

### Zur Entwicklung passgenauer Steuerungsinstrumente für Weiterbildungsanbieter

# Praktische Wissenschaft – oder wissenschaftliche Praxis?

**Betriebliche Bildung ist ein Gemeinschaftswerk. Der Beitrag beschreibt die Entwicklung des „bfb-Transferfahrplans“, welcher das Zusammenwirken verschiedener Partner steuert. Im Fokus stehen dabei die Kombination von wissenschaftlicher Expertise und praktischer Erfahrung sowie Grenzen bei der Umsetzung in deutschen wie auch in schweizerischen Unternehmen.**

**Eine weltweit tätige Firma fragte uns an, in einer lokalen Firmeneinheit für das untere Kader ein Seminar zum Thema „Stress**



#### Autoren |

Dr. Walter Goetze, Gründer und Geschäftsführer der BFB Büro für Bildungsfragen AG, Thalwil ZH

w.goetze@bildungsfragen.ch  
www.bildungsfragen.ch

Dr. Annikka Zurwehme, Gründerin und Geschäftsführerin BfB Büro für Bildungsfragen Deutschland, Eppstein

a.zurwehme@bildungsfragen.com  
www.bildungsfragen.com

und psychische Belastung am Arbeitsplatz“ durchzuführen. Es gehört für uns zum Standard, eine solche Anfrage im direkten Gespräch mit dem Auftraggeber und möglichst einem oder einer Vorgesetzten in der betreffenden Einheit zu besprechen. Diese Besprechung war besonders. Der Auftraggeber führte uns ohne viele Worte in einen Vortragsaal. „Hier“, sagte er trocken, „wurde uns allen vor drei Tagen mitgeteilt, dass unsere Einheit aufgelöst wird. Wir haben die Möglichkeit, in eine andere Stadt versetzt zu werden oder die Firma zu verlassen. Der Countdown läuft schon. Wollen Sie die Fortbildung noch durchführen?“

Dies stand außer Frage. Für die Kaderleute dieser Einheit war das Thema nun höchst aktuell. Das folgende Gespräch mit dem Vorgesetzten drehte sich vor allem um die Frage, welche Aufgaben die Kaderleute in der Zeit bis zur Auflösung der Firmeneinheit verrichten müssen, aber auch darum, was sie erreichen wollen und welche Sorgen sie umtreiben. Der Alltagsbetrieb musste bis zur Stunde X zuverlässig aufrechterhalten werden. Und für die Stunde X+1 sollte für alle Mitarbeitenden eine zumutbare Lösung gefunden sein. „Stress und psychische Belastung am Arbeitsplatz“, das kann vieles bedeuten. Auch ohne dieses Gespräch wäre es kein Problem gewesen, das Seminar inhaltlich mit Theorien und Konzepten zu füllen. Aber hätte dies die Bedürfnisse der Teilnehmer gedeckt?

Die beschriebene Situation war sicher dramatisch, das Vorgehen hingegen typisch.

- In einem Seminar geht es um Kompetenzentwicklung, also um die Fähigkeit, Situationen zu meistern, deretwegen man das Seminar besucht.
- Die hierfür benötigten Ressourcen (Kenntnisse, eingeübte Verhaltensweisen, Erfahrungen, Haltungen et cetera) sind in der Regel schon teilweise bis weitgehend vorhanden.
- Häufig sind es Veränderungen in der Arbeit, die Anlass für Fortbildung sind. Es handelt sich also nicht um ein individuelles, sondern um ein organisationales Problem.

Dies alles sind Gründe, weshalb ein Gespräch nicht nur mit den Ausbildungsverantwortlichen, sondern auch mit Entscheidern und Linienvorgesetzten zentral ist. Hier wird die zu erwerbende Kompetenz festgelegt, die darüber entscheidet, in welchem Kontext das Seminar gestaltet ist und welcher wissenschaftliche, konzeptionelle wie auch methodische Rahmen zum Einsatz kommen muss. Zu klären ist so beispielsweise, ob es um Wissensvermittlung, um Erweiterung der Handlungsfähigkeit oder um Erfahrungsaustausch und gegenseitiges Lernen geht. Im Beispiel führte es zu einem Seminarendesign, in welchem die Teilnehmenden Erfahrungen machen und reflektieren konnten. Die gestellten Aufgaben hatten durchgängig Ähnlichkeit mit der Situation, in der sie sich selbst gerade befanden. Die Vermittlung von Inhalten stand im Hintergrund.

## Der bfb-Transferfahrplan

Einige Jahre zuvor hatten wir in einem anderen Projekt „Erfolgsgeschichten in der beruflichen Weiterbildung“ (vgl. Strasser/Denzler/Goetze 2007) gesammelt und diese Geschichten systematisch nach Erfolgsfaktoren ausgewertet. Vereinfacht gesagt, ist Bildung demnach immer ein Gemeinschaftswerk verschiedener Akteure – vom Bildungsteilnehmenden über die Personalentwicklung bis zum Vorgesetzten. Eine Bildungsmaßnahme ist ein Prozess mit mehreren Phasen, und sie hat dann eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit (garantiert werden kann der Erfolg nie), wenn der Beitrag der Akteure in den verschiedenen Phase,n koordiniert erfolgt. Dies war beim erwähnten Seminar gegeben. Dennoch fragten wir uns, ob diese Erfolgsbedingung nicht systematischer herbeigeführt werden kann.

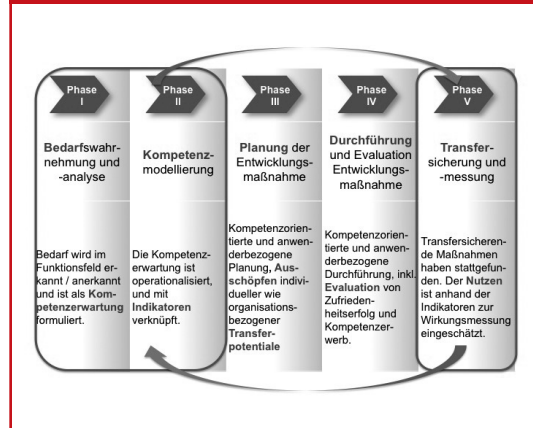
Im Bildungsbereich lässt sich heute eine wachsende Menge von Steuerungsansätzen (vgl. Beywl/Schobert 2000) unter Stichworten wie „Qualitätssicherung/-entwicklung“ (vgl. Arbeitsgruppe Qualitätssicherung von beruflicher Aus- und Weiterbildung 2006), „Bildungscontrolling“ (vgl. Zurwehme 2007; Schöni 2009), „Bildungsmanagement“ (vgl. Müller 2007), „Transferförderung“ (vgl. Rank/Wakenhut 1998, Piezzi 2002), „New Public Management“ (vgl. Buschor 2002) et cetera finden. Trotzdem bleibt der Transfer des Gelernten in den Arbeitsalltag eines der am häufigsten genannten Probleme, sowohl in deutschen als auch schweizerischen Unternehmen.

Der „Transferfahrplan“ setzt hier an. Bei seiner Konzeption stützten wir uns einerseits auf wissenschaftliche Grundlagen aus Pädagogik (Kompetenzorientierung, Transferevaluation/-förderung), Psychologie (Handlungsregulationstheorie, Lernen in der Arbeit) und Managementlehre (Bildungsmanagement/-controlling, Qualitätsmanagement) sowie auf Praxiserfahrungen im erwähnten Projekt der Erfolgsgeschichten wie auch unseres eigenen Trainings- und Beratungsalltags.

Folgende Elemente sind zentral:

- **Gemeinsame Sprache:** Die Akteure arbeiten in unterschiedlichen Kontexten, zum Beispiel als Führungskräfte, als Fachexperten, im Personalwesen, im Bildungsbereich. Die unterschiedlichen Kulturen und Sprachen sind häufig Grund für Missverständnisse. Schon in den 1970er-Jahren wies Volpert (1974) auf diese Tatsache hin. Er schlug vor, berufliche Tätigkeit als Handlungen zu beschreiben, welche auf Ziele

Abb. 1: Transferplan



ausgerichtet sind und durch wiederkehrende Planungsabläufe gesteuert werden. Entsprechend muss die zu erwerbende Handlungskompetenz als Ziel einer Bildungsmaßnahme beschrieben werden.

- **Kompetenzorientierung:** Ziel betrieblicher Bildungsmaßnahmen ist nicht primär Wissen als vielmehr die kompetente Bewältigung von Arbeitssituationen (vgl. Sonntag/Schmidt-Rathjens 2005) unter Mobilisierung von Ressourcen (vgl. z.B. LeBoterf 1994). Dazu gehören nicht nur Wissen, sondern ebenso Motivation und institutionelle Faktoren wie das Vorhandensein von Supportsystemen. Oft liegt das Problem weniger darin, neues Wissen oder Fähigkeiten zu vermitteln, als vielmehr in der Verbindung zwischen bereits vorhandenen Ressourcen und der zu bewältigenden Situation. Als Maßstab für die Erfolgsermittlung nach Abschluss der Bildungsmaßnahme muss deshalb die beschriebene Kompetenz dienen und nicht nur das Verfügen über Ressourcen.
- **Einbezug der Linie vor und nach der Bildungsmaßnahme:** Ein Automobil kann man in die Werkstatt bringen, nachher fährt es wieder. Bei einer Bildungsmaßnahme muss auch im Arbeitssystem durch geeignete Maßnahmen bereits vor und insbesondere nach der Fortbildung dafür gesorgt werden, dass ein Transfer stattfinden kann. Dies gelingt nur, wenn von Beginn an die Vorgesetzten in die Planung der Bildungsmaßnahme einbezogen werden und so Umsetzungsmöglichkeiten im Arbeitsalltag frühzeitig mitgeplant werden.

## Literatur |

Arbeitsgruppe „Qualitätssicherung von beruflicher Aus- und Weiterbildung“: Qualitätssicherung beruflicher Aus- und Weiterbildung. Ergebnisse aus dem BIBB. Wissenschaftliche Diskussionspapiere Heft 78. Bonn 2006

Beywl, W./Schobert, B.: Evaluation – Controlling – Qualitätsmanagement in der betrieblichen Weiterbildung. 3. Auflage. Bielefeld, 2000

Buschor, E.: Evaluation und New Public Management. In: Zeitschrift für Evaluation, Heft 1/2002, S. 61-73

Hochholdinger S./Sonntag, K.: Transfer: Gelerntes im Arbeitsalltag kompetent nutzen. In: Sonntag, K. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen. Göttingen 2016

Müller, U.: Bildungsmanagement – Skizze zu einem orientierenden Rahmenmodell. In: Schweizer, G./Ibberer, U./Keller, H. (Hrsg.): Lernen am Unterschied. Bildungsprozesse gestalten – Innovationen vorantreiben. Bielefeld 2007, S. 99-122

Rank, B./Wakenhut, R.: Sicherung des Praxistrainers im Führungskräfte Training. München/Mering 1998

Piezzi, D.: Transferförderung in der betrieblichen Weiterbildung. Die Bedeutung der Arbeitsumgebung und der Integration der Weiterbildung in die Unternehmensführung. Paderborn 2002

Schöni, W.: Handbuch Bildungscontrolling, 2. Auflage. Zürich 2009

- **Taktung des gesamten Prozesses** durch Ziele für jede Phase: Im Transferfahrplan wird der Bildungsprozess sozusagen entlang des Qualitätsregelkreises in verschiedene Phasen aufgeteilt. Für jede Phase werden die jeweiligen Ziele und Maßnahmen bestimmt, die in Bezug auf die Transfersicherung zu erfüllen sind (vgl. Abbildung 1).
- Zuweisung von **Rollen** an die verschiedenen Akteure: Transfer liegt niemals in der Verantwortung nur einer Person, sondern ist die Gemeinschaftsaufgabe des Bildungsteilnehmenden, seiner Vorgesetzten, der Personalentwicklung und des gewählten Bildungsanbieters. Insofern sind in jeder Phase des Bildungsprozesses die spezifischen Aufgaben jedes Akteurs zu klären; Transfer ist so von Beginn an im Bewusstsein der handelnden Personen.
- **Transfermessung**: Diese ist durch die Festlegung der in der Bildungsmaßnahme zu erwerbenden Kompetenzen bereits angelegt, so dass bei der Transfermessung darauf Bezug genommen wird.

Wichtig ist nicht zuletzt, dass Bildungsmaßnahmen kein Inseldasein führen, sondern strukturell wie kulturell in die Unternehmensentwicklung integriert sind. Zu fragen ist beispielsweise: Welche Steuerungssysteme nutzt die Organisation und inwiefern lässt sich der Transferfahrplan an diese anknüpfen? Ist es die Organisation gewohnt, über Kennzahlen und Indikatoren zu steuern (zum Beispiel mit Hilfe einer Balanced Scorecard), oder finden sich eher informelle Steuerungsmechanismen? Welcher Stellenwert wird in der Organisation dem Lernen zugemessen und wie manifestiert sich dies auf der normativen, strategischen und operativen Ebene (vgl. Sonntag/Stegmaier 2005)?

Spezifische strukturelle wie auch kulturelle Besonderheiten sind maßgeblich für die konkrete Ausgestaltung des Transferfahrplans. Jedes wirkungsvolle Steuerungssystem ist demnach individuell und berücksichtigt diese. Das im Projekt kooperierende Unternehmen nutzte beispielsweise das EFQM-Modell als Führungssystem. Der Transferfahrplan ließ sich daher unmittelbar in die Exzellenzbestrebungen im Bereich Mitarbeiterführung einbinden.

## Was macht die Umsetzung schwierig?

„So schlüssig die Konzeption – so schwierig die Umsetzung!“ könnte man die Erfahrungen aus dem Projekt zusammenfassen. Woran kann das liegen?

- (1) In der Praxis werden Bildungsmaßnahmen aus unterschiedlichen Gründen besucht, diese liegen jedoch häufig nicht in unmittelbar tätigkeitsbezogenen Zielen: Das Thema klingt spannend; wir möchten einen hochgelobten Trainer kennenlernen – fast unabhängig vom Thema. Auch die Möglichkeit, sich mit anderen Seminarteilnehmenden auszutauschen und zu vernetzen, wiegt häufig mehr als der eigentliche Inhalt. Manchmal sind es ganz naheliegende Gründe, wie der günstige Zeitpunkt oder die Möglichkeit, Weiterbildungspunkte/-zertifikate zu erwerben. Im günstigsten Fall erhält das erworbene Wissen im Nachhinein seine Praxisrelevanz.
- (2) Komplexität und Anspruchsniveau des Transferfahrplans sind hoch: Die Aufteilung des Bildungsprozesses in verschiedene Phasen wie auch die Klärung der unterschiedlichen Aufgaben der einzelnen Akteure stellt an alle Beteiligten Anforderungen und setzt ein Engagement voraus, das über das Alltägliche hinausgeht. Zu jeder Phase, von der Bedarfswahrnehmung bis zur Transfermessung, bestehen heute fundierte Erkenntnisse (vgl. hierzu etwa Hochgrader/Sonntag 2016), welche aber genutzt werden müssen. Dazu ist nur bereit, wer der Bildung einen hohen Stellenwert beimisst.
- (3) Häufig wird bei der Planung und Gestaltung von Bildungsmaßnahmen das Bestehende fortgeführt. Man analysiert Datenbanken im Hinblick darauf, mit welchen Trainern bereits positiv zusammengearbeitet wurde. Probleme werden mit einem gewissen Schema oder auch Thema angegangen, ohne im Vorfeld zu klären, ob die Problematik tatsächlich damit gelöst werden kann. So kommt es häufig dazu, dass die Bildungsmaßnahme nicht valide ist oder nicht zur Problemlösung beiträgt, so dass von ihr gar kein Transfer erwartet werden kann.
- (4) Der Transferfahrplan setzt auf Commitment der beteiligten Akteure. Ein solches kann nur zum Teil (wenn überhaupt) über Vorgaben erreicht werden. Der Fahrplan liefert die Struktur, man könnte auch sagen, das Drehbuch. Damit die Akteure ihre vereinbarte Rolle auch auf Dauer spielen, muss er durch permanente Beziehungsarbeit unter den Akteuren und Überzeugung in Bezug auf die Wirksamkeit am Leben erhalten werden. Dies erscheint in Unternehmen mit einer stark ausgeprägten Partizipationskultur eher umsetzbar. Insbesondere

wenn die Personen, die bei der Entwicklung beteiligt waren, ihre Position wechseln, die Rolle also an eine Nachfolge übergeben wird, besteht die Gefahr des Versandens.

- (5) Gerade in Deutschland besteht häufig generelle Skepsis in Bezug auf die Steuerbarkeit von Bildungsprozessen. In der Schweiz denkt man hier pragmatischer. Dies ist unter anderem daran ablesbar, dass sowohl in der Weiterbildung wie auch in Schulen der beruflichen und auch der allgemeinen Bildung schon in den frühen 1990er-Jahren ein Bedarf nach Qualitätssystemen bestand und dass sehr rasch spezifisch auf Bildungsanbieter angepasste Systeme entwickelt wurden, so zum Beispiel Q2E für Schulen der Sekundarstufe II (<http://www.q2e.ch>) oder EduQua (<http://www.eduqua.ch>), heute für Weiterbildungsanbieter Standard.
- (6) Durch die länderübergreifende Zusammenarbeit im genannten Projekt wurde ebenfalls reflektiert, inwieweit Unterschiede zwischen Deutschland und der Schweiz für die Umsetzung des Transferfahrplans von Bedeutung sein könnten. Diese Überlegungen führten allerdings zu dem Schluss, dass die Unterschiede zwischen den Unternehmenskulturen deutlich größer sind als die kulturellen Unterschiede zwischen den Ländern. Wenn schon, dann müssten auch die Differenzen innerhalb der Länder beachtet werden – zum Beispiel zwischen Nord- und Süddeutschland oder der Deutschschweiz und dem Tessin. Der Transferfahrplan fokussiert auf die Kultur einer Unternehmung. Sie wird nicht nur durch den regionalen oder länderspezifischen Kontext, sondern auch durch viele weiteren Gegebenheiten geprägt sein, wie Produkte, Absatz- und Arbeitsmarkt, Firmengeschichte et cetera.

Alle genannten Punkte erschweren eine breite Umsetzung in der Praxis. Dennoch sind wir überzeugt, dass nur bei konsequenter Durchdringung der im Transferfahrplan dargestellten Logik – sozusagen als Drehbuch für die gemeinschaftliche Gestaltung von Bildungsmaßnahmen – Transfer wirklich erreichbar ist. Die Entwicklung eines abgestimmten und für den Kunden passenden Transferfahrplans bedarf jedoch eines gewissen Knowhows zu individuellen Haltungen und Persönlichkeitsmerkmalen wie auch zum Umgang der jeweiligen Menschen miteinander in einem Team, einer

Abteilung, einem Unternehmen. Ein interdisziplinärer Hintergrund ist somit im Beraterteam notwendig, um zu einem für den Kunden passenden Instrument zu kommen.

## Die Konsequenzen

Die Implementierung eines Transferfahrplanes in einer Organisation erfordert eine Auseinandersetzung mit Steuerung. Aber lässt sich Bildung steuern?

Die Frage ist nicht, **ob** Bildung gesteuert werden kann, sondern vielmehr, **wie** eine solche Steuerung wirkungsvoll einzurichten ist, und **was** gesteuert werden kann und was nicht. Wir schlagen vor, eine Bildungsmaßnahme viel eher als Projekt denn als Prozess zu behandeln, also als ein Vorhaben, das zwar ein klares Ziel hat, welches aber „unterwegs“ mehrere Kontrollpunkte braucht. Der Transferfahrplan setzt hier an und muss auf die jeweilige Organisation und teilweise sogar auf das jeweilige Bildungsprojekt adaptiert werden.

Darüber hinaus kann das Instrument nicht nur in seiner Gesamtheit zur Planung eines Bildungsprojekts herangezogen werden. Auch die transferorientierte Planung einzelner Phasen lässt sich damit fördern. Der Transferfahrplan dient so als Matrix für ein Transferaudit, um die bereits vorhandene Transferförderung bei der Gestaltung von Bildungsmaßnahmen in den Blick zu nehmen und gezielt an den Themen anzusetzen, die diesbezüglich noch entwicklungsfähig sind.

„Praktische Wissenschaft – oder wissenschaftliche Praxis?“ haben wir unseren Beitrag benannt und anhand des Transferfahrplans verdeutlicht, wie wissenschaftliche Expertise und praktische Erfahrungen in unterschiedlichen Kontexten als fruchtbare Grundlage unserer Projekte und Konzepte genutzt werden. Durch jedes innovative Projekt verändert sich dabei auch unser Blick, indem uns die Erfahrungen unserer Kunden helfen, theoretische Systeme und Konzepte noch besser zu verstehen und diese für die praktische Anwendung in Organisationen passgenauer zu gestalten. Unsere Arbeit ist so immer von beidem geprägt: wissenschaftliche Praxis, die versucht, Theorien und Konzepte für die praktische Umsetzung handhabbar zu gestalten, und praktische Wissenschaft, die durch die Unterschiedlichkeit in der Praxis bereichert und weiterentwickelt wird. Im Zusammenspiel von beiden liegt somit der Erfolgsfaktor. ■■■

## Fortsetzung Literatur |

- Sonntag, K./Schmid-Rathjens, C.: Anforderungsanalyse und Kompetenzmodelle. In: Gonon, P./Huisinga, R./Klauser, F./Nickolaus, R. (Hrsg.): Kompetenz, Kognition und neue Konzepte der beruflichen Bildung. Wiesbaden 2005
- Sonntag, K. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen. Göttingen 2016.
- Sonntag, K./Stegmaier, R.: Arbeitsorientiertes Lernen. Stuttgart 2007.
- Sonntag, K./Stegmaier, R.: Lernkultur verstehen, gestalten und messen. In: Personalführung, Heft 1/2005, S. 22-29.
- Le Boterf, G.: De la compétence. Essai sur un attracteur étrange. Paris 1994.
- Strasser, L./Denzler, N./Goetze, W.: Erfolg steckt an: Erfolgsgeschichten aus der betrieblichen Weiterbildung. Zürcher Buchbeiträge zur Psychologie der Arbeit, Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften, ETH Zürich, 2007. Download unter <http://edudoc.ch/record/26164/files/zuo8002.pdf?version=1> (am 4.10.2015)
- Volpert, W.: Handlungsstrukturanalyse als Beitrag zur Qualifikationsforschung. Köln 1974
- Zurwehne, A.: Erfolgsbezogene Steuerung von Weiterbildungseinrichtungen – Überlegungen zur Entwicklung eines Controllingssystems für Bildungsanbieter. Dresden 2007