



Zum einen Ohr herein, zum anderen wieder hinaus? – Vier Maßnahmen für einen verbesserten Lerntransfer

Trainings leisten nur dann einen Beitrag zum Unternehmenserfolg, wenn der Lerntransfer in die Praxis gelingt. Maßnahmen in Bezug auf das Training, die Teilnehmer, andere Unternehmensmitglieder und die Unternehmenskultur können den Lerntransfer verbessern.

Etwa 80 % aller Seminare und Trainings scheitern heute am Transfer in die Praxis - Richard Gris [1]

In Deutschland sind neun von zehn Unternehmen in der Weiterbildung aktiv. Jährlich werden ca. 33,5 Milliarden Euro in Weiterbildungsangebote investiert [2]. Trainings können die individuelle Arbeitsleistung der Teilnehmer verbessern und hierdurch zum Erfolg eines Unternehmens beitragen [3].

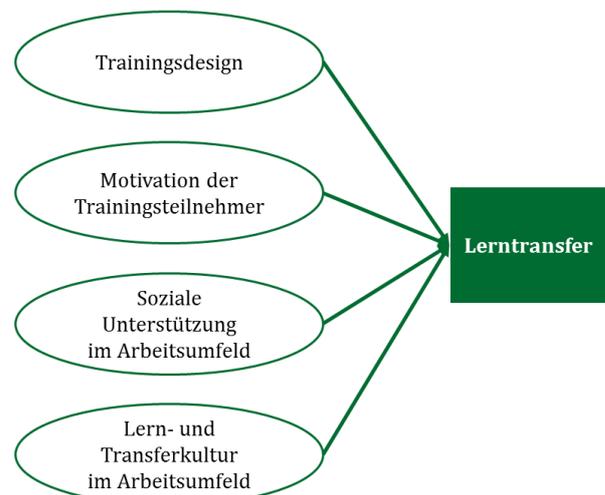
Voraussetzung für die Wirksamkeit der Weiterbildungsangebote ist der Transfer des Gelernten in die Praxis – der Lerntransfer. Diesen Lerntransfer zu gewährleisten, stellt Unternehmen vor eine Herausforderung: Seit zehn Jahren steht die Verbesserung des Lerntransfers ganz oben auf ihren „To-do“-Listen [4].

Was ist Lerntransfer und wodurch wird er beeinflusst?

Lerntransfer findet statt, wenn die im Training gewonnenen Fertigkeiten und das erworbene Wissen

erfolgreich bei der Arbeit angewendet werden [5]. Die Ergebnisse einer aktuellen Meta-Analyse (s. Glossar) stützen u.a. folgende Einflussfaktoren auf den Lerntransfer: das **Trainingsdesign**, die **Motivation der Trainingsteilnehmer**, die **soziale Unterstützung** sowie die **Lern- und Transferkultur** im Arbeitsumfeld [6].

Einflussfaktoren auf Lerntransfer



Wie kann der Lerntransfer verbessert werden?

1. Entwickeln Sie ein effektives Trainingsdesign

Ein effektives Trainingsdesign fördert den Lerntransfer. Es beinhaltet Umsetzungsanstöße für die Lernziele, nutzt wissenschaftliche fundierte Trainingsmethoden wie z.B. das „Behavior Modeling Training“ (s. Beispiel) und gewährleistet, dass Trainingsinhalt und Arbeitsanforderungen übereinstimmen [5, 7, 8].

Zum Beispiel können individuelle Aktionspläne, die die Teilnehmer im Training erstellen als Umsetzungsanstöße dienen. In diesen Aktionsplänen konkretisieren die Teilnehmer, wie sie Lernziele im Arbeitsalltag umsetzen und woran sie einen erfolgreichen Lerntransfer erkennen können. Somit beschäftigen sie sich bereits während des Trainings mit der Umsetzung der Trainingsinhalte.

2. Stärken Sie die Motivation der Trainingsteilnehmer

Je motivierter die Trainingsteilnehmer sind, desto besser ist der Lerntransfer. Die Motivation der Teilnehmer steigt, wenn sie freiwillig am Training teilnehmen, die Lernziele kennen, das Training als nützlich wahrnehmen und eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung (s. Glossar) haben [5, 6, 9].

Zum Beispiel können die Lernziele und der persönliche Nutzen des Trainings in einem Einladungsschreiben an die Teilnehmer kommuniziert werden. Das Vertrauen der Teilnehmer, die Trainingsziele zu erreichen, wächst, wenn sie z.B. Erfolgserlebnisse im Training haben oder vom Trainer gelobt werden.

3. Integrieren Sie Vorgesetzte und Kollegen in den Transferprozess

Je mehr die Trainingsteilnehmer durch ihr Arbeitsumfeld unterstützt werden, desto besser ist der Lerntransfer. Deswegen sollten Vorgesetzte und Kollegen aktiv in den Transferprozess einbezogen werden und regelmäßig Feedback geben [5, 6, 10].

Zum Beispiel kann die Führungskraft den Trainingsteilnehmer im Transferprozess begleiten sowie konstruktiven Rat und Orientierung geben. Außerdem können sich die Trainingsteilnehmer z.B. in Paaren gegenseitig bei der Anwendung der Lerninhalte im Arbeitsalltag unterstützen.

Beispiel: Die fünf Teilschritte des Behavior Modeling Trainings [8]

1. Detaillierte Beschreibungen des erwünschten Zielverhaltens
2. Vorführung konkreter positiver und negativer Beispiele des Zielverhaltens
3. Einübung des Zielverhaltens unter Einbezug von Szenarien, die von den Trainingsteilnehmern entwickelt wurden
4. Feedback zum Zielverhalten in den Übungen
5. Verstärkung der Umsetzung im Arbeitskontext durch extrinsische und intrinsische Anreize (s. Glossar)

4. Fördern Sie die Lern- und Transferkultur in Ihrer Organisation

Eine positive Lern- und Transferkultur im Arbeitsumfeld fördern den Lerntransfer [6, 7, 10]. Die Lernkultur umfasst die Überzeugungen der Unternehmensmitglieder über Weiterbildung. Die Transferkultur beschreibt, ob die Unternehmensmitglieder das Arbeitsumfeld als transferförderlich oder -hemmend wahrnehmen.

Zum Beispiel kann ein transferförderliches Bewusstsein geschaffen werden, indem gezielt über Hierarchieebenen hinweg aufgeklärt wird, dass kontinuierliches Lernen bedeutsam ist für den Unternehmenserfolg. Neben Trainings können zusätzliche Weiterbildungsangebote wie z.B. Shadowing (s. Glossar) angeboten werden. In Zusammenarbeit mit der Führungsetage können außerdem transferförderliche Strukturen und Prozesse wie z.B. Leistungsbeurteilungssysteme implementiert werden. Diese belohnen Lernen und die Anwendung von Lerninhalten.

Fazit

Zum einen Ohr herein, zum anderen wieder hinaus? Dies lässt sich verhindern – allerdings nicht mit einem „einfachen Trick“. Für die Verbesserung des Lerntransfers sind kombinierte Maßnahmen auf Personen-, Trainings- und Unternehmensebene sinnvoll.

Glossar

Meta-Analyse: Quantitative, statistische Zusammenfassung von Daten einzelner Studien zu einem Forschungsbereich. Daraus resultiert eine größere Stichprobengröße, die die Realität verlässlicher abbildet und somit zu aussagekräftigeren Ergebnissen kommt als eine Einzelstudie.

Extrinsisch: „von außen her kommend“, Gegenteil von „intrinsisch“. Äußere Anreize können z. B. Anerkennung, Entlohnung, Beförderung darstellen.

Intrinsisch: „von innen her kommend“, Gegenteil von „extrinsisch“. Innere Anreize liegen in der Tätigkeit selbst, die z. B. als interessant, herausfordernd oder sinnvoll wahrgenommen wird.

Selbstwirksamkeitsüberzeugung: Überzeugung, aufgrund der eigenen Fähigkeiten, Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können.

Shadowing: Ein Mitarbeiter begleitet einen anderen Mitarbeiter in dessen Arbeitsalltag „wie ein Schatten“, um sich z. B. Wissen über dessen Tätigkeitsfeld oder arbeitsbezogene Kompetenzen anzueignen.

Literatur

- [1] Gris, R. (2008). Die Weiterbildungslüge: Warum Seminare und Trainings Kapital vernichten und Karrieren knicken. Aufgerufen unter: <http://www.weiterbildungsluege.de/> [01.06.2016]
- [2] Seyda, S., & Werner, D. (2014). *IW-Weiterbildungserhebung 2014 – höheres Engagement und mehr Investitionen in betriebliche Weiterbildung*. Aufgerufen unter: https://www.iwkoeln.de/_storage/asset/201449/storage/master/file/5682200/download/IW-Studie%20Betriebliche%20Weiterbildung.pdf [01.06.2016]
- [3] Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features. *Journal of Applied Psychology*, 88, 2, 234-245.
- [4] Fandel-Meyer, T., Schneider, C., Seufert, S., Meier, C., & Schuchmann, D. (2015). scil Trendstudie 2015/2016. Trends im Corporate Learning. Aufgerufen unter: <http://www.scil.unisg.ch/de/scil+vortraege+publikationen/studien> [01.06.2016]
- [5] Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research. *Personnel Psychology*, 41, 1, 63-105.
- [6] 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.
- [7] Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6, 263-296.
- [8] Taylor, P. J., Russ-Eft, D. F., & Chan, D. W. L. (2005). A Meta-Analytic Review of Behavior Modeling Training. *Journal of Applied Psychology*, 90, 4, 692-709.
- [9] Colquitt, J., 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.
- [10] Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I., & Kavanagh, M. J. (1995). Applying Trained Skills on the Job: The Importance of the Work Environment. *Journal of Applied Psychology*, 80, 2, 239-252.

Autorin

Nadja Bürgle, Studiengang M.Sc. in Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie

Herausgeber

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie
München, Deutschland

ISSN 2366-0813

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bildnachweise:

Logos: Ludwig-Maximilians-Universität München
Titelgrafik: © fotogestoeber / fotolia.com

Wenn Sie diese Arbeit zitieren, verwenden Sie bitte folgenden Quellennachweis:

Bürgle, N. (2018). Zum einen Ohr herein, zum anderen wieder hinaus? – Vier Maßnahmen für einen verbesserten Lerntransfer. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (24). Ludwig-Maximilians-Universität München. <http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.



Die Reihe „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ bietet Praktikern wissenschaftlich fundierte Hilfestellungen in Form von Dossiers zu zahlreichen praktischen Fragestellungen in den Bereichen Personal, Führung und Organisation.

Evidenzbasiert, aktuell und mit hohem Praxisbezug.

Die Dossiers wurden von Studierenden des MSc WOS der LMU München im Rahmen des Seminars „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ erstellt. Jedes Manuskript wird von zwei Reviewern des Lehrstuhls begutachtet. Es ist unser Ziel, die relevante wissenschaftliche Forschung, die es zu vielen praktischen Fragestellungen in den oben genannten Bereichen gibt, für Praktiker verständlich aufzubereiten und mit sorgfältig ausgewählten theoretischen und empirischen Quellennachweisen zu unterlegen. Sollten sich Fehler oder zweifelhafte Belege eingeschlichen haben, so bitten wir um Rückmeldung an die Redaktion (siehe Kontakt). Auch freuen wir uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu dieser Reihe.

Kontakt: Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Leopoldstraße 13
80802 München

brodbeck@psy.lmu.de
www.evidenzbasiertesmanagement.de

