichtig ist, auch bei der Form auf Qualität zu achten (also die Speichermenge, die Fotoqualität etc.).
- Wenn möglich, sollte das Fotoprotokoll durch den Trainer, nicht durch die Personalentwicklung verschickt werden. Dies ermöglicht noch einmal einen konkreten Bezug zu Seminarinhalten im Anschreiben und ist damit aktivierender als ein rein automatisierter Versand.

#### 4.3.2 Gesprächsleitfaden

So selten, wie es üblicherweise vor einem Training Kontakt zwischen Trainer und Führungskraft gibt, so selten gibt es ihn auch danach. Doch gerade der Führungskraft kommt eine entscheidende Rolle beim Transfer zu. Ermutigt sie oder entmutigt sie ihre Mitarbeiter? Für den Transfer ist das oft die entscheidende Frage.

„Ich spreche meine Leute meist im Jour fixe danach an, wie es war,“ so eine Führungskraft. Eine Teamleiterin betont ebenfalls, „ich will eigentlich immer wissen, was der Inhalt war und ob und wann sie es jetzt anwenden.“ Finden Auswertungsgespräche also meistens statt?

Die Teilnehmer empfinden das nicht ganz so. „Ja, ich erzähl mal von mir aus, aber fragen tut mein Chef meistens nicht,“ so ein Teilnehmer. „Ob ich das später anwende, das hängt ganz stark von meinem Chef und seiner Einstellung ab. Ich arbeite ja viel fremdbestimmt, wenn er das nicht fördert, dann passiert auch nichts,“ gibt eine Teilnehmerin ehrlich zu.

Auch hier mangelt es womöglich nicht an fehlendem Interesse oder Bereitschaft, sondern eher am Bewusstsein um den eigenen Einfluss auf den Transfer bei den Führungskräften. Dieses Bewusstsein könnte geweckt werden – zum Beispiel mit einem Gesprächsleitfaden nach dem Seminar, den die Führungskräfte als Unterstützung erhalten.

#### **Schlussfolgerungen für den Trainer:**

- Wenn möglich, sollte der Trainer den Führungskräften nicht nur eine Übersicht zu den vermittelten Seminarinhalten, sondern auch einen Gesprächsleitfaden für das Auswertungsgespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zur Verfügung stellen. Im besten Fall natürlich im direkten Kontakt, womöglich aber auch durch die Personalentwicklung.



- Das Transforgespräch zwischen Führungskraft und Teilnehmer stellt die entscheidenden Weichen, ob ein dauerhafter Transfer stattfindet. Dies sollte der Führungskraft unbedingt verdeutlicht werden und darauf kann auch schon im Akquisegespräch mit der Personalentwicklung hingewiesen werden.

#### 4.3.3 Kurzpräsentation

„Man lernt am schnellsten und besten, indem man andere lehrt,“ hat Rosa Luxemburg gesagt. Eine wirkungsvolle Wiederholung, die erst nach dem Seminar stattfindet, besteht darin, dass der Teilnehmer die (für ihn) wichtigsten Inhalte seiner Führungskraft und/oder seinen Kollegen bzw. seinem Team präsentiert.

„Wenn ich aus einem Seminar begeistert rausgehe, dann erzähle ich das gleich weiter, weil es mich noch so beschäftigt,“ gibt ein Teilnehmer offen zu. Dieser Elan kann einerseits ansteckend wirken, wirkt also auf andere, aber mindestens im gleichen Maße auch auf den Teilnehmer zurück.

Auch hier kann der Trainer m. E. wieder wichtiger Impulsgeber sein – und zwar in zwei Richtungen. Zum einen kann er dies anregen bei Personalentwicklern und Auftraggebern als transferförderliche Maßnahme, die intern angestoßen werden kann. Aber auch die Teilnehmer können während des Seminars ihre eigenen Erkenntnisse festhalten unter der Fragestellung, was sie ihren Teams unbedingt weitergeben würden. Am Ende des Trainings kann der Trainer dies als Vorschlag mit auf den Weg geben, vielleicht sogar eine „Mini-Präsentation“ erarbeiten lassen.

#### **Schlussfolgerungen für den Trainer:**

- Die Teilnehmer das Erlernte für andere zusammenfassen lassen, ist schon während der Trainings eine gute Wiederholungsmethode. Dies kann der Trainer nutzen, um die Teilnehmer auch zu Präsentationen im eigenen Team oder bei der eigenen Führungskraft zu ermutigen.
- Auch kann der Trainer bei der Personalentwicklung bzw. den Auftraggebern für diese Methode werben. Sie bietet letztlich doppelten Nutzen: Der Teilnehmer profitiert von der transfersichernden Wiederholung, die Zuhörer vom präsentierten Wissen.

#### 4.3.4 Handout

Mitschreiben während des Seminars, das scheint vielen Teilnehmern ein Gräuel. Das liegt nicht so sehr am Schreiben selbst – schriftliche Aufgaben werden in der Regel nicht abgelehnt. Vielmehr tun sich die Teilnehmer schwer damit zu entscheiden, was relevant ist und was nicht.

Ein schon zu Beginn angekündigtes Hand-out schafft hier Abhilfe. Doch in vielen Seminaren gilt das Fotoprotokoll als Hand-out – und ist es doch gerade nicht. „Ich finde es super, wenn ich alles noch mal nachschlagen oder nachlesen kann,“ so ein Teilnehmer. „Ich will eigentlich nur zuhören, da finde ich es super, wenn ich weiß, dass ich am Ende noch was schriftlich bekomme,“ so eine Teilnehmerin.

Ein Hand-out sollte also mit ausgegeben werden. Liegt es den Teilnehmern schon im Seminar vor, können sie direkt dort eigene Notizen oder Ergänzungen machen. Form und Umfang sind natürlich stark vom Inhalt des Seminars abhängig.

### **Schlussfolgerungen für den Trainer:**

- Ein Hand-out, möglichst schon im Seminar ausgegeben, schafft für die Teilnehmer Klarheit und Sicherheit in Bezug darauf, was sie sich ggf. selbst notieren sollten. Es ersetzt nicht das Fotoprotokoll!
- Auch hier gilt: Neben den inhaltlichen Aspekten sollte es auch formal qualitativ hochwertig sein und am besten in gedruckter Form vorliegen, damit sich die Teilnehmer schon im Seminar Notizen machen können.
- Ein gutes Hand-out ist auch ein gutes Marketing-Instrument – es steht im Zweifelsfall noch lange gut sichtbar beim Kunden.

#### **4.3.5 Folgegespräch / Coaching**

Ein weiteres Tool, das viele Befragte befürworten, war ein Folgegespräch zwischen Teilnehmer und Trainer nach einer gewissen Zeit, eine Art Coaching on the job. Doch obwohl Führungskräfte und Teilnehmer eine solche Begleitung sinnvoll fänden, findet sie in der Praxis so gut wie nie statt.

„Klar ist das sinnvoll, kostet aber natürlich auch eine Menge Ressourcen, Zeit und Geld,“ so eine Führungskraft zu den Gründen. „Finde ich sinnvoll, habe ich bisher aber noch nie aktiv gefördert,“ gesteht eine Teamleiterin. „Wäre bestimmt oft hilfreich, ist in unserem Unternehmen allerdings bisher nicht üblich,“ kommentiert eine Personalleiterin die Frage dazu.

Wie ließe sich die Akzeptanz dieses Tool also fördern? Zunächst einmal sollte auch dies bereits im Akquisegespräch mit angesprochen werden. Gegebenenfalls lässt sich hier ein Transferpaket mit Nachbetreuung vereinbaren, indem ein (kleines) Stundenkontingent schon mit enthalten ist. Eine reduzierte Variante wäre die Ansprache per E-Mail, bei der sich die Teilnehmer mit Fragen gegebenenfalls noch einmal an den Trainer wenden könnten. Ist dann größerer Beratungsbedarf absehbar, ließe sich dazu eine Folgevereinbarung treffen.

### **Schlussfolgerungen für den Trainer:**

- Gerade bei der Anwendung im eigenen Arbeitsumfeld können bei den Teilnehmern noch Fragen entstehen. Eine Nachbetreuung durch den Trainer ist daher in jedem Fall sinnvoll. Dies kann unterschiedlich umfassend sein und bereits im Vorfeld vereinbart werden.
- Die Betreuung lässt sich von einfachen E-Mail-Rückfragen bis zu intensiven Coachings on the job gestalten und kann auch im Nachgang (neu) verhandelt werden. Ein Angebot dazu sollte aber auch bereits in der Auftragsklärung angeboten werden.

#### **4.3.6 Lerntandems**

Der soziale Austausch, den Reinmann als Kriterium für den Lerntransfer postuliert, kann natürlich auch nach dem Seminar weitergehen, indem die Teilnehmer Lerntandems bilden. Diese entstehen erfahrungsgemäß entweder direkt im Seminar oder überhaupt nicht (mehr). Als Trainer kann man also seine Teilnehmer ermutigen, solche Lernpartnerschaften zu vereinbaren.

Auch hier gilt – theoretisch finden viele Befragte das gut, in der Praxis nutzt es kaum jemand. „Lerntandems finde ich gut, wenn sie gut sind“, so eine Führungskraft. „Gute Idee, habe ich aber aktiv noch nicht gefördert“, meint eine Teamleiterin.

Um Lerntandems noch stärker zu fördern, ließe sich auch hier eine weitere Betreuung der Lernpartner oder -teams durch den Trainer anbieten. Damit die Tandems auch wirklich funktionieren, könnte auch ein regelmäßiger Austausch der verschiedenen Tandems vereinbart werden.

### **Schlussfolgerungen für den Trainer:**

- Lerntandems oder -teams schaffen eine höhere Verbindlichkeit bei den Teilnehmern, am Thema weiterzuarbeiten. Der Trainer kann also anbieten, dies bereits in den Trainings verbindlich zu vereinbaren.
- Auch bei den Führungskräften und der Personalentwicklung kann der Trainer für den Einsatz von Lerntandems werben. So könnte beispielsweise eine Plattform für den übergreifenden Austausch auch von der Personalentwicklung initiiert und nachgehalten werden.

#### 4.3.7 Online-Fragebogen

Wiederholungen sind ein zentraler Baustein, wenn es um Lerntransfer geht. Wo es sich vom Thema her anbietet, kann der Trainer später beispielsweise einen Link zu einem Fragebogen / Quiz verschicken, der bei den Teilnehmern noch einmal spielerisch das vermittelte Wissen abfragt und auffrischt.

Hier ist also nicht der Fragebogen zur Evaluation gemeint, sondern eine Möglichkeit, noch einmal einen inhaltlichen Bezug zum Seminar oder Workshop zu geben. „Würde ich machen, klar,“ so eine Teilnehmerin. „Als freiwilliges Angebot – warum nicht,“ meinte ein Befragter.

Wichtig ist sicherlich eine Balance: Der Umfang darf nicht zu groß sein, das abgefragte Wissen sollte möglichst auch Anwendungsfälle integrieren. Der Vorteil: Möglichst allgemein gehalten, lässt sich so ein (Online)-Fragebogen immer wieder verwenden.

### **Schlussfolgerungen für den Trainer:**

- Wenn es noch einmal einen Kontakt zwischen Trainer und Teilnehmern gibt, kann ein spielerischer Fragebogen zum vermittelten Wissen wesentliche Inhalte noch einmal auffrischen.
- Ein einmal erstellter Fragebogen lässt sich immer wieder verwenden.
- Wichtig bei Online-Fragebögen ist es, den Datenschutz dabei zu berücksichtigen (wenn man eine Variante mit Anmeldung verwendet).

#### 4.4 Gesamtfazit

Lebenslanges Lernen wird heute als eine Forderung an Arbeitnehmer jeden Alters erhoben. Wissen verdoppelt sich in immer schnellerer Geschwindigkeit. Was heute aktuell ist, ist morgen schon veraltet. Kein Wunder, dass der Weiterbildungsmarkt boomt, dass immer mehr Unternehmen immer mehr Geld in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investieren.

Umso erstaunlicher, wie wenig dabei der Transfer im Blickfeld von Personalentwicklung, Führungskräften und auch Teilnehmern ist. Fast scheint es, als habe man sich abgefunden mit Lernquoten von 10 bis 20 Prozent, die häufig genannt werden als die durchschnittliche Transferquote.

Ist ein Mehr nicht möglich? Ich denke doch. In dieser Arbeit habe ich gezeigt, dass viele Methoden und Tools, um den Transfer bei den Teilnehmern deutlich zu steigern, bekannt sind. Sie werden aber häufig nicht oder nur schlecht eingesetzt. Es mangelt ironischerweise also auch hier am Transfer: das vorhandene Wissen, was Transfer fördert, wird in der Weiterbildungspraxis nicht eingesetzt (von den Trainern) und nicht eingefordert (von Auftraggebern, Teilnehmern und Führungskräften).

Gründe gibt es viele: Trainer ist kein geschützter Begriff, und in der boomenden Branche gibt es auch viele schlecht (oder überhaupt nicht) ausgebildete Trainer. In der Personalentwicklung sind zwar Gelder für Seminare da, aber die Personaldecke im Bereich selbst ist so dünn, dass für zeitaufwändige transferunterstützende Maßnahmen oft keine Ressourcen da sind. Führungskräfte wissen um die Bedeutung von Weiterbildung, stecken aber auch häufig so tief im Tagesgeschäft, dass weder eine genaue Bedarfsanalyse ihrer Mitarbeiter noch eine fundierte Transferbegleitung möglich erscheinen. Und schließlich sehen viele Teilnehmer in Weiterbildungen häufig nur die Möglichkeit, mal ein bis zwei Tage „raus zu kommen“ aus dem Job, und über den Transfer des Gelernten machen sie sich wenige Gedanken.

Dennoch bin ich davon überzeugt, dass es der Qualitätsanspruch eines Trainers sein sollte, seinen Teilnehmern Transfer bestmöglich zu erleichtern. Die hier vorgestellten Tools und Methoden werden dabei nicht immer alle genutzt werden können. Aber sie sollten alle bekannt sein und auch den Auftraggebern bekannt gemacht werden. Nicht zuletzt – und dies ist auch meine persönliche Erkenntnis aus dieser Untersuchung – kann dies ein Unterscheidungsmerkmal auf dem stark umkämpften Weiterbildungsmarkt sein, mit dem man sich als Trainer präsentieren und werben kann.

## Literaturverzeichnis

Besser, R.: Transfer: Damit Seminare Früchte tragen. Weinheim, Basel 2001.

Baldwin, T. T. & Ford, J. K.: Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research. *Personnel Psychology*, 1988/41(1), S. 63–105.

Gessler, M.: Lerntransfer in der beruflichen Weiterbildung – empirische Prüfung eines integrierten Rahmenmodells mittels Strukturgleichungsmodellierung. In: *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*. 2012/3, S. 362-393.

Gnefkow, T.: Lerntransfer in der betrieblichen Weiterbildung. Determinanten für den Erfolg externer betrieblicher Weiterbildungen im Lern- und Funktionsfeld aus Teilnehmerperspektive. Leipzig 2008. (Diss.)

Holton III, E. F., Bates, R. A. & Ruona, W. E. A.: Development of a generalized learning transfer system inventory. In: *Human Resource Development Quarterly*, 2000/11(4), S. 333–360.

Mandl, H., Kopp, B. & Dvorak, S.: Aktuelle theoretische Ansätze und empirische Befunde im Bereich der Lehr-Lern-Forschung. München/Bonn: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung 2004.

Reinmann, G.: Didaktisches Design - Von der Lerntheorie zur Gestaltungsstrategie. In: Schön, S. & Ebner, M. (Hrsg.): *Lehrbuch für Lernen und Lehren mit Technologien*. Norderstedt 2011.

Reinmann, G. & Mandl, H.: Unterrichten und Lernumgebungen gestalten. In: Krapp, A. & Weidenmann, B. (Hrsg.): *Pädagogische Psychologie*. Weinheim, Basel 2006. (5. Aufl.). S. 613–658).

Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K., Smith-Jentsch, K.A.: The Science of Training und Development in Organizations: What Matters in Practice. In: *Psychological Science in the Public Interest*. 2012

Staehele, W. H.: *Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München 1999.

<http://www.iab.de/de/informationsservice/presse/presseinformationen/betriebspanel.aspx>

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass ich diese Arbeit ohne fremde Hilfe entstanden ist.

Berlin, 09. Juli 2017

Carolin Giesemann