

## Wie Weiterbildung messbar wird

**Die Messung von Lerntransfer betrieblicher Weiterbildungen ist zentraler Bestandteil eines effektiven Wirkungscontrollings. Bisher fehlte es aber an praxistauglichen, wissenschaftlich validen Instrumenten dafür. Im Rahmen eines KTI-Projektes ist nun ein Instrument zur Transfermessung entwickelt und validiert worden, das bestehende Verfahren kombiniert.**



Von Martin Gubler, Nadia Eggmann und Adrian Dätwyler.

Prof. Dr. Martin Gubler leitet das Forschungsprogramm «Weiterbildung und Personalentwicklung» an der PH Schwyz. Nadia Eggmann arbeitet im Aus- und Weiterbildungsteam Konzern der Schweizerischen Post. Adrian Dätwyler berät Firmen und Führungskräfte ([www.denkwerkerei.ch](http://www.denkwerkerei.ch)).

Jährlich werden in der Schweiz rund 1.5 Mia. Franken in berufliche Weiterbildung investiert (Messer & Wolter, 2009), und über 80% der Arbeitgeber unterstützen ihre Mitarbeitenden in der beruflichen Entwicklung (Bundesamt für Statistik [BFS] 2014). Diese Zahlen widerspiegeln die zentrale Bedeutung beruflicher Weiterbildung für den Wirtschaftsstandort Schweiz. Gut qualifizierte Mitarbeitende stellen einen entscheidenden Faktor für die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen dar.

Bei steigendem Kostendruck in Firmen werden jedoch vermehrt auch Investitionen in die Weiterbildung bezüglich Mehrwert und Nachhaltigkeit kritisch hinterfragt. Das Ausweisen des Nutzens und der Wirkung von Weiterbildungsmaßnahmen wird deswegen immer wichtiger. Eine zentrale, wenn auch nicht die einzige Komponente eines solchen Nachweises ist der Lerntransfer. Lerntransfer wird im betrieblichen Kontext verstanden als die Fähigkeit eines Individuums, neu erlerntes Wissen und Verhalten auf den eigenen Arbeitskontext zu übertragen und dort über eine längere Zeit einzusetzen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich Lerntransfer über die Dimensionen Lernfeld, Funktionsfeld und Transfererfolg wissenschaftlich fundiert, umfassend und dennoch praxistauglich erfassen lässt.

## Kann Lerntransfer gemessen werden?

Gemäss BFS (2014) geben die meisten, v.a. grösseren Firmen bereits heute an, die Wirkung der von ihnen finanzierten Weiterbildungen zu überprüfen, z.B. durch den Nachweis mittels Diplom oder Zufriedenheitsumfragen. Rund ein Drittel der Firmen erklären zudem, sie würden allfällige Leistungssteigerungen der Teilnehmenden im Alltag ermitteln oder gar deren Wirkung auf die Organisation erfassen.

Die Resultate dieser Erhebungen sind jedoch mit grosser Vorsicht zu geniessen, da es an praxistauglichen, wissenschaftlich validen Instrumenten mangelt, um den Lerntransfer (oder gar den finanziellen Nutzen) beruflicher Weiterbildung zu messen. Momentan kann somit kaum ein Unternehmen verlässliche Angaben dazu machen, ob und in welchem Umfang Weiterbildungsinvestitionen dazu führen, dass die vermittelten Inhalte von Mitarbeitenden auch in den Berufsalltag übertragen werden und welchen Nutzen sie dort generieren.

## Bestehende Modelle zur Erfassung von Lerntransfer

Für die Erfassung von Lerntransfer wurden bis heute zwei unterschiedliche Typen wissenschaftlicher Modelle entwickelt. Beide weisen aber Schwachstellen hinsichtlich einer ganzheitlichen Lerntransfermessung auf.

*Ergebnisorientierte Modelle* fokussieren v.a. auf den Output einer Weiterbildungsmassnahme. Das in der betrieblichen Praxis am weitesten verbreitete Instrument ist das Modell von Kirkpatrick (1979), das Weiterbildungserfolg auf vier Stufen zu ermitteln versucht. Erstens wird die Reaktion der Teilnehmenden gemessen (z.B. mit Zufriedenheitsumfragen am Ende eines Kurses, sogenannte «Happy Sheets»). Zweitens gilt es zu erfassen, was die Teilnehmenden gelernt haben (z.B. mit Tests am Ende des Kurses). Drittens steht die Frage im Zentrum, ob das Gelernte am Arbeitsplatz angewendet wird. Die vierte Stufe schliesslich fokussiert darauf, ob sich daraus konkret messbare Resultate für die Firma ergeben.

Obwohl das Modell weit verbreitet ist, hält es neueren wissenschaftlichen Erkenntnissen nicht stand (z.B., Bates, 2004). Kritisiert wird vor allem, dass die Messung von Teilnehmerzufriedenheit nichts über den tatsächlichen Lernerfolg, geschweige denn über den Transfer in die betriebliche Praxis aussagt. Ergebnisbezogene Modelle haben zudem die Schwäche, dass sie keine Aussagen über den Prozess des Lernens machen. Somit kann damit z.B. nichts darüber ausgesagt werden, welche Elemente im Weiterbildungsprozess lern- und transferfördernd wirken, und es lässt sich daraus auch kein entsprechendes Optimierungspotential ableiten.

Diese Frage steht im Fokus von *prozessorientierten Modellen*, denn diese beschäftigen sich mit den Prozessen rund um Weiterbildungen (z.B. Holton III, Bates, & Ruona, 2000). Hingegen beinhalten sie nicht deren Erfolgskontrolle und lassen damit für die betriebliche Praxis ganz zentrale Faktoren unberücksichtigt (Gessler, 2012). Gängige Modelle der Transfermessung basieren gemäss Gessler (2012) überdies oft auf der Annahme, dass sich das Lernfeld (z.B. ein Training) und das Funktionsfeld (Arbeitskontext) zeitlich gestaffelt folgen und dass somit das Lernfeld einseitig das Funktionsfeld bestimmt. Dies ist aber unzutreffend, denn in der beruflichen Weiterbildung existieren Lern- und Funktionsfeld gleichzeitig und beeinflussen sich daher gegenseitig.

## Entwicklung eines neuen Instrumentariums

Um diese komplexe Wechselwirkung zwischen Lern- und Funktionsfeld zu erfassen und prozess- wie auch ergebnisbezogene Werte zu erhalten, bietet sich eine Kombination der Ansätze an (Gessler, 2012). Zusätzlich ist aus Unternehmenssicht auch die Messung des eigentlichen Transfererfolgs wichtig.

Im Rahmen eines [KTI-Projekts](#) ist nun ein Instrument zur Transfermessung auf der Basis eines solch kombinierten Ansatzes entwickelt und validiert worden. Der Online-Fragebogen beinhaltet 34 Items, die auf bewährten Teilskalen basieren und den Lerntransfer in den drei zentralen Dimensionen (Lernfeld, Funktionsfeld, Transfererfolg) umfassend abbilden.

- Bezüglich *Lernfeld* wird u.a. danach gefragt, wie praxisorientiert eine Weiterbildung gestaltet oder wie hoch die Lernmotivation der Teilnehmenden war.
- Das *Funktionsfeld* erfragt u.a., ob die Teilnehmenden die vermittelten Inhalte in der Praxis einsetzen können und ob

sie dabei von den Vorgesetzten unterstützt werden.

- Der *Transfernutzen* schliesslich umfasst Fragen vom wahrgenommenen individuellen Nutzen bis hin zu einem möglichen Mehrwert für die Organisation.

Erste Ergebnisse zeigen, dass der Ansatz zur Erfassung und Beurteilung des Lerntransfers in der Praxis funktioniert und zudem einen echten Zusatznutzen für Firmen bringt. So wurde deutlich, dass vor allem im sonst kaum je evaluierten Funktionsfeld ein grosses ungenutztes Potential zur Förderung des Lerntransfers steckt. Insbesondere die Unterstützung durch die Vorgesetzten bei der Umsetzung von

Lerninhalten könnte vielerorts stark verbessert und dadurch der Lerntransfer markant gesteigert werden. So stuften Personen den eigentlichen Praxisnutzen des Gelernten deutlich höher ein und sie äusserten sich durchwegs positiver über die Unterstützung durch Vorgesetzte und Team, wenn sie für eine Weiterbildung nominiert worden waren, d.h. wenn ihre Führungsverantwortlichen vorgängig bestätigt hatten, dass die Weiterbildung in den (individuellen) Arbeitskontext der Teilnehmenden passte.

Somit lassen sich aus der Anwendung des Instruments also auch unternehmensspezifische Ansätze zur Optimierung des Lerntransfers ableiten. Dies erhöht wiederum den Nutzen von Investitionen in die Weiterbildung und liefert wichtige Hinweise für die kontinuierliche und konsequente Transferausrichtung. Kurz: Es zeigt sich, dass ein klar definierter Weiterbildungsprozess die Grundlage bildet, um die Wirkung der Weiterbildung gezielt zu beeinflussen.

Insbesondere die Unterstützung durch die Vorgesetzten bei der Umsetzung von Lerninhalten könnte vielerorts stark verbessert und dadurch der Lerntransfer markant gesteigert werden.

## Best-Practice-Prozess mit Checklisten und Meilensteinen

Aufgrund dieser Erkenntnis wurde im Rahmen des Projekts auch ein Best-Practice-Prozess erarbeitet, der es Firmen mit Hilfe von Checklisten und Meilensteinen erlaubt, Weiterbildungen situationsspezifisch zu planen, umzusetzen und zu beurteilen. Die spezifische Dynamik in einzelnen Prozess-Teilschritten erfordert eine flexible Koordination zwischen den Zuständigen für Strategie, Personalentwicklung und Umsetzung. Das gemeinsame Prozessverständnis kann helfen, Verantwortlichkeiten zu klären, Selbstständigkeit bzw. Mitwirkung zu erhöhen, Beiträge transparent zu beurteilen und so die Weiterbildungskultur im Unternehmen nachhaltig zu beeinflussen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich Lerntransfer über die Dimensionen Lernfeld, Funktionsfeld und Transfererfolg wissenschaftlich fundiert, umfassend und dennoch praxistauglich erfassen lässt. Durch diesen kombinierten Ansatz der Weiterbildungs-evaluation erhalten Unternehmen eine deutlich höhere Aussagekraft für ihr Wirkungscontrolling als dies mit einem ausschliesslich ergebnisorientierten Ansatz (z.B. mit den weit verbreiteten «Happy Sheets» auf Basis des Kirkpatrick-Modells) oder aus einer rein prozessorientierten Perspektive möglich wäre. Die Qualität des Lerntransfers – und somit die Basis von Wirkung und der Nutzen einer Weiterbildung – kann zudem durch eine konsequent lerntransferorientierte Gestaltung der firmeninternen Weiterbildungsprozesse einfach, transparent und nachhaltig gesteigert werden.

*Für weitere Auskünfte resp. Bezugsmöglichkeiten für die im Rahmen dieses KTI-Projekts entwickelten Instrumente wenden Sie sich bitte an [Martin Gubler](#).*

*Dieser Beitrag basiert auf einem Anfang des Jahres 2017 in HRtoday erschienenen Artikel (Gubler & Eggmann, 2017).*

### Referenzen

Bates, R. (2004). A critical analysis of evaluation practice: The Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and Program Planning*, 27(3), 341-347.

Bundesamt für Statistik (BFS). (2014). *Berufliche Weiterbildung in Unternehmen der Schweiz - Ergebnisse der Erhebung zur beruflichen Weiterbildung in Unternehmen (SBW) 2011*. Neuchâtel.

Gessler, M. (2012). Lerntransfer in der beruflichen Weiterbildung – empirische Prüfung eines integrierten Rahmenmodells mittels Strukturgleichungsmodellierung. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 108(3), 364-393.

Gubler, M., & Eggmann, N. (2017). Was bringt die Lernerei? – Messung von Lerntransfer als Teil eines effektiven Wirkungscontrollings. *HRtoday*, 3, 22-23.

Holton III, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E. A. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 333-360.

Kirkpatrick, D. L. (1979). Techniques for evaluating training programs. *Training and Development Journal*, June, 178-192.

Messer, D., & Wolter, S. C. (2009). Weiterbildungsausgaben in der Schweiz – eine Hochrechnung. *Die Volkswirtschaft*, 6, 41-44.

---

**Quelle-URL:** <https://www.sgab-srfp.ch/de/newsletter/wie-weiterbildung-messbar-wird>