

# NICHT ANGEWENDETE WEITERBILDUNG IST EINE VERSCHWENDUNG

Text von: Gabriela Suter M.Sc.  
Projektleiterin bfb Büro für Bildungsfragen AG, Thalwil

Wissensmanagement zeigt sich nicht daran, wie viele Kurstage Mitarbeitende pro Jahr besuchen, sondern daran, das vorhandene Wissen im Unternehmen umzusetzen. Wie Gelerntes zur Anwendung kommt, zeigt dieser Beitrag.

Öffentliche Anlagen wie Hallenbäder oder Kunsteisbahnen unterstehen erhöhten Anforderungen, zum Beispiel in Bezug auf Sicherheit. Um diese zu erfüllen sind sie gefordert laufend ihr Personal weiterzubilden. Wird jedoch das Gelernte im Arbeitsalltag auch angewendet? Eine der meist gehörten Klagen in der betrieblichen Weiterbildung ist der mangelnde Transfer von Lerninhalten in den Berufsalltag.

Van Buren und Ersine sind dieser Klage nachgegangen - mit einer ernüchternden Erkenntnis: Zwar waren 78 % der Mitarbeitenden sehr zufrieden mit der Weiterbildung, d. h. der Inhalt der Veranstaltung wurde als interessant, der Anlass als gut organisiert, die Trainer als kompetent und die Atmosphäre als angenehm wahrgenommen. Jedoch erinnerten sich nur noch 32 % der Befragten nach einer Woche an das Gelernte und konnten somit einen Lernerfolg im Sinne eines Wissenszuwachses oder einer Einstellungsänderung verbuchen. Nur 9 % der Befragten in besagter Studie gaben an, dass sie das Gelernte auch am Arbeitsplatz anwenden könnten. Bei lediglich 7 % der Befragten wurde nachgewiesen, dass das Gelernte zur betrieblichen Wertschöpfung beitrug. In diesen Betrieben war es möglich, durch die Weiterbildung Kosten zu senken, sowie Qualität und Quantität in der Leistung zu verbessern.

Vielen Unternehmen fehlt der Brückenbau vom Lernumfeld ins Arbeitsfeld. Vorgesetzte kennen die Herausforderungen der Tätigkeit und ihre Mitarbeitenden, das Wissensmanagement jedoch gehört meistens nicht zu ihren Kernaufgaben. Strukturierte Instrumente, die Führungskräfte entlasten und dennoch eine Wissens-

und Lernkultur unterstützen, werden benötigt, damit gelernte Kompetenzen in den Berufsalltag transferiert werden können.

## Erfolgsfaktoren der Transfersicherung

Walter Goetze vom Büro für Bildungsfragen nennt folgende Erfolgsfaktoren, welche zur Transfersicherung von gelerntem Wissen in den Berufsalltag benötigt werden:

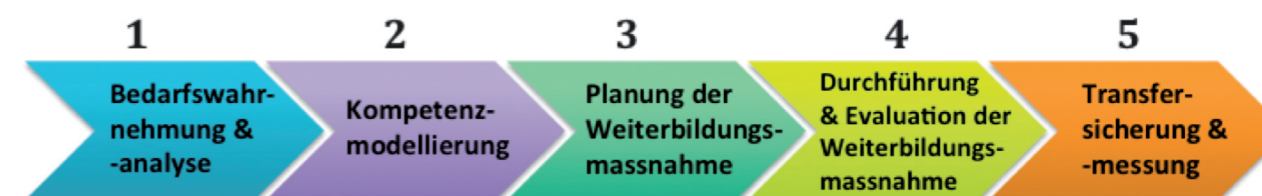
1. Die Weiterbildung ist wie ein Projekt zu behandeln.
2. Der Bildungsbedarf ist in Form von Kompetenzen zu beschreiben.
3. Transfersicherung ist eine Gemeinschaftsaufgabe.

### 1. WEITERBILDUNG WIE EIN PROJEKT BEHANDELN

Weiterbildung kostet das Unternehmen und ist somit eine Investition. Sie soll auch als solche behandelt werden und erfordert somit die volle Aufmerksamkeit aller Beteiligten. Eine Weiterbildung beginnt lange vor dem Anlass und endet weit nach dem Anlass - planen Sie entsprechend. Gestalten Sie das Lernen als ein Projekt mit verschiedenen Phasen, von der Bedarfsabklärung – über die geeignete Wissensvermittlung – bis zum Transfer in das Unternehmen. Dazu gehört auch ein Controlling, in welchem überprüft wird, ob die gesteckten Ziele mit der Weiterbildung erreicht wurden. Ihr Betrieb ist einzigartig mit seinen kulturellen und strukturellen Faktoren. Nutzen Sie den Gestaltungsraum, der ein Projektrahmen bietet. Für eine Wissensaneignung braucht es nicht immer teure Trainings. Bei der Einführung einer Software kann zum Beispiel überlegt werden, ob ein Training on oder off the Job durchgeführt werden soll. Findet man jemanden im Betrieb, der die Benützung den andern beibringen kann oder soll ein Team extern bei einem Anbieter geschult werden? Können Lösungen mit befreundeten Unternehmen gefunden werden? Mit einem systematischen Wissensmanagement können solche Fragen strukturiert geplant werden, ohne dass ein wesentlicher Mehraufwand für das Unternehmen entsteht. Das folgende Schema zeigt die einzelnen Prozessschritte einer Weiterbildungsmassnahme.

## Lösung des Transferproblems

Entwicklung und Implementierung eines unternehmensspezifischen Transferplans, welcher alle erfolgskritischen Komponenten beinhaltet:



Quelle: Lerntransfer nach bfb Büro für Bildungsfragen, Thalwil (2010)

### 2. BILDUNGSBEDARF IN FORM VON KOMPETENZEN BESCHREIBEN

Für ein Unternehmen zählt ein erfolgreiches Handeln in bestimmten Situationen, so zum Beispiel, ob bei einer neu eingeführten Software deren Möglichkeiten auch richtig ausgeschöpft werden. Dazu wird Handlungskompetenz benötigt. Sie beschreiben, wie in einer Situation erfolgreich gehandelt wird und was dazu an Ressourcen nötig ist. Ein Bildungsbedarf soll sich an solchen Situationen orientieren. Eine Situationsbeschreibung könnte wie folgt sein:

Ein Verkäufer in einer Unternehmung muss erfolgreich ein Verkaufsgespräch führen können. Eine seiner Kompetenzen beinhaltet, wie offen und freundlich er mit potentiellen Kunden umgeht, ohne aufdringlich zu wirken. Für ein seriöses Kundengespräch wird er sich zuerst über den Kunden informieren, dann die Akquisition planen und entscheiden, welches das beste Vorgehen ist. Er besucht den Kunden und am Schluss überlegt er sich, was gut und was weniger gut gelaufen ist.

Anhand von solchen Situationsbeschreibungen, können die Kompetenzen definiert und später der Lerntransfer überprüft werden. So wird es möglich, vor einer Weiterbildungsmassnahme situationsbezogene Indikatoren zu definieren, an denen die Wirksamkeit gemessen wird.

### 3. TRANSFERSICHERUNG IST EINE GEMEINSCHAFTSAUFGABE

Das Teamverhalten ist beim Lerntransfer in den Betrieb von weitreichender Bedeutung. Der Mensch als soziales Wesen orientiert sich am Umfeld. Das Wissen aus einer Weiterbildung wird nicht angewendet, wenn die Gewohnheit im Team in eine andere Richtung geht. Hier beugt sich der Mitarbeitende dem Gruppendruck. Damit die geplanten Ziele einer Weiterbildung erreicht werden

können, soll eine Arbeitsstruktur zu deren Umsetzung Raum bieten. Dazu gehört eine Rollendefinition der Akteurinnen und Akteure. Das kann wie folgt aussehen: Das Management gewährt den Mitarbeitenden genügend Zeit, damit diese neue Fertigkeiten trainieren können. Das Team übernimmt die Verantwortung dafür, dass Neues auch angewendet wird. Eine Personalabteilung stellt sicher, dass eine Lernkultur eingeführt und gepflegt werden kann, sie trägt auch die Rolle eines Business Coaches und leitet ein Bildungscontrolling. Beigezogene Bildungsanbieter sind für eine hohe Qualität der Trainings verantwortlich. Im Austausch sollte es den beteiligten Akteurinnen und Akteuren möglich sein, auf diese Weise eine hohe Lernkultur zu entwickeln und den Transfer sicher zu stellen.

### BILDUNG EINER LERNKULTUR IM BETRIEB

Wissensmanagement zeigt sich nicht daran, wie viele Kurstage Mitarbeitende pro Jahr besuchen, sondern daran, ob es einem Unternehmen gelingt, das vorhandene Wissen in der täglichen Arbeit umzusetzen. Dies bedingt eine Lernkultur, in welcher alle ihren Beitrag leisten.

Wenn wir von der Bildung einer Lernkultur sprechen, so verstehen wir darunter nicht eine zusätzliche Aufgabe, viel mehr geht es darum die Art und Weise, wie die bisherige Weiterbildung gehandhabt wurde, zu professionalisieren. Ein Beizug von Fachleuten vereinfacht die Einführung im Betrieb. Wählen Sie seriöse Partner, Sie erkennen diese daran, dass sie über organisationspsychologische als auch betriebswirtschaftliche Ausbildungsabschlüsse verfügen. Der Partner sollte in der Berufsbildung über eine weite Erfahrung verfügen.

Mitarbeitende, die ihr Wissen umsetzen können, sind motivierter, was sich auf den Erfolg des Betriebes auswirkt. So lohnen sich Investitionen in die Weiterbildung der Mitarbeitenden.