



Wirkungscontrolling für berufliche Weiterbildungsangebote in Unternehmen

Peter Senn und Martin Gubler

Inhaltsverzeichnis

- 6.1 Einleitung – 72
- 6.2 Theoretischer Hintergrund – 73
- 6.3 Lerntransferorientierter Weiterbildungsprozess
 in Unternehmen – 75
- Literatur – 81

Lernziele

Nach dem Erarbeiten dieses Kapitels sind Sie in der Lage:

- die Bedeutung von wirkungsvoller Weiterbildung zu antizipieren,
- Wirkfaktoren von Lerntransfer im Lernfeld und im Funktionsfeld zu erkennen,
- mittels praxisnaher Checklisten konkrete Schritte eines transferorientierten Lernprozesses anzuwenden.

6

6.1 Einleitung

Berufliche Weiterbildung ist für einen Wirtschaftsstandort von zentraler Bedeutung, denn gut qualifizierte Mitarbeitende stellen einen entscheidenden Faktor für die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen dar (Gonon et al., 2005; Strahm, 2014). Unternehmen, die ihre Kompetenzen steigern und die eigene Wettbewerbsstärke verbessern wollen, benötigen deshalb qualitativ hochwertige Weiterbildung (Kraus & Schmid, 2013). Diese führt idealerweise zu neuen oder verbesserten Kompetenzen bei Mitarbeitenden und damit zu einer Effizienz- und Effektivitätssteigerung in ihrem jeweiligen Arbeitsalltag (Gessler, 2012). Außerdem führt das Erleben der eigenen Kompetenz bei den Mitarbeitenden typischerweise auch zu mehr Motivation (Herzberg et al., 1959; Ryan & Deci, 2000) und fördert dadurch die Arbeitszufriedenheit. Schließlich steigt durch motivierte, zufriedene und fachlich kompetente Mitarbeitende der Zielerreichungsgrad aus unternehmerischer Sicht, z. B. bezüglich des finanziellen Ergebnisses oder der Kundenzufriedenheit (Blume et al., 2010).

Die Relevanz beruflicher Weiterbildung ist in wirtschaftlich starken Ländern Westeuropas aus den eingangs erwähnten Gründen weitgehend erkannt. So unterstützen rund 73 % der Arbeitgeber in Deutschland, 83 % in der Schweiz und sogar 87 % in Österreich die berufliche Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden (Bundesamt für Statistik [BFS], 2014). Neben den betriebswirtschaftlichen Aspekten ist berufliche Weiterbildung auch auf einer volkswirtschaftlichen Ebene von großer Wichtigkeit. Diese Bedeutung beruflicher Weiterbildung ist insbesondere auch in der Corona-Pandemie offenkundig geworden. Um einen längerfristigen Anstieg der Arbeitslosigkeit zu verhindern, empfiehlt die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) daher sowohl der Schweiz als auch Deutschland explizit, mehr in Weiterbildungsangebote zu investieren, speziell in von der Digitalisierung besonders betroffenen Bereichen (OECD, 2020).

Angesichts der hohen betriebs- und volkswirtschaftlichen Bedeutung beruflicher Weiterbildung erstaunt es, dass der wirkungsorientierten Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen sowie der Messung von daraus resultierendem Lernerfolg in der betrieblichen Praxis verhältnismäßig wenig Beachtung geschenkt werden. So versuchen zwar viele Unternehmen, die Qualität von Weiterbildungen mit Feedback („happy sheets“) oder Wissenstests direkt nach einer Weiterbildung zu sichern. Dabei wird jedoch nur die Weiterbildung an sich beurteilt. Eine Einschätzung der Passung der Weiterbildung zur betrieblichen Praxis und den dort gegebenen Rahmenbedingungen wird hingegen nur selten evaluiert. Lediglich 10 % der Firmen in Deutschland geben an, dass sie umfassendere Transfersicherung betreiben und z. B.

die Umsetzung in der betrieblichen Anwendung mit in die Evaluation einbeziehen (Käpplinger, 2009). Somit können nur die wenigsten Unternehmen Aussagen darüber machen, ob und in welchem Umfang ihre Weiterbildungsinvestitionen dazu führen, dass die vermittelten Inhalte tatsächlich in den Berufsalltag übertragen werden, und welchen Nutzen sie dort generieren.

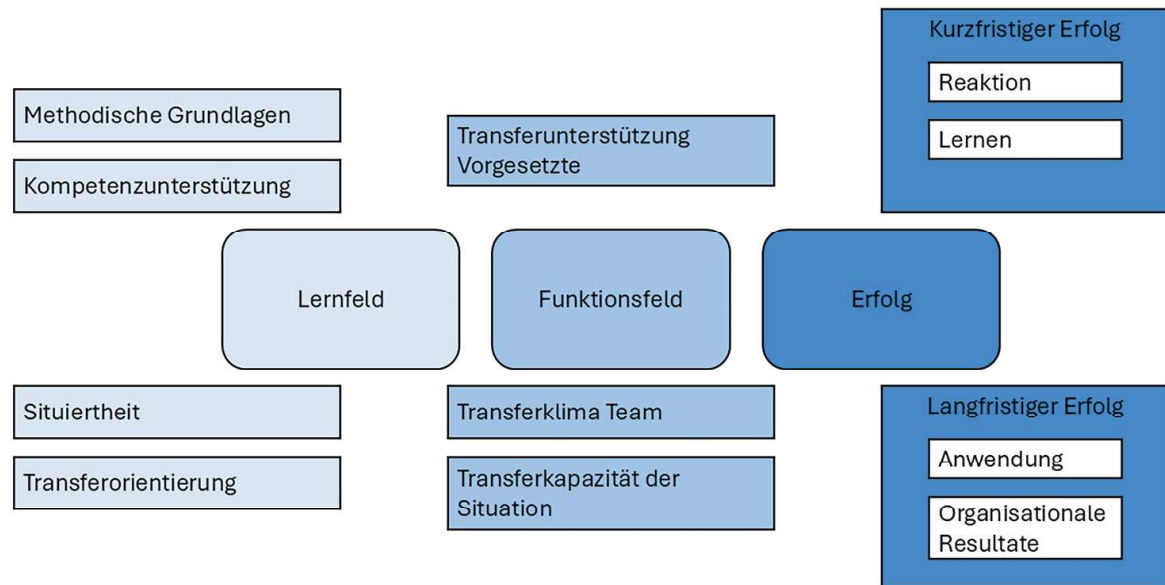
In diesem Kapitel soll daher aufgezeigt werden, wie Unternehmen die Wirkung ihrer beruflichen Weiterbildungsangebote steuern können. Das heißt, es wird dargestellt, wie es Unternehmen gelingt, ihren gesamten Weiterbildungsplanungsprozess konsequent auf eine möglichst hohe Transferorientierung des Gelernten auszurichten. Dafür wird ein konkreter Vorschlag gemacht, wie der Weiterbildungsprozess von der Auftragsklärung bis hin zur Umsetzung des Gelernten in der Praxis lerntransferorientiert gestaltet werden kann. Die Beschreibung dieses lerntransferorientierten Prozesses sowie die vorgestellten Checklisten sind das Ergebnis eines von der Schweizerischen Kommission für Technologie und Innovation (KTI, heute: Innosuisse) geförderten Forschungsprojekts (Gubler & Eggmann, 2017).

6.2 Theoretischer Hintergrund

Zentral für die Wirkung einer betrieblichen Weiterbildung ist der Lerntransfer, das heißt, dass „erlerntes Verhalten auf den Berufskontext generalisiert und über eine bestimmte Zeit angewendet“ wird (Baldwin & Ford, 1988, S. 63). Für die Erfassung von Lerntransfer gibt es zwei grundsätzlich unterschiedliche Arten wissenschaftlicher Modelle, die je gewisse Schwächen hinsichtlich einer ganzheitlichen Lerntransfermessung aufweisen. Ergebnisorientierte Modelle (z. B. Kirkpatrick, 1979) fokussieren vor allem auf den Output einer Weiterbildungsmaßnahme. Obwohl dieser Ansatz weit verbreitet ist, hält er neueren wissenschaftlichen Erkenntnissen nicht stand. Kritisiert wird vor allem, dass die Messung von Teilnehmerzufriedenheit nichts über den tatsächlichen Lernerfolg, geschweige denn über den Transfer in die betriebliche Praxis aussagt (Bates, 2004). Ergebnisorientierte Modelle haben zudem die Schwäche, dass sie keine Aussagen über den Prozess des Lernens machen, und es lässt sich daraus kein Optimierungspotenzial ableiten (Gessler, 2012).

Genau diese Frage steht hingegen im Fokus von prozessorientierten Modellen (z. B. Kauffeld et al., 2008), die sich mit den Prozessen rund um Weiterbildungen beschäftigen. Allerdings berücksichtigen sie nicht deren Erfolgskontrolle und lassen damit für die betriebliche Praxis ganz zentrale Faktoren unberücksichtigt. Zum Beispiel ergeben sich mit solchen Modellen keine Hinweise über den tatsächlichen Transfererfolg. Somit ist es auch nur bedingt möglich zu klären, aufgrund welcher Faktoren der Transfererfolg einer Weiterbildung optimiert werden könnte (Gessler, 2012; Sandmeier et al., 2021).

Dazu kommt, dass die Diskussionen um die Wirkung betrieblicher Weiterbildung in der Wissenschaft und der Praxis weitgehend voneinander abgekoppelt stattfinden, denn die wissenschaftlichen Erkenntnisse sind oft zu unübersichtlich, um praktische Relevanz zu entfalten (Grossman & Salas, 2011). Daher schlug Gessler (2012) ein neues Modell zum Lerntransfer beruflicher Weiterbildungen vor, das auf wissenschaftlichen Erkenntnissen aufbaut, jedoch auch die Bedürfnisse der Praxis beachtet (z. B. eine ressourceneffiziente Erhebung von transferrelevanten Faktoren). In Gess-



■ **Abb. 6.1** Faktoren des Lernfelds und des Funktionsfelds. (Eigene Darstellung, in Anlehnung an Sandmeier et al., 2018, S. 45)

lers Modell werden primär Faktoren berücksichtigt, die von den Unternehmen kontrolliert und beeinflusst werden können, d. h. Faktoren der Gestaltung der Weiterbildung („Lernfeld“) und des Arbeitsumfelds, in dem das Gelernte angewendet werden soll („Funktionsfeld“).

Sandmeier et al. (2018) erforschten basierend auf Gesslers Modell, wie einzelne Faktoren im Lern- und Funktionsfeld mit kurz- und langfristigem Weiterbildungserfolg im betrieblichen Kontext zusammenhängen (siehe ■ Abb. 6.1).

Im *Lernfeld* untersuchten Sandmeier et al. (2018),

- welchen Einfluss die methodische Gestaltung einer Weiterbildung hat,
- welche Kompetenzunterstützung sie bietet (z. B. wie viel eigene Kompetenzerfahrungen sie den Teilnehmenden ermöglicht),
- wie groß die Situiertheit der Weiterbildung ist (d. h., wie stark sie an die Erfahrungen der Teilnehmenden angeknüpft und diese explizit einbezogen werden) und
- wie hoch die Transferorientierung der Weiterbildung ist (d. h., wie sehr bereits während der Weiterbildungsmaßnahme Anwendungssituationen thematisiert werden).

Im *Funktionsfeld* lag der Fokus auf der Untersuchung der Effekte

- der Unterstützung durch die Vorgesetzten bei der Umsetzung des Gelernten,
- des Transferklimas im Team (d. h. der Bereitschaft des Teams, neu Gelerntes zuzulassen) sowie
- der sogenannten Transferkapazität der Situation (d. h. der Gelegenheit von Mitarbeitenden, neu Gelerntes auch tatsächlich im Arbeitskontext anzuwenden).

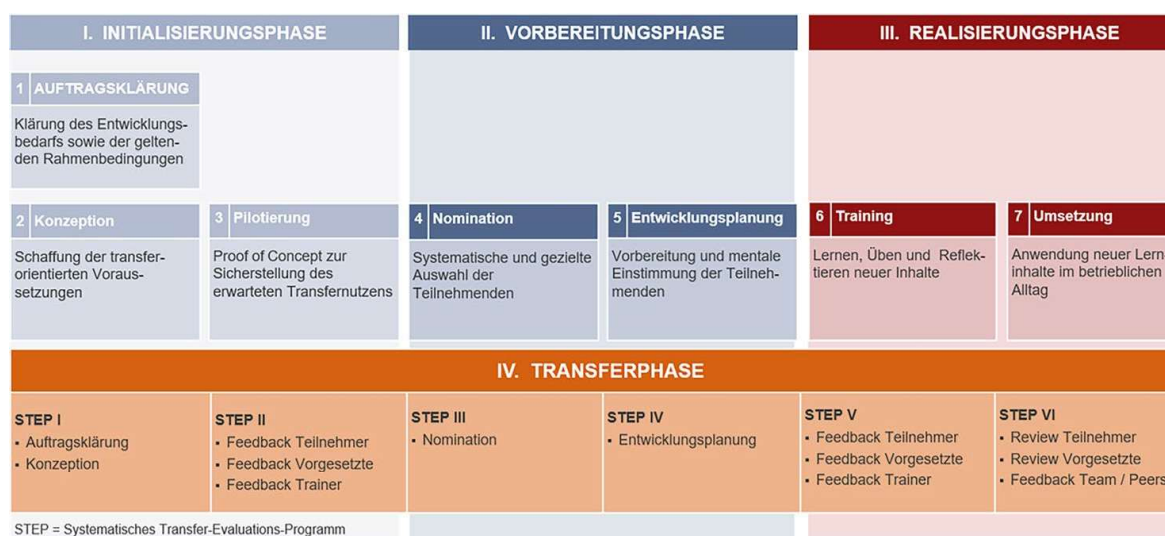
In ihrer Studie konnten Sandmeier et al. (2018) zeigen, dass *kurzfristiger* Erfolg einer Weiterbildung (z. B. positive Reaktionen, Lernerlebnisse) insbesondere von der Gestaltung des Lernfelds, also der eigentlichen Weiterbildung abhängt. *Langfristiger* Erfolg hingegen ist primär abhängig von der Gestaltung des Funktionsfelds. Das bedeutet, dass die eigentliche Anwendung des Gelernten sowie messbare Resultate vor allem vom konkreten betrieblichen Umfeld der Weiterbildungsteilnehmenden beeinflusst werden.

Dies hat Implikationen für Unternehmen, denn insbesondere im Funktionsfeld steckt ein großes ungenutztes, direkt beeinflussbares Potenzial zur Förderung des Lerntransfers. Zentral sind daher klar definierte und konsequent lerntransferorientiert gestaltete firmeninterne Weiterbildungsprozesse. Zum Beispiel äußern sich Personen, die für eine Weiterbildung nominiert wurden, positiver über die Unterstützung durch Vorgesetzte und Team, und sie stufen den eigentlichen Praxisnutzen des Gelernten deutlich höher ein als Personen, die Weiterbildungen ohne Nominationsprozess besuchen (Gubler & Eggmann, 2017). Zudem kann die Unterstützung von Mitarbeitenden durch die Vorgesetzten bei der Umsetzung von Lerninhalten in den Arbeitsalltag verbessert und dadurch der Lerntransfer markant gesteigert werden (Sandmeier et al., 2018).

Werden solche Aspekte bereits bei der Planung und Konzeption berücksichtigt, lassen sich der Lerntransfer und damit der Nutzen von betrieblichen Weiterbildungen insgesamt erhöhen. Im nächsten Abschnitt wird ein lerntransferorientierter Weiterbildungsprozess in Unternehmen inklusive Checklisten zur Prozessgestaltung und -evaluation vorgestellt.

6.3 Lerntransferorientierter Weiterbildungsprozess in Unternehmen

Auf Basis der oben vorgestellten Forschungsergebnisse wurde ein Prozess erarbeitet, wie Weiterbildung in Unternehmen lerntransferorientiert geplant/initiiert, durchgeführt und ausgewertet werden kann (siehe ■ Abb. 6.2). Dieser lerntransferorientierte



■ **Abb. 6.2** Lerntransferorientierter Weiterbildungsprozess in Unternehmen. (Eigene Darstellung)

Prozess startet bei der Auftragsklärung und der entsprechenden Konzeption der Weiterbildungsmaßnahme selbst und endet nach der Durchführung der Weiterbildung (Training) mit der Rückkehr der Weiterbildungsteilnehmenden in ihren Arbeitsalltag.

Der Prozess besteht aus vier Phasen, sieben Schritten und dem Systematischen Transfer-Evaluations-Programm (STEP).

Damit ein berufliches Weiterbildungsangebot („Training“) mit möglichst hoher Wahrscheinlichkeit die angestrebte Wirkung erzielen kann, ist jeder einzelne dieser sieben Prozessschritte lerntransferorientiert zu gestalten. Die Evaluation dieser lerntransferorientierten Gestaltung erfolgt für jeden Schritt durch das STEP.

In Zusammenarbeit mit den Praxispartnern des KTI-Forschungsprojekts (CSS Versicherung, Die Post, Credit Suisse und KV Schweiz) wurden die nachfolgend beschriebenen Checklisten erarbeitet, um den jeweiligen Prozessschritt (z. B. Auftragsklärung) im Vorfeld zu planen und dabei kein für den Lerntransfer relevantes Thema zu vergessen. Die Checklisten können auch im Anschluss an ein Training genutzt werden, um mögliche Schwachstellen im Prozess aufzuzeigen und Ansatzpunkte für Optimierungen bei der Entwicklung weiterer lerntransferorientierter Weiterbildungsangebote zu erkennen.

Die Arbeit mit den Checklisten stellt gleichzeitig eine zentrale Datenbasis für die Evaluation eines lerntransferorientierten Lernprozesses dar. Die Checklisten sind daher integraler Bestandteil des STEP. Weitere Grundlagen für diese Transfer-evaluation bilden

- das Feedback der Teilnehmenden, der Vorgesetzten und der Trainerinnen/Trainer zum Pilotdurchgang (STEP II),
- die Rückmeldungen der Teilnehmenden, der Vorgesetzten und der Trainerinnen/Trainer zum Training während und kurz nach dem Training (STEP V) sowie
- das Feedback der Teilnehmenden, der Vorgesetzten und des Teams/der Peers eine gewisse Zeit nach dem Training zur Umsetzung des Gelernten (STEP VI: Review).

Nachfolgend werden die einzelnen Schritte des lerntransferorientierten Weiterbildungsprozesses beschrieben und die entsprechenden Checklisten vorgestellt. Die Vorstellung erfolgt nur auf einer übergeordneten Ebene von Checkpunkt-Themen. Die detaillierten Checkpunkte pro Thema sind in den vollständigen Checklisten bei den Autoren erhältlich.

1. Auftragsklärung

Im Rahmen der Auftragsklärung wird der Entwicklungsbedarf aufgezeigt und damit die Investition in eine wirksame berufliche Weiterbildung legitimiert. Dabei werden Strategien und Ziele analysiert und die für die Zielerreichung erforderlichen beruflichen Handlungskompetenzen (Fach-, Methoden-, Selbst- und Sozialkompetenzen) abgebildet (SOLL). Aus dem Vergleich mit den tatsächlich vorhandenen beruflichen Handlungskompetenzen (IST) werden der *Weiterbildungsbedarf* und das angestrebte *Kompetenzprofil* abgeleitet. Gemäß dem Modell von Gessler (2012) wird dadurch *Situiertheit* ermöglicht (Erfolgsfaktor des Lernfelds, siehe oben): Weiterbildung knüpft an den Erfahrungen der Teilnehmenden an und bezieht diese explizit mit ein. Diese Situiertheit gilt als eine wesentliche Voraussetzung für den Lernerfolg von Erwachsenen, denn ihr Lernen baut auf bereits erworbenen Handlungskompetenzen auf und ist ohne Bezug dazu nicht erfolgreich.

Ausgehend vom ermittelten Weiterbildungsbedarf wird in diesem Schritt auch beschrieben,

- welche Transferziele durch das Training erreicht werden sollen,
- welche Zielgruppe am Training teilnehmen soll und
- welche äußeren Bedingungen (z. B. Einsatz von Zeit und finanziellen Mitteln) das Training beeinflussen resp. einzuhalten sind.

Am Ende steht ein konkreter Auftrag, der an eine Trainerin/einen Trainer, eine Weiterbildungs Koordinatorin/einen Weiterbildungs Koordinator oder externe Weiterbildungs anbietende weitergegeben wird.

Checkliste Auftragsklärung

- Zur Entwicklung des Trainings wurde ein Team aus Stakeholdern zusammengestellt.
- Die spezifische Lernkultur des Unternehmens wurde beschrieben.
- Es wurde beschrieben, wie der Lerntransfer im Unternehmen gesichert werden soll.
- Es wurde eine Bedarfsanalyse durchgeführt.
- Es wurden Kompetenzen formuliert, die durch das Training aufgebaut werden sollen.
- Die Zielgruppe für das Training wurde analysiert.
- Das zu entwickelnde Kompetenzprofil wurde spezifiziert.
- Äußere Bedingungen des Trainings sind beschrieben worden.
- Der Nutzen des Trainings wurde beschrieben.

2. Konzeption

Im zweiten Schritt, der Konzeption der Weiterbildungsmaßnahme, werden ausgehend vom Auftrag konkrete Transferziele als Lernziele formuliert sowie das Programm und der Ablauf des Trainings transferorientiert ausgearbeitet (methodische Gestaltung des Trainingskonzepts). Diese *methodische Gestaltung* stellt gemäß Gessler (2012) sicher, dass sich die Lernumgebung und ihre Gestaltung wesentlich an den jeweiligen Lernenden orientieren (Erfolgsfaktor des Lernfelds, siehe oben). Der Grad der Abwechslung, die Möglichkeiten des Austauschs unter den Teilnehmenden, der sinnvolle Einsatz von Medien und die verständliche Anleitung durch die Trainerinnen/Trainer sind dabei wesentliche Faktoren.

Zudem werden weitere Konzepte geplant, die jeweils konkrete transferorientierte Handlungsanweisungen für die nachfolgenden Schritte des transferorientierten Weiterbildungsprozesses umfassen (siehe Checkliste Konzeption).

Checkliste Konzeption

- Es wurden Transferziele als Lernziele für das Training formuliert.
- Es wurde ein Trainer/eine Trainerin ausgewählt.
- Es wurde ein Trainingskonzept erstellt.
- Es wurde ein didaktisches Design erstellt.
- Es wurde ein Transferkonzept erstellt.

- Es wurde ein Evaluationskonzept erstellt.
- Es wurde ein Nominationskonzept erstellt.
- Es wurde ein Informations- und Kommunikationskonzept erstellt.

3. Pilotierung

In Abhängigkeit vom Investitionsrisiko und der strategischen Relevanz wird das Training bei Bedarf mit einer repräsentativen Zielgruppe pilotiert. Es wird eine umfassende formelle sowie informelle Evaluation im Hinblick auf den Transfererfolg durchgeführt. Dabei werden die Eignung und Umsetzbarkeit des Konzepts durch verschiedene Stakeholder (z. B. Auftraggeber, Trainerin/Trainer, Teilnehmende) überprüft. Stärken und Optimierungsbedarf werden identifiziert, um die Weiterbildung zu optimieren. Am Ende stehen überarbeitete Nominations-, Entwicklungs-, Trainings- und Umsetzungskonzepte.

Checkliste Pilotierung

- Der Bedarf nach einer Pilotierung wurde geklärt.
- Es wurde eine angemessene Pilotierungsgruppe gewählt.
- Die Pilotierung wurde durchgeführt.
- Die Pilotierung wurde anhand des Evaluationskonzepts (Konzeption, Punkt 6) evaluiert.
- Stärken und Optimierungsfelder wurden identifiziert.
- Optimierungsfelder wurden bearbeitet.

4. Nomination

Nun wird das Nominationskonzept umgesetzt, d. h., es werden die konkreten Personen bestimmt, die am Training teilnehmen. Dies geschieht z. B. in Gesprächen mit Vorgesetzten und potenziellen Teilnehmenden oder in Nominationsgremien.

Checkliste Nomination

- Es wurde ein Nominationsboard aus den relevanten Stakeholdern zusammengestellt.
- Es wurden eignungsdiagnostische Verfahren durchgeführt.
- Es wurden Nominationsgespräche mit potenziellen Teilnehmenden geführt.
- Es wurden Erwartungs- und Perspektivengespräche mit Teilnehmenden und Vorgesetzten geführt.

5. Entwicklungsplanung

Im Rahmen der Entwicklungsplanung werden mit den in der Nominationsphase ausgewählten Teilnehmenden individuelle Entwicklungsbedarfsanalysen zu diesem Training durchgeführt. Daraus entwickeln die Teilnehmenden – unterstützt durch die

Trainerinnen/Trainer und im Dialog mit den Vorgesetzten – konkrete Trainings- und Entwicklungsvereinbarungen. In diesen Vereinbarungen sind Lern- und Transferziele definiert, die durch dieses Training realistisch zu erreichen sind. Damit klärt der persönliche Entwicklungsplan, was im Training gelernt werden soll (Lernziele: z. B. fachliches Wissen, spezielle Methodenkompetenzen oder bestimmte Verhaltensweisen) und welche Wirkung/welcher Nutzen das Gelernte im Berufsalltag generieren soll (Transferziele: z. B. weniger Fehler, höhere Effizienz oder gesteigerter Verkaufserfolg).

Checkliste Entwicklungsplanung

- Mit den Teilnehmenden wurde eine Potenzialanalyse im Hinblick auf die im Training angestrebten Kompetenzen durchgeführt, um die Ausgangslage zu ermitteln.
- Es hat eine Perspektivenplanung mit den Teilnehmenden und den Vorgesetzten stattgefunden.
- Zwischen Teilnehmenden und Vorgesetzten wurden Entwicklungsvereinbarungen in einem persönlichen Entwicklungsplan festgehalten.
- Die Teilnehmenden wurden auf das Training vorbereitet.
- Eine Lernprozessbegleitung wurde installiert.

6. Training

Unter Berücksichtigung der individuellen Lern- und Transferziele der Teilnehmenden wird nun das Training transferorientiert umgesetzt. Dieses soll aktivierend gestaltet werden, kooperatives und selbstgesteuertes Lernen ermöglichen, authentisches Lernmaterial bereitstellen und Übungsmöglichkeiten bieten. Außerdem werden die Teilnehmenden zum Lerntransfer bzw. zur Reflexion angeregt und erhalten Feedback, um ihren Lernerfolg zu sichern. In diesem Schritt bietet sich der Einsatz des im Projekt entwickelten kurzen, standardisierten Fragebogens an (siehe Sandmeier et al., 2021). Insbesondere die Items zum Lernfeld geben Hinweise darauf, wie relevante Faktoren des Trainings eingeschätzt werden.

Eine derartige Umsetzung des Trainings ermöglicht gemäß Gessler (2012) *Kompetenzunterstützung* und *Transferorientierung* (zwei Erfolgsfaktoren des Lernfelds, siehe oben): Ein Lernfeld bietet dann Kompetenzunterstützung, wenn Leistung anerkannt und Feedback zum Fortschritt gegeben wird (z. B. individuelle Coaching-Maßnahmen). Um Transferorientierung sicherzustellen, ist außerdem schon während der Weiterbildung die Anwendungssituation zu thematisieren, z. B. durch Leistungsnachweise, bei denen gelernte Methoden und Instrumente im Funktionsfeld angewandt und die entsprechenden Erfahrungen im Rahmen von Lern- und Transferreflexionen verschriftlicht werden. Dabei hat sich die Zusammenarbeit der Teilnehmenden mit einem Transfercoach aus dem eigenen Betrieb bewährt: Dieser Transfercoach (z. B. Vorgesetzte oder Arbeitskollegin/Arbeitskollege der Weiterbildungsteilnehmenden) unterstützt die Teilnehmenden beim Umsetzen (Anwenden, Ausprobieren, Experimentieren) der neu gelernten Methoden und Instrumente im Arbeitsalltag – beispielsweise im Rahmen geplanter Transferdialoge. Die Erkenntnisse aus diesen Transferdialogen bilden erfahrungsgemäß wertvolle Grundlagen für schriftliche Transferreflexionen.

Checkliste Training

- Das Training war praxisorientiert.
- Das Training war teilnehmerorientiert.
- Die Eigenverantwortung der Teilnehmenden in Bezug auf ihre eigene Entwicklung wurde eingefordert und über Maßnahmen unterstützt, die das selbstregulierte Lernen fördern.
- Kooperatives Lernen wurde unterstützt.
- Die Vorgesetzten wurden auf ihre Rolle als Transfercoach vorbereitet.
- Das Training wurde evaluiert.

6

7. Umsetzung

Im letzten Schritt des lerntransferorientierten Weiterbildungsprozesses werden die Trainingsteilnehmenden bei der Anwendung und beim Ausprobieren des Gelernten – also beim Transfer des Gelernten in ihren Arbeitsalltag – von Teamkolleginnen und -kollegen sowie ihren Vorgesetzten entsprechend dem Umsetzungskonzept unterstützt. Falls schon während des Trainings ein Transfercoach zur Verfügung stand (siehe oben), spielt dieser auch im Umsetzungsschritt nach dem Training eine wichtige Rolle. Dazu gehören in jedem Fall Reflexionsgespräche zwischen Teilnehmenden und ihren Vorgesetzten. Auf diese Weise kann der Transfererfolg gesichert und der persönliche Entwicklungsplan der Teilnehmenden datenbasiert aktualisiert werden (besondere Stärken und neu erkannte Entwicklungsfelder können festgehalten werden).

Die *Transferunterstützung durch Vorgesetzte* und das *Transferklima im Team* bilden gemäß Gessler (2012) Erfolgsfaktoren des Funktionsfelds (siehe oben): Damit neu Gelerntes in den Arbeitsalltag integriert werden kann, sind die Vorgesetzten gefordert, Neuem gegenüber offen zu sein und eine Fehlerkultur vorzuleben. Fehlt eine derartige Vorbildfunktion vonseiten der Vorgesetzten, werden die Mitarbeitenden es nur zögerlich oder nicht wagen, Neues einzubringen. Die wahrgenommene Unterstützung durch den Vorgesetzten korreliert mit einer höheren Transferleistung der ehemaligen Weiterbildungsteilnehmenden (Blume et al., 2010).

Und auch das Transferklima im Team hat einen Einfluss darauf, wie frei sich Mitarbeitende fühlen, Neues einzubringen. Zwischen dem Transferklima und dem Lerntransfer besteht ein wesentlicher Zusammenhang (Colquitt et al., 2000). Ein Transferklima, das als Erfolgsfaktor des Funktionsfelds wirkt, zeichnet sich zum Beispiel dadurch aus, dass Kolleginnen und Kollegen an einem neu eingebrachten Prozess Interesse zeigen und diesen Prozess ebenfalls ausprobieren wollen.

Bei diesem Schritt bietet sich nochmals der Einsatz des Fragebogens von Sandmeier et al. (2021) an. Insbesondere die Items zum Funktionsfeld sowie zum wahrgenommenen Erfolg zeigen auf, inwieweit Mitarbeitende mit zeitlichem Abstand wahrnehmen, dass ihnen der Transfer in die betriebliche Praxis gelingt.

Checkliste Umsetzung

- Nach dem Training hat der/die Vorgesetzte mit der/dem Teilnehmenden einen Transferplan zur Umsetzung des Gelernten im Berufsalltag erstellt.
- Nach dem Training hat ein Transfergespräch von Human Resources (HR) mit dem/der Vorgesetzten stattgefunden.
- Kurz nach dem Training hat ein Transfergespräch von HR mit dem Trainer/der Trainerin stattgefunden.
- Der/die Teilnehmende hat das Gelernte umgesetzt und/oder geübt.
- Es hat ein Transfercoaching stattgefunden.

➤ **Wirkungscontrolling in der Weiterbildung ist für Unternehmen sinnvoll und möglich.**

Fazit

Unternehmen, die ihre Kompetenzen steigern und die eigene Wettbewerbsstärke verbessern wollen, definieren Weiterbildung als *strategischen Erfolgsfaktor* und tätigen entsprechende Weiterbildungsinvestitionen. Ein Wirkungscontrolling im Sinne der Steuerung der Weiterbildungswirkung ist vor diesem Hintergrund sinnvoll. In diesem Kapitel wurde auf Basis der Erfolgsfaktoren des Lern- und Funktionsfelds aufgezeigt, wie Unternehmen ihre beruflichen Weiterbildungsangebote wirkungsorientiert steuern können. Sie richten dafür ihren *gesamten* Weiterbildungsprozess – von der Auftragsklärung über die Konzeption und die Pilotierung bis zum konkreten Training und der Umsetzung – konsequent auf eine möglichst hohe *Transferorientierung* des Gelernten aus. Dazu bieten die Hilfsmittel (Checklisten und Feedbackbögen) des STEP wertvolle Unterstützung. Der Aufwand lohnt sich – denn so gelingt es, dank Wirkungscontrolling die Lerntransfers zu sichern und die Weiterbildungsinvestitionen zu legitimieren.

Literatur

- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105.
- Bates, R. (2004). A critical analysis of evaluation practice: The Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and Program Planning*, 27(3), 341–347. <https://doi.org/10.1016/j.evalprog-plan.2004.04.011>
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105. <https://doi.org/10.1177/0149206309352880>
- Bundesamt für Statistik. (2014). *Berufliche Weiterbildung in Unternehmen der Schweiz – Ergebnisse der Erhebung zur beruflichen Weiterbildung in Unternehmen (SBW) 2011*. Eidgenössisches Departement des Innern EDI.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678–707. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.g5.5.678>
- Gessler, M. (2012). Lerntransfer in der beruflichen Weiterbildung – empirische Prüfung eines integrierten Rahmenmodells mittels Strukturgleichungsmodellierung. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 108(3), 364–393.
- Gonon, P., Hotz, H.-P., Weil, M., & Schläfli, A. (2005). *KMU und die Rolle der Weiterbildung: Eine empirische Studie zu Kooperationen und Strategien in der Schweiz*. hep.

- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: What really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103–120. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x>
- Gubler, M., & Eggmann, N. (2017). Was bringt die Lernerei? – Messung von Lerntransfer als Teil eines effektiven Wirkungscontrollings. *HRtoday*, 3, 22–23. www.hrtoday.ch/de/article/was-bringt-die-lernerei. Zugegriffen am 28.09.2022.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2. Aufl.). John Wiley & Sons.
- Käpplinger, B. (2009). *Bildungscontrolling: Vor allem in Großbetrieben ein Thema – BIBB-Umfragen von 1997 und 2008 im Vergleich*. Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB).
- Kauffeld, S., Bates, R., Holton, E. F., III, & Müller, A. C. (2008). Das deutsche Lerntransfer-System-Inventar (GLTSI): Psychometrische Überprüfung der deutschsprachigen Version. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 7(2), 50–69. <https://doi.org/10.1026/1617-6391.7.2.50>
- Kirkpatrick, D. L. (1979). Techniques for evaluating training programs. *Training and Development Journal*, June, 178–192.
- Kraus, K., & Schmid, M. (2013). *Qualifizierung für Veränderung – Regionalstudie zur Kompetenzentwicklung in kleinen und mittelgrossen Unternehmen*. Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW).
- OECD. (2020). *OECD-Wirtschaftsausblick, Ausgabe 2020/I*. OECD Publishing.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.68>
- Sandmeier, A., Hanke, U., & Gubler, M. (2018). Die Bedeutung der Gestaltung des Lernfelds und des Funktionsfelds für den subjektiven Erfolg betrieblicher Weiterbildung. *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, 41(1), 41–55. <https://doi.org/10.1007/s40955-018-0105-9>
- Sandmeier, A., Hanke, U., & Gubler, M. (2021). Entwicklung und Validierung eines praxistauglichen Evaluationsinstruments zur Messung und Optimierung von Lerntransfer. *Zeitschrift für Evaluation*, 20(1), 11–36. <https://doi.org/10.31244/zfe.2021.01.02>
- Strahm, R. H. (2014). *Die Akademisierungsfalle – Warum nicht alle an die Uni müssen*. hep-Verlag.