

Transfermanagement in der betrieblichen Weiterbildung

Qualität entwickeln und sichern

Die aktuelle Qualitätsdebatte in der betrieblichen Weiterbildung verdeutlicht die Relevanz von Transfersicherungsaktivitäten. Gleichwohl ist damit noch keineswegs gesagt, dass die diskutierten Vorschläge und empfohlenen Aktivitäten in der betrieblichen Weiterbildungspraxis auch zur Anwendung gelangen. In einer qualitativen Studie wurde den tatsächlich realisierten Transfersicherungsmaßnahmen von global agierenden Wirtschaftsunternehmen nachgespürt. Dabei zeigt sich, dass zwar ein reichhaltiges sowie durchaus brauchbares Instrumentarium zunehmend, experimentierend und pragmatisch zum Einsatz kommt. Allerdings handelt es sich dabei um in hektischer Betriebsamkeit punktuell-isoliert realisierte Transferaktivitäten.

Mit Transfer wird bekanntermaßen die selbstständige Übertragung von neu Gelerntem (Wissen und Können) aus einer (theoretisch-abstrakten) Lernsituation in eine (praktisch-konkrete) Arbeitssituation verstanden, oder anders formuliert: Die Bewältigung von (beruflichen) Aufgaben und domänenspezifischen Anforderungen wird durch das erfolgreiche Lernen und den Aufbau individuellen Handlungsvermögens im Rahmen einer Bildungs- und Trainingsmaßnahme und die folgende Anwendung des Gelernten in der Praxis positiv beeinflusst. Der Vollständigkeit halber sei auf die in der Literatur aufzufindenden Differenzierungsformen von spezifischem (versus unspezifischem), positivem (versus negativem und neutralem), nahem (versus weitem) und horizontalem (versus vertikalem) Transfer sowie Transfer erster Ordnung und Transfer zweiter Ordnung hingewiesen (vgl. exemplarisch Bergmann/Sonntag 2006, S. 357f. und Pawlowsky/Bäumer 1996, S. 155ff.).

Gelingt die Übertragung der erworbenen Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen aus der exklusiven Lernsituation („Kunsträumlichkeit“) in das Funktionsfeld („Arbeitsräumlichkeit“) nicht respektive unzureichend, so wurde bestenfalls passive Expertise und träges Wissen produziert (vgl. etwa Renkl 1996), die die optimale Bewältigung gegenwärtiger und zukünftiger Aufgabenstellungen jedoch nicht sicherstellen. Unter diesem Gesichtspunkt stellt sich die Kernfrage, mit welchen Aktivitäten Personalentwickler Transferprozesse in der betrieblichen Weiterbildung fördern oder Transferhindernisse vermeiden, zumindest aber abzuschwächen versuchen?

lichen Weiterbildung fördern oder Transferhindernisse vermeiden, zumindest aber abzuschwächen versuchen?

Transfersicherung bei Global Player

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus einer von der Abteilung für Berufs- und Betriebspädagogik der Johannes Kepler Universität Linz betreuten Diplomarbeit zu Transfersicherungsmaßnahmen bei sogenannten Global Player, also international agierenden Unternehmen, die zu High Performance Organisationen und den führenden Anbietern ihrer Branche zählen, fragmentarisch vorgestellt (vgl. Theuerkauf 2007). Im Rahmen des Forschungsprojektes wurden aus fünf derart eingestuften Konzernbetrieben (siehe Abbildung 1) Personalentwickler in Form qualitativer Experteninterviews (mit Gesprächsleitfaden) ausführlich zur Transferthematik befragt. Alle Gespräche wurden mittels Tonband aufgezeichnet, an Hand festgelegter Transkriptionsregeln vollständig verschriftlicht und mit dem Mayringschen Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse (1995) ausgewertet.

Die befragten Personalentwickler stimmen darüber überein, dass Transfersicherungsmaßnahmen ein Gebot der Stunde sind und sich der Erfolg einer Trainings- und Weiterbildungsmaßnahme in der Anwendung des gelernten Wissens am Arbeitsplatz und folglich an der positiven Auswirkung am Unternehmensergebnis zeigt. Auch sind alle Befragten überzeugt, dass die Über-



Autoren |
 Prof. Dr. Gerhard Niedermair, Vorstand der Abteilung für Berufs- und Betriebspädagogik an der Johannes Kepler Universität Linz. Forschungsschwerpunkte: Erwachsenen-/Weiterbildung, Betriebliche Bildung, Personalentwicklung, Berufspädagogik, Biografie- und Professionsforschung.

gerhard.niedermair@jku.at

Mag. Gabriele Theuerkauf, Personalentwicklerin bei der Böhler Miller Messer & Sägen GmbH

gabriele.theuerkauf@bmms.at

Abb. 1: Eckdaten der befragten Organisationen (Zahlen gerundet)

| | A | B | C | D | E |
|---------------------------------|-------|-----------|-------------------------|---------------------|-------------|
| Branche | Bau | Mineralöl | Nutzfahrzeugherstellung | Befestigungstechnik | Einrichtung |
| Mitarbeiteranzahl in Österreich | 300 | 450 | 3100 | 650 | 2000 |
| Mitarbeiteranzahl weltweit | 18000 | 116000 | 4600 | 50000 | 104000 |

tragung des Gelernten auf den Arbeitsbereich aufgrund diverser Transferhindernisse entsprechender Unterstützungsaktivitäten bedarf. Im Folgenden werden die Erkenntnisse hinsichtlich der realisierten Transfersicherungsmaßnahmen einer zeitlichen Sequenzierung unterworfen.

Vorbereitungsphase: Im Fokus liegen nach Ansicht der Personalentwickler die richtige Auswahl von Bildungsaktivitäten und die Gestaltung eines lernförderlichen Trainingsdesigns. Eine gründliche Bedarfserhebung in der Planungsphase nimmt für die befragten Personen eine wesentliche Rolle ein. Der erhobene Bildungsbedarf resultiert in den untersuchten Organisationen aus Strategiepapieren, Unternehmenszielen, Mitarbeitergesprächen und gesetzlich vorgeschriebenen Bildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen. Einige der befragten Wirtschaftsunternehmen haben firmenintern spezielle Instrumente zur Bedarfsermittlung entwickelt.

Die Einbeziehung von lernbegünstigenden Komponenten in die Seminargestaltung steigert die Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz. Nach Ansicht der befragten Personalentwickler sind vor allem die Vorkenntnisse, die Zielsetzungen und die Erwartungen der (potenziellen) Teilnehmer im Trainingsdesign zu berücksichtigen, wobei ein Befragter resümiert: „[...] die Einstellung, mit der die Leute zu diesem Training gehen, ist der Schlüssel zum Erfolg.“ Damit die Teilnehmer den Zusammenhang zwischen Trainingsinhalt und ihrer täglichen Arbeit erkennen und eine hohe Flexibilität gegenüber neuen Problemsituationen entwickeln, ist es von Bedeutung, konkrete und aktuelle Problemstellungen aus der Unternehmenspraxis als Anwendungsbeispiele zu wählen. Durch die Involvierung der Teilnehmer in den Vorbereitungsprozess mittels unterschiedlicher Aufgaben, wie etwa durch ein themenspezifisches Literaturstudium, die Aufbereitung von persönlichen Problemsituationen aus dem Berufsalltag oder die Durchführung von Interviews mit Kollegen zu einem vorzubereitenden Thema, wird nach Ansicht der Experten der Lerntransfer gesteigert.

Durchführungsphase: In dieser Phase setzen die befragten Unternehmen unterschiedliche Tools zur effektiven Steigerung des Lerntransfers ein. Ein dominantes Instrument stellt das traditionelle Kursbuch dar, in dem Trainingsinhalte, Lernfortschritte und Aktivitäten festgehalten werden, die sich die Teilnehmer nach der Rückkehr auf den Arbeitsplatz zur Umsetzung vornehmen. Als attraktive Transfersicherungsmaßnahme erweisen sich auch (psychologische) Selbstkontrakte. In deren Rahmen werden jene Vorhaben schriftlich formuliert, die die Mitarbeiter nach Beendigung der Bildungsmaßnahme am Arbeitsplatz anwenden wollen. Ein beliebtes Instrument stellt hierbei der „Brief-an-sich-selbst“ dar.

Nach Ansicht der Befragten kann auch durch den kurzzeitigen Besuch von Bildungsveranstaltungen durch Führungskräfte und Schlüsselpersonen des Unternehmens der Lerntransfer der Veranstaltungsteilnehmer gesteigert werden. Die Anwesenheit dieser Personen, etwa bei Kaminabenden, unterstreicht für die Mitarbeiter die Relevanz der Entwicklungsmaßnahme und wirkt somit positiv auf die Anwendung des seminaristisch erworbenen Wissens und Könnens. Die Nachhaltigkeit von Weiterbildungsmaßnahmen wird auch durch die Implementierung von Lernpartnerschaften während und auch nach der Bildungsmaßnahme gefördert.

Nachbereitungsphase: In der Nachbereitungsphase findet in den befragten Organisationen vor allem die Begleitmethode des Coachings durch den Vorgesetzten Anwendung. Erwähnenswert ist auch die Durchführung von 360°-Feedbacks, im Zuge dessen die Weiterbildungsteilnehmer Rückmeldung von Personen aus ihrem unmittelbaren Umfeld einfordern und in Folge Auskunft darüber erhalten, ob das Gelernte am Arbeitsplatz auch tatsächlich angewendet wird. Eine Abstimmung der Einschätzungen vor und nach dem Seminar verhilft den Teilnehmern, Erkenntnisse über die Anwendung des erworbenen Wissens zu erhalten.

Der Transfer wird des Öfteren auch durch Follow-up-Maßnahmen unterstützt. Hierbei treffen sich die Bildungs-

Literatur |

Baldwin, T. T./Ford, K. J.: Transfer of Training. A Review and directions for future Research. In: Personnel Psychology, 41. Jg., 1988, S. 63-105
 Bergmann, B./Sonntag, K.: Transfer: Die Umsetzung und Generalisierung erworbener Kompetenzen in den Arbeitsalltag. In: Sonntag, K. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen. 3. Auflage. Göttingen u.a. 2006, S. 355-388
 Karg, U.: Betriebliche Weiterbildung und Lerntransfer. Einflussfaktoren auf den Lerntransfer im organisatorischen Kontext. Bielefeld 2006
 Lemke, St. G.: Transfermanagement. Göttingen 1995
 Mayring, Ph.: Qualitative Inhaltsanalyse. 5. Auflage. Weinheim 1995
 Pawlowsky, P./Bäumer, J.: Betriebliche Weiterbildung. Management von Qualifikation und Wissen. München 1996
 Rank, B./Wakenhut, R. (Hrsg.): Sicherung des Praxistransfers im Führungskräfte- und Managementtraining. München 1998

teilnehmer ungefähr ein bis zwei Monate nach der Durchführung einer Weiterbildung zum Erfahrungsaustausch und zur Reflexion. Eine bekannte und altbewährte Methode stellt nach Ansicht der Personalentwickler die Abfassung von Lerntagebüchern dar. Die Teilnehmer tragen am Ende von Bildungsmodulen die Lernfortschritte und Umsetzungsvorhaben in das Tagebuch ein. Als zur Lerntransferförderung sehr geeignet empfinden die befragten Spezialisten darüber hinaus am Ende von längeren Lehrgängen die Durchführung von Abschlusspräsentationen.

Transferpartner: Führungskräfte und Trainer

Aus Sicht der Befragten hängt die Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz nicht nur von der lernbiografischen Substanz, der generellen Einstellung zu Weiterbildungsmaßnahmen, der Selbstdisziplin, der Eigenständigkeit der Mitarbeiter sowie des subjektiven Bedeutungsgehalts der Bildungsinhalte und der Freiwilligkeit der Teilnahme an angebotenen Weiterbildungsveranstaltungen ab, sondern im Besonderen von den Werthaltungen und Handlungsweisen der Führungskräfte sowie (externen wie internen) Trainer. Dazu die bezeichnende Aussage eines Befragten: „Das Wichtigste aus meiner Sicht sind auch die Führungskräfte der Leute. [...] Je besser die entwickelt sind und das mittragen, desto höher ist einfach die Umsetzung von allem, was mit Personalentwicklung zu tun hat.“ Die Personalentwickler empfehlen beispielsweise, mit den Seminarteilnehmern Rückkehrgespräche zu führen, in denen mit den „Rückkehrern“ die vereinbarten Ziele, der Veranstaltungsablauf, die geplanten Umsetzungsvorhaben und die dafür vor Ort notwendigen Rahmenbedingungen besprochen werden. Zur Feststellung, ob die Mitarbeiter das Gelernte auch tatsächlich anwenden, sind in den befragten Unternehmen Feedback-Gespräche und das Vorgesetzten-Coaching sehr beliebt.

Für essenziell im Hinblick auf die Lerntransferrealisierung halten die Befragten die Trainer als Transfersicherer. Deren Professionalität zählt dabei zu den unabdingbaren Voraussetzungen für den Erfolg einer Bildungsmaßnahme, die immer als Lernangebot zu verstehen ist. Der Transferprozess kann etwa durch die telefonische Abfrage der Vorkenntnisse der Teilnehmer, die Festlegung des Bildungsbedarfs, die entsprechende Modellierung des Trainingsdesigns und durch die Verteilung von Skripten zu Beginn einer Bildungsmaßnahme (an die Teilnehmer zur Vorbereitung) von den Trainern unterstützt werden.

Die Personalentwicklungspraktiker erachten Transferaktivitäten in ihrer Hochleistungsorganisation als personalentwicklerische Notwendigkeit, vertrauen keinesfalls naivzuversichtlich darauf, dass sich Transfererfolge gewissermaßen automatisch einstellen und schreiben der Realisierung von niveauvollen Transfersicherungsmaßnahmen einstimmig mehrwertsteigernde Wirkung zu. In der Praxis ist sehr wohl (wachsende) Sensibilität und Problembewusstsein für die Bedeutung transferunterstützender Belange vorhanden – dies belegen die Aussagen der Befragten eindrucksvoll; auch darf nicht übersehen werden, dass die in den befragten Firmen aufgeflamten Diskussionen zur Transferproblematik das dem Thema ursprünglich anhaftende Fluidum des Exotischen und Nebulösen zwischenzeitlich geraubt haben.

Transfermanagement professionell gestalten

Zur Theorie-Praxis-Distanzüberbrückung und Sicherung des Transfers kommen gegenwärtig unterschiedliche Instrumente und Methoden – wohlgerne: in durchaus vorsichtiger und verdienstvoller Art und Weise – zum Einsatz, wobei allerdings anspruchsvolle computergestützte Supportsysteme (wie internetbasierte Simulationen, Tutorials, Diskussionsforen und Communities) in den befragten Paradefirmen überraschenderweise noch breitflächig eine Randerscheinung darstellen. Ein Phänomen, das sich in der qualitativen Untersuchung herauskristallisierte, war die Anwendung der zum Einsatz gelangenden Instrumente auf „Zuruf“, also passiv-reaktiv. Zudem sind die eingesetzten Instrumente und Methoden in der Regel nur ansatzweise systematisch aufeinander abgestimmt.

Auf Grundlage der empirischen Studienergebnisse, hinlänglich bekannter Transferkonzepte (siehe beispielhaft Baldwin/Ford 1988, Karg 2006, Lemke 1995, Rank/Wakenhut 1998 und Ulbrich 1999) und vor dem Hintergrund der an die Transferpartner in der betrieblichen Personalentwicklungspraxis gestellten hohen Handlungsanforderungen tritt – in der Tat: im Sinne der involvierten Bildungsakteure – unzweideutig die Notwendigkeit der umfassenden Sensibilisierung und Ausbildung der Bildungsbeteiligten und transferverantwortlichen Rollenträger im Transfermanagement deutlich zutage. Professionelles Handeln in einer fortschrittlichen betrieblichen Weiterbildung inkludiert unweigerlich die umfassende Realisierung und intensive Reflexion aufeinander abgestimmter Transfermanagementaktivitäten.



MIT
ZAHLEICHEN
PRAXISBEISPIELEN

Erfolgreich mit dem Potenzial-Prinzip

Diversity als Konzept der Unternehmensführung bedeutet nicht nur Anerkennung und Wertschätzung, sondern vor allem aktive Einbeziehung von Vielfalt in Unternehmensprozesse. So werden zum Vorteil aller Beteiligten ungenutzte Potenziale erkannt und aktiviert. Das Resultat: die deutliche Steigerung von Produktivität, Kreativität, Kundenorientierung und Image in Ihrem Unternehmen.

Als Standardwerk zum Thema beschreibt „Diversity – Das Potenzial-Prinzip“ eingängig die systematische Nutzung von Vielfalt in Unternehmen und Organisationen. Viele Beispiele aus Großunternehmen, KMU und dem öffentlichen Bereich verleihen dem Werk besondere Praxisrelevanz.

Für Sie als Personalverantwortliche, Personalreferenten, Führungskräfte oder Berater bietet das Buch umfangreiche Grundlagen und Hinweise. Als Diversity-Neuling wird Ihnen der Einstieg in das Thema erleichtert, als Diversity-Praktiker erhalten Sie wertvolle neue Anregungen.

Michael Stuber
Diversity **Das Potenzial-Prinzip**
Ressourcen aktivieren – Zusammenarbeit gestalten
2., aktualisierte und überarbeitete Auflage
286 Seiten, gebunden
€ 45,00, ISBN 978-3-472-07488-5



NEU

Kostenlose Leseprobe und Bestellung: www.personal-buecher.de

Das führt zum Erfolg.

Personalwirtschaft **Buch**

Coupon bitte per Fax an: (0221) 94373-7760 Zusätzliche Bestellwege: Tel.: 02631-801 22 11 oder E-Mail: info@wolterskluwer.de

Ja, ich bestelle Exemplare Personalwirtschaft Buch „Diversity Das Potenzial-Prinzip“ für € 45,00.

| | | |
|---------------|--|--------------|
| Firma | Telefon | Fax |
| Vorname, Name | Sie können Ihre Bestellung innerhalb von zwei Wochen nach Erhalt ohne Begründung bei Ihrer Buchhandlung oder bei der Wolters Kluwer Deutschland GmbH auf einem dauerhaften Datenträger (Brief/Fax/E-Mail) oder durch Rücksendung widerrufen. Diese Frist beginnt mit dem Erhalt der Ware. Zur Wahrung der Frist genügt das rechtzeitige Absenden des Widerrufs (Datum des Poststempels). | |
| Straße, Nr. | | |
| PLZ/Ort | Datum | Unterschrift |

Fortsetzung Literatur |
Renkl, A.: Träges Wissen. Wenn Erlerntes nicht genutzt wird. In: Psychologische Rundschau, 47. Jg., 1996, S. 78–92.
Theuerkauf, G.: Lerntransfersicherungsmaßnahmen in der betrieblichen Weiterbildung. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Linz 2007
Ulbrich, M.: Transferprozess-Management in der betrieblichen Weiterbildung: Erste Ergebnisse einer Untersuchung in Industrie und Dienstleistung. In: Wittwer, W. (Hrsg.): Transfersicherung in der beruflichen Weiterbildung. Empirische Befunde – Konzepte – Transferinstrumente. Wien 1999, S. 39-83