



EO Institut

Psychologie in der Organisation

10.2012

Lerntransfermanagement – Effekte von Personalentwicklungsmaßnahmen messen und nachhaltig sichern

Von Dipl.-Psych. Nicole Scheibner und Dipl.-Psych. Julia Hapkemeyer

Deutsche Unternehmen investieren laut dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) über 28 Milliarden Euro jährlich in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter. Das sind im Schnitt über 1.000 Euro pro Kopf im Jahr. Dies verdeutlicht den hohen Stellenwert, den der Wissenszuwachs für Unternehmen hat. Gleichzeitig lässt dies aber auch entsprechende Erwartungen an den Effekt dieser Maßnahmen vermuten. Trotzdem überprüfen nur wenige Firmen diese Effekte systematisch, um sie entsprechend steuern zu können. Häufig wird lediglich die Zufriedenheit der Teilnehmer erfasst.

Wozu Evaluation von Personalentwicklung?

Ein Großteil der Unternehmen erfasst mithilfe von Fragebögen die Zufriedenheit der Teilnehmer mit Weiterbildungsmaßnahmen. Relativ selten hingegen

sind Evaluationsansätze anzutreffen, die darüber hinaus auch Effekte der angebotenen Maßnahmen auf organisationaler Ebene messen. Erfasst wird dabei, inwiefern sich eine bestimmte Maßnahme konkret auf den Geschäftserfolg auswirkt, z. B. durch eine erhöhte

Produktivität oder Kundenzufriedenheit. Damit legt die Evaluation den Grundstein für ein durchdachtes Konzept zur Sicherung des Transfers der Lerninhalte in den Berufsalltag, was langfristig deren Effekt auf den Geschäftserfolg deutlich steigert.

Die Sicherung des Lerntransfers ist ein Ziel der Evaluation. Doch eine Evaluation leistet auch einen wichtigen Beitrag für die strategische Ausrichtung und Positionierung der Personalentwicklung, denn sie dient der:

- | Qualitätssicherung,
- | bedarfsorientierten Personalentwicklung,
- | Kosten-Nutzen-Analyse.



Evaluationsebenen nach Kirkpatrick

Konkret hilft die Evaluation z.B. folgende Fragen zu beantworten:

- | Welche Maßnahmen sollten wir künftig verstärkt anbieten?
- | Wie zufrieden sind die Teilnehmer mit der Maßnahme und wie hoch ist ihr Lernerfolg?
- | Gelingt den Teilnehmenden ein Transfer des Gelernten in die Praxis?
- | Wie nachhaltig und langfristig wirkt die Maßnahme?
- | Wie verbessern wir die Qualität einer Personalentwicklungsmaßnahme?
- | Erleben unsere Kunden die Auswirkungen einer Maßnahme?

- | In welchem Verhältnis stehen Kosten und Nutzen unserer aktuellen Weiterbildungsangebote?
- | Wie sollten wir die Personalentwicklung im Sinne der Mitarbeiterbindung strategisch ausrichten?

Wozu Lerntransfermanagement in der Personalentwicklung?

Auf den Transfer des Gelernten in den Berufsalltag sollte bei allen Qualifizierungsmaßnahmen besonderes Augenmerk gelegt werden. Denn sonst erzielen Seminare oder Trainings keine nachhaltige Wirkung und die daran geknüpften organisationalen Ziele werden nicht erreicht.

In mehr als zwei Dritteln aller Unternehmen besteht Studien zufolge eine große Diskrepanz zwischen strategischer Zielsetzung der Personalentwicklung und praktischer Umsetzung. Insbesondere bei allen Maßnahmen zum Ausbau sozialer Kompetenzen (z.B. Trainings für Führungskräfte) ist nicht selbstverständlich, dass ein Wissenstransfer erfolgt, das heißt, dass das vermittelte Wissen tatsächlich auch zu einer Verhaltensänderung im Alltag führt. Entsprechend wichtig ist es, die Maßnahmen zu evaluieren, um sicherzustellen, dass die gewünschten Effekte auch erreicht werden, damit sich die Investition lohnt.

In einigen Unternehmen zeigt sich nun aber ein neuer Trend in Bezug auf die Qualitätskontrolle in der Personalentwicklung: Unternehmen achten verstärkt darauf, ob und wie Fortbildungsteilnehmer das Erlernte anwenden können, welche Geschäftsergebnisse dadurch erzielt werden und wie hoch die Rendite der angebotenen Maßnahmen ist (Return on Investment). Das macht betriebswirtschaftlich Sinn: Denn damit wird die Personalentwicklung ebenso wie andere Investitionen eines Unternehmens auf ihre Rentabilität hin überprüft und kann auf dieser Basis optimiert werden. Eine systematische Evaluation führt damit auch zu einem veränderten Qualitätsbewusstsein bei Anbietern von PE-Maßnahmen sowie für Auftraggeber. Denn das

bedeutet für die Konzeption aller Trainings und Weiterbildungsangebote, dass der Praxistransfer bereits bei der Konzeption aller Maßnahmen zu berücksichtigen ist.

Diese systematische, transferorientierte Vorgehensweise ist jedoch bislang eher selten anzutreffen. Ursachen sind im zunächst höheren Aufwand, in knappen personellen Ressourcen in den Personalabteilungen oder auch im fehlenden methodischen Wissen zu suchen. Dass die Transfersicherung übrigens durchaus nicht trivial ist, zeigt sich auch in der wissenschaftlichen Debatte rund um das sogenannte Transferproblem.

Für einen erfolgreichen Transfer sollte bereits bei der Konzeption der Maßnahmen eine doppelte Perspektive eingenommen werden: Nämlich die der Teilnehmenden und die des organisationalen Umfelds.

Verankerung von Transfersicherung bereits in der Konzeption

Um einen nachhaltigen Praxistransfer des Gelernten zu gewährleisten, müssen viele Unternehmen mit ihren Konventionen brechen. Anstelle der üblichen Blockveranstaltungen rücken kürzere Präsenzs Schulungen, die mit E-Learning-Elementen und „training on the job“ gepaart werden. Ein solches Vorgehen macht sich das Prinzip des Erfahrungslernens zu Nutze. Für die konkrete Konzeption von Maßnahmen sollten folgende Punkte berücksichtigt werden:

- | Zeitliche Entzerrung der Bildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen (keine Blockseminare)
- | Praxistransfer bereits als Bestandteil der Konzeption, nicht als Ergebnis der Maßnahme
- | Integration von verbindlichen Zielen innerhalb des Praxistransfers
- | Integration von Reflexionsschleifen in den Praxistransfer
- | Vernetzung der Teilnehmer und kollegiale Beratung

Die Berücksichtigung des Praxistransfers in der Konzeption von Personalentwicklungsmaßnahmen macht es zudem leichter, Erfolgsindikatoren zu erarbeiten, an denen sich der Erfolg der Maßnahmen anschließend messen lässt. Damit wird bereits in der Konzeption der Maßnahme der Grundstein für die folgende Evaluation gelegt.

Klärung der Evaluationsfragestellung

Um eine Evaluation durchführen zu können, bedarf es klar formulierter Ziele. Oft bestehen im Vorfeld unterschiedliche Annahmen darüber, was eine Personalentwicklungsmaßnahme leisten soll. Sind diese Ziele konkretisiert, werden entsprechende Erfolgskriterien erarbeitet, die die Bewertungsgrundlage für den Erfolg darstellen. Dies können objektiv messbare oder subjektiv zu bewertende Kriterien sein. Festzulegen ist auch, welche Personengruppen das Erreichen der Ziele bewerten werden.

Entwicklung eines Evaluationsdesigns

Die Wahl des geeigneten Evaluationsdesigns hängt dann von der Fragestellung und dem Zeitpunkt ab. Eine Personalentwicklungsmaßnahme kann begleitend evaluiert werden: Die Prozessevaluation liefert Hinweise zur Akzeptanz der Maßnahme unter den Beteiligten (Zufriedenheit), zu kurzfristigen Wirkungen einer Maßnahme (Lernzuwachs, angestoßene Veränderungen) sowie zum Optimierungsbedarf (Hinweise zur Sicherung der Nachhaltigkeit). Ein solches Vorgehen bietet sich insbesondere dann an, wenn Maßnahmen oder ganze Programme (z. B. Diversity Trainings) neu entwickelt und eingeführt werden.

Um die Wirkung einer Personalentwicklungsmaßnahme (z. B. eine Produktivitätssteigerung) zu erfassen, erfolgt eine summative Evaluation. Bestimmte Merkmale werden vor Beginn der Maßnahme und nach Beendigung der Maßnahme erfasst. Alternativ kann eine

Personalentwicklungsmaßnahme nach der Durchführung rückblickend evaluiert werden, zum Beispiel durch die Berechnung des Return on Investment.

Entwicklung interner Qualitätsrichtlinien

Auf der Grundlage der Evaluationsergebnisse können unternehmensinterne Qualitätsrichtlinien für die Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden. Diese Qualitätsrichtlinien umfassen den gesamten Prozess von der Auswahl des passenden Trainer/Coaches über die Qualitätskontrolle der Maßnahmen bis hin zum Transfer.

Implementierung eines Lerntransfermanagements

An dieser Stelle schließt sich also der Kreis: Gelingt die systematische Integration von Evaluation und Praxistransfer, kann von **Lerntransfermanagement** gesprochen werden. Um ein solches Lerntransfermanagement in einer Organisation zur implementieren, sollte zunächst sichergestellt werden, dass die zuständigen Mitarbeiter über das

entsprechende methodische Wissen verfügen. Hierzu bieten sich zum Beispiel Multiplikatorenschulungen an. In einem interaktiven, prozess- und handlungsorientierten Workshop werden Transferindikatoren und spezifische Ansätze zur Transfersicherung erarbeitet. Im Ergebnis des Workshops sind die Personalentwickler befähigt, Maßnahmen unter Berücksichtigung des Praxistransfers zu planen und zu konzipieren.

Deutlich wird also: Eine systematische, transferorientierte Evaluation in der Personalentwicklung bringt zunächst höheren Aufwand für alle Beteiligten mit sich. Doch die Erfahrung zeigt: Der Aufwand lohnt sich sowohl für Unternehmen als auch Teilnehmer, da somit sichergestellt wird, dass die Personalentwicklung ihre langfristigen Ziele erreicht.