

Transfer der Bildungsmaßnahmen von der Lern- in die Arbeitssituation

Damit sich Investitionen lohnen

Der Wissenstransfer von der Lern- in die Arbeitssituation findet häufig nicht statt. Mit dem demographischen Wandel wird eine grössere Zahl von erfahrenen Mitarbeitern die Unternehmen verlassen und es droht Know-how verlustig zu gehen. Insofern stellt die messbare Verbesserung des Transfers sowohl von der Lern- in die Arbeitssituation als auch von erfahrenen Arbeitnehmern zu Nachwuchskräften eine grosse Herausforderung¹ in der Personalentwicklung dar. / Von Sabine Seufert*

Warum gestaltet sich der Lerntransfer so schwierig? Welches sind die häufigsten Hürden, an denen letztlich der Lernerfolg scheitert? Eine dieser Barrieren ist schlichtweg die fehlende Zeit. War man einige Tage auf einem Seminar, wartet häufig ein voller Schreibtisch im Büro. Jetzt ist das Abarbeiten dringender Pendenzen wichtig – nichts anderes². Eine weitere Ursache für mangelhaften Lerntransfer liegt bereits

in der fehlenden Vorbereitung auf das Seminar. Das fängt damit an, dass man den Kurs nicht bewusst auswählt, keine konkreten Erwartungen äussert und sich selbst keine Ziele steckt. Allerdings kann auch eine zu hohe Erwartungshaltung dazu führen, dass sich im Seminar nur Frust statt Erfolg einstellt. Eine weitere sehr typische Transferbarriere ist die geringe Motivation der Teilnehmer, das Gelernte tatsächlich

umzusetzen, im Sinne von «Es ist ja eigentlich auch vorher ganz gut gelaufen. Wozu dann der ganze Stress?» Die unternehmenseigene Lernkultur und die Art, wie in der Firma mit Veränderungen umgegangen wird, beeinflusst letztlich den Lerntransfer entscheidend. Wenn die Anreize im Unternehmen fehlen, aus der Routine ausbrechen zu können oder der Chef gar seine Unterstützung verweigert, ist guter Rat teuer. Passiert das einem Lernwilligen häufiger, gibt er ernüchert auf und mischt sich unter die graue, unauffällige Masse der anderen.

Systematische Optimierung des Lerntransfers

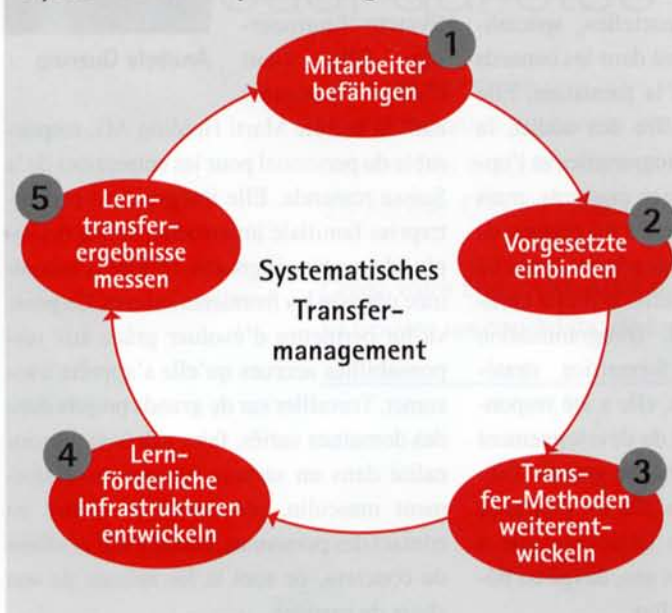


Abbildung 1

Fünf Schritte zur Optimierung des Lerntransfers

Wer für die Personalentwicklung und Weiterbildung von Mitarbeitenden verantwortlich ist, ist daran interessiert, dass sich zeitliche und finanzielle Investitionen auch lohnen. Die folgenden fünf Schritte bieten Unterstützung (vgl. Abb. 1):

Die Mitarbeitenden das Lernen lehren

Manche Mitarbeiter müssen Verhaltensmuster verändern, andere benötigen Hilfe für die Nutzung neuer Lerntechnologien und Wissenstools. Dies beinhaltet auch ein Wechsel von der Angebots- zur Nachfragestrategie: Wer etwas lernen soll, muss das selbst wollen und seinen Lernbedarf selbst formulieren. Trainings, die mit der Giess-



Foto: Reuters/Christian Charisus

Volkswagen-
Coaching setzt zum
Transfer von
Know-how die
Methode Wissens-
stafette ein.

kanne über die Belegschaft verteilt werden, bleiben wirkungslos. Damit einher geht eine veränderte Einstellung gegenüber dem Lernen. Unternehmen müssen mehr Eigenverantwortung von den Mitarbeitenden einfordern.

*Führungskräfte mitverantwortlich in
Weiterbildungsmassnahmen einbinden*

Führungskräfte sollten massgeblich den Transferprozess unterstützen. Es genügt nicht, Mitarbeitende einfach in Seminare zu schicken, sondern das Management muss die Rahmenbedingungen für das Lernen während der Arbeit schaffen. Hierzu gehört nicht nur, Freiräume zu gewähren, sondern auch Wertschätzung für das Lernen am Arbeitsplatz zu zeigen. Ziele, Inhal-

te, Methoden und Praxisrelevanz sind dabei im Vorfeld genau zu vereinbaren. Nach der Massnahme muss der Chef oder die Chefin auf die Anwendung des Gelernten in der Praxis achten.

*Infrastruktur für ein offenes, vernetztes
Lernklima schaffen*
Dazu gehören beispielsweise flexible Zeit-

scheidenden Führungs- und Fachkräften auf den Nachfolger und dessen Mitarbeiter». ⁴ Die Methode eignet sich somit sehr gut zur Unterstützung des demographischen Wandels in einem Unternehmen, kann aber auch für verschiedene andere Szenarien wie den Wechsel der Führungskraft, Job-Rotationen, den Abschluss von Projekten oder die Einarbeitung neuer Mitarbeiter verwendet werden. Wenn beispielsweise bei einem Generationenwechsel eine erfahrene Führungskraft das Unternehmen verlässt, bietet die Wissensstafette die Möglichkeit, dessen Wissen und Erfahrungen aufzunehmen und an den Nachfolger weiterzugeben. Dabei erfolgt die Erfassung und Systematisierung von Wissen und Erfahrungen in der Regel mit Hilfe eines moderierten Übergabegesprächs zwischen ausscheidendem Mitarbeiter und Nachfolger. Anhand von Wissenslandkarten, Checklisten und Gesprächsleitfäden ist es möglich, das vorhandene Wissen möglichst umfassend abzubilden. Dabei sollte das

Übergabegespräch durch einen externen Experten, der die genannten Methoden gut einsetzen kann, moderiert werden. Als Ergänzung des Gesprächs findet in der Regel ein Übergangs-Workshop mit dem Team des neuen Mitarbeiters statt sowie ein Auftaktgespräch mit der neuen Führungskraft. Dass es sich bei der Wissensstafette um ein Erfolgskonzept handelt, zeigt auch die Auszeichnung zum «Wissensmanager des Jahres 2006», welche die Volkswagen Coaching für das Konzept der Wissensstafette erhalten hat, weil durch den reibungslosen Wechsel von Führungskräften und Mitarbeitern das Know-how durch den Einsatz verschiedener Methoden erfolgreich weitervermittelt werden kann. Somit kann die Einarbeitungszeit von neuen Mitarbeitern um ein Drittel verkürzt werden. ⁵

1 Diesner, I., Seufert, S. & Euler, D. (2008). Trendstudie «Herausforderungen des Bildungsmanagements». Scil-LEARNTEC-Trendstudie Januar 2008, St. Gallen: Institut für Wirtschaftspädagogik.



*Sabine Seufert ist Professorin für Wirtschaftspädagogik und Direktorin des Instituts für Wirtschaftspädagogik an der Universität St. Gallen.

Sie beschäftigt sich mit dem Management von Bildungsinnovationen und leitet daher auch das Kompetenzzentrum Scil (Swiss Centre for Innovations in Learning), das am Institut für Wirtschaftspädagogik verankert ist und 2003 von der Gebert Rüt Stiftung initiiert und anschubfinanziert wurde.

sabine.seufert@unisg.ch

RÉSUMÉ DE CET ARTICLE

Optimiser le transfert des connaissances

Il arrive souvent que, à la fin d'une formation continue, le succès ne soit pas au rendez-vous: le transfert des connaissances et des mécanismes de travail ne se réalise pas. Il est donc nécessaire de recourir à un contrôle systématique du transfert, afin de soutenir ce qui a été appris par le travail. Les entreprises ont un autre problème encore: la migration démographique et la perte de connaissances qui lui est associée lors du départ de collaborateurs expérimentés. L'amélioration sensible du transfert des connaissances, des mécanismes du travail, des collaborateurs expérimentés et de la relève représente un défi important pour le développement du personnel.

- 2 Hasanbegovic, J. & Seufert, S. (2007): Benchmark Studie I. Zentrale Ergebnisse der Studie zu transferorientiertem Bildungsmanagement. St. Gallen: Arbeitsbericht 13 des Swiss Centre for Innovations in Learning. St. Gallen: Institut für Wirtschaftspädagogik.
- 3 Seufert, S. (2007). Benchmark Studie II. Ergebnisse der Fallstudien zu transferorientiertem Bildungsmanagement. St. Gallen: Arbeitsbericht 14 des Swiss Centre for Innovations in Learning. St. Gallen: Institut für Wirtschaftspädagogik.
- 4 Ihnken, B. (2007). Die Wissensstafette von Volkswagen – Wenn Wissen geht. Online verfügbar unter http://www.wm-forum.org/files/phb_4/VW_Wissensstafette.pdf (2008-04-22).
- 5 Brahm, T. & Seufert, S. (2008): Demographischer Wandel als Herausforderung für Personalentwicklung und Bildungsmanagement in Unternehmen. Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans einfach anders. St. Gallen: Arbeitsbericht 18 des Swiss Centre for Innovations in Learning. St. Gallen: Institut für Wirtschaftspädagogik.