

# Nicht für den Trainer lernen wir ...

## ... sondern für den Chef/die Firma oder vielleicht sogar für's Leben?

Häufig schicken Personalverantwortliche ihre Mitarbeiter auf Schulungen und Seminare in der Hoffnung, die Situation im Unternehmen zu verbessern. Der Trainer verspricht tolle Inhalte, trainiert diese auch wie vereinbart, doch es ändert sich im Unternehmen wenig bis nichts. Wie die Umsetzung des vermittelten Wissens in den Berufsalltag optimiert werden kann beschreibt [Christoph Wirl](#).

In der betrieblichen Weiterbildung als Teildisziplin der Erwachsenenbildung ist in letzter Zeit der Transfer zu einer zentralen Frage geworden: Historisch betrachtet hat die Übertragung des Gelernten stark an Bedeutung gewonnen, da Unternehmen immer mehr die Kosten-Nutzen-Forderung stellten und die Rentabilitätsforderungen erheblich gestiegen sind.

### Gezielter Einsatz zum Transfer

Das größte Online-Lexikon der Welt Wikipedia definiert Lerntransfer wie folgt: „Lerntransfer beschreibt die Fähigkeit, eine gelernte Aufgabe auf eine andere, vergleichbare Situation zu übertragen. Durch Lernen erworbenes Wissen über konkrete Gegenstände oder Zusammenhänge kann auf ähnliche Phänomene angewendet werden, indem es verallgemeinert oder abstrahiert wird.“

Einige Trainer schienen die Einstellung zu vertreten, dass sie für das Abhalten eines Seminars honoriert werden, nicht aber für nachhaltige Veränderungen. Das führte langfristig natürlich dazu, dass der Personalverantwortliche keinen oder nur einen geringen Erfolg seiner bildungspolitischen Maßnahmen spürte. Das dafür vorgesehene Geld war natürlich weg.

Seit einigen Jahren gibt es zum Glück den Trend, dass Trainer und Seminarinstitute sich gezielt dafür einsetzen, das Erlernte auch umzusetzen. Ein Beispiel dafür ist ein Auffrischungsworkshop, der einige Wochen nach dem Training abgehalten wird und bei dem der Trainee die Möglichkeit hat, sich mit dem Trainer und den anderen Trainees über Erfolge und Misserfolge auszutauschen. Martin Dall von HPS Österreich weiß: „Nachdem die vor der Jahrtausendwende favorisierten Konzepte, welche oft hart an der Grenze zur Esote-

rik lagen, sich für die Business-Praxis als großteils untauglich herausgestellt haben, findet eine Rückkehr zum pragmatischen Training statt. Hier ist der Lerntransfer durch Übung, Feedback und praktische Anwendbarkeit am höchsten. Dazu kommen Methoden wie Blended Learning, die durch den Einsatz verschiedener Medien den Praxistransfer erhöhen können. Aber auch hier muss die Basis ein didaktisch einwandfreies Training sein, auf dem dann aufgebaut wird. Die Relevanz des Transfers ist nicht hoch genug einzuschätzen, Umsetzbarkeit ist gefragt.“ Natürlich haben sich auch einige Seminarkonzepte durch neueste Erkenntnisse der Hirnforschung verändert. Die Wissenschaft kann mit stets neuen Ansätzen das Lernverhalten besser erklären als noch vor zehn Jahren. Wir wissen beispielsweise, dass wir Informationen viel besser „speichern“ können, wenn wir diese selbst erarbeitet haben und nicht einfach nur runtergebetet bekommen. Das ist der Hauptgrund, warum Rollenspiele und ähnliche Methoden eine Hochkonjunktur erleben.

Christoph Stieg von perfect training ergänzt dazu: „Rollenspiele gehören nach wie vor zu den effektivsten Methoden der Verhaltens- und Einstellungsveränderung. Natürlich ist die Inszenierung des Rollenspiels verantwortlich für seine Wirksamkeit. So muss ein Rollenspiel anspruchsvoll sein, es braucht den Fokus auf max. fünf Beobachtungs-/Feedback-Faktoren, es braucht Wiederholung und es braucht ein Benchmark-Feedback. Das Feedback muss ehrlich, direkt und verbesserungsorientiert sein.“

### Umsetzung bei offenen Seminaren

Sämtliche Personalentwicklungsmaßnahmen beinhalten fast immer langfristige Konzepte zum Ausbauen der Stärken und Abbau der Schwächen einzelner Mit-



arbeiter. Hierbei ist häufig auch das Thema Lerntransfer ein wichtiges und wird mit den einzelnen Trainern vor Beginn der Maßnahmen diskutiert. Doch gerade bei offenen Seminaren kommt das Thema Umsetzung ins Leben noch viel zu kurz. Es handelt sich um ein- bis zweitägige Seminare ohne Vorgespräch und ohne Nachbearbeitung. Dr. Kurt Riemer von Mental & Team Coaching sieht einen Grund darin, dass „zu offenen Seminaren in der Regel nur Personen gehen, die an dem Thema interessiert sind. Zwangsbeglückung gibt es hier kaum. Die Heterogenität der Gruppe kann hier sowohl Vorteil, als auch Nachteil sein. Meiner Ansicht nach ist wegen der Freiwilligkeit der Erfolg hier oft höher als bei verordneten Seminaren.“

Da stellt sich dann natürlich sofort die Frage: Reicht Interesse aus, um einen Seminarerfolg zu erreichen? Dienen Maßnahmen des Lerntransfers nur dazu, uninteressierten Teilnehmern doch zumindest einen Funken neuen Wissens einzuhauen? Diese provokanten Fragen sind vermutlich zu verneinen, auch wenn natürlich Interesse am Seminarthema eine Umsetzung wesentlich vereinfacht. Hauptverantwortlich für die Umsetzung der Bildungsmaßnahme in den Berufsalltag ist nach Ansicht einiger Experten der Teilnehmer selbst. Der natürlich von Trainer und Führungskraft unterstützt werden sollte. Stieg: „Der Trainer übernimmt Verantwortung für das Erreichen des Lernziels im Rahmen der jeweiligen Trainingsmaßnahme, während das Trainingsunternehmen für einen gut durchdachten Trainingsprozess sorgt, der die Umsetzung in der Vor- und Nachbearbeitung unterstützt. Die HR-Manager sorgen für Berichtssysteme, Lernergebnis-Protokolle und sind gemeinsam mit dem Teamverantwortlichen Kollegen aus der Abteilung verantwortlich für die Messung und Auswirkung. Für das geänderte Verhalten und die neue Einstellung im täglichen Handeln sorgen Führungskraft und trainierter Mitarbeiter.“

#### Wann ist ein Seminar erfolgreich?

In einem Wochenendseminar wird sehr viel Wissen vermittelt. Ob es sich nun dabei um neue Kommunikationsmuster oder eine neue Marketingstrategie handelt spielt keine Rolle. Tatsache ist, dass unzählige neue Informationen in die Hirne der Teilnehmer strömen. Wie wir aus der Gehirnforschung wissen haben Menschen aller-



# TRINERGY INTERNATIONAL

**EUROPAS No.1 für COACHING & NLP**

**PRÄSENTIERT**

## Ausbildung mit



## Bert Hellinger in Wien

Erster Ausbildungsabschnitt in drei Modulen:  
 30.04. - 04.05.2008 • 01.10. - 05.10.2008 • 4 Tage im Frj. 2009  
 1.900,-

Info & Anmeldung: ☎ (+43 1) 985 10 60 🌐 [www.trinergy.at](http://www.trinergy.at)



## Management Development

mit der Kompetenz und Erfahrung aus über 40 Jahren



„Was nützt die beste theoretische Ausbildung, wenn Sie nicht durch praktische Erfahrung erweitert wird? Für uns ist wichtig, dass alle unsere BeraterInnen und TrainerInnen ihr Wissen bereits aktiv angewendet haben.“

**MDI Management Development Programme**

- strategieumsetzend, ergebnisorientiert, lösungsorientiert, flexibel
- national und international - in Deutsch, Englisch oder einer CEE-Landessprache

> **Leadership** - Veränderungen meistern, Resultate erzielen und Zukunft gestalten

**Termin: 05. - 06.11.2007**

**ENCOURAGE AND SUPPORT DEVELOPMENT**

Tel +43 1 524 17 17-0 office@mdi.at www.mdi.at

dings eine begrenzte Aufnahmekapazität und irgendwann ist unser Hirn für den Augenblick zumindest tatsächlich „voll“ und nichts geht mehr. Diesen Augenblick wissen erfahrene Trainer natürlich bereits im Vorfeld zu erkennen. Riemer: „Es ist wichtig beim Lernen möglichst viele unserer Sinne aktiv anzusprechen: Augen, Ohren, Tastsinn, Geruch und Geschmack. Es gibt dann verschiedene Ankerplätze im Gehirn, von denen ich Wissen abberufen kann! Wenn ich Gelerntes von mehreren Seiten abholen kann, fällt es mir schnell-

ler ein und ich habe ein kompletteres Bild. Gefühle sind für die Erinnerung wichtiger und kommen schneller als bloß trocken auswendig Gelerntes. Personen ab 40 lernen anders, viel mehr auf den persönlichen Nutzen und die Praxis ausgerichtet als Jüngere. Details dazu werden wir mit der ‚Generationenstudie 2007‘ ([www.magazintraining.at](http://www.magazintraining.at)) abklären.“

Wieviel Inhalt eines Seminars der Teilnehmer behalten sollte um sagen zu können, es war subjektiv für ihn erfolgreich, ist natürlich sehr individuell. Martin Dall: „Die Fra-

ge ist, was ist in der Praxis dann anwendbar? Ein Teilnehmer kann aufgrund eines einzigen umgesetzten Verkaufstipps einen Millionenauftrag akquirieren. Rechtfertigt das ein 3-Tages-Training, wenn er sonst nichts dabei gelernt hat? Vom Ergebnis her sicher, das Management freut sich, der Ver-

käufer auch, rein vom Lerntransfer wäre es allerdings ein recht bescheidenes Ergebnis. Somit lässt sich frei nach Henry Ford sagen: Mindestens die Hälfte aller Trainings sind eine Fehlinvestition. Die Frage ist nur, welche? Ein Indiz für gelungenen Praxistransfer wäre eine positive zweite Semi-

narbeurteilung nach einem Jahr. Denn spätestens dann, abseits der Seminareuphorie, müsste sich gezeigt haben, was das Seminar taugt. Bei HPS wird zum Beispiel nicht nur nach dem Training gemessen, sondern die Absolventen werden ein zweites Mal nach 12 bis 24 Monaten nach dem Training befragt.“

**Start der neuen TRAiNiNG-Studie: Wie funktioniert der Lerntransfer bei älteren Mitarbeitern ?**

Ältere Mitarbeiter lernen anders, als ihre jüngeren Kollegen. Das wird auch durch das Lebensphasen-Modell deutlicher, wonach jeder Mensch vier Lebensphasen mit jeweils 21 Jahren durchläuft, ähnlich den vier Jahreszeiten. Mit 30 stehen wir in der Lebensphase des Sommers, in der viele Mitarbeiter am Beginn ihrer Karriere stehen und eine Familie aufbauen. Mit 50 sind wir in der Lebensphase des Herbstes und möglicherweise schon in der Rolle der Großeltern. Je nach Lebensphase und Rolle unterscheiden sich die beruflichen und familiären Prioritäten, die einen entscheidenden Einfluss auf die Weiterbildung haben.



All diese Fragen untersucht jetzt die große **TRAiNiNG-LERNTRANSFER-STUDIE!** Wir laden alle Personalleiter und -entwickler ein, an der von TRAiNiNG und Dr. Kurt Riemer gemeinsam mit IBG initiierten Online-Umfrage teilzunehmen. Alle Umfrage-Teilnehmer erhalten die komplette Studie mit allen Detailergebnissen gratis zugesandt. Die Hauptergebnisse werden in der TRAiNiNG-Ausgabe 7/07 veröffentlicht und auch auf der Personal Austria 2007 präsentiert. Fragebogen: [www.magazintraining.at](http://www.magazintraining.at)

**Transferunterschiede**

Natürlich macht es einen Unterschied für den Transfer, welche Inhalte im Seminar behandelt werden.

Dall: „Softskills scheinen oft schwerer transferierbar, was aber stark persönlichkeitsabhängig ist: Traut man sich, das Erlernte anzuwenden oder nicht bzw. sieht man überhaupt die Notwendigkeit dazu? Wenn das Trainingsthema passend zum Mitarbeiter gewählt ist und er darin bestärkt wird, das Erlernte umzusetzen, wird der Transfer eher erfolgen. Hardfacts sind sicher leichter erlernbar, da klappt im Notfall auch stupides ‚Auswendiglernen‘, allerdings heißt das noch lange nicht, dass es dann auch den Weg in die Praxis findet. Damit schlägt sich ja auch die Lehrerschaft seit jeher herum. Im Endeffekt entscheiden zwei Faktoren: die Qualität des Seminars und die Bereitschaft des Teilnehmers über den Praxistransfer. Dann können sowohl Soft Skills als auch Hard Facts erfolgreich umgesetzt werden.“

Christoph Stieg ergänzt dazu: „Hardfacts brauchen Messungen der Auswirkungen anstelle von zählen der Durchführungen. Tests helfen, den Verständnis- und Know-how-Zuwachs zu messen und weiterzufördern. Hier sind elektronische Systeme ausgezeichnet geeignet.“

**Das 4-Quadranten-System**

„Beim Lernen hat jeder von uns andere Vorlieben. Der eine lernt gerne aus fremden Erfahrungen, der andere möchte Hintergründe und Konzepte hören. Der Nächste muss es selbst ausprobieren, sonst bleibt gar nichts bei ihm hängen. Professionelles Seminar-Design bringt alle Lerntypen unter einen Hut“, sagt Ing. Michael Smetana, Entwickler des Seminar-Designers. Dabei hat sich ein 4-Quadranten-System bewährt, in dem das optimale Verhältnis aus Theorie und Praxis bzw. passiver und aktiver Beteiligung unterstützt wird:

**WARUM-Quadrant:**

Erzählen Sie hier praktische Erfahrungen aus Ihrem Leben, die den Teilnehmern zeigen, WARUM das Thema wichtig ist.

**WAS-Quadrant:**

Wechseln Sie jetzt von der Praxis in die Theorie und erklären Sie, WAS genau dabei passiert ist.

**WIE-Quadrant:** Ihre Teilnehmer werden hier selbst aktiv und üben das neu erlernte Wissen.



**WAS-WENN-Quadrant:** Reflektieren Sie gemeinsam, wie das erlernte Wissen praktisch umgesetzt werden kann. In dieser Reihenfolge wird nicht nur die individuelle Lernvorlieben der Teilnehmer unterstützt, es werden auch alle Lerninhalte gleich 4-mal vertieft. Weitere Methoden- und Designtipps: [www.seminardesigner.at](http://www.seminardesigner.at)

**Transfer-Check**

Nach mehrjähriger Auseinandersetzung mit Bildungscontrolling hat die GfP in Kooperation mit der Wirtschaftsuniversität Wien eine Internet-Lernplattform entwickelt, die das bestehende interne Trainingsmanagement (Bedarfserhebung, Entsendung, Rückkehrgespräche, Evaluation,...) optimal gestaltet und dafür sorgt, dass die Inhalte bestmöglich in den Alltag „transferiert“ werden.

Mit dem GfP Transfer-Check wird erstmals ein neues, professionelles Controlling-Instrument, mit folgenden Vorteilen geboten:



Kurt Riemer



Christoph Stieg



Martin Dall



Clemens Stieger

- Unterstützung bei ziel- und ergebnisorientiertem Lernen
- individueller und anonymer Internet-Zugang
- Lernen lernen, weniger Wissen mehr Lernfähigkeit
- Möglichkeit der Selbstreflexion als Basis für Transferprozess
- individuell zu internen Seminaren
- kostenlos zu allen offenen GfP-Seminaren 2006

„Ziel ist es, das bestehende Trainingsmanagement optimal zu gestalten. Zu diesem Zweck erhebt das Instrument Daten vor dem Seminar, unmittelbar danach und schließlich nach acht Wochen. Die Veränderungen in den Datensätzen wer-

den ausgewertet und fließen in einen abschließenden Transferbericht ein, der den Teilnehmern zur Verfügung gestellt wird“, erklärt GfP Geschäftsführer, Mag. Clemens Stieger.

Das Instrument kann neben der Möglichkeit der quantifizierbaren Auswertung damit vor allem als Selbstreflexions-Instrument genutzt werden. Nachdem Lernen eine eigenverantwortliche Leistung darstellt, bietet der GfP Transfer-Check Reflexionsfragen und Auswertungsmöglichkeiten, um den eigenen Transfer bestmöglich zu gestalten. Die gesamte Datenerfassung erfolgt anonym.

„Unser Transfer-Check soll und kann an die individuellen Bedürfnisse der Unter-

nehmen angepasst werden. Gefragt ist umsetzungsorientiertes Lernen, nicht Seminartourismus“, beschreibt Stieger. „Bildungscontrolling ist heute vielleicht noch ein Modethema und befindet sich größtenteils noch im Forschungsstadium, aber in wenigen Jahren wird es ein unersetzliches Tool sein!“

Fazit: den professionellen Trainern ist bewusst, dass ohne Transfer in die Praxis ihr Seminar nicht viel Wert hat. Eine Seminarbeurteilung ein Jahr nach dem absolvierten Seminar bringt sicher sehr viel Klarheit in den Dschungel der vielen Seminareindrücke des Trainees und zeigt auch dem Trainer an, wo er noch optimieren könnte. **T**

## Die Grundsteine für den nachhaltigen Erfolg von Seminaren

Erfolgreiche Seminare zeichnen sich nicht nur durch einen momentanen Informationsgewinn oder Motivationsschub aus, sondern auch durch den nachhaltigen Transfer von Wissen und Fähigkeiten, die am Arbeitsplatz ein- und umgesetzt werden können. Viele Faktoren bestimmen über das Gelingen eines Seminars: Der Inhalt, die Methoden, die Stimmung im Seminar, die Einstellung der Teilnehmer, die Person und Erfahrung des Trainers oder die Vor- bzw. Nachbereitung durch Vorgesetzte und Auftraggeber in der Organisation. Dementsprechend müssen auch alle Beteiligten ihren Beitrag leisten und Verantwortung übernehmen. Erst die gelungene „Dreiecksbeziehung“ zwischen Trainer, Teilnehmer und Auftraggeber ermöglicht den Transfer und sichert den nachhaltigen Erfolg des Seminars.

Empfehlungen und Tipps von Irmgard Underrain von der Delphi Akademie:

### Auftraggeber:

Was wollen Sie? Klären Sie ihre eigenen Wünsche, führen Sie Gespräche, informieren Sie sich! Bereiten Sie Ihre Organisation, Ihr Unternehmen so vor, dass die „Samenkörner“ (die erworbenen Fähigkeiten und Erkenntnisse) auf einen fruchtbaren Boden fallen. Vielleicht ist im Moment aber auch eine andere Form der Intervention, etwa ein Coaching, genau das Richtige. Vertrauen Sie Ihrer inneren Stimme!

### Teilnehmer:

Was brauchen Sie? Klären Sie für sich die eigenen Erwartungen

an das Seminar! So können sie die Lerninhalte wesentlich zielorientierter aufnehmen. Führen Sie vor dem Seminar ein ausführliches Gespräch mit Ihrem Vorgesetzten über Ihre Qualifizierungsmaßnahme – und übernehmen Sie dann die Verantwortung für diese. Sehen Sie jedes Seminar als Chance zur Erweiterung Ihres eigenen Wissens und Könnens!

### Trainer:

Was können Sie? Nehmen Sie sich Zeit für eine gründliche Auftragsklärung und prüfen Sie, ob der Auftrag mit Ihrem Kompetenzbereich übereinstimmt! Nur so lässt sich ein Seminkonzept entwickeln, das den Transfer der für den Kunden wesentlichen Inhalte sicherstellt. Interessenskonflikte müssen offen angesprochen und geklärt werden. Auch wenn Sie vielleicht dadurch diesen Auftrag nicht bekommen. Die Qualität Ihrer Leistung ist ihre beste Referenz!

### Für alle:

Was denken Sie? Damit die Früchte aus einem Seminar auch wirklich geerntet werden können ist es wichtig, eine kraftvolle mentale Vorstellung des Ergebnisses zu haben, die mit einem starken positiven Gefühl verbunden wird. Nur zu wollen reicht für Veränderung nicht aus. Die Vorstellungskraft ist stärker als der reine Wille!

Infos: [www.delphi-akademie.at](http://www.delphi-akademie.at)

