

# Transfer-Management & Transfer-Evaluation in der betrieblichen Weiterbildung

Netzwerk Bildung plus  
 Aarau, 18. März 2020

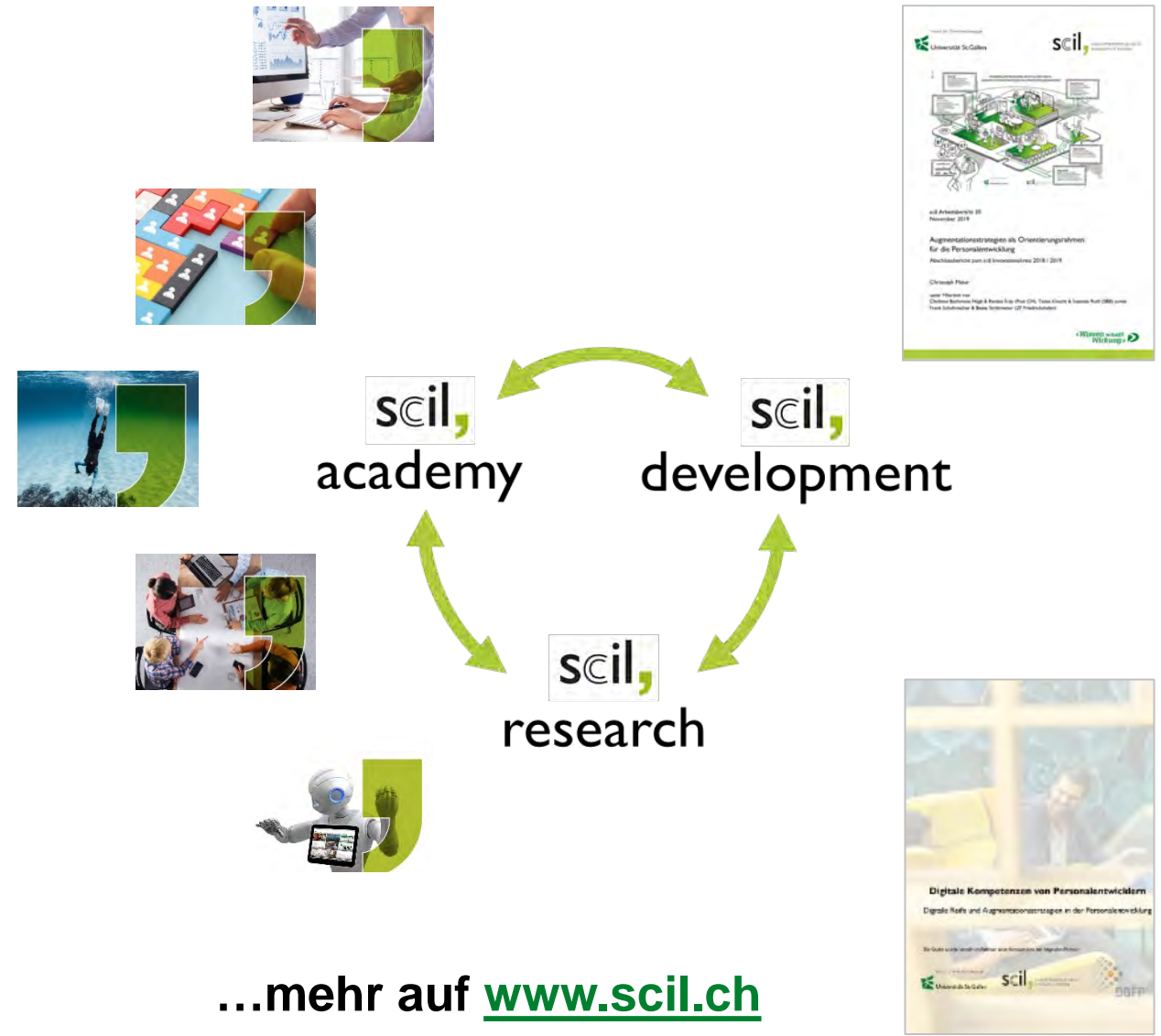
Dr. Christoph Meier

*“From insight to impact”*

## Ablauf

13.30	Begrüssung
13.35	Weiterbildung: Scrap-Learning; Anspruchsgruppen & Wirkungsorientierung; Auftrag
14.30	Pause
14.45	Lern-Transfer-System & Transfermanagement; arbeitsverbundenes Lernen; Auftrag
15.45	Pause
16.00	Evaluation: Von Kirkpatrick zum Wirkungs-Y; Auftrag
16.55	Hinweise / Abschluss der Veranstaltung

# Was ist scil? Was machen wir?





# SCRAP LEARNING

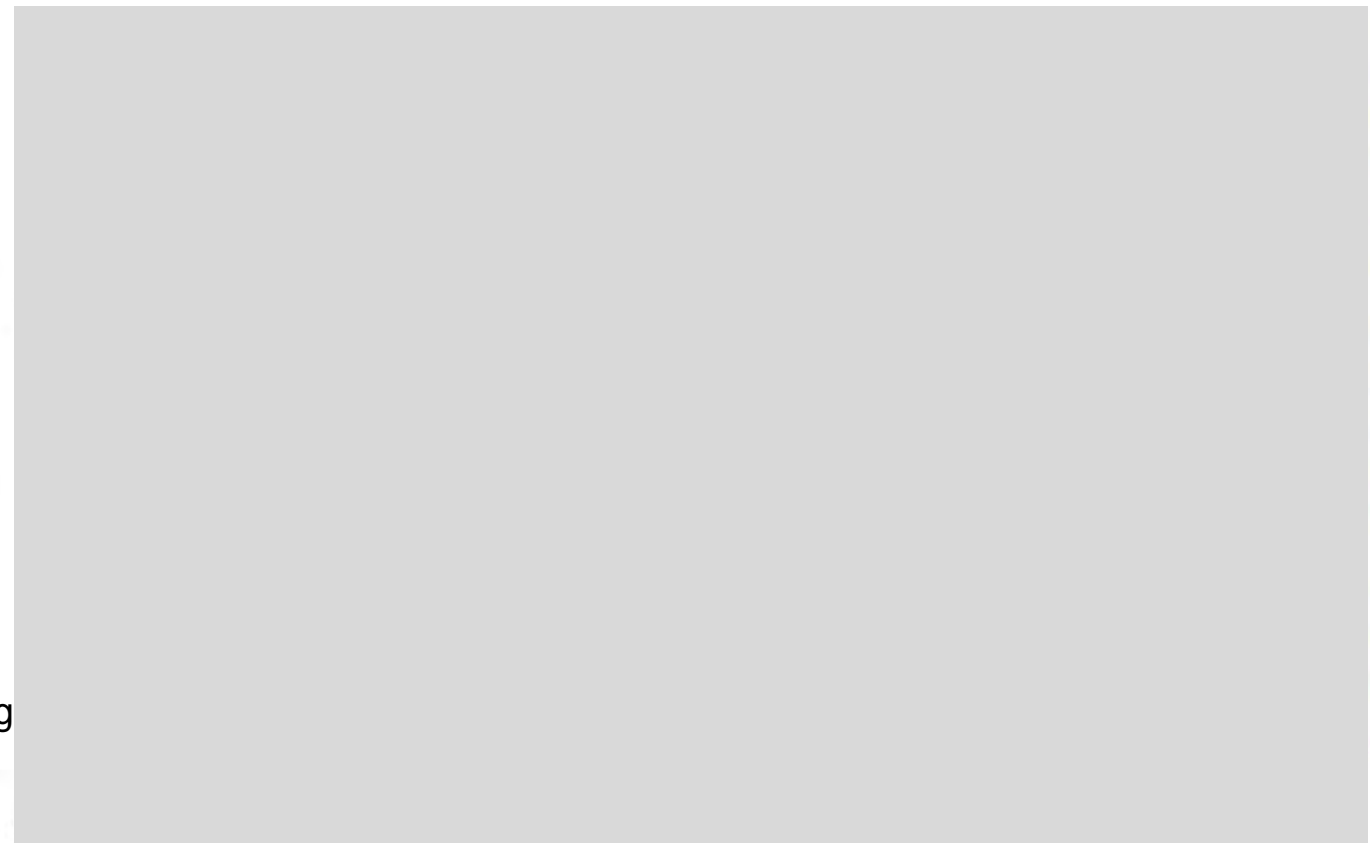


## Scrap Learning: Lernen «für die Tonne»

Wichtigste Ursachen:

- **Bedarfsklärung & Konzeption**
  - Unzureichende Bedarfsklärung
  - Inhalte für Zielgruppe nicht relevant
  - ...
- **Realisierung**
  - Qualität unzureichend
  - Keine Übungen / praktische Anwendung
  - Angebot kommt zur falschen Zeit
  - ...
- **Organisatorische Rahmenbedingungen**
  - Keine Unterstützung durch Vorgesetzte
  - Falsche Teilnehmende
  - Teilnehmende haben keine Zeit für Umsetzung
  - ...

Scrap Learning =  
Learning that is delivered  
but not applied / not creating value



# ANSPRUCHSGRUPPEN & WIRKUNGSORIENTIERUNG

## Bedarfsklärung: erfolgskritischer erster Schritt im Leistungsprozess L&D



<b>Folgen unzureichender Bedarfsklärung</b>	Entwickelte Lösung ist nicht auf Geschäftserfordernisse ausgerichtet	Geschäftskritische Kompetenzen werden nicht entwickelt	Es kann kein relevanter Wertbeitrag ausgewiesen werden
	Verschwendete Kapazität bei L&D	Die eingesetzten Ressourcen zahlen nicht auf Geschäftsziele ein	Relevanz von L&D wird untergraben
	Verschwendete Kapazität bei Teilnehmenden & Linie		

## Was ist bei der Bedarfsklärung im Blick?

	<b>Wissen</b>	<b>Fertigkeiten</b>	<b>Einstellungen</b>
<b>Sachkompetenzen</b>	Kriterien für ... kennen	... anwenden	Beim Handeln Einstellungen wie ... zeigen
<b>Sozialkompetenzen</b>	Die Interaktionsdynamik von ... kennen	... moderieren	Auf ... bedacht sein
<b>Selbstkompetenzen</b>	Relevante Aspekte von ... reflektieren	... selbstkritisch reflektieren	Die eigene Einstellung zu ... reflektieren



# Bildungsorganisation: Ausrichtung & Wertschätzung



## Anspruchsgruppen-orientierte Bedarfsklärung

 **Gesamt-  
leitung**

 **Bereichs- /  
Funktions-  
leitung**

 **Beschäf-  
tigte**

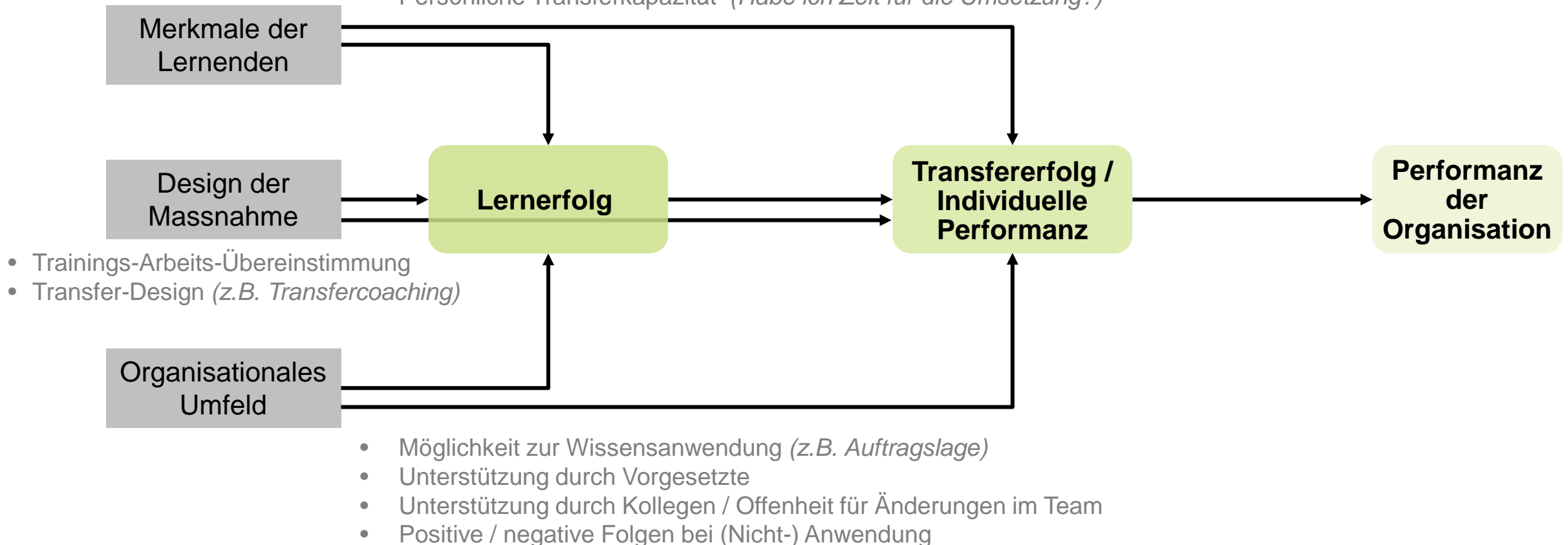
 **...**

- Welche Anspruchsgruppen stehen im Vordergrund?
- Was sind die Ziele / Erwartungen dieser Anspruchsgruppen?
- Ist Erwartungsmanagement erforderlich?
- Wie können diese Ziele / Erwartungen bedient werden?




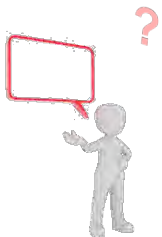


# LERN-TRANSFER-SYSTEM & TRANSFERMANAGEMENT

# Schlüsselfaktoren für Transfer & Performanz

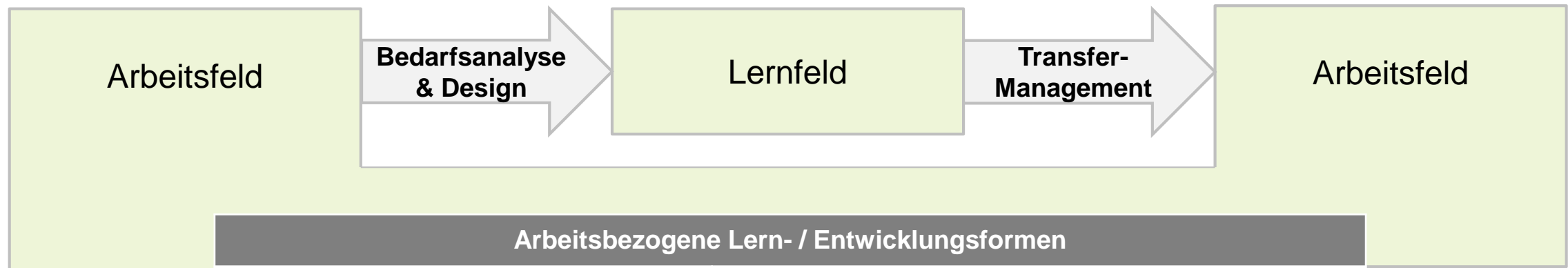
- Selbstwirksamkeitserwartung (*Was traue ich mir zu?*)
- Erwartungsklarheit (*Was wird da passieren? Worauf lasse ich mich ein?*)
- Ergebniserwartung (*Was wird von mir erwartet? Was erwarte ich als Ergebnis?*)
- Transfermotivation (*Was will ich erreichen?*)
- Persönliche Transferkapazität (*Habe ich Zeit für die Umsetzung?*)



# Gesamterlebnis wirkungsorientiert gestalten: Aspekte

	Vor dem Training / Lernprozess	Während dem Training / Lernprozess	Nach dem Training / Lernprozess
Im Arbeitsfeld	<p>Massnahmen zur Förderung von:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erwartungsklarheit</li> <li>- Ergebniserwartung</li> <li>- Transfermotivation</li> <li>- Selbstwirksamkeitserwartung</li> <li>➤ Gespräch mit FK / VG</li> <li>➤ Transfervereinbarung</li> </ul> 	<p>Transferorientiertes Lern- &amp; Arbeitsmethoden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Transferkarte</li> <li>➤ Transferbuch</li> <li>➤ Kollegiale Transferberatung</li> <li>➤ Transferanker</li> <li>➤ Rückkehrer-Rollenspiel</li> </ul> 	<p>Austausch zu Herausforderungen der Umsetzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ErFA-Gruppe</li> <li>➤ Diskussionsforum</li> <li>➤ Erfahrungsberichte im Webmeeting</li> </ul> 
Im Lernfeld	<p>Standortbestimmung und mentale Annäherung an die Themen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vorab-Fragebogen</li> <li>➤ Reflexionsfragen</li> </ul> 	<p>Passung von Aufgaben / Übungen mit Anforderungen am Arbeitsplatz</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Arbeits-Übereinstimmung</li> <li>➤ Rollenspiele &amp; Simulationen</li> </ul> 	<p>Hilfestellung bei Umsetzung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Arbeitshilfen / Performance Support</li> <li>➤ Transferpartnerschaft</li> <li>➤ Kollegiale (Fall-)Beratung</li> <li>➤ Transfercoaching</li> </ul> 

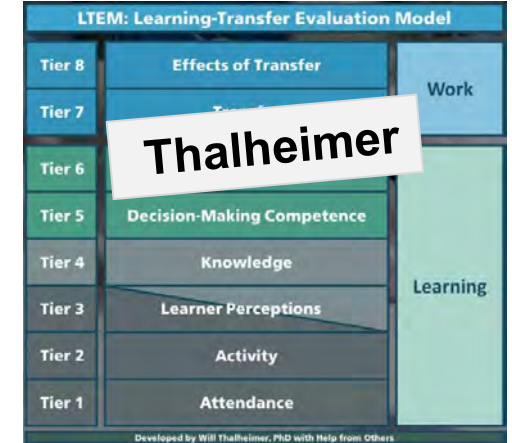
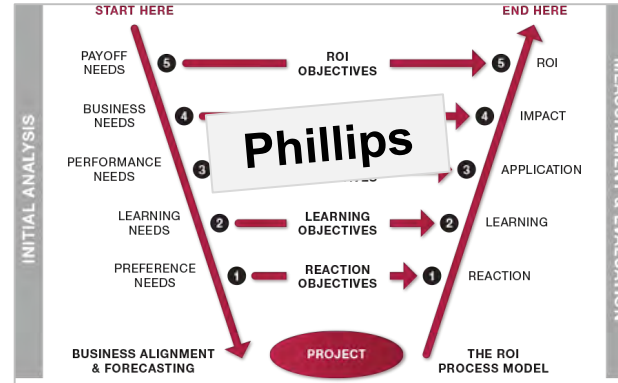
# Transferproblematik umgehen: arbeitsbezogene Lernformen



Format / Variante	Beispiele
Lernen durch Arbeitshandeln im realen Arbeitsprozess	Beistelllehre; Learning on the Job;
Lernen durch Instruktion und systematische Unterweisung am Arbeitsplatz	Unterweisungsformen; Anlernformen;
Lernen durch Integration von informellem und formalem Lernen	Qualitätszirkel / Lernstatt; Lerninsel; Arbeits- & Lernaufgaben; Structured Learning on the Job;
Lernen durch Hospitationen und betriebliche Erkundungen	Betriebliche Praktika; betriebliche Versetzungsstellen; Job-Rotation;
Lernen durch Simulationen von Arbeitsplätzen und Arbeitsprozessen	Lernfabrik / Lernbüro / Übungsfirma; auftragsorientiertes Arbeiten;

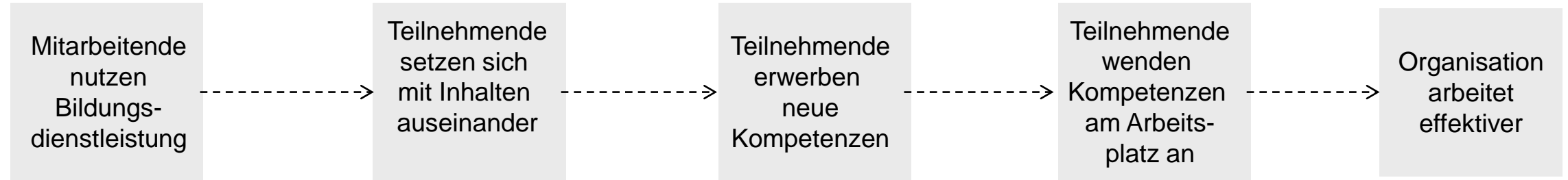
# EVALUATION

# Erfolgsbestimmung: Evaluationsebenen





# Evaluationsebenen und mögliche Erhebungsverfahren



<b>Stufe 4</b>	Daten zu Leistungsprozessen (Kosten, Zeit, Qualität, etc.)	<b>Ergebnis</b>
<b>Stufe 3</b>	Face-to-face Befragungen der TN, Transferfragebögen, Telefoninterviews, Gespräche mit FK / KollegInnen, etc.	<b>Transfer</b>
<b>Stufe 2</b>	Pre- und Posttests, Lernberichte, mündliche Befragungen, (e-)Porfolios, etc.	<b>Lernen</b>
<b>Stufe 1</b>	Fragebogen, Blitzlicht, Likes, etc.	<b>Reaktion</b>
<b>Stufe 0</b>	<b>Teilnahme</b>	Anmelde- & Storno-Daten aus LMS / Kursmanagement- / HR-System / Intranet / ERP / ECP, etc.;

# Wirkungs-Y: Fragestellungen – Ebenen - Erfolgskriterien

## Leistungsentwicklung

## Kultur- / Organisationsentwicklung

(Monetäres) Ergebnis *ROI / ROE*

ROI 127%

Veränderung Leistung *Impact*

Aufenthaltsdauer ↓

**Fragen / Steuerung** *Eval.-Ebene*

**Erfolgskriterien (z.B.)**

Veränderung Kultur /  
Organisation

*Kultur / Werte*

Agilität / Offenheit für  
Veränderung / etc.

**Fragen / Steuerung**

*Eval.-Ebene*

**Erfolgskriterien (z.B.)**

Verändern sich das Handeln & Fühlen der TN / Nutzer?

*Transfererfolg*

Veränderung bei Handeln / Fühlen

Verändern sich Wissen / Fertigkeiten / Einstellungen?

*Lernerfolg*

Veränderung Wiss. / Fertigg. / Einstellg.

Führt das Angebot zu einer Reaktion bei den TN / Nutzern?

*Reaktion*

Zielgruppe irritiert / motiviert / etc.

Wird das Angebot von den richtigen Personen genutzt?

*Durchdringung*

Zielgruppe zu 75% erreicht

Entspricht das Angebot professionellen Standards?

*Professionalität*

Aktuell, fehlerfrei, zielgruppenorientiert

Haben wir für diesen Bedarf ein passendes Angebot?

*Angebotsportfolio*

Vorhanden & einfach zu finden

**Fragestellungen / Steuerungserfordernisse**

*Evaluationsebene*

**Erfolgskriterien (Beispiele)**

# Vorgehen

## Fragen

## Antworten

1) Anspruchsgruppen  
 (Erwartungen,  
 Steuerungsaufgaben)

2) Fokus für Evaluation  
 (Angebote & Ebenen)

3) Instrumente & Daten  
 (Passung / Anpassung)

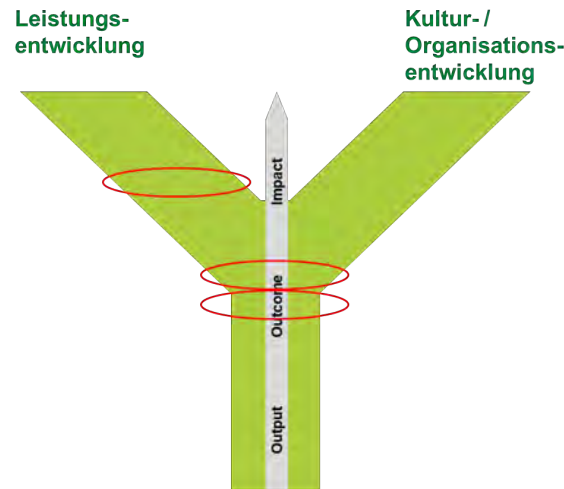
4) Analyse & Bericht  
 (Passung bzw.  
 Anpassung)

 **Gesamt-  
 leitung**

 **Bereichs- /  
 Funktions-  
 leitung**

 **Beschäf-  
 tigte**

 **...**



**Post Event Evaluation – Instructor Led Training**

Please fill in online for training programs by returning to this link:

Email Address: \_\_\_\_\_

**INSTRUCTOR**

Strongly Disagree Strongly Agree

1. The instructor was knowledgeable 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
 about the subject. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. The instructor's energy and enthusiasm 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
 kept the participants actively engaged. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**ENVIRONMENT**

Strongly Disagree Strongly Agree

3. The physical environment was 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
 conducive to learning. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**COURSEWARE**

Strongly Disagree Strongly Agree

4. The scope of the material 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
 was appropriate to meet my needs. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. The exercises presented helped me 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
 understand the content. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**LEARNING EFFECTIVENESS**

Strongly Disagree Strongly Agree

6. I learned new knowledge and skills 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
 from this training. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**JOB IMPACT**

Strongly Disagree Strongly Agree

7. I will be able to apply the knowledge 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
 and skills learned in this class to my job. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. What percent of your total work time requires the 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
 knowledge and skills presented in this training? Check only one. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. What percent of new knowledge and skills learned from this 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
 training do you estimate you will directly apply to your job? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**BUSINESS RESULTS**

Strongly Disagree Strongly Agree

10. The training will improve my job 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
 performance. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. Given all factors, including this training, estimate how much your 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
 job performance improved in the course subject matter 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
 will improve. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12. Based on your response to the prior question, estimate how 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
 much of the improvement will be a direct result of this training. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**BUSINESS RESULTS (continued)**

13. This training will have a significant impact on (check all that apply) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
 increasing sales  reducing expenses  reducing customer complaints  
 increasing customer loyalty  increasing new business

14. Please rate your overall management engagement and your feeling 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
 of organizational connectivity with focused attention to be 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
 recognized for success (change as a result of the training event). 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
 Significant increase  Decrease  No change  Increase  Significant decrease

**SUPPORT TOOLS**

Strongly Disagree Strongly Agree

15. The participant materials (manual, 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
 presentation handouts, etc.) will be 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
 useful on the job. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

16. My manager and I set expectations 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
 for this training prior to attending 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
 the training. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

17. After training, my manager and I 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
 will discuss how we will use the 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
 training on my job. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

18. I will be provided adequate 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
 resources (time, money, equipment) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
 to successfully apply this training on my job. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**RETURN ON INVESTMENT**

Strongly Disagree Strongly Agree

19. This training was a worthwhile 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
 investment in my career development. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

20. What about this class was most useful to you? \_\_\_\_\_

21. What about this class was least useful to you? \_\_\_\_\_

22. How can we improve the training to make it more relevant to your 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
 job? \_\_\_\_\_

23. If you feel you will be successful in applying this learning please 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
 provide a few tangible examples of how you will apply it. \_\_\_\_\_

©2010 Management Solutions, All rights reserved.



Bildquellen:  
 scil; Knowledge Advisors / Explorance.com  
<https://www.industries.veeva.com/training-management-solutions>

Dr. Christoph Meier  
Geschäftsführung  
swiss competence centre for innovations in learning (scil)  
Institut für Wirtschaftspädagogik (IWP-HSG)  
Universität St.Gallen  
St. Jakobstrasse 21  
CH-9000 St.Gallen

Web: [www.scil.ch](http://www.scil.ch)  
Mail: [christoph.meier@unisg.ch](mailto:christoph.meier@unisg.ch)  
Linkedin: [www.linkedin.com/in/christoph-meier-scil](http://www.linkedin.com/in/christoph-meier-scil)

