

ANALYSE DER LERNTRANSFERSITUATION

Auszubildende sind nicht krank! Aus- oder Weiterbildungen werden jedoch häufig einem Krankenhausaufenthalt gleichgestellt. Führungskräfte stellen ein Defizit bei ihren Mitarbeitenden fest, schicken sie in die Weiterbildung und diese kommen geheilt zurück. Meist „kränkeln“ die Mitarbeitenden aber weiter, da der Erfolg mehrheitlich von den Vorgesetzten und nicht von der Trainingsqualität abhängt.

Branche: Finanzdienstleister – Ausbildungskonzeption

Problemstellung des Kunden

Der Kunde war mit der Wirkung seiner Personalentwicklungsmassnahmen unzufrieden. Die hohen Kosten der Ausbildungen standen in keinem Verhältnis zu dem, was die Mitarbeitenden in den Arbeitsalltag mitnahmen. Der Kunde wollte wissen, wie er die Transfersituation optimieren könne. Insbesondere interessierte er sich für Argumente, um die Führungskräfte stärker in die Ausbildungsmassnahmen einzubinden.

Theoretische Grundlagen

Zwischen 60 und 90 % der Investitionen in die Aus- und Weiterbildung erzielen nicht die gewünschte Wirkung.¹ Der Transfer gelernter Inhalte in den Arbeitsalltag ist dementsprechend überaus bescheiden. Aus der praxisorientierten Forschung ist bekannt, dass der Lerntransfer nicht nur von der Trainingsqualität abhängt. Über den Ausbildungserfolg entscheiden insbesondere die Lernbereitschaft der Teilnehmenden und das jeweilige Arbeitsumfeld.² Trotzdem spielen in der Unternehmenspraxis Personalentwickler und Führungskräfte nur selten zusammen.

Vor dem skizzierten Hintergrund erhielt die effex ag den Auftrag, die Transfersituation zu analysieren und ein Konzept zur Optimierung des Lerntransfers zu erarbeiten.

¹ Bergmann, B. (1999). *Training für den Arbeitsprozess: Entwicklung und Evaluation aufgaben- und zielgruppenspezifischer Trainingsprogramme*. Zürich: vdf Hochschulverlag; Werbunat, K. (2003). *Deutsche Topmanager sehen ungenutzte Potenziale in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung*. Abgerufen am 27.04.2012 unter: <http://www.presseportal.de/pm/14454/421327/deutsche-topmanager-sehen-ungenutzte-potenziale-in-der-betrieblichen-aus-und-weiterbildung>.

² Bransford, J. D., Brown, A. L., & Cocking, R. (Eds.) (2001). *How people learn: brain, mind, experience, and school*. expanded edition. Washington D.C.: National Academy Press; Holton, E. F., Chen, H.- C., & Naquin, S. S. (2003). An examination of learning transfer system characteristics across organizational settings. *Human Resource Development Quarterly*, 14, 459-482.

CASE STUDY
UNTERNEHMENSITUATION VERÄNDERN - WISSEN WAS

Praktische Umsetzung

Grundlage bildete die Erhebung der Ausprägungen der drei Einflussfaktoren Lernbereitschaft, Trainingsqualität und Arbeitsumfeld bei Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Ergänzend erfolgte die Messung des Lerntransfers. Die Auswertungen wurden bis auf die Ebene der einzelnen Teams hinunter gebrochen. Zusätzliche Referenzgrößen lieferten frühere Studien der effex ag bei vergleichbaren Finanzdienstleistern.

Wirkung

Die Trainingsqualität trägt nur zu etwa einem Drittel zum Lerntransfer bei. Die restlichen zwei Drittel werden durch die Lernbereitschaft der Kursteilnehmenden und die Unterstützung im Arbeitsumfeld bestimmt. Der Verdacht liegt nahe, dass hier Ansatzpunkte zur Optimierung der Transfersituation gefunden werden können. Bei detaillierter Betrachtung zeigen sich ungenutzte Potenziale insbesondere auf der Teamebene. In einer früheren Längsschnittstudie wies die effex ag bereits die Beeinflussbarkeit von Arbeitsumfeld und Lernbereitschaft durch geeignete Massnahmen nach.

Aufbauend auf den vorliegenden Ergebnissen wurden konkrete Gestaltungsempfehlungen für die Planung, Durchführung und Umsetzung von Bildungsmassnahmen abgeleitet. Sie bildeten die Grundlage für einen gemeinsam mit dem Auftraggeber erarbeiteten Mix aus konkreten Massnahmen zur Lerntransferförderung. Einen Schwerpunkt stellten dabei Massnahmen dar, die auf die Situation der einzelnen Teams zugeschnitten waren. Nach einem Jahr zeigte sich eine signifikante Steigerung des Lerntransfers bei Weiterbildungsmassnahmen.