

HNU Working Paper

Nr. 4

Rupert E. Bardens

**Maßnahmen zur Unterstützung des Lerntransfers
bei Seminaren in der betrieblichen Weiterbildung**

2008

Dr. Rupert E. Bardens, Professor für Personalmanagement
Hochschule für angewandte Wissenschaften – Fachhochschule Neu-Ulm
University of Applied Sciences
Wileystrasse 1, D-89231 Neu-Ulm

Abstract

Der Lerntransfer nach Seminaren wird in der betrieblichen Praxis in vielen Fällen als unbefriedigend empfunden. Zahlreiche Transferhemmnisse sehr unterschiedlicher Ursachen können einer Übertragung des Gelernten aus der Lern- in die Anwendungssituation entgegenstehen.

Möglichkeiten, den Lerntransfer durch Maßnahmen vor, während und nach Seminaren zu unterstützen, sind vorhanden. Diese Maßnahmen bieten eine Unterstützung des Transfers im Sinne einer Hilfestellung; sie als Garant eines Transfererfolgs zu verstehen, wäre eine Überschätzung.

Freie Schlagwörter:

Personalentwicklung, Weiterbildung, Lerntransfer, Transferförderung

JEL-Klassifikation:

M12 , M53

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abkürzungsverzeichnis	4
Abbildungsverzeichnis	5
Tabellenverzeichnis	6
1 Einleitung	7
1.1 Problemstellung	7
1.2 Aufbau der Arbeit	8
2 Betriebliche Weiterbildung	9
2.1 Begriffliche Grundlagen	9
2.2 Prozess der betrieblichen Weiterbildung	10
2.3 Struktur der betrieblichen Weiterbildung	11
3 Lerntransfer	14
3.1 Begriffliche Grundlagen	14
3.2 Determinanten des Lerntransfers	17
3.3 Transferbarrieren in der Praxis	19
4 Maßnahmen zur Unterstützung des Lerntransfers	22
4.1 Maßnahmen vor Seminaren	22
4.2 Maßnahmen während Seminaren	24
4.3 Maßnahmen nach Seminaren	26
4.4 Maßnahmen im Überblick	28
5 Befragung zur Unterstützung des Lerntransfers	30
5.1 Beschreibung der Methode	30
5.2 Befragungsergebnisse	31
6 Schlussbemerkungen	34
Literaturverzeichnis	35
Anhang	37

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
Diss.	Dissertation
f.	und folgende Seite
ff.	und fortfolgende Seiten
Hrsg.	Herausgeber
http	hypertext transfer protocol
IAW	Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung
IWAK	Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur
Jg.	Jahrgang
o.J.	ohne Jahresangabe
o.S.	ohne Seitenangabe
PE	Personalentwicklung
S.	Seite
Tab.	Tabelle
u.a.	und andere
URL	Uniform Resource Locator
vgl.	vergleiche
www	world wide web
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis		Seite
Abb. 1	Art der inner- und außerbetrieblichen Maßnahmen, die durch die Betriebe 2005 gefördert wurden	13
Abb.2	Konzept der Transferlücke nach Wilkening	16
Abb. 3	Betriebsgrößenstruktur bei Teilnehmern der Befragung	30

Tabellenverzeichnis		Seite
Tab.1	Transferbarrieren nach Pawlowsky und Bäumer	19
Tab. 2	Transferbarrieren nach Faulstich	20
Tab. 3:	Transferbarrieren in Erhebung von Ulbrich	21
Tab. 4:	Befragungsergebnis zur Bedeutung der Maßnahmen	33

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Mitarbeiter¹ und ihre Qualifikationen sind für Unternehmen ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Demzufolge hat die Entwicklung der Arbeitnehmer durch die betriebliche Weiterbildung eine bedeutende Rolle. Die in 2005 durchgeführte fünfte Weiterbildungserhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft zeigte, dass 84% der Unternehmen in Deutschland Weiterbildung betreiben, wenngleich es spürbare Unterschiede in den einzelnen Branchen und Betriebsgrößen gibt. (vgl. Werner 2006, S.2) Innerhalb der betrieblichen Weiterbildung haben Seminare einen hohen Anteil. (vgl. Werner 2006, S.4) Seminare behaupten sich nach wie vor als Weiterbildungsform in der Praxis, da sie unter anderem eine Möglichkeit darstellen, kurzfristig auf wenig planbare, schnell umzusetzende Innovationsanforderungen und daraus resultierende Weiterbildungsbedarfe zu reagieren. (vgl. Fietz u.a. 2005, S. 2)

Bei Seminaren existiert jedoch das Problem, dass die Umsetzung des in Seminaren Gelernten in den Arbeitsalltag der Seminarteilnehmer vielfach nicht oder nur partiell gelingt. Lemke weist auf die besondere Transferproblematik bei Seminaren hin und führt Berichte an, wonach die Transferquote teilweise nur bei 10% liegt. (vgl. Lemke 1995, S. 1) Jung verdeutlicht die Brisanz: *„Das wohl größte Problem bei Personalentwicklungsmaßnahmen, die nicht am Arbeitsplatz durchgeführt werden, ist darin zu sehen, dass der anschließend notwendige Transfer des Erlernten von der Übungssituation auf die konkrete Aufgabe am Arbeitsplatz nicht gelingt.“* (Jung 2006, S. 307) Aus der in den Unternehmen vorherrschenden betriebswirtschaftlichen Perspektive erfahren Seminare daher eine sehr kritische Wertung. Stellvertretend steht die Einschätzung von Kast und Behrendt, die infolge des spärlichen Transfers nach Seminaren urteilen: *„Ein Großteil der Investitionen verpufft.“* (Kast u.a. 2007, S. 349)

Aufgrund dieser Problematik stellt sich die Frage, wie der Transfer des in Seminaren Gelernten in die tägliche Arbeit der Mitarbeiter unterstützt werden kann. Basierend auf den Erkenntnissen, welche Faktoren den Lerntransfer beeinflussen und welche

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die Schreibweise in männlicher und weiblicher Form in dieser Arbeit verzichtet. Grundsätzlich sind immer Frauen und Männer gemeint.

Hemmnisse dem Transfer in den Unternehmen entgegenstehen, lautet die zentrale Fragestellung: Welche Aktivitäten zur Erhöhung des Lerntransfers können vor, während und nach Seminaren ergriffen werden?

1.2 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit besteht im Wesentlichen aus drei Kapiteln.

In Kapitel 2 ‚Betriebliche Weiterbildung‘ werden die begrifflichen Grundlagen geklärt und der Prozess sowie die Verbreitung der betrieblichen Weiterbildung vorgestellt. Die Erläuterung des Prozesses dient der Einordnung der den Lerntransfer unterstützenden Maßnahmen in den Ablauf der Weiterbildung. Die Informationen zur Struktur der betrieblichen Weiterbildung geben einen Einblick, wo betriebliche Weiterbildung stattfindet und wen das hier behandelte Thema betrifft.

Kapitel 3 ist dem Lerntransfer gewidmet. Nach den Begriffsklärungen wird darauf eingegangen, welche Faktoren einen Einfluss auf den Lerntransfer haben und wo die Barrieren für den Lerntransfer in der Praxis liegen.

In Kapitel 4 erfolgt die Vorstellung der Maßnahmen, die den Lerntransfer vor, während und nach Seminaren unterstützen können. Die Verbreitung dieser Maßnahmen wurde in einer kurzen Befragung untersucht. Die Ergebnisse daraus sind in Kapitel 5 vorgestellt.

Die Schlussbemerkungen bilden den Abschluss der Arbeit.

2 Betriebliche Weiterbildung

2.1 Begriffliche Grundlagen

Die betriebliche Weiterbildung beinhaltet „...*die Gesamtheit der Maßnahmen und Aktivitäten, die die Unternehmen zur kontinuierlichen Qualifizierung ihrer Mitarbeiter im Anschluss an die Erstausbildung vorsehen.*“ (Arnold u.a. 2006, S.91)

Der Begriff „betriebliche Weiterbildung“ darf nicht so verstanden werden, dass diese ausschließlich im Betrieb stattfindet. Die betriebliche Weiterbildung beinhaltet interne und externe (betriebliche) Weiterbildung, das heißt wird sowohl vom Unternehmen eigenverantwortlich und unter Umständen mit eigenem Personal oder in eigenen Räumen durchgeführt, kann aber auch von Externen wie z.B. Kammern oder privaten Seminaranbietern organisiert und durchgeführt werden. (vgl. Becker 2005, S. 186)

Die betriebliche Weiterbildung ist Teil der Personalentwicklung in den Unternehmen. Neben der Weiterbildung umfasst die Personalentwicklung beispielsweise die Berufsausbildung oder die Umschulung; in weiteren Begriffsverständnissen auch die Nachfolge- und Karriereplanung, die Leistungsbeurteilung oder die Organisationsentwicklung. (vgl. Becker 2005, S. 4)

Wenngleich die Unternehmen einen wesentlichen Einfluss auf die betriebliche Weiterbildung haben, werden mit ihr keineswegs nur betriebliche Ziele wie z.B. Anpassung der Qualifikationen an veränderte Anforderungen, Schaffung von Wettbewerbsvorteilen oder Erhöhung der Mitarbeiterbindung verfolgt. Die Mitarbeiter streben mit der betrieblichen Weiterbildung z.B. die Sicherung ihrer Beschäftigung, die Vorbereitung von beruflichen Veränderungen oder die persönliche und berufliche Entfaltung an. (vgl. Becker 2005, S. 187)

Zur Vermittlung eines Eindrucks, wie Unternehmen die betriebliche Weiterbildung ablauforganisatorisch handhaben, wird nachfolgend kurz auf den Prozess der betrieblichen Weiterbildung eingegangen. Diese Darstellung ist für die Erörterungen in Gliederungspunkt 4 hilfreich, wo die Maßnahmen zur Unterstützung des Lerntransfers vor, während und nach Seminaren im Vordergrund stehen.

2.2 Prozess der betrieblichen Weiterbildung

Prozesse sind Folgen von miteinander in Wechselbeziehung stehenden Tätigkeiten oder Ereignissen. Die betriebliche Weiterbildung ist, wenn Unternehmen sie systematisch betreiben, in den Personalentwicklungsprozess von der Bildungsbedarfserfassung bis zur Erfolgskontrolle eingegliedert.

Als einzelne Tätigkeiten innerhalb dieses Prozesses werden in der personalwirtschaftlichen Literatur genannt (vgl. Hentze u.a. 2001, S. 372ff.; vgl. Horsch 2000, S. 195ff.):

- Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs und der Mitarbeiterinteressen
Momentane und künftige Anforderungen, vorhandene Qualifikationen und Interessen bilden die Grundlagen für die Ermittlung, die z.B. in Mitarbeitergesprächen, Befragungen von Führungskräften oder auf Grundlage von Beurteilungen vorgenommen wird.
- Bestimmung der Zielgruppen
Der Bedarf wird nach Zielgruppen bzw. –personen aufgeteilt, um kollektive oder individuelle Maßnahmen anbieten zu können, z.B. Kommunikationstraining in englischer Sprache für Ingenieure.
- Definition der Lernziele
Der Weiterbildungsbedarf wird in konkrete Lernziele transferiert, z.B. eine Produktpräsentation zu Werkzeugmaschinen in englischer Sprache vor native speakern halten und mit diesen diskutieren können.
- Festlegung der Lerninhalte
- Festlegung der Lernorte
- Maßnahmen- und Methodenwahl, z.B. training on the job, training off the job oder training near the job
- Personelle und organisatorische Entscheidungen,
z.B. Beginn und Ende der Veranstaltung, Trainerauswahl etc.
- Durchführung und Begleitung der Weiterbildungsmaßnahmen
- Erfolgs- und Kostenkontrolle
Neben den wirtschaftlichen Aspekten soll kontrolliert werden, ob der gewünschte Lern- und Transfererfolg eingetreten ist.

- (prozessbegleitende) Transferplanung und -unterstützung

Im Prozess der betrieblichen Weiterbildung hat die Transferunterstützung aufgrund der in der Einleitung bereits erwähnten Probleme eine grundlegende Bedeutung. Auch wenn der Transfer erst am Ende bzw. nach der Weiterbildungsmaßnahme erfolgt, so ist die Transferplanung und Transferunterstützung zur Vermeidung von Transferproblemen bereits von Anfang an, somit ab der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs, zu berücksichtigen. (vgl. Ulbrich 1999, S. 43) Wie dies geschehen kann, ist Gegenstand von Gliederungspunkt 4.

Da die betriebliche Weiterbildung in den Branchen und Betriebsgrößen einen sehr unterschiedlichen Stellenwert hat und nicht allen Mitarbeitern gleichermaßen zugänglich ist, werden im folgenden Gliederungspunkt die Auswertungen statistischer Informationen kurz wiedergegeben. Diese Informationen erleichtern die Einordnung, wo betriebliche Weiterbildung stattfindet bzw. wen das hier behandelte Thema betrifft.

2.3 Struktur der betrieblichen Weiterbildung

Die nachstehenden statistischen Informationen basieren auf den Ergebnissen des Betriebspanels des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung zur betrieblichen Weiterbildung in den Bundesländern Baden-Württemberg und Hessen; die repräsentativen Befragungen waren jeweils im Jahr 2005.

Differenzierung nach Betriebsgrößen und Branchen

Aus beiden beispielhaft ausgewählten Befragungen ist ersichtlich, dass die Weiterbildungsaktivitäten mit der Beschäftigtenzahl ansteigen. So gaben beispielsweise in Hessen – wie in Anhang 1 dargestellt -

- 38% der Betriebe mit 1 bis 9 Beschäftigten Weiterbildungsaktivitäten an,
- 63% der Betriebe mit 10-49 Beschäftigten,
- 88% der Betriebe mit 50-249 Beschäftigten und
- 96% der Betriebe mit 250 und mehr Beschäftigten.

(vgl. Beckmann u.a. 2006, S. 7)

In Baden-Württemberg fand man nahezu die gleiche steigende Tendenz, mit der – aufgrund der anderen Betriebsgrößenklassen nicht ganz vergleichbaren – Ausnahme, dass 96% der Betriebe mit 250-499 Beschäftigten Weiterbildungsaktivitäten angaben und 94% der Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten. (vgl. Berberich u.a. 2006, S. 6)

Eine Aussagekraft bezüglich der Weiterbildungschancen des einzelnen Arbeitnehmers haben diese Prozentwerte nicht, da ein Betrieb bereits dann als weiterbildungsaktiv erfasst wird, wenn auch nur ein einziger Mitarbeiter an Weiterbildung teilnimmt. Insofern sind die hohen Prozentwerte bei den Großbetrieben kaum verwunderlich. (vgl. Berberich u.a. 2006, S. 6)

Betrachtet man – wie in Anhang 2 dargestellt - die Weiterbildungsquoten – Prozentsätze der an der Weiterbildung teilnehmenden Beschäftigten im Betrieb -, so zeigt sich, dass basierend auf den Daten von 2005 in Hessen „... *die Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigten, eine Förderung für Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zu erhalten, keineswegs mit der Anzahl der Beschäftigten*“ steigt. (Beckmann u.a., S. 8) Als Förderung im eben genannten Sinne galten die Freistellung und/oder Kostenübernahme durch die Betriebe. (vgl. Beckmann u.a., S. 4) Ein ähnliches Bild zeigte sich in Baden-Württemberg, wo die Kleinstbetriebe in 2005 eine Weiterbildungsquote von 13% hatten, aber auch die Großbetriebe mit 500 und mehr Beschäftigten mit 17% ebenfalls unter dem Durchschnittswert von 20% lagen. (vgl. Berberich u.a. 2006, S. 7)

Im Branchenvergleich war eine unterschiedliche Weiterbildungsintensität feststellbar. In beiden Bundesländern lag der Anteil der Betriebe, die Weiterbildung fördern, in der Öffentlichen Verwaltung und in den Organisationen ohne Erwerbszweck am höchsten; dagegen war das Verarbeitende Gewerbe jeweils unterdurchschnittlich vertreten. (vgl. Beckmann u.a. 2006, S.4; vgl. Berberich u.a. 2006, S. 7) Die Daten für Hessen sind in Anhang 3 ersichtlich.

Differenzierung nach Qualifikationsstruktur

Aus den Ergebnissen beider Erhebungen ist ersichtlich, dass gering Qualifizierte in der betrieblichen Weiterbildung deutlich unterrepräsentiert und Hochqualifizierte stark über-

repräsentiert sind. So wurde beispielsweise in Baden-Württemberg in 2005 jeder dritte Hochschulabsolvent weitergebildet, während es bei den gering Qualifizierten, z.B. Un- und Angelernte, nur 10% waren. (vgl. Berberich u.a. 2006, S. 20) Die tendenziell ähnlichen Daten für Hessen sind in Anhang 4.

Differenzierung nach Weiterbildungsmaßnahmen

Bei den Betrieben, die im Rahmen ihrer betrieblichen Weiterbildung die Mitarbeiter freigestellten und/oder Kosten übernahmen, war – wie aus Abbildung 1 ersichtlich - eine klare Dominanz der externen Kurse und Seminare sowie eine starke Inanspruchnahme von internen Kursen und Seminaren feststellbar. Weiterbildung am Arbeitsplatz, Teilnahme an Vorträgen oder selbstgesteuertes Lernen mit Hilfe von Medien wurden zwar ebenfalls in den westdeutschen Betrieben rege genutzt, blieben aber deutlich hinter den externen Kursen und Seminaren zurück.

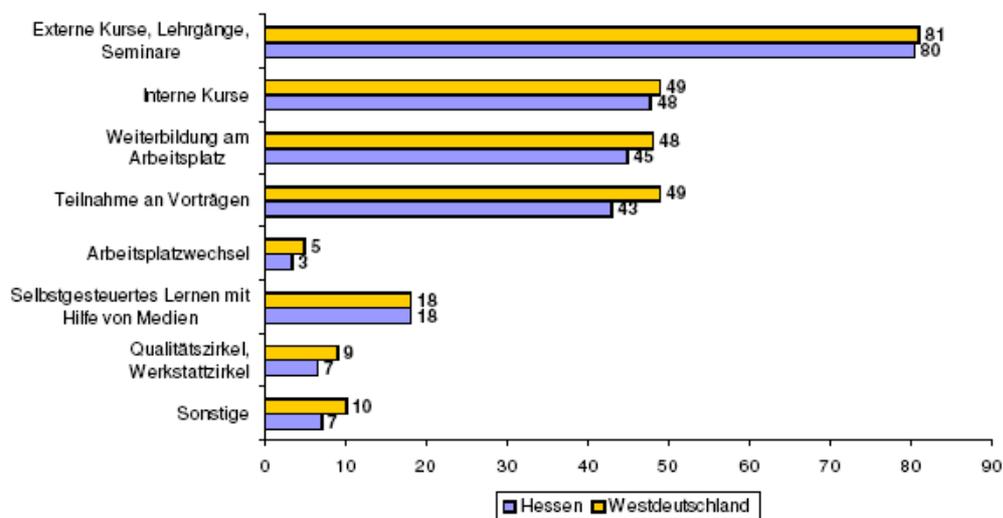


Abbildung 1: Art der inner- und außerbetrieblichen Maßnahmen, die durch die Betriebe 2005 gefördert wurden [Angaben in %; Mehrfachnennungen] (Beckmann u.a. 2006, S. 13)

Diese Angaben zeigen, dass externe und interne Seminare nach wie vor eine große Bedeutung im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung haben. Insofern ist die Behandlung der Maßnahmen zur Unterstützung des Lerntransfers bei Seminaren in der betrieblichen Weiterbildung ein wichtiges Thema.

3 Lerntransfer

3.1 Begriffliche Grundlagen

Als zentrale Begriffe in dieser Arbeit werden die Termini Lerntransfer und Transferlücke kurz erläutert.

Lerntransfer

Transferieren – vom lateinischen Wort ‚transferre‘ stammend – bedeutet übertragen oder hinüberbringen. Lerntransfer bezieht sich auf die Übertragung von Gelerntem aus der Lernsituation in eine Anwendungssituation, zum Beispiel dem im Seminar gelernten Arbeiten mit Excel in das Aufgabengebiet des Mitarbeiters in der Kalkulation. Gelerntes, Lern- und Anwendungssituation sind drei zentrale Merkmale, die sich im Vergleich diverser Definitionen des Begriffs Lerntransfer feststellen lassen (vgl. Karg 2006, S. 71f.)

Eine umfassende Definition des Lerntransfers findet sich bei Lemke. Nach dessen Auffassung ist Lerntransfer ein *„psychosozialer Prozess, der zum einen die Aufnahme und Übertragung von in einer Seminar- oder (allgemeiner) Lernsituation Gelerntem auf eine Anwendungssituation umfasst, wobei diese nicht notwendigerweise mit der Lernsituation identisch sein muss (Generalisierung), zum anderen umfasst er alle Interventionen vor, während und nach der Weiterbildungsmaßnahme, die zur Einübung von Veränderungen und zur wirksamen innerbetrieblichen Umsetzung notwendig sind. Der Lerntransfer kann dabei einen positiven (förderlichen), neutralen oder negativen (hinderlichen) Charakter haben.“* (Lemke 1995, S. 7)

Hervorzuheben ist, dass neben einem positiven Charakter auch neutrale oder negative Ausprägungen des Lerntransfers möglich sind. Von einem neutralen Charakter wird gesprochen, wenn das Gelernte beim Mitarbeiter zu keiner Kompetenzveränderung mit Relevanz für die Anwendungssituation führt. Erweist sich das Gelernte für die Aufgabenerledigung in der Anwendungssituation als hinderlich, so liegt ein negativer Lerntransfer vor. (vgl. Mudra 2004, S. 397)

Voraussetzung für einen Transfererfolg ist stets ein zuvor erzielter Lernerfolg, beispielsweise im Seminar. (vgl. Mudra 2004, S. 397) Ein erzielter Lernerfolg ist aber, wie nachstehend dargestellt, kein Garant für einen Transfererfolg.

Transferlücke

Im Zusammenhang mit dem Transfer von der Lern- in die Anwendungssituation wird in der Literatur von der Transferlücke gesprochen.

Wie in Abbildung 2 dargestellt, steigen die Kenntnisse und Fähigkeiten während der Vorbereitung und Durchführung einer Lehrveranstaltung, beispielsweise eines Seminars, an. Wünschenswert wäre ein weiterer Anstieg der Kenntnisse entsprechend dem Verlauf der Soll-Kurve. Realität kann jedoch ein Abfallen entsprechend der Ist-Kurve sein.

Der Unterschied zwischen Soll- und Ist-Kurve wird Transferlücke genannt. Die Transferlücke resultiert aus den Transferhemmnissen, die ein vollständiges Übertragen des Gelernten aus der Lern- in die Anwendungssituation verhindern oder erschweren. (vgl. Wilkening 2002, S. 216f.)

Die Bereiche A und B in der Transferlücke unterscheiden sich durch die Möglichkeiten zur Behebung der Transferhemmnisse. Die Hemmnisse im Bereich B lassen sich durch transferfördernde Maßnahmen beheben. Der obere Teil A der Transferlücke, also ein Überschreiten des Lernerfolgmaximums am Ende der Trainingsphase, ist nach Meinung von Wilkening nur durch selbstorganisiertes Weiterlernen der Teilnehmer zu schließen. (vgl. Wilkening 2002, S. 217)

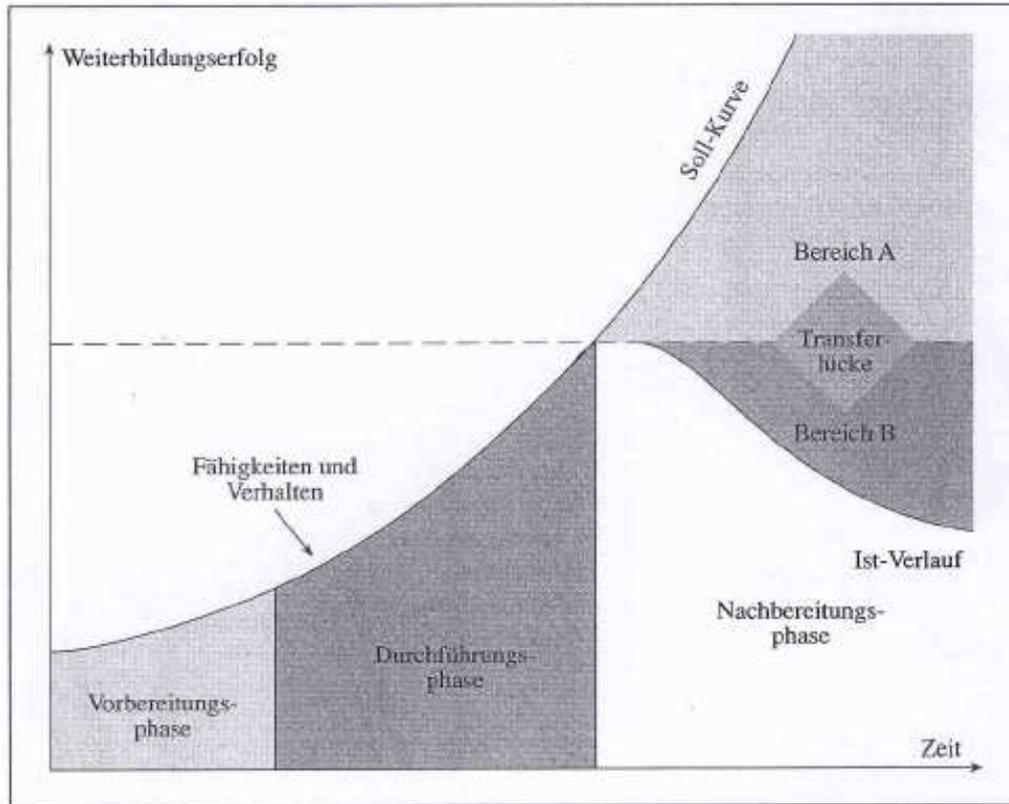


Abb. 2: Konzept der Transferlücke nach Wilkening (Wilkening 2002, S. 217)

Der Lerntransfer ist aufgrund der möglichen Transferlücke eine kritische Phase im Anschluss an die Lernsituation. Die Frage, welche Einflussgrößen den Lerntransfer bestimmen, ist daher von Interesse und wird anschließend kurz erörtert.

3.2 Determinanten des Lerntransfers

In der Literatur existiert eine Vielzahl von Modellen zum Lerntransfer. Modellbeschreibungen sowie Betrachtungen von Gemeinsamkeiten und Unterschieden finden sich unter anderem bei Karg und Lemke (vgl. Karg 2006, S. 74ff; vgl. Lemke 1995, S. 15ff.) In den – für Modelle typischen – vereinfachten Darstellungen des Lerntransferprozesses erfolgt die Betrachtung jeweils aus einem spezifischen Blickwinkel, was dazu führt, dass keines der Modelle den Prozess des Lerntransfers im Ganzen erfasst. Dennoch sind Gemeinsamkeiten zwischen den Modellen feststellbar, wie z.B. die Betonung der Rolle der Führungskraft und die Bedeutung der Teilnehmerorientierung. (vgl. Karg 2006, S. 104)

Eine Zusammenstellung von wesentlichen Einflussfaktoren, die auf der Analyse zahlreicher Lerntransfermodelle basiert, findet sich in der Dissertation von Karg aus dem Jahr 2005. Da es sich hierbei um eine relativ neue, umfassende Analyse handelt, werden die dort genannten grundlegenden Determinanten des Lerntransfers der untersuchten Lerntransfermodelle nachstehend – aus Platzgründen verkürzt - wiedergegeben:

Einflussfaktoren bei den Lernenden

- Änderungsmotivation, z.B. Bereitschaft zur Verhaltensänderung und Anwendung von Trainingsinhalten
- Lernmotivation, z.B. Kommunikation von Erfahrungen und selbstverstärkendes Verhalten
- Transfermotivation, z.B. Bereitschaft zur Anwendung von Gelerntem
- Konzeptlernen, z.B. Einordnung von Gelerntem in Zusammenhänge
- Persönlichkeit, z.B. Einstellungen und Erwartungen

Einflussfaktoren bei der Seminargestaltung

- Rückfallprävention, z.B. seminarbegleitende Maßnahmen wie Transfermodule oder Erfahrungsaustausche zur Vermeidung von Rückkehr zu früheren Verhaltensweisen in kritischen Situationen
- Gestaltung von Lernumgebungen, z.B. Ermöglichung des Lernens in Gruppen und Vermittlung der Lerninhalte in diversen Kontexten

- Teilnehmerinvolvierung, z.B. Möglichkeit für die Teilnehmer, eigene Beispiele und Erfahrungen einzubringen
- Feedback zum Lernerfolg, z.B. Feedback zum Lernerfolg von Lehrenden an Lernende während eines Seminars
- Trainer, z.B. Persönlichkeit und Arbeitsweise des Lehrenden
Einflussfaktoren aus der Arbeitsumgebung
- Unterstützung des Lernenden, z.B. Hilfestellungen beim Lernen und Transferieren durch Führungskräfte und Kollegen
- Organisatorische Gegebenheiten im Arbeitsumfeld des Lernenden, z.B. Teamarbeit, Vermeidung von Arbeitsüberlastung oder Vereinbarkeit des Erlernten mit organisatorischen Regeln

(vgl. Karg 2006, S. 78ff.)

In den Befragungen von Karg wurden folgende Determinanten des Lerntransfers als wesentlich ermittelt:

- Berücksichtigung der Teilnehmerinteressen bzgl. Zielen und Interessen der Lernenden
- Einbindung der Führungskräfte durch Kommunikation zwischen ihnen und ihren Mitarbeitern, z.B. Gespräche vor dem Seminar, sowie Förderung der Mitarbeiter durch sie
- Unterstützung der Lernenden durch personales Umfeld, z.B. Kollegen und Trainer
- Thematisierung der konkreten Anwendung des Erlernten in Gesprächen mit Führungskräften und Kollegen sowie Unterstützung bei der Anwendung durch sie
- Unterstützendes Klima in der Arbeitsgruppe sowie Erfahrung, dass keine Ablehnung gegenüber Kompetenzerwerb besteht

Als das Lernen und den Transfer ver hindernder Faktor konnte die Beeinträchtigung der Selbstbestimmung der Lernenden ermittelt werden. (vgl. Karg 2006, S. 172f.)

Nach der Darstellung der Faktoren, die den Lerntransfer beeinflussen, stellt sich die Frage, welche Probleme den Lerntransfer erschweren und somit die Ursachen für die

Transferlücken sind. Die Kenntnis dieser Transferbarrieren ist Voraussetzung für die Überlegungen, welche Maßnahmen die Bemühungen zur Steigerung des Lerntransfers in der betrieblichen Praxis unterstützen, das heißt die den Lerntransfer hemmenden Faktoren einschränken oder sogar aufheben können.

3.3 Transferbarrieren in der Praxis

Pawlowsky und Bäumer führen aus, dass „... mehr als 80% aller weiterbildungsaktiven Unternehmen in Deutschland ... grosse Probleme beim Transfer vom Lernfeld in das Funktionsfeld haben.“(Pawlowsky u.a. 1996, S. 154) In einer Befragung nannten Weiterbildungsverantwortliche die in Tabelle 1 aufgeführten Transferhemmnisse als Hauptbarrieren beim Transfer von Weiterbildungskennnissen in den Arbeitsbereich. Mehrfachnennungen waren in der Befragung zulässig.

Hauptbarrieren beim Transfer von Weiterbildungskennnissen in den Arbeitsbereich	Anteil der Unternehmen in %
<i>Keine Nachbereitung der Veranstaltungen</i>	61%
<i>Fehlende Zeit, Inhalte umzusetzen</i>	57%
<i>Mangelnde Kommunikationsmöglichkeiten der Weiterbildungsinhalte nach einer Veranstaltung</i>	35%
<i>Vorgesetzte verhindern Umsetzung aus Angst vor Kompetenzverlust</i>	30%
<i>Zu hohe Erwartungshaltung</i>	25%
<i>Mangelnde Vorbereitung</i>	24%
<i>Schwellenangst der Teilnehmer, Neues zu lernen und umzusetzen</i>	19%
<i>Zu geringe Motivation der Teilnehmer</i>	14%
<i>Mangelnde Relevanz der Inhalte für die tägliche Arbeit</i>	13%
<i>Seminare gelten gemeinhin als Kurzurlaub</i>	10%
<i>Inhalte werden von Teilnehmern nicht ernst genommen</i>	8%
<i>Seminare sind zu anspruchsvoll</i>	5%

Tabelle 1: Transferbarrieren nach Pawlowsky und Bäumer (Pawlowsky u.a. 1996, S. 154)

Bei der Betrachtung dieser Transferhemmnisse wird deutlich, dass sie ein breites Spektrum der unter 3.2 kurz vorgestellten Determinanten des Lerntransfers umfassen. Die Barrieren stammen, auch wenn in der prozentualen Gewichtung sehr unterschiedlich, aus allen drei Feldern von Einflussfaktoren, somit solchen bei den Lernenden, der Seminargestaltung und der Arbeitsumgebung. Daraus ist erkennbar, dass Einflussfaktoren aus allen drei Bereichen in der Praxis auch Barrierencharakter haben können.

Ein ähnliches Bild (siehe Tabelle 2) zeigt sich bei den von Faulstich genannten Transferbarrieren, die diese im Kontext des Lern- und Arbeitsfeldes und in der Situationsinterpretation der Lernenden sieht. (Faulstich 1998, S.199f.)

<i>Transferbarrieren ...</i>	<i>Art der Transferbarrieren</i>
<i>... im Lern- bzw. Arbeitsfeld</i>	<ul style="list-style-type: none"> - falsche Auswahl der Teilnehmer - unklare Lernziele - inadäquate Lerninhalte für Arbeitstätigkeit - fehlende Akzeptanz bei Führungskräften und Mitarbeitern - Zeitstress durch Tagesroutinen und Terminzwänge
<i>... durch die Situationsinterpretationen der Lernenden</i>	<ul style="list-style-type: none"> - fehlende Einsicht in die Anwendbarkeit der Lerninhalte in die Arbeitstätigkeit - mangelnde Übung im Umgang mit dem Gelernten - unzureichende Motivation beim Arbeitseinsatz

Tabelle 2: Transferbarrieren nach Faulstich (Faulstich 1998, S. 199f.)

Ulbrich führte in seinen Untersuchungen zu den Transferhemmnissen Interviews mit Weiterbildungsexperten in Unternehmen und beobachtete Teilnehmer von Weiterbildungsmaßnahmen. (vgl. Ulbrich 1999, S. 56f.) Er ermittelte die in Tabelle 3 aufgelisteten möglichen Transferhemmnisse aus Sicht der beiden Gruppen:

Weiterbildungsexperten	Teilnehmer
Fehler in Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs	Intransparenz im Ermittlungsprozess zum Weiterbildungsbedarf
Vor- und Nachbereitungsgespräche nicht geführt	Vor- und Nachbereitungsgespräche nicht geführt
geringe (Transfer-) Motivation	geringe (Transfer-) Motivation
geringe Lern- und Konzentrationsfähigkeit der Teilnehmer	geringe Lern- und Konzentrationsfähigkeit der Teilnehmer
Informationsdefizit im Weiterbildungs- und Transferprozess	Intransparenz im Weiterbildungs- und Transferprozess
Ungeduld bei Umsetzungserfolg	negative Lernkultur
Coaching ungenutzt	Negative Personalentwicklungskultur
Lernpatenschaften ungenutzt	Negatives Verhalten der Führungskraft
Einfluss Tagesgeschäft	Einfluss Tagesgeschäft

Tabelle 3: Transferbarrieren in Erhebung von Ulbrich (vgl. Ulbrich 1999, S. 59ff.)

Bei den Ergebnissen von Ulbrich ist seitens der Weiterbildungsexperten die gezielte Benennung von ungenutzten oder fehlerhaften Methoden bzw. Instrumenten als Transferhemmnisse festzustellen, wie z.B. Bedarfsermittlung, Gespräche, Coaching, Lernpatenschaften etc. Die übrigen genannten Gründe sind insbesondere den Lernenden sowie der Arbeitsumgebung zuzuordnen und teilweise denen bei Faulstich sowie Pawlowsky und Bäumer ähnlich.

Die dargestellten Transferhemmnisse sind eine Grundlage für die Überlegungen, welcher Bedarf an Maßnahmen zur Unterstützung des Lerntransfers in der Praxis besteht.

4 Maßnahmen zur Unterstützung des Lerntransfers

4.1 Maßnahmen vor Seminaren

Lerntransfer ist das Übertragen des Gelernten aus der Lernsituation in die Anwendungssituation. Wenngleich der Transfer somit nach der Lernphase erfolgt, beispielsweise nach dem Seminarbesuch, so können die Ursachen für Transferprobleme bereits in der Phase vor der Seminarteilnahme begründet sein. Als Beispiele sind Fehler in der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs oder nicht stattfindende Vorbereitungsgespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu nennen.

Dementsprechend werden zunächst die Maßnahmen zur Unterstützung des Lerntransfers vor Seminaren, zu verstehen als vor Seminarbesuchen, behandelt. Die Maßnahmen während und nach Seminarbesuchen folgen anschließend.

Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs

Bereits bei der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs spielt der Lerntransfer eine zentrale Rolle. (vgl. Dietrichkeit 2007, S. 366) Die Bedarfsermittlung sollte von den momentanen und künftigen Arbeitsaufgaben und Anforderungen an die Mitarbeiter ausgehen. Für einen späteren Transfer ist es grundlegend, sich zu überlegen, in welchen Tätigkeiten, Situationen oder Problemfeldern eine Veränderung infolge des geplanten Seminars eintreten soll.

Eine systematische, von den Arbeitsaufgaben ausgehende Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs stellt somit die Basis für einen späteren Transfer vom Lernfeld in das Anwendungsfeld dar.

Die Entsendungen von Mitarbeitern zu Seminaren ohne vorherige Bedarfsermittlung oder Bedarfsermittlungen ohne ausreichende Berücksichtigung der Aufgabenfelder der Mitarbeiter erschweren den Transfer oder machen ihn gar unmöglich, da das Anwendungsfeld in dieser grundlegenden ersten Phase der betrieblichen Weiterbildung außen vor bleibt. Um so gravierender ist, dass diese erste transferunterstützende Maßnahme – systematische Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs – in der betrieblichen Praxis

vielfach nicht oder fehlerhaft durchgeführt wird. (vgl. Mudra 2005, S. 23; vgl. Ulbrich 1999, S. 60)

Aufbauend auf der Ermittlung der Weiterbildungsbedarfe kann die Zielformulierung für ein Seminar erfolgen.

Zielformulierung

Die Zielformulierung ist Grundlage für die Auswahl von Seminaren bei Anbietern oder – falls nicht auf bestehende Angebote zurückgegriffen wird – für die Konzeption von Seminaren. In die Zielformulierung sollten diejenigen einbezogen werden, die eine Erwartungshaltung an die Seminare haben. Hierzu zählen insbesondere die potenziellen Seminarteilnehmer sowie ihre Führungskräfte oder zumindest einige repräsentative Vertreter aus beiden Gruppen. (vgl. Besser 2004, S. 34)

Neben anderen, die Seminarziele und -gestaltung betreffenden Fragen gehört bezogen auf den Lerntransfer unter anderem die Ermittlung folgender Erwartungen: (vgl. Besser 2004, S. 35f.)

- Rolle des Trainers in der Transferunterstützung
- Einsatz transferunterstützender Maßnahmen vor, während und nach dem Seminar
- Einbeziehung der möglichen Transferhemmnisse

Vorbereitungsgespräch

Vor Seminarbeginn ist ein Vorbereitungsgespräch zum Seminar zwischen Führungskraft und Mitarbeiter empfehlenswert. Neben der Festlegung der Ziele des Seminarbesuchs – aus Sicht von Führungskraft und Mitarbeiter – sollte der anschließende Transfer ein Thema sein. Die dabei zu erörternden Fragestellungen können beispielsweise sein: (vgl. Besser 2004, S. 43)

- In welcher Form soll der Lerntransfer stattfinden?
- Mit welchen Problemen ist dabei zu rechnen?
- Wie kann den Problemen begegnet werden?
- Welche Unterstützung wird beim Transfer von wem benötigt?

Die Führungskräfte haben sowohl im Vorbereitungsgespräch, aber auch im gesamten Prozess des Lerntransfers eine wesentliche Rolle. Sie haben einen wesentlichen Einfluss darauf, den Transfer der im Seminar gelernten Inhalte zu ermöglichen. (vgl. Karg 2006, S. 177) Dazu zählen unter anderem die im Vorbereitungsgespräch schon frühzeitig zu diskutierende Vertretung oder Entlastung der Mitarbeiter während des Seminars und im Anschluss daran, um Zeit für den Transfer zu haben. Ebenso sind das Gewähren von Zeit für die Seminarvorbereitung und das Bereitstellen von Vorbereitungsmaterial oder anderweitiger Hilfen zu nennen. (vgl. Arnold u.a. 2005, S. 185)

4.2 Maßnahmen während Seminaren

Orientierung an Wünschen und Problemen der Teilnehmer

Anknüpfend an die bereits oben erwähnte Einbeziehung der Erwartungen im Rahmen der Zielformulierung ist es auch während der Seminare von Bedeutung, die Wünsche und Probleme der Teilnehmer aufzunehmen und im Seminar zu berücksichtigen. Pawlowsky und Bäumer sehen hierin ein transferunterstützendes Vorgehen und führen dazu aus: „*So kann eine auf individuelle Voraussetzungen abgestimmte Form des Lernens erzielt werden, die gleichzeitig die Distanz zwischen dem Lernfeld und dem Funktionsfeld verkürzt.*“ (Pawlowsky u.a. 1996, S. 149)

Einbeziehung von Erfahrungen der Teilnehmer

Faulstich weist darauf hin, dass sich Lernerfolg stets auf vorausgegangene Lernerfahrungen bezieht und geht damit auf die Bedeutung dieses grundlegenden Elements der Teilnehmerorientierung in der Erwachsenenbildung für den Lerntransfer ein. (vgl. Faulstich 1998, S. 200) Aufgrund der Verknüpfungen zwischen vorhandenen Erfahrungen und neuem Wissen infolge der Einbeziehung der Teilnehmererfahrungen kann der Lerntransfer besonders effektiv ermöglicht werden, was diesem Aspekt der Transferunterstützung eine zentrale Rolle in dem Thema zukommen lässt. (vgl. Pawlowsky u.a. 1996, S. 149)

Ähnlichkeit von Lern- und Anwendungsfeld

Die Ähnlichkeit zwischen den Situationen im Lern- und späteren Anwendungsfeld erleichtert den Lerntransfer. Daher ist es erstrebenswert, im Seminar beispielsweise bei Übungen, Beispielen, Fallstudien etc. die Arbeitsumgebungen der Teilnehmer widerzuspiegeln. Der Einsatz von praxisnahen Beispielen oder Fallstudien ist auch eine Variante, die Verallgemeinerung bzw. Anwendung von Gelerntem auf andere Problemstellungen und somit die Generalisierung der Lerninhalte zu ermöglichen. (vgl. Pawlowsky u.a. 1996, S. 151)

In diesem Kontext weist Faulstich darauf hin, dass die Motivation der Teilnehmer erhöht wird, „...wenn die Bezüge zu eigenen Zielsetzungen und Arbeitsbedingungen hergestellt werden können.“ (Faulstich 1998, S. 201)

Mitsteuerung durch Teilnehmer

Ein weiteres Element der Teilnehmerorientierung ist die Partizipation, das heißt die Möglichkeit der Teilnehmer, „... *Korrektiv des Planbaren im Kurs zu sein.*“ (Arnold 2003, S. 40) Durch die Mitsteuerung wird den Teilnehmern die Chance gegeben, ihre individuellen Bedürfnisse für das Eintreten des Lernerfolgs zu berücksichtigen und ihre transferrelevanten Belange in das Seminar mit einzubringen.

Transferstrategie

Letztendlich stellt die persönliche Umsetzungsstrategie jedes Teilnehmers eine Unterstützung beim Transfer dar. Die Teilnehmer sollten bei der Erarbeitung ihrer individuellen Strategie, wie sie das Gelernte in ihrem Anwendungsfeld umsetzen wollen, beraten und ermutigt werden, diese Strategie zu dokumentieren. Verschiedene Methoden wie beispielsweise die kollegiale Beratung oder das Planen eines Transferprojektes können beim Erarbeiten und Verabreden der Transferstrategie zum Einsatz kommen. (vgl. Besser 2004, S. 117ff.)

4.3 Maßnahmen nach Seminaren

Nachbereitungsgespräch

Ziel des Nachbereitungsgesprächs ist die Reflexion der Weiterbildungsmaßnahme sowie die Vorbereitung der Umsetzung des Gelernten. (vgl. Arnold u.a. 2005, S. 186) Neben der Erörterung, inwieweit die mit dem Seminar verbundenen Ziele erreicht wurden, steht beim Transfer im Vordergrund, welche Seminarinhalte wie umgesetzt werden können, welche Transferhemmnisse zu erwarten sind, wie damit umzugehen ist und welche Maßnahmen zur Unterstützung des Lerntransfers als sinnvoll erachtet werden. Da es sich bei dem Lerntransfer nicht um ein punktuellere Ereignis handelt, sondern um einen dynamischen Prozess, können mehrere, im mehrwöchigen Abstand geführte Nachbereitungs- oder Transferbegleitgespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sinnvoll sein.

Rolle der Führungskräfte

Während der Transferphase nach dem Seminar kommt den Führungskräften eine besondere Bedeutung zu. Sie sollten ihren Mitarbeitern Zeit für das Lernen und Umsetzen geben, realistische Erwartungen an Transfererfolge haben, ein Klima des angstfreien Lernens und Probierens schaffen sowie Transfererfolge anerkennen. (vgl. Karg 2006, S. 177ff.)

In der Phase nach dem Seminar ist es von elementarer Bedeutung, den Mitarbeitern solche Aufgaben zu übertragen, bei denen das Gelernte angewandt werden kann. Sollten die regelmäßigen Aufgaben der Mitarbeiter eine solche Anwendung nicht zulassen, so können Projekte oder Sonderaufgaben – bei gleichzeitiger Entlastung von anderen Aufgaben - den Transfer fördern. Die Übertragung transferermöglichender Aufgaben an die Mitarbeiter ist ebenfalls als wichtiger Beitrag der Führungskräfte zum Transfererfolg zu sehen.

In diesem Zusammenhang sind zwei Untersuchungen erwähnenswert. Zum einen wurde in einer Studie, in welcher der Lerntransfer nach DV-Schulungen im Vordergrund stand, ermittelt, dass „... unterschiedliche Anwendungsgelegenheiten zu einem frühen Zeitpunkt nach dem Training förderlicher für einen erfolgreichen Transferprozess sind als massive Praxis zu einem späteren Zeitpunkt allein.“ (Granados Cannawurf 2005, S.

134) Zeitpunkt und Unterschiedlichkeit der Praxisaufgaben nach dem Seminar sind somit beachtenswerte Größen für den Transfererfolg, zumindest bei den oben betrachteten Lerninhalten.

In einer Umfrage aus dem Jahr 2000 gaben zwei Drittel der Unternehmen an, durch die Übertragung geeigneter Aufgaben den Lerntransfer zu fördern. (vgl. Beicht u.a. 2001, S. 43) Demzufolge wird auf die Übertragung von geeigneten Praxisaufgaben nach Weiterbildungsmaßnahmen in vielen Unternehmen geachtet.

Transfercoaching

Eine Maßnahme zur Unterstützung des Lerntransfers kann das Transfercoaching sein. *„Allen Formen des Transfercoaching ist ... das Ziel gemein, dass Coaches kein neues Fachwissen einbringen, sondern die Teilnehmer bei der Lösung konkreter Problemstellungen in ihrem Arbeitsalltag unterstützen und damit die Anwendung des im Seminar Gelernten im realistischen Arbeitsalltag fördern.“* (Kast u.a. 2007, S. 349f.) Das Transfercoaching kann vom Zeitpunkt, Umfang und den Themen den individuellen Bedürfnissen der Seminarteilnehmer angepasst werden.

Als Form des Telecoaching ist an dieser Stelle auch die Transfer-Hotline erwähnenswert, die den Mitarbeitern nach dem Seminar die Gelegenheit zur Klärung von Praxisfragen gibt. (vgl. Besser 2004, S. 179)

Netzwerke und moderierter Erfahrungsaustausch

Netzwerke zwischen Seminarteilnehmern oder zwischen Seminarteilnehmern und ehemaligen Seminarteilnehmern können ebenfalls eine Maßnahme zur Unterstützung des Lerntransfers nach Seminaren sein. (vgl. Besser 2004, S. 190) Die Netzwerke geben den Teilnehmern die Möglichkeit, sich über Probleme und Lösungen beim Transfer auszutauschen.

Moderierte Erfahrungsaustauschrunden oder follow-up-workshops haben die gleiche Zielsetzung wie die Netzwerke. (vgl. Köster 2005, S. 82) Als wesentliche Unterschiede zum Netzwerk sind die Moderation, das meist persönliche Zusammentreffen und die eventuell schon im Seminar definierten Termine der Teilnehmertreffen zu nennen.

4.4 Maßnahmen im Überblick

Im Anschluss an die Darstellung der Maßnahmen stellt sich die Frage, inwieweit diese die Einflussfaktoren auf den Lerntransfer – siehe Gliederungspunkt 3.2 – positiv unterstützen können bzw. geeignet sind, den Transferbarrieren – siehe Gliederungspunkt 3.3 – entgegen zu wirken.

Karg hat in ihren Untersuchungen wesentliche Determinanten des Lerntransfers ermittelt. (vgl. Karg 2006, S. 172f.) Nachstehend wird eine Zuordnung vorgenommen, welche Maßnahmen zur Unterstützung des Lerntransfers welche wesentlichen Determinanten – nummeriert von 1 bis 5 - positiv beeinflussen können. Die Zuordnung ist nur als eine grobe Orientierung zu verstehen, da die Eignung einer Maßnahme stets im Einzelfall zu prüfen ist und nicht pauschal für alle Situationen beurteilt werden kann.

Wesentliche Determinanten

1. Berücksichtigung der Teilnehmerinteressen bzgl. Zielen und Interessen der Lernenden
2. Einbindung der Führungskräfte durch Kommunikation zwischen ihnen und ihren Mitarbeitern
3. Unterstützung der Lernenden durch personales Umfeld, z.B. Kollegen und Trainer
4. Thematisierung der konkreten Anwendung des Erlernten in Gesprächen mit Führungskräften und Kollegen sowie Unterstützung bei der Anwendung durch sie
5. Unterstützendes Klima in der Arbeitsgruppe sowie Erfahrung, dass keine Ablehnung gegenüber Kompetenzerwerb besteht

Maßnahmen zur Unterstützung

- Ermittlung Weiterbildungsbedarf: 1,2
- Zielformulierung/Erwartungshaltung: 1,2,3
- Vorbereitungsgespräch: 1,2
- Orientierung an Wünschen und Problemen der Teilnehmer: 1,3
- Einbeziehung von Erfahrungen der Teilnehmer: 1
- Ähnlichkeit von Lern- und Anwendungsfeld: 1
- Mitsteuerung durch Teilnehmer: 1,3
- Transferstrategie: 1,3,4
- Nachbereitungsgespräch: 1,2,3,4,5
- Rolle der Führungskraft: 1,2,3,4,5
- Transfercoaching: 1,2,3,4
- Netzwerke/Erfahrungsaustausch: 1,3,4,5

Bei den Transferbarrieren werden als Beispiel die von Faulstich (vgl. Faulstich 1998, S. 199f.) genannten Transferhemmnisse betrachtet und in gleicher Weise wie eben zugeordnet, welche Maßnahmen bei welchen Hemmnissen eine Unterstützung bieten könnten. Auch hier gilt der Vorbehalt, dass die Zuordnung nur als eine grobe Orientierung zu verstehen ist, da die Eignung einer Maßnahme stets vom Einzelfall abhängt.

Transferbarrieren

1. falsche Auswahl der Teilnehmer
2. unklare Lernziele
3. inadäquate Lerninhalte für Arbeitstätigkeit
4. fehlende Akzeptanz bei Führungskräften und Mitarbeitern
5. Zeitstress durch Tagesroutinen und Terminzwänge
6. fehlende Einsicht in die Anwendbarkeit der Lerninhalte in die Arbeitstätigkeit
7. mangelnde Übung im Umgang mit dem Gelernten
8. unzureichende Motivation beim Arbeitseinsatz

Maßnahmen zur Unterstützung

- Ermittlung Weiterbildungsbedarf: 1,2,3,4
- Zielformulierung/Erwartungshaltung: 1,2,3,4,6,7
- Vorbereitungsgespräch: 1,2,3,4,5,6,7
- Orientierung an Wünschen und Problemen der Teilnehmer: 2,3,4,6,7
- Einbeziehung von Erfahrungen der Teilnehmer: 3,4,6,7
- Ähnlichkeit von Lern- u. Anwendungsfeld: 3,4,6,7
- Mitsteuerung durch Teilnehmer: 2,3,4,6,7,
- Transferstrategie: 4,5,6,7,8
- Nachbereitungsgespräch: 4,5,6,7,8
- Rolle der Führungskraft: 4,5,7,8
- Transfercoaching: 4,5,6,7,8
- Netzwerke/Erfahrungsaustausch: 4,5,6,7,8

Aus den Darstellungen ist ersichtlich, dass die Maßnahmen eine Unterstützung der Einflussgrößen auf den Lerntransfer und eine Abhilfe bei den Transferhemmnissen bieten können.

5 Befragung zur Unterstützung des Lerntransfers

5.1 Beschreibung der Methode

Nach den Ausführungen zu den Determinanten des Lerntransfers sowie zu den Transferhemmnissen und der anschließenden Darstellung, welche Maßnahmen den Lerntransfer unterstützen können, steht in diesem Gliederungspunkt die Frage im Mittelpunkt, in welchem Umfang die eben vorgestellten Maßnahmen in der Praxis zum Einsatz kommen bzw. dort als wichtig erachtet werden.

Diese Fragestellungen wurden mit Hilfe einer schriftlichen Befragung untersucht. 51 von ursprünglich 400 ausgegebenen standardisierten kurzen Fragebögen (siehe Anhang 5) wurden in 2008 von Personalleiter/innen bzw. Leiter/innen Personalentwicklung ausgefüllt. Diese Erhebungsform wurde aus Kosten- und Zeitgründen gewählt. Die 51 ausgewerteten Fragebögen stammten von Personal- bzw. Personalentwicklungsleitern aus Unternehmen folgender Betriebsgrößenklassen:

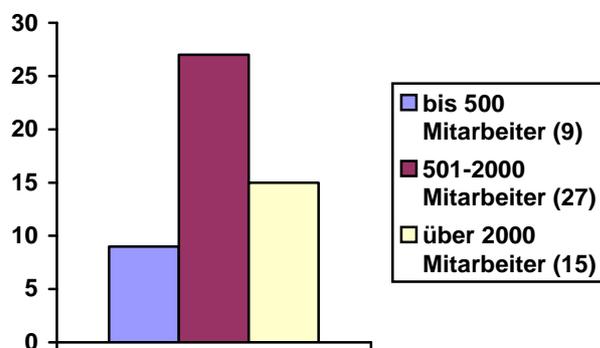


Abb. 3: Betriebsgrößenstruktur bei Teilnehmern der Befragung

Bei der Bewertung der Ergebnisse der Befragung sollte berücksichtigt werden, dass die hier vorliegende Betriebsgrößenstruktur nicht die Betriebsgrößenstruktur in der Wirtschaft widerspiegelt; Großunternehmen sind überrepräsentiert und Kleinunternehmen unterrepräsentiert.

Die Teilnehmer der Befragung kommen aus Unternehmen, in denen es die Funktionen des Personalleiters oder des Leiters Personalentwicklung gibt. Dies lässt darauf schließen, dass in diesen Unternehmen Personalarbeit und Personalentwicklung einen

gewissen Stellenwert hat, was aber andererseits den Gesichtspunkt des Repräsentativen einschränkt.

Ferner ist zu bedenken, dass die Befragten nicht immer direkte Beteiligte der Seminar- und Transfersituationen sind.

5.2 Befragungsergebnisse

In der Erhebung wurden zwei Fragen gestellt:

1. Mit welchen Maßnahmen wird der Lerntransfer vor, während und nach Seminaren in Ihrem Unternehmen unterstützt?
2. Welche der genannten Maßnahmen sind Ihrer Meinung nach für einen erfolgreichen Lerntransfer besonders wichtig?

Die Ergebnisse zur ersten Frage sind im Anhang 6 zu sehen.

Als Indikator für den Verbreitungsgrad der Maßnahmen wurde die Summe der Nennungen unter „immer“ und „meistens“ genutzt. Daraus ergibt sich folgendes Bild der vier am häufigsten und vier am wenigsten genutzten Maßnahmen:

Am häufigsten werden genutzt:

- Unterstützung durch die Führungskraft (47)
- Berücksichtigung Aufgaben beim Weiterbildungsbedarf (42)
- Berücksichtigung der Teilnehmererfahrungen (36)
- Einbringen der Teilnehmerwünsche und –probleme (35)

Insgesamt zeichnen sich 6 von 12 in der Befragung genannten Maßnahmen dadurch aus, dass sie – nach Meinung der befragten Personalleiter und Personalentwicklungsleiter - bei mehr als der Hälfte der Unternehmen entweder immer oder meistens transferunterstützend zum Einsatz kommen.

Am wenigsten werden genutzt:

- Transferstrategie erarbeiten (19)
- Netzwerke (19)
- Transfercoaching (15)
- Mitsteuern des Seminars durch Teilnehmer (13)

Bei der Einschätzung der Wichtigkeit der Maßnahmen für einen erfolgreichen Lerntransfer fällt auf, dass insbesondere Maßnahmen vor und nach den Seminaren hohe Nennungen haben. 46 Befragte hielten die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs für besonders wichtig, 39 die Unterstützung durch die Führungskraft und 37 die Nachbereitungsgespräche. Bei den Maßnahmen während der Seminare lag mit 21 Nennungen das Berücksichtigen der Teilnehmerwünsche an der Spitze. Ein Grund, den Maßnahmen während der Seminare eine geringere Bedeutung beizumessen, könnte darin liegen, dass die befragten Führungskräfte aus dem Personalbereich eine gewisse Ferne zum tatsächlichen Durchführen der Seminare haben und somit den erwachsenenpädagogischen Gesichtspunkten wie beispielsweise der Teilnehmerorientierung eine kleinere Relevanz zuordnen. Da die hier befragten Führungskräfte aus dem Personalwesen häufig in ihrer Rolle als Auftraggeber Seminare mitprägen, wäre es jedoch wünschenswert, wenn in dieser Sichtweise eine Veränderung stattfinden würde. Auf die Verbreitung der Maßnahmen scheint aber die Einschätzung der Wichtigkeit nur bedingt Einfluss zu haben, da zwei der vier am häufigsten genutzt Methoden nach obiger Betrachtungsweise zu den Maßnahmen während der Seminare gehören.

Im Einzelnen sahen die Nennungen wie folgt aus:

	Nennungen
<i>vor Seminaren</i>	
Aufgaben der Mitarbeiter werden bei Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs gezielt berücksichtigt	46
Mitarbeiter und/oder Führungskräfte wirken bei der Formulierung der Seminarziele mit	6
Führungskraft und Mitarbeiter führen ein Vorbereitungsgespräch zu den Seminarzielen und/oder dem Transfer nach dem Seminar	22
<i>während Seminaren</i>	
Bei der Auswahl und/oder Gestaltung von Seminaren achten wir darauf, dass ...	
...die Teilnehmer Wünsche und Probleme einbringen können	21
... die Erfahrungen der Teilnehmer im Seminar berücksichtigt werden	15
... die Situationen beim Lernen im Seminar und späteren Anwenden ähnlich sind	16
... die Teilnehmer das Seminar mitsteuern können	5
... eine Transferstrategie für jeden Teilnehmer erarbeitet wird	6
<i>nach Seminaren</i>	
Führungskraft und Mitarbeiter führen ein Nachbereitungsgespräch zum Transferieren des Gelernten	37
Führungskräfte unterstützen den Lerntransfer, z.B. durch Zeit für Transfer geben	39
Transfercoaching wird angeboten	16
Netzwerke zwischen Seminarteilnehmern werden gebildet	9

Tabelle 4: Befragungsergebnis zur Bedeutung der Maßnahmen

6 Schlussbemerkungen

Der Lerntransfer nach Seminaren wird in der betrieblichen Praxis in vielen Fällen als unbefriedigend empfunden. Zahlreiche Transferhemmnisse sehr unterschiedlicher Ursachen können einer Übertragung des Gelernten aus der Lern- in die Anwendungssituation entgegenstehen.

Möglichkeiten, den Lerntransfer durch Maßnahmen vor, während und nach Seminaren zu unterstützen, sind vorhanden. Diese Maßnahmen bieten eine Unterstützung des Transfers im Sinne einer Hilfestellung; sie als Garant eines Transfererfolgs zu verstehen, wäre eine Überschätzung.

Die Diskussion des Themas Lerntransfer in den Unternehmen sollte aber nicht dazu führen, Entscheidungen in der betrieblichen Weiterbildung ausschließlich unter dem Gesichtspunkt der Transferierbarkeit zu treffen. Gelerntes kann nicht immer unmittelbar nach Seminaren in das Aufgabenfeld transferiert und ein Transfererfolg dabei beobachtet werden. Dies gilt beispielsweise für Schlüsselqualifikationen, die sich dadurch auszeichnen, dass sie keinen unmittelbaren Bezug zu bestimmten praktischen Tätigkeiten haben. (vgl. Mudra 2004, S. 34) Gleichermäßen trifft dies für solche Weiterbildungen zu, die berufliche Entwicklungschancen verbessern sollen, aber für das momentane Aufgabengebiet keine Relevanz haben.

Ferner ist zu bedenken, dass die Weiterbildung der Mitarbeiter auch der Erfüllung individueller Lern- und Entwicklungsbedürfnisse dient und nicht nur den Qualifikationsbedarf, die Arbeitsplatzanforderungen und somit das Anwenden im Aufgabenfeld in den Mittelpunkt stellen sollte.

In den Weiterbildungssituationen, in denen die Seminarteilnahme mit dem Ziel verbunden ist, Gelerntes in das Aufgabenfeld zu transferieren, bieten sich vielfältige Möglichkeiten, diesen Transferprozess zu unterstützen. Es wäre wünschenswert, wenn Führungskräfte, Mitarbeiter, Trainer, Mitarbeiter im Personalwesen und alle anderen Beteiligten auf diese Chancen vermehrt zurückgreifen.

Literaturverzeichnis

Bücher

- Arnold, R.** (2003): Vorbereitung auf didaktisches Handeln, Studienbrief EB 0012 im Fernstudium Erwachsenenbildung am zfuw der Technischen Universität Kaiserslautern
- Arnold, R., Krämer-Stürzl, A. und Siebert, H.** (2005): Dozentenleitfaden, Planung und Unterrichtsvorbereitung in Fortbildung und Erwachsenenbildung, Berlin
- Arnold, R. und Gonon, P.** (2006): Einführung in die Betriebspädagogik, Opladen
- Becker, M.** (2005): Personalentwicklung - Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis – 4. Aufl., München
- Besser, R.** (2004): Transfer: Damit Seminare Früchte tragen, 3. Aufl., Weinheim
- Faulstich, P.** (1998): Strategien der betrieblichen Weiterbildung, München
- Hentze, J. und Kammel, A.** (2001): Personalwirtschaftslehre 1, 7. Aufl., Bern
- Horsch, J.** (2000): Personalplanung, Herne
- Jung, H.** (2006): Personalwirtschaft, 7. Aufl., München
- Karg, U.** (2006): Betriebliche Weiterbildung und Lerntransfer, Einflussfaktoren auf den Lerntransfer im organisationalen Kontext, Bielefeld
- Lemke, S.G.** (1995): Transfermanagement, Göttingen
- Mudra, P.** (2004): Personalentwicklung, München
- Pawlowsky, P. und Bäumer, J.** (1996): Betriebliche Weiterbildung, Management von Qualifikation und Wissen, München

Aufsätze in Zeitschriften

- Köster, J.** (2005): Trainingserfolg langfristig sichern. In: Personalmagazin, 3/2005, S. 80-82
- Mudra, P.** (2005): Erfolgsfaktoren für die Weiterbildung. In: Personalmagazin, 8/2005, S. 22-25

Aufsätze in Aufsatzsammlungen

- Beicht, U., Bardeleben, R.v., Frietman, J., Kraayvanger, G, Krekel, E. und Mayrhofer, J.** ((2001): Planung und Steuerung betrieblicher Qualifizierungsaktivitäten in Österreich, den Niederlanden und Deutschland – Ergebnisse einer schriftlichen Betriebsbefragung. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Controlling in der betrieblichen Weiterbildung im europäischen Vergleich, Berichte zur beruflichen Bildung, Heft 250, Bielefeld, S. 31-51
- Dietrichkeit, K.** (2007): Einführung von Transfercontrolling. In: Schwuchow, K. und Gutmann, J. (Hrsg.): Jahrbuch Personalentwicklung, München, S. 364-371
- Kast, R. und Behrendt, P.** (2007): Transfercoaching: Vom Lernen zur Veränderung. In: Schwuchow, K. und Gutmann, J. (Hrsg.): Jahrbuch Personalentwicklung, München, S. 349-355
- Ulbrich, M.** (1999): Transferprozeß-Management in der betrieblichen Weiterbildung: Erste Ergebnisse einer Untersuchung in Industrie und Dienstleistung. In: Wittwer, W. (Hrsg.): Transfersicherung in der beruflichen Weiterbildung, Frankfurt, S. 39-83

Wilkening, O. (2002): Bildungs-Controlling, Erfolgssteuerungssystem der Personalentwickler und Wissensmanager. In: Riekhof, H. (Hrsg.): Strategien der Personalentwicklung, Wiesbaden, S. 209-237

Internet-Quellen

Beckmann, N., Baden, C. und Schmid, A. (2006): Betriebliche Weiterbildung in Hessen 2005, URL: <http://www.iwak-frankfurt.de/documents/IAB-Panel/IAB-Panel%20Hessen%2010-2006%20Weiterbildung.pdf> [Stand: 26.4.2008]

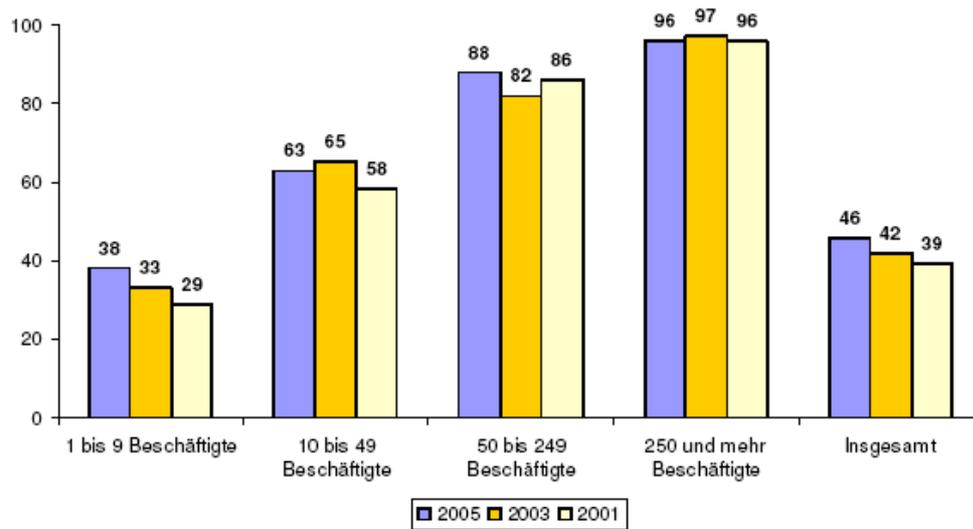
Berberich, U., Strotmann, H. und Weber, D. (2006): Betriebliche Weiterbildung in Baden-Württemberg 2005, IAW-Kurzbericht 2/2006, URL: http://www.iaw.edu/pdf/iaw_kurzbericht_02_2006.pdf [Stand: 26.4.2008]

Fietz, G. und Krings, U. (2005): Transfersicherung von Weiterbildung – Informelles Lernen in organisierten Lehrgängen vorbereiten. In: Newsletter des Forschungsinstituts für Betriebliche Bildung, 3/2005, S.2, URL: http://www.fbb.de/fbb/newsletter/pdf/fbb_newsletter_3_2005.pdf [Stand: 22.4.2008]

Granados Cannawurf, R. (2005): Trainings-Transfer: Eine Langzeitstudie der zugrunde liegenden Prozesse, Diss., URL: http://www.deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=978891112&dok_var=d1&dok_ext=pdf&filename=978891112.pdf [Stand: 22.4.2008]

Werner, D. (2006): Trends und Kosten der betrieblichen Weiterbildung – Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2005. In: IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 33. Jg., Heft 1/2006, URL: http://www.iwkoeln.de/data/pdf/content/trends01_06_2.pdf [Stand: 24.4.2008]

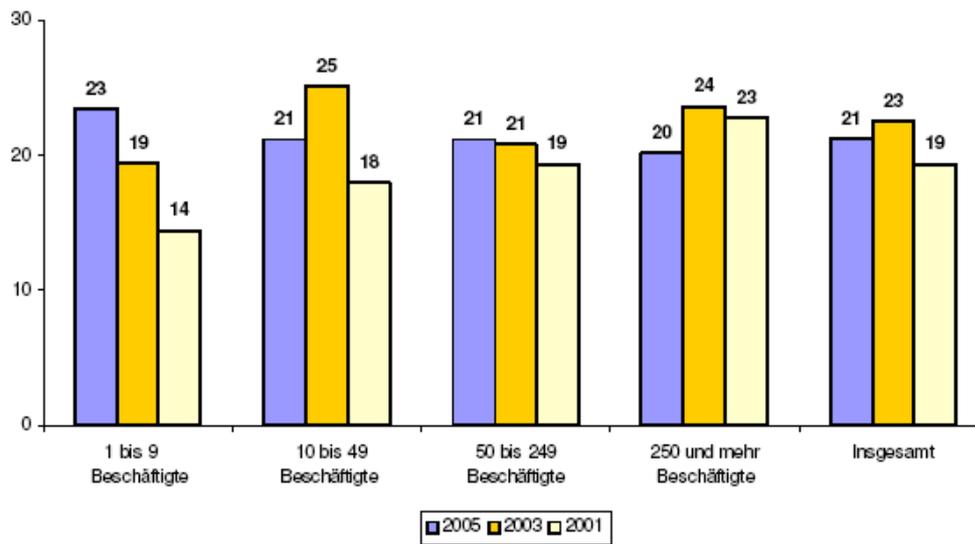
Anhang 1



Fort- und Weiterbildung fördernde hessische Betriebe nach Betriebsgrößenklassen, Angaben in Prozent

(Beckmann u.a. 2006, S.7)

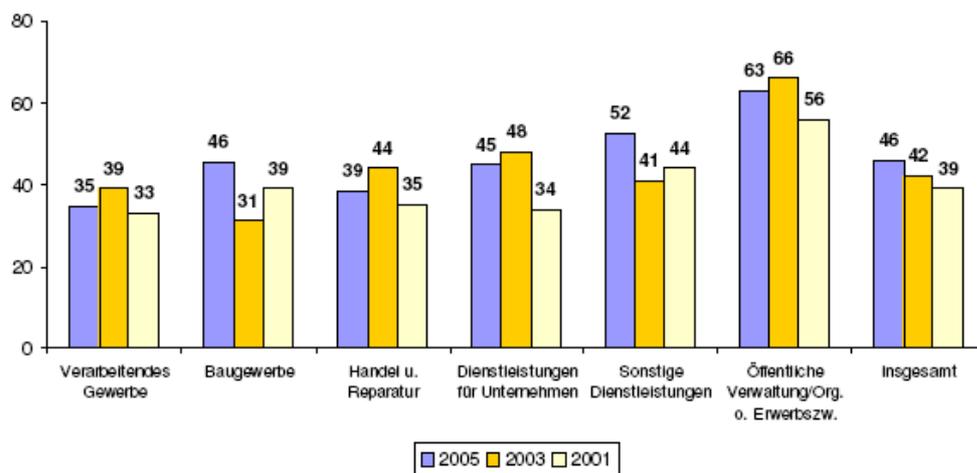
Anhang 2



Geförderte Beschäftigte in Hessen nach Betriebsgrößenklassen,
Angaben in Prozent

(Beckmann u.a. 2006, S.8)

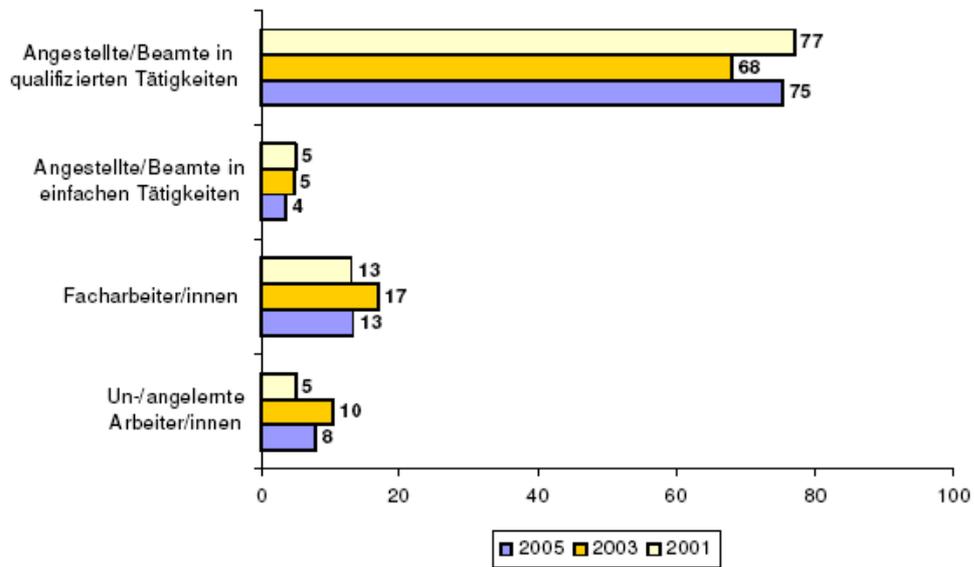
Anhang 3



Fort- und Weiterbildung fördernde Betriebe in Hessen nach Wirtschaftszweigen, Angaben in Prozent

(Beckmann u.a. 2006, S.4)

Anhang 4



Geförderte Beschäftigte in Hessen nach Qualifikationsgruppen,
Angaben in Prozent

(Beckmann u.a. 2006, S.12)

Anhang 5

Befragung zur Unterstützung des Lerntransfers bei Seminaren

Mitarbeiter/innen lernen unter anderem in Seminaren. Das in Seminaren Gelernte soll anschließend in das Aufgabenfeld der Mitarbeiter transferiert werden.

1. Mit welchen Maßnahmen wird der Lerntransfer vor, während und nach Seminaren in Ihrem Unternehmen unterstützt?

Markieren Sie die zutreffende Antwort so ~~zutreffend~~ oder so **zutreffend**

vor Seminaren

Aufgaben der Mitarbeiter werden bei Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs gezielt berücksichtigt

immer meistens gelegentlich nie

Mitarbeiter und/oder Führungskräfte wirken bei der Formulierung der Seminarziele mit

immer meistens gelegentlich nie

Führungskraft und Mitarbeiter führen ein Vorbereitungsgespräch zu den Seminarzielen und/oder dem Transfer nach dem Seminar

immer meistens gelegentlich nie

während Seminaren

Bei der Auswahl und/oder Gestaltung von Seminaren achten wir darauf, dass ...

... die Teilnehmer Wünsche und Probleme einbringen können

immer meistens gelegentlich nie

... die Erfahrungen der Teilnehmer im Seminar berücksichtigt werden

immer meistens gelegentlich nie

... die Situationen beim Lernen im Seminar und späteren Anwenden ähnlich sind

immer meistens gelegentlich nie

... die Teilnehmer das Seminar mitsteuern können

immer meistens gelegentlich nie

... eine Transferstrategie für jeden Teilnehmer erarbeitet wird

immer meistens gelegentlich nie



nach Seminaren

Führungskraft und Mitarbeiter führen ein Nachbereitungsgespräch zum Transferieren des Gelernten

immer meistens gelegentlich nie

Führungskräfte unterstützen den Lerntransfer, z.B. durch Zeit für Transfer geben, Erfolge anerkennen, für Transfer geeignete Aufgaben übertragen etc.

immer meistens gelegentlich nie

Transfercoaching wird angeboten

immer meistens gelegentlich nie

Netzwerke zwischen Seminarteilnehmern, und evtl. ehemaligen Teilnehmern, werden gebildet

immer meistens gelegentlich nie

2. Welche der genannten Maßnahmen sind Ihrer Meinung nach für einen erfolgreichen Lerntransfer besonders wichtig?
(Mehrfachnennungen sind zulässig)

Markieren Sie die zutreffende Antwort so ~~zutreffend~~ oder so **zutreffend**

vor Seminaren

Aufgaben der Mitarbeiter werden bei Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs gezielt berücksichtigt

Mitarbeiter und/oder Führungskräfte wirken bei der Formulierung der Seminarziele mit

Führungskraft und Mitarbeiter führen ein Vorbereitungsgespräch zu den Seminarzielen und/oder dem Transfer nach dem Seminar

nach Seminaren

Führungskraft und Mitarbeiter führen ein Nachbereitungsgespräch zum Transferieren des Gelernten

Führungskräfte unterstützen den Lerntransfer, z.B. durch Zeit für Transfer geben

Transfercoaching wird angeboten

Netzwerke zwischen Seminarteilnehmern werden gebildet

während Seminaren

Bei der Auswahl und/oder Gestaltung von Seminaren achten wir darauf, dass ...

... die Teilnehmer Wünsche und Probleme einbringen können

... die Erfahrungen der Teilnehmer im Seminar berücksichtigt werden

... die Situationen beim Lernen im Seminar und späteren Anwenden ähnlich sind

... die Teilnehmer das Seminar mitsteuern können

... eine Transferstrategie für jeden Teilnehmer erarbeitet wird

Mitarbeiterzahl Ihres Unternehmens:

- bis 500 Mitarbeiter
- 501 – 2000 Mitarbeiter
- mehr als 2000 Mitarbeiter

Bitte geben Sie den ausgefüllten Fragebogen bei der Tagungsleitung ab oder senden ihn an:

Anhang 6

Auswertung Frage 1

	immer	meistens	gelegentlich	nie	Summe	Summe immer/meist.
<i>vor Seminaren</i>						
Aufgaben der Mitarbeiter werden bei Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs gezielt berücksichtigt	25	17	9	0	51	42
Mitarbeiter und/oder Führungskräfte wirken bei der Formulierung der Seminarziele mit	5	16	14	16	51	21
Führungskraft und Mitarbeiter führen ein Vorbereitungsgespräch zu den Seminarzielen und/oder dem Transfer nach dem Seminar	11	19	18	3	51	30
<i>während Seminaren</i>						
Bei der Auswahl und/oder Gestaltung von Seminaren achten wir darauf, dass ...						
... die Teilnehmer Wünsche und Probleme einbringen können	13	22	15	1	51	35
... die Erfahrungen der Teilnehmer im Seminar berücksichtigt werden	12	24	14	1	51	36
... die Situationen beim Lernen im Seminar und späteren Anwenden ähnlich sind	8	16	27	0	51	24
... die Teilnehmer das Seminar mitsteuern können	4	9	22	16	51	13
... eine Transferstrategie für jeden Teilnehmer erarbeitet wird	2	17	12	20	51	19
<i>nach Seminaren</i>						
Führungskraft und Mitarbeiter führen ein Nachbereitungsgespräch zum Transferieren des Gelernten	18	14	18	1	51	32
Führungskräfte unterstützen den Lerntransfer, z.B. durch Zeit für Transfer geben, Erfolge anerkennen, für Transfer geeignete Aufgaben übertragen etc.	26	21	3	1	51	47

Transfercoaching wird angeboten	4	11	21	15	51	15
Netzwerke zwischen Seminarteilnehmern und evtl. ehemaligen Teilnehmern, bilden	6	13	18	14	51	19