



Das Projekt „**Betriebliche Kompetenzentwicklung für Klein- und Jungunternehmer**“ ist eine Kooperation zwischen Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität Linz und der WIFI-UNTERNEHMER-AKADEMIE, WKO Oberösterreich.

## Förderung des Lerntransfers in KMU

### 1. KURZBESCHREIBUNG

- Beschreibt kurz die Bedeutung der Unterstützung bei der Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz (Lerntransferförderung)
- Systematisiert in Form einer Checkliste die Fragen, die sich zur Unterstützung des Lerntransfers in KMU stellen
- Praxisbeispiele aus KMU

### 2. STELLENWERT UND BEDEUTUNG FÜR DIE BETRIEBLICHE PERSONALENTWICKLUNG

- Die betrieblichen Kompetenzressourcen werden zunehmend auch von KMU als Kernkompetenzen und zentrale Wettbewerbsfaktoren angesehen.
- Laut einer Befragung des IUG stufen über 80 % der öö. JungunternehmerInnen **betriebliche Weiterbildung als (sehr) wichtig für ihren unternehmerischen Erfolg** ein.
- Hemmend wirkt jedoch für viele UnternehmensleiterInnen und GründerInnen die **Unklarheit über das Kosten-Nutzen-Verhältnis** dieser Maßnahmen.
- Hier setzt Lerntransferförderung an: Durch bewusste Beschäftigung mit der Umsetzung des Gelernten durch UnternehmensleiterInnen oder MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz werden die Auswirkungen stärker bewusst. D.h.: a) der **betriebliche Nutzen** wird für TeilnehmerInnen, Unternehmensleitung und auch KollegInnen **deutlich sichtbar**, und b) die wahrgenommene Wertschätzung und Unterstützung bei der Umsetzung des Gelernten wirkt selbst wieder **motivierend**. Bedeutung und Auswirkungen von Weiterbildung werden deutlicher erkannt. So entsteht **ein positiver selbstverstärkender Kreislauf**.
- Die Unternehmensgründer bzw. KMU-Leitungsebene haben somit in der betrieblichen Personalentwicklung eine zentrale Rolle. Von ihnen hängt es entscheidend ab, wie intensiv und wirksam PE im Unternehmen betrieben wird. Die Vorbildwirkung kommt in der eigenen Weiterbildungsaktivität sowie insbesondere im aktiven Unterstützen ihrer MitarbeiterInnen besonders zum Tragen.

### 3. DARSTELLUNG DES INSTRUMENTES UND DER EMPFOHLENE VORGEHENSWEISE

#### Was versteht man unter „Lerntransfer“?

Unter Lerntransfer versteht man die Übertragung von Lernresultaten, die in organisierten Bildungsveranstaltungen, in kooperativer Selbstqualifikation bzw. durch selbstgesteuertes Lernen erworben wurden, auf den Arbeitsplatz.

Die Umsetzung wird gefördert, wenn die TeilnehmerInnen

- Neue Kompetenzen (Fachwissen, implizites Erfahrungswissen, Fertigkeiten) erwerben bzw. einüben („**KÖNNEN**“)
- motiviert sind, das Gelernte am Arbeitsplatz tatsächlich anzuwenden („**WOLLEN**“)
- das Gelernte am Arbeitsplatz auch anwenden können und dürfen (durch Abbau hemmender Rahmenbedingungen und aktive Unterstützung) („**DÜRFEN**“)

#### Wessen Aufgabe ist die Förderung des Lerntransfers?

Maßnahmen zur Lerntransferförderung werden von mehreren Personengruppen geplant und durchgeführt:

- durch Vortragende, TrainerInnen, Programmplaner der Bildungsanbieter
- im Unternehmen durch Unternehmensleitung, Vorgesetzte und MitarbeiterInnen
- durch die TeilnehmerInnen selbst

Im Folgenden sind beispielhaft einige in der Praxis **häufig auftretende Lern- und Umsetzungshemmnisse**. Kommen Ihnen diese bekannt vor?

- Aufgrund kurzfristiger Entsendung oder kurzfristigen Teilnahmeentschlusses gibt es keine Zeit zur Vorbereitung.
- Die MitarbeiterInnen wissen nicht genau, warum sie an der Veranstaltung teilnehmen sollen.
- Die Vorgesetzten sind nicht genau informiert, was Inhalt und Ziel der Veranstaltungen ist.
- In der Veranstaltung wird auf offene Fragen und Probleme der TeilnehmerInnen nicht eingegangen ("dafür haben wir leider keine Zeit...").
- „Wichtige“ Anrufe, Arbeitsaufträge, Besprechungen während der Veranstaltungen stören die Teilnahme.
- Nach einer „Seminareuphorie“ wird trotz guter Vorsätze am Arbeitsplatz nichts umgesetzt, da liegengebliebene Alltagsarbeit zu erledigen ist.
- Im Unternehmen interessiert sich niemand für das Gelernte oder seine Umsetzung.
- Egal ob man sich weiterbildet oder nicht, es hat keine Auswirkungen auf den Arbeitsplatz, Gehalt, Arbeitsaufgaben usw.

### **Und was sind in Ihrem Unternehmen die wichtigsten Lerntransferhemmnisse?**

Denken Sie an einige der wichtigsten Weiterbildungsmaßnahmen der letzten Zeit:

- Konnten die Erkenntnisse, das Gelernte im Unternehmen konkret umgesetzt werden?
- Was konnte nicht umgesetzt werden?
- Warum?
- Welche Unterstützung durch Vorgesetzte wäre notwendig gewesen?
- Welche Unterstützung durch KollegInnen wäre notwendig gewesen?

### **Übersicht: Wie kann der Lerntransfer gefördert werden?**

Es gibt eine Vielzahl von Ansatzpunkten, mit denen die Anwendung des Gelernten am Arbeitsplatz systematisch unterstützt werden kann. Im folgenden sind einige auch für KMU bedeutsame Möglichkeiten angeführt:

#### **In der Vorbereitungsphase**

- Genaue Vorinformation der TeilnehmerInnen über Inhalte und Ziele
- Genaue Vorinformation der Vorgesetzten der TeilnehmerInnen
- Gleichzeitige Teilnahme mehrerer Personen
- Vorgespräch TeilnehmerIn – Vorgesetzte/r

#### **In der Veranstaltungsphase**

- Arbeit an möglichst konkreten betrieblichen Problemstellungen der TeilnehmerInnen
- Einplanung von Übungsmöglichkeiten
- Bei längeren Maßnahmen auch Zwischentests, Selbst-Tests, um Lernfortschritte zu erkennen
- Besprechung der Umsetzungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz
- Keine Störungen von außen
- Möglichst arbeitsplatznahes Lernen bzw. on-the-job-Training

#### **Nach der Rückkehr an den Arbeitsplatz**

- Rückkehrgespräch TeilnehmerIn – Vorgesetzte/r
- Bericht/Präsentation bei Kollegen und Geschäftsleitung
- Besprechung von Umsetzungsmöglichkeiten
- Möglichkeit telefonischer Nachkontakte mit TrainerIn, „hotline“
- Übersendung von Seminarprotokollen durch TrainerIn an die TeilnehmerIn

Für kleine und mittlere Unternehmen ist folgendes einfach zu handhabendes **Instrument** besonders einfach anzuwenden und wirkungsvoll – vorausgesetzt, es wird **konsequent** eingesetzt: **Das Führen von Vorbereitungs- und Rückkehrgesprächen.**

[Checkliste: Gespräch vor der Maßnahme](#)

[Checkliste: Gesprächspunkte nach der Rückkehr von der Maßnahme](#)

#### 4. ERFAHRUNGEN MIT DEM EINSATZ

Das Vorbereitungs- und Rückkehrgespräch kann mit allen TeilnehmerInnen von Entwicklungsmaßnahmen geführt werden. Es ist nicht auf Seminarbesuche beschränkt.

Die Dauer wird je nach Ausmaß und Bedeutung der Maßnahme wird der Zeitbedarf für Vorbereitungs- und Rückkehrgespräch sehr unterschiedlich sein. Aussagen von UnternehmensinhaberInnen reichen von 10 min bis 2 Stunden - je nach Bedeutung der Maßnahme für das Unternehmen. Der Zeitbedarf sinkt bei laufender Durchführung deutlich.

Bei Team-Maßnahmen oder Entsendung mehrerer MitarbeiterInnen können Gruppengespräche geführt werden.

Besonders wichtig ist die Konsequenz seitens der Leitungsebene: Bereits das Vorinteresse an der Maßnahme, sowie die Ankündigung des Rückkehrgespräches wirken motivierend.

#### 5. ANWENDUNGSERFAHRUNGEN

Es gibt eine wahre Fülle von Publikationen zur Gestaltung betrieblicher Bildungsarbeit. In diesen wird eine breite Palette möglicher Ansatzpunkte und Instrumente zur Transferförderung vorgestellt. Immer wieder wird in den letzten 30 Jahren das Thema „Lerntransfer“ von immer neuen AutorInnen als zentrales Element der Weiterbildungsarbeit herausgestellt. Allerdings ist diese Literatur meist auf weiterbildungsintensive größere Unternehmen bezogen.

Die im Rahmen des BMWA-Staatspreises für lebensbegleitendes Lernen im betrieblichen Kontext ([www.knowledge.at](http://www.knowledge.at)) eingereichten PE-Konzepte zeigen, dass auch Klein- und Mittelbetriebe zunehmend Wert auf Transferförderung legen.

Auch die vom IUG 2006 interviewten 180 oberösterreichischen Kleinbetriebe betonen die Wichtigkeit der Umsetzbarkeit der Inhalte heraus. Es wird allgemein von eher guten Umsetzungsergebnissen berichtet. Es werden einfache, aber wirkungsvolle Maßnahmen der Transferförderung eingesetzt. Im folgenden sind einige Originalbeispiele von öö. KMU wiedergegeben:

*„Wir haben bisher bereits zweimal im Lokal ein Seminar mit einem Staatsmeister und WIFI-Trainer durchgeführt. Die Schulungen dauerten meist einen halben Tag. Es werden Tipps und Tricks im Cocktailmischen von einem erfahrenen Profi an mein Team weitergegeben, es erfolgt eine Warenkunde über verwendete Getränke und eine Zigarrenschulung. Am Abend arbeiten die Mitarbeiter mit dem Trainer zusammen und können ihm auf die Finger schauen, oder er sieht ihnen beim Mixen zu und gibt Tipps.“* (Jungunternehmen, Café)

*„Am erfolgreichsten sind bei uns firmeninterne Technikertrainings. Dabei notieren die Techniker im Vorfeld diverse Fragen auf Zettel. Diese werden gesammelt und dem Trainer übermittelt. Der baut dann sein Seminar auf diese Fragen auf. Dieses System hat viel gebracht, weil hier wirklich auf Probleme der Mitarbeiter und deren Schwierigkeiten eingegangen wird. Dort wo es Mängel gibt, wird angesetzt, und das Wissen des Trainers kann hier voll und ganz ausgenutzt werden.“* (Kleinunternehmen, Elektrobranche)

*„Wir besuchen Motortestschulungen im Ausland. Da fahren immer andere Mitarbeiter, und der Mitarbeiter, der teilgenommen hat, gibt die Information dann zuhause im Betrieb an seine Kollegen weiter.“* (Mittelunternehmen, Kfz-Betrieb)

*„Gerade bei der Markteinführung neuer Autotypen müssen die Mitarbeiter für die neuen Systeme eingeschult werden. Die werden im Schulungszentrum des Herstellers in Wien durchgeführt. Es wäre viel zu teuer, jeden Mitarbeiter dorthin zu senden. Deswegen nimmt der Teilnehmer alle Unterlagen mit, damit auch die anderen Mitarbeiter nachschlagen können. Der geschulte Mitarbeiter muss aber auch bei Bedarf den anderen Arbeitskollegen die neu gewonnenen Erkenntnisse zeigen. Wenn unbekannte Probleme auftreten, kann er sich auch über Internet oder über eine spezielle Hersteller-Software informieren“* (Mittelunternehmen, Kfz-Händler)

*„Die Mitarbeiter gehen auf externe Seminare und schreiben das relevante Wissen mit. Das wird dann intern in einer großen Runde, bei der alle Mitarbeiter anwesend sind, präsentiert. Daraus wird ersichtlich, inwieweit sie das Gelernte verstanden haben. Außerdem profitiert das ganze Unternehmen von der Weitergabe des Wissens. Es wird zusätzlich auch die soziale Kompetenz und das Team dadurch gefördert.“* (Mittelunternehmen, Steuerberatung)

*„Alle Mitarbeiter dürfen sich einmal pro Jahr aus einem Pool von Seminaren eines aussuchen. Bedingung ist allerdings, dass das Gelernte an*

die Kollegen weitergegeben wird. Das erfolgt im Rahmen einer Präsentation, bei der die Seminarleiterrolle übernommen wird. D.h. die Mitarbeiterin versucht, die Inhalte selbst zu vermitteln. Wir verwenden dafür einen Tag pro Jahr, bei der jeder Mitarbeiter dann eine Stunde gestalten muß. Das ist sehr positiv aufgenommen worden. Meiner Meinung nach wird dadurch das Selbstvertrauen der Mitarbeiter gestärkt und wichtige Kompetenzen wie Rhetorik, Präsentation usw. werden ebenfalls trainiert.“ ( Florist, Kleinbetrieb)

## 6. VERTIEFUNGSMÖGLICHKEITEN

Bücher mit dem Titel „Bildungs-Controlling“ behandeln meist Bildungsbedarfserhebung, Lerntransfer und Evaluierung gemeinsam. Exemplarische Beispiele:


- Von Landsberg, G./Weiss, R. (Hrsg.): Bildungs-Controlling. Schaeffer-Poeschel. Stuttgart 1995. (2. erw. Aufl.)
- Schöni W.: Handbuch Bildungscontrolling – Steuerung von Bildungsprozessen in Unternehmen und Bildungsinstitutionen. Verlag Rüegger. Zürich/Chur 2006.
- Stiefel, R.: Innovationsfördernde Personalentwicklung in KMU. Luchterhand Verlag. Neuwied 1991 (Auflage 2006: Rosenberger Verlag, Leonding).

Bücher mit Darstellung betrieblicher PE-Konzepte (und integrierter Transferförderungsansätze) aus vorwiegend mittleren und größeren Unternehmen:

- Kailer N. (Hrsg.): Betriebliche Kompetenzentwicklung. Linde Verlag. Wien 2001.
- Biehal, F./Kailer, N./Schrems, B. (Hrsg.): Personalentwicklung in Praxisfällen. Linde Verlag. Wien 1998.
- Kailer N. (Hrsg.): Personalentwicklung in Österreich. Linde Verlag. Wien 1995.

Staatspreis für berufliche Weiterbildung, Netzwerk usw.: [www.knowledge.at](http://www.knowledge.at)

## 7. AUTOR

Kontakt	Univ.-Prof. Dr. Norbert Kailer, Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität		
Standort	Freistädter Strasse 315/I, 4040 Linz		
Email / Internet	<a href="http://www.iug.jku.at">www.iug.jku.at</a>		
Telefon-Nr.	0732-2468-1721	Fax-Nr.	0732-2468-1725

Norbert Kailer, Univ.-Prof. Dr.rer.soc.oec. 1980 – 1994 Produktmanager in der Führungskräfteweiterbildung, Betriebspädagoge, Berufsbildungsforscher, unternehmensinterne und –externe Trainingstätigkeit. 1994 - 2003 Professor für Personal und Qualifikation an der Ruhr-Universität Bochum, seit 2003 Vorstand des Institutes für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität Linz. Dzt. Arbeitsschwerpunkte: Entrepreneurship, Entwicklung von Klein- und Mittelbetrieben, betriebliche Kompetenzentwicklung und -bilanzierung. Praxishandbücher und Studien zum Thema PE in KMU siehe [www.iug.jku.at](http://www.iug.jku.at)

**Die einzelnen hier dargestellten Personalentwicklungsinstrumente, Fallbeispiele (Case of good practice) und Fotos sind urheberrechtlich geschützt. Jede missbräuchliche Verwendung (Entgeltliche Nutzung, Vervielfältigung, Abänderung, Weiterleitung, etc.) zieht ausnahmslos rechtliche Konsequenzen nach sich.**

V1