

HR Today Nr. 3/2017: Weiterbildung  
(<http://www.hrtoday.ch/de/article/was-bringt-die-lernerei>)

## Was bringt die Lernerei?

*Die Messung des Lerntransfers von betrieblichen Weiterbildungen ist zentraler Bestandteil eines effektiven Wirkungscontrollings. Es fehlt aber an praxistauglichen, wissenschaftlich validen Instrumenten. Das soll sich dank eines KTI-Projekts bald ändern. Die Forscher und Praxispartner geben einen exklusiven Einblick.*

von [Martin Gubler](#), [Nadia Eggmann](#) • 01.03.2017



*Erhellende Einsichten? Die Wirksamkeit von Weiterbildungen konnte bisher in der Praxis kaum nachgewiesen werden.  
(Bild: 123RF)*

Jährlich werden in der Schweiz rund 1,5 Milliarden Franken in berufliche Weiterbildung investiert. Über 80 Prozent der Arbeitgeber unterstützen ihre Mitarbeitenden in der beruflichen Entwicklung. Diese Zahlen widerspiegeln die zentrale Bedeutung beruflicher Weiterbildung für den Wirtschaftsstandort Schweiz. Denn gut qualifizierte Mitarbeitende stellen unbestritten einen entscheidenden Faktor für die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen dar. Bei steigendem Kostendruck in Firmen werden jedoch vermehrt auch Investitionen in die Weiterbildung auf ihren Mehrwert hin geprüft. Das Ausweisen des Nutzens und der Wirkung von Weiterbildungsmassnahmen wird deswegen immer wichtiger. Eine zentrale, wenn auch nicht die einzige Komponente für einen solchen Nachweis ist der Lerntransfer. Dieser 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.

## Lerntransfer nicht optimal erfassbar

Die meisten, vor allem grösseren Firmen geben bereits heute an, die Wirkung der von ihnen finanzierten Weiterbildungen zu überprüfen, zum Beispiel 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 über-

haupt messen zu können. 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. 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 vor allem auf den Output einer Weiterbildungsmaßnahme. Obwohl das Modell weit verbreitet ist, hält es neueren wissenschaftlichen Erkenntnissen nicht stand. 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, und es lässt sich daraus kein entsprechendes Optimierungspotenzial ableiten. Diese Frage steht im Fokus von prozessorientierten Modellen, denn diese beschäftigen sich mit den Prozessen rund um Weiterbildungen. Hingegen beinhalten sie nicht deren Erfolgskontrolle und lassen damit für die betriebliche Praxis ganz zentrale Faktoren unberücksichtigt.

## **Kombinierte Ansätze bringen Mehrwert**

Um diese komplexe Wechselwirkung zwischen Lern- und Funktionsfeld zu erfassen und sowohl prozess- wie auch ergebnisbezogene Werte zu erhalten, bietet sich eine Kombination der Ansätze an. Zusätzlich ist aus Unternehmenssicht auch die Messung des eigentlichen Transfererfolgs wichtig. Ein Instrument zu einem solchen kombinierten Ansatz zur Lerntransfermessung wird aktuell in einem KTI-Projekt entwickelt und validiert (siehe Box). Der Online-Fragebogen basiert auf bewährten Teilskalen, ist modular einsetzbar und enthält drei zentrale Dimensionen. Bezüglich Lernfeld wird unter anderem danach gefragt, wie praxisorientiert eine Weiterbildung gestaltet oder wie hoch die Lernmotivation der Teilnehmenden war. Das Funktionsfeld erfragt unter anderem, 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 in der Praxis funktioniert und einen echten Zusatznutzen für Firmen bringt. Insbesondere die Unterstützung durch die Vorgesetzten bei der Umsetzung von Lerninhalten könnte vielerorts stark verbessert und dadurch der Lerntransfer markant gesteigert werden. Die Resultate zeigen auch, dass sich klar definierte Weiterbildungsprozesse lohnen. So äussern sich Personen, die für eine Weiterbildung nominiert wurden, durchwegs positiver über die Unterstützung durch Vorgesetzte und Team, und sie stufen den eigentlichen Praxisnutzen des Gelernten deutlich höher ein als Personen, die Weiterbildungen ohne Nominationsprozess besuchten.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich Lerntransfer über die Dimensionen Lernfeld, Funktionsfeld und Transfererfolg wissenschaftlich fundiert und dennoch praxistauglich erfassen lässt. Durch diese Art der Weiterbildungsevaluation erhalten Unternehmen eine deutlich höhere Aussagekraft für ihr Wirkungscontrolling als durch die weit verbreiteten «Happy Sheets» auf Basis des Kirkpatrick-Modells. Der eigentliche Lerntransfer – und somit die Wirkung und der Nutzen einer Weiterbildung – kann zudem durch eine konsequent lerntransfer-orientierte Gestaltung der firmeninternen Weiterbildungsprozesse noch gesteigert werden.



## **Dr. Peter Senn, Leiter Personal- und Organisationsentwicklung, CSS Versicherung AG**

«Um die Investitionen in die Weiterbildung zu legitimieren, wollen wir die Wirkung der Weiterbildung steuern. Dies bedeutet mehr als den Einsatz transferorientierter Evaluationsmethoden wie beispielsweise die Befragung der Vorgesetzten ein paar Monate nach der Weiterbildung. In der CSS streben wir ein ganzheitliches Wirkungscontrolling an. Die theoretischen und empirischen Grundlagen dazu sind lückenhaft. Mit unserer Partnerschaft in diesem KTI-Projekt wollen wir einen Beitrag leisten, um diese Lücken zu schliessen.»



## **Bruno Schumacher, Leiter Aus- und Weiterbildung, Post CH AG**

«Die Aus- und Weiterbildung hat bei der Schweizerischen Post einen hohen Stellenwert, um die Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden und die Wettbewerbsfähigkeit der Post zu gewährleisten. Um den Nutzen und die Wirkung der Weiterbildung einfach messen und aussagekräftig ausweisen zu können, fehlen bis heute praxistaugliche Instrumente. Angesichts des Kostendrucks sind diese Informationen relevant, um Investitionen zu priorisieren und gegenüber dem Management zu legitimieren. Wir erhoffen uns ein innovatives Modell und konkrete Hilfsmittel, die wissenschaftsbasiert und in der Praxis dennoch einfach umsetzbar sind.»



## **Simone Liechi, Talent Development, Credit Suisse AG**

«Die Verantwortung für das Weiterbildungsangebot bei der Credit Suisse liegt im Bereich Talent Development. Bis heute werden die angebotenen Trainings aufgrund von Feedback direkt nach den Kursen sowie nach drei Monaten evaluiert. Im KTI-Projekt evaluiert die Credit Suisse Kurse und Programme aus den Bereichen Personal Effectiveness, Leadership Development, Project Management und IT Technical Training. Talent Development beteiligt sich am Projekt, um den nächsten Schritt hin zu einem quantifizierbaren Return on Education zu machen und die Wertschöpfung aus der Weiterbildung ganzheitlich in die HR-Prozesse zu integrieren.»

## Zum Projekt

In einem von der KTI geförderten Projekt entwickeln die Pädagogische Hochschule Schwyz, die Hochschule für Wirtschaft Zürich, die Credit Suisse, die CSS Versicherung, die Post, der Kaufmännische Verband Schweiz und BOSS Business Consulting ein wissenschaftlich basiertes, praxistaugliches Instrumentarium zur Erfassung von Lerntransfer in betrieblicher Weiterbildung. Dieses basiert auf einem Best-Practice-Prozess und enthält unter anderem validierte Fragebogen sowie ein Modell zur Ermittlung des Werts von Weiterbildungsinvestitionen (Return on Education, ROE).

[www.fh-hwz.ch/kti-projekt](http://www.fh-hwz.ch/kti-projekt)

## Die Autoren



Prof. Dr. Martin Gubler leitet das Forschungsprogramm «Weiterbildung & Personalentwicklung» an der Pädagogischen Hochschule Schwyz und lehrt Personalmanagement an der ETH, HWZ und Hochschule Luzern.



Nadia Eggmann ist Fachspezialistin im Aus- und Weiterbildungsteam Konzern der Schweizerischen Post.