

*Abschlussarbeiten*

***Reihe Training · Coaching ·  
Organisationsentwicklung***

*Carolin Gieseemann*

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

**unisono institut verlag  
ulm · berlin**

## Impressum

© unisono institut verlag, ulm · berlin  
1. Auflage September 2020  
ISBN eBook 978-3-948872-09-0

Satz / Layout: Peter Schust  
Erscheinungsort: Ulm

unisono institut verlag  
Gudrun Jürß und Peter Schust GbR  
Stuifenweg 23 · 89075 Ulm · [www.unisono-institut.com/verlag](http://www.unisono-institut.com/verlag)

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

# *Carolin Giesemann*



Carolin Giesemann unterstützt mit Leidenschaft Menschen und Unternehmen bei ihrer Entwicklung. Ausgebildet bei Competence on Top, ist sie zertifiziert als Coach (dvct) und als Competence Trainer (SHB) bei der Steinbeis-Hochschule Berlin. Darüber hinaus bringt sie rund 10 Jahre Erfahrung in leitender Position im Bereich Marketing und Kommunikation mit. Als studierte Germanistin interessiert sie sich außerdem leidenschaftlich für Sprache und Geschichten in all ihren Formen.

Zwei Themen bewegen sie in ihrem beruflichen Kontext besonders: Kommunikation und Veränderung. Beide hängen eng zusammen, denn ohne eine transparente und wertschätzende Kommunikation ist Veränderung kaum möglich. Als Führungskraft hat sie selbst viele Veränderungen begleitet und nutzt diese Erfahrung nun, um andere Unternehmen in Change-Prozessen zu beraten.

# Carolin Gieseemann



Als Trainerin und Coach ist ihr ein partnerschaftliches Miteinander auf Augenhöhe wichtig. Sie sieht sich selbst als Lernbegleiterin und legt großen Wert darauf, den Transfer in den Alltag ihrer Teilnehmenden bestmöglich zu unterstützen.

einfach **besser trainiert!**

Carolin Gieseemann | Beratung Training Moderation

[carolin@besser-trainiert.de](mailto:carolin@besser-trainiert.de)

[www.besser-trainiert.de](http://www.besser-trainiert.de)

Die nachfolgende Transferarbeit wurde im Rahmen der Ausbildung zum/zur Competence Trainer/in zum Competence Coach bzw. zum/r Organizational Transformation Coach / Organisationsentwickler/in bei Competence on Top (vgl. letzte Seiten) angefertigt.

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

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. <i>Lerntheorien</i> .....	6
2.2.2 <i>Lerntransfer</i> .....	7
2.2.3 <i>Lernfeld / Funktionsfeld</i> .....	8
2.2.4 <i>Lerntransfermodelle</i> .....	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 <i>Seminarbeschreibung</i> .....	14
4.1.2 <i>Auftragsklärung</i> .....	15
4.1.3 <i>Bedarfsanalyse der Teilnehmer</i> .....	16
4.1.4 <i>Vorab-Aufgaben (z. B. Lektüre)</i> .....	17
4.2 WÄHREND DES TRAININGS .....	17
4.2.1 <i>Bedarfsanalyse</i> .....	19
4.2.2 <i>Anwendungsaufgaben</i> .....	19
4.2.3 <i>Reflexions- und Abstraktionsmöglichkeiten</i> .....	20
4.2.4 <i>Visualisierung</i> .....	20
4.2.5 <i>Metaphern</i> .....	21
4.2.6 <i>Wiederholungen</i> .....	22
4.2.7 <i>Selbstverpflichtung / 1. Schritt</i> .....	22
4.3 NACH DEM TRAINING.....	23
4.3.1 <i>Fotoprotokoll</i> .....	24
4.3.2 <i>Gesprächsleitfaden</i> .....	24
4.3.3 <i>Kurzpräsentation</i> .....	25
4.3.4 <i>Handout</i> .....	25
4.3.5 <i>Folgegespräch / Coaching</i> .....	26
4.3.6 <i>Lerntandems</i> .....	26
4.3.7 <i>Online-Fragebogen</i> .....	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 assoziiertes 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 und 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.



## Über das Ausbildungsinstitut Competence on Top

Diese Arbeit wurde im Rahmen der Premium-Ausbildung zum [Competence-Coach](#) bzw. zum/zur [Competence-Trainer](#)\*in bei Competence on Top erstellt.

[Competence on Top](#) ist ein seit 2002 erfolgreich etabliertes **Ausbildungsinstitut** für Trainer\*innen, Coaches und Organisationsentwickler\*innen.

Die von Stiftung Warentest mehrfach ausgezeichneten Module, die sogenannten [Kompakt-Ausbildungen](#), finden deutschlandweit statt. Seit neuestem stehen auch Online-Formate zur Verfügung.

Alle [Premium-Ausbildungen](#) setzen sich aus verbindlichen und frei wählbaren kompakten Ausbildungsmodulen zusammen. Die Wahlmodule ermöglichen so eine **individuelle und flexible Ausbildungsgestaltung**.

Gemeinsam mit der Steinbeis+Akademie ist der Abschluss **Diploma of Advanced Studies** als Competence-Coach, Competence-Trainer\*in und Organizational Transformation Coach ([Organisationsentwickler](#)\*in) möglich.

Diese Zertifizierung ermöglicht es den Absolvent\*innen, sich am Markt deutlich abzuheben, sei es als Selbständige\*r oder als Angestellte\*r. Hinzu kommt die Möglichkeit, die eigene Transferarbeit zu veröffentlichen – und, ganz im Sinne von Competence on Top, "gemeinsam Erfolgsgeschichten zu schreiben".

Competence on Top GmbH

Am Rain 4

86420 Diedorf

Fon +49 821 / 21700870

[contact@competenceontop.com](mailto:contact@competenceontop.com)

[www.competenceontop.com](http://www.competenceontop.com)

# Abschlussarbeiten

## **Reihe Training · Coaching · Organisationsentwicklung**

- *Dr. Thomas Keppler: Theoretische Inhalte professioneller Trainingskonzepte und Betrachtung eines Beispieltrainings aus der Unternehmenspraxis – Eruierung von Kompetenzen erfolgreicher Trainerinnen und Trainer*  
(ISBN: 978-3-948872-07-6)
- *Stephan Lützenkirchen: Was ist eine gute Auftragsklärung für erfolgreiche Trainerinnen und Trainer?*  
(ISBN: 978-3-948872-08-3)
- **Carolin Giesemann: Wie lässt sich der Lerntransfer vor, während und nach einem Training steigern?**
- *Dr. Thomas Keppler: Die Führungskraft als Coach – Chancen und Grenzen* (ISBN: 978-3-948872-10-6)
- *Stephan Lützenkirchen: Wie wirkt sich systemisches Coaching auf Mitarbeitende im Vertrieb aus?*  
(ISBN: 978-3-948872-11-3)
- Weitere Abschlussarbeiten folgen

ISBN 978-3-948872-09-0



[www.unisono-institut.com/verlag](http://www.unisono-institut.com/verlag)