

Gelerntes in den Arbeitsalltag transferieren

Bildungsmassnahmen in Unternehmen müssen so gestaltet sein, dass das Gelernte auch in den Arbeitsalltag transferiert wird. Leider klappt dies oft nicht, weil etwa die Inhalte von der täglichen Praxis abweichen. Die Wirkung der Massnahme verpufft. Was Unternehmen tun können, um die Transferisierung zu gewährleisten, zeigt dieser Beitrag.

Rolf Dindorf

Die aktuelle Trendstudie des Swiss Centre for Innovations in Learning (scil) an der Universität St.Gallen zeigt: Bei knapp 150 Bildungsverantwortlichen in internationalen Unternehmen steht die transferförderliche Gestaltung von Bildungsmassnahmen ganz oben auf der Agenda. Auch in den bereits vorangegangenen scil-Trendstudien rangierte das Thema auf dem ersten Platz. Nach einer Untersuchung der gleichen Institution aus dem Jahr 2007 zeigen 77 Prozent aller Bildungsmassnahmen keine nachhaltige Wirkung.

Dieses Ergebnis ist auch heute noch aktuell, denn das Ergebnis einer Bildungsmassnahme wird dann positiv beurteilt, wenn den Teilnehmern die Übertragung von Gelerntem in ihre berufliche Praxis gelingt. Dies ist zu unterscheiden von dem Lernzuwachs, der unmittelbar nach der Veranstaltung messbar ist – und der häufig mit Evaluationsbögen oder Abschluss-tests ermittelt wird. Ergebnisse solcher Verfahren können Aufschluss über den unmittelbaren Lernerfolg der Veranstaltung geben – über den Transfer sagen sie indes nichts

aus. Die häufigsten Gründe für das Misslingen des Transfers sind:

- Das Seminar-Design passt nicht zu den Zielen der Massnahme.
- Die Inhalte der Bildungsmassnahme, etwa Übungen oder Beispiele, weichen von den tatsächlichen Aufgaben und Gegebenheiten am Arbeitsplatz ab.
- Mangel an Lern- und Umsetzungsmotivation auf Seiten der Teilnehmer.
- Fehlende Nachbereitung der Veranstaltung.
- Ausbleibende Unterstützung durch Vorgesetzte bei der Anwendung des Gelernten.

Richtige Vorbereitung ist der halbe Transfer

Dieser Zustand ist kein Muss, denn es gibt eine Reihe von Massnahmen zur Transferförderung, die vor, während und nach einem Seminar, Training oder Lehrgang ergriffen werden können: Der erste Schritt ist die Bildungsbedarfsanalyse. Mit ihrer Hilfe wird ein Abgleich der vorhandenen Fähigkeiten und Kenntnisse mit den aktuellen und zukünftigen Arbeitsaufgaben und Anforderungen vorge-

nommen. Sowohl der Entscheidungsträger beziehungsweise Finanzier der Massnahme als auch die Führungskräfte und die Mitarbeiter als zukünftige Teilnehmer sind im Optimalfall in diesen Prozess eingebunden. Bei komplexeren Aufgabenstellungen können auch Workshops, ausführliche Mitarbeiterbefragungen und Einzelgespräche dazu dienen, aus Bedarf und Erwartungen Ziele, Inhalte und Ablauf der geplanten Massnahme abzuleiten. Mit dem Einbezug der Mitarbeiter in die Bedarfsanalyse wird gleichzeitig deren Lernmotivation gestärkt, denn sie übernehmen damit einen Teil der Verantwortung für den Transfererfolg.

Auch die Zeitplanung hat einen Einfluss auf den Transfer des Gelernten: Ein Seminarbesuch kurz vor dem Urlaub etwa verschärft die Umsetzungsproblematik: Je mehr Zeit zwischen Lernen und Anwenden vergeht, desto schwerer fällt der Transfer. Wird das Seminar hingegen an ein betriebliches Projekt geknüpft – beispielsweise vorab als Einstieg in die damit verbundenen Fragestellungen – erleichtert dies das direkte Anwenden in der Praxis.

Massnahmen im Bereich des Trainingsdesigns

Während in der Erziehungswissenschaft früher «erzeugungsdidaktische» Konzepte im Vordergrund standen, drehen sich viele heutige Ansätze um das Konzept der «Ermöglichungsdidaktik». Die Rolle des Trainers, Dozenten oder Lehrers und die Aufbereitung der Lerninhalte weichen bei den beiden Konzepten voneinander ab. Vereinfacht ausgedrückt, gingen Vertreter der Erzeugungsdidaktik von der Annahme aus, Wissen könne von einer Person auf die andere übertragen werden – vergleichbar mit dem Modell des «Nürnberger Trichters».

Die Verantwortung für den Erfolg der Bildungsmassnahme liegt bei der Lehrperson. In ermöglichungsdidaktischen Ansätzen hat sich die Funktion des Trainers beziehungsweise Dozenten gewandelt: Er ermöglicht Lernprozesse, die von den Teilnehmern selbst gesteuert werden – wird zum Lernbegleiter, -berater oder -coach. Nachgewiesen ist heute, dass der Transfer der Lerninhalte bei ermöglichungsdidaktisch geprägten Lehrangeboten wesentlich besser erfolgt als bei der klassischen Form der Erzeugungsdidaktik, wie etwa dem durchgängigen Frontalunterricht. Das «Design» der Bildungsmassnahme sollte also eigenständiges Lernen ermöglichen, während der Dozent seine Interventionen stark kontrolliert und möglichst gering hält. Doch wie sieht das in der Praxis aus?

Teilnehmer sind häufig nur dann motiviert mitzumachen und sich auf eigenständiges Lernen einzulassen, wenn ihnen der Nutzen der Veranstaltung für sich selbst verdeutlicht wird. Ist dies noch nicht geschehen, zum Beispiel durch die Seminarbeschreibung, sollte der Trainer Ziele und Nutzen seines Angebots sowie dessen Anwendungsmöglichkeiten zu Beginn und bei Bedarf auch zwischen- (Diese Übung verhilft Ihnen dazu, ...) verdeutlichen. Darüber hinaus sind folgende Punkte wichtig:

- Der Trainer ist Vorbild in seinem Kommunikationsverhalten und sollte für eine

- angstfreie, entspannte Atmosphäre sorgen (gemeinsames Lernen darf auch Spass machen!).
- Die Seminarinhalte sollten in eine logische Reihenfolge gebracht werden (vom Allgemeinen zum Speziellen). Ein für alle einsehbarer Ablaufplan, an den sich alle halten, schafft Transparenz und sorgt für anhaltende Motivation.
 - Wenn die Teilnehmer das Seminar aktiv mitgestalten – ihre Interessen, Erwartungen und Kompetenzen in Form von Eigenaktivitäten einbringen können – steigen ihre Motivation und der Wunsch, die Inhalte später anzuwenden.
 - Im Seminar zu lösende Aufgaben, Fragestellungen und verwendete Beispiele sollten aus dem tatsächlichen Arbeitsalltag der Teilnehmer stammen.
 - Die im Seminar thematisierten Fragestellungen sollten aus verschiedenen Perspektiven ruhig kontrovers beleuchtet werden. So ist es für die Teilnehmer einfacher, das Gelernte später in verschiedenen Kontexten anzuwenden.
 - Eine wichtige Rolle für die Lernmotivation spielt auch der Austausch untereinander. Deshalb sollten Gruppenarbeiten einen festen Platz im Ablaufplan haben.

Transfer des Gelernten in den Arbeitsalltag

Je mehr die Seminarleitung auf die Individualität der Teilnehmer, deren Biografie, Erfahrungen und Lernstile eingehen kann, desto besser. Doch dies ist nicht immer möglich, beispielsweise, wenn die Lehrinhalte strikt vorgegeben sind oder wenn die Gruppe besonders gross ist. Dennoch kann das «Aneignungslernen» durch Lernangebote gefördert werden, die Aktivität und Kommunikation unter den Teilnehmern erfordern. Dazu gehören etwa Teamarbeiten und Rollenspiele. Ebenfalls wichtig ist ein wertschätzend ausgedrücktes Feedback, möglichst kurzfristig nach der Präsentation einer gelösten Aufgabe oder der Beantwortung einer Frage.

Folgende Möglichkeiten gibt es, das Gelernte in den Arbeitsalltag zu transferieren:

- Trainer steht noch eine vereinbarte Zeit lang für Fragen und Feedback zur Verfügung
- Follow-up-Veranstaltungen oder Auffrischkurse.
- Nachfolgendes Coaching am Arbeitsplatz.
- Frei zugängliche Downloads, eingerichtet mit themenbezogenen Informationen und Aufgaben.
- Nach dem Training erhält jeder Mitarbeiter eine individuelle DVD mit den eigenen Video-Aufzeichnungen.
- Persönliche Transferpläne für die Teilnehmer, die in Zusammenarbeit mit diesen entwickelt werden.
- Selbstverpflichtungsbriefe der Teilnehmer gemeinsam entwickeln und nach einigen Wochen an diese versenden.



Rolf Dindorf
Bännjerstrasse 11
D-67655 Kaiserslautern
Telefon +49 (0)631 625 9657
www.rolf-dindorf.de
mail@rolf-dindorf.de