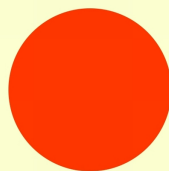


# Veränderbarkeit betrieblichen Handelns

Transfer unter Einfluss von Merkmalen  
der Lernperson, der Lern- und Arbeitsumgebung

DAGMAR FESTNER

LESEPROBE



PETER LANG

Internationaler Verlag der Wissenschaften

# I – Thematische Einführung und Überblick

*Es ist nicht genug zu wissen, man muss es auch anwenden;  
es ist nicht genug zu wollen, man muss es auch tun.*

Johann Wolfgang von Goethe

Jegliche pädagogische Intervention zielt zunächst darauf ab, erwünschte Veränderungen bei der Lernperson zu erreichen. Den spezifischen Lehr-Lernzielen entsprechend, können diese Veränderungen als *Lernerfolg* auf kognitiver, affektiver oder der Handlungsebene angesiedelt sein. Um jedoch aus betrieblicher Sicht einen Seminarbesuch als erfolgreich bezeichnen zu können, ist es nicht hinreichend zu Seminarende eine Wissenssteigerung, eine intendierte Veränderung in bestehenden Einstellungen oder eine Ausweitung des Handlungsrepertoires nachweisen zu können. Erst wenn sich der Seminarbesuch auch in erwünschter Weise im betrieblichen Alltag auswirkt, kann von der Anwendung des Gelernten, von erfolgreichem *Transfer* gesprochen werden (Bergmann & Sonntag, 1999; Mandl, Prenzel & Gräsel, 1992).

Viele Studien, die zunächst im schulischen und universitären Kontext durchgeführt wurden, zeigen jedoch, dass im Lernkontext erworbenes Wissen häufig nicht auf eine von der Lernsituation verschiedene Situation außerhalb des Lernsettings angewendet wird (Gruber, Mandl & Renkl, 2000; Stark, Graf, Renkl, Gruber & Mandl, 1995). Beispielsweise können Berufschüler der kaufmännischen Erstausbildung zwar Formeln in der Zinseszins- und Effektivzinsrechnung im schulischen Kontext, jedoch nicht in der kaufmännischen Praxis anwenden (Gruber, Stark & Renkl, 2001). Dieses Phänomen wurde unter dem Begriff des *trägen Wissens* (Renkl, 1996) bekannt. Das Gelernte erweist sich insofern als *träge*, als es nicht auf andere Kontexte übertragen werden kann und seine Anwendung somit auf den Lernkontext beschränkt bleibt (Renkl, Mandl & Gruber, 1996).

Weitere Forschungsarbeiten konnten belegen, dass das Phänomen des *trägen Wissens* nicht auf schulische Lernprozesse beschränkt ist, sondern dass auch im Bereich der betrieblichen Aus- und Weiterbildung das Gelernte im betrieblichen Arbeitsalltag häufig ungenutzt bleibt (Csoka, 1994; Ford & Weissbein, 1997; Mandl, Prenzel & Gräsel, 1992; Robinson & Robinson, 1998). Diese geringe oder vollständig ausbleibende Anwendung der gelernten Seminarinhalte wird auch von Betriebsvertretern als eines der größten Probleme der betrieblichen

Aus- und Weiterbildung angesehen (Littig, 1997). Die Sicherung des Transfers wird – unabhängig von der Betriebsgröße – als entscheidender Faktor für den Weiterbildungserfolg betrachtet (Beicht & Krekel, 1999). Somit muss die Zielsetzung jeglicher Bildungsmaßnahme darin bestehen, nachhaltige Veränderungen im betrieblichen Handeln der teilnehmenden Personen zu erreichen (Jacobi, 1998; Schwuchow, 1998): „Alleine der Erfolg, also das rechtzeitige Verfügen über das mit der Maßnahme intendierte Verhalten oder Wissen in der konkreten Arbeitssituation muss Gütemaßstab der betrieblichen Bildungsmaßnahme sein“ (Sonntag, 1996, S. 202).

Obwohl der „Lerntransfer in der betrieblichen Weiterbildung zunehmend eine erfolgskritische Größe“ (Bergmann & Sonntag, 1999, S. 287) darstellt, beschränkte sich zumindest gegen Ende des vergangenen Jahrhunderts die Erfolgskontrolle zumeist auf eine Zufriedenheitsabfrage zu Seminarende. In einigen Fällen wird zusätzlich der Lernerfolg erfasst, und nur in Ausnahmefällen wird versucht, das reale Ausmaß an Veränderung im betrieblichen Umfeld nachzuvollziehen (Arnold, 1996; Campell & Campell, 1988). Dabei scheint es offensichtlich, dass sich noch kein betrieblicher Nutzen aus der Rückkehr von Seminarteilnehmenden ergibt, die nun verändert *handeln könnten* (= Lernerfolg), sondern lediglich aus denen, die auch – in intendierter Weise – *handeln* (= Transfer).

Längst hielten auch im Weiterbildungssektor die ökonomischen Komponenten der Effektivität und Effizienz Einzug, die auf eine möglichst Zeit und Ressourcen schonende Erreichung der jeweils spezifisch gesetzten Seminarziele fokussieren. So werden – zumindest teilweise – im Rahmen des Bildungscontrollings Kosten-Nutzen-Bilanzen erstellt, um die Rentabilität eines Seminars zu erfassen. In den entsendenden Unternehmen wird erwartet, dass „die Bildungsarbeit nachweisbar zur Wertschöpfung im Unternehmen“ (Bardeleben & Herget, 1999, S. 82) beiträgt. Der klare Nachweis des Zusammenhangs zwischen Bildungsmaßnahmen und unternehmerischem Erfolg erweist sich jedoch als schwierig. Siebert (2011) stellt in diesem Zusammenhang fest, dass „sich der ökonomische Nutzen der Weiterbildung kaum messen lässt. Weiterbildungseffekte lassen sich nicht quantifizieren und nicht monokausal zuordnen“ (S. 158). Vielleicht steht hiermit auch das Studienergebnis in Zusammenhang, dass Geschäftsleitungen häufig nicht auf einen monetär quantifizierbaren Nachweis der Weiterbildungswirkung abzielen, sondern scheinbar ein genereller Konsens besteht, dass Weiterbildung als Investition zu begreifen und als solche notwendig und nützlich ist (Bardeleben & Herget, 1999, S. 92). Je stärker Weiterbildung als

Wettbewerbsfaktor erkannt wird (Weiß, 2000), umso bedeutsamer wird das Verständnis darüber, welche Faktoren fördern, dass das Gelernte im betrieblichen Arbeitsalltag angewandt wird und sich das betriebliche Handeln aufgrund eines Seminarbesuchs ändert. Zahlreiche Studien belegen, dass der Transfer zwischen Lern- und Anwendungsfeld von vielfältigen Faktoren beeinflusst wird (u. a. De Corte, Verschaffel & Van de Ven, 2001; Masui & De Corte, 1999; Stark, Gruber, Hinkofer, Mandl & Renkl, 2002; Verschaffel, De Corte, Lasure, Van Vaeerenbergh, Bogaerts & Ratinckx, 1999). Trotz einer Vielzahl teilweise widersprüchlicher Studienergebnisse besteht Einigkeit darin, dass der Transferprozess sowohl durch Merkmale der Lernperson (z. B. Transfermotivation) als auch durch Merkmale der Lernumgebung (z. B. Seminaraktivität) sowie der Arbeitsumgebung (z. B. Unterstützung) beeinflusst wird.

Die *Zielsetzung* der vorliegenden Studie<sup>1</sup> besteht zum einen darin, die Wirkung von Seminaren auf den Wissensstand, auf die Einstellung gegenüber den Seminarinhalten sowie auf das betriebliche Handeln zu überprüfen. Zum anderen wird die Identifikation solcher transferförderlicher Faktoren angestrebt, die eine Veränderung des betrieblichen Handelns aufgrund eines Seminarbesuchs unterstützen. Es werden sowohl Merkmale des Individuums (Wissensstand, Einstellung, Transfermotivation, Handeln) als auch Merkmale der Lernumgebung (Seminaraktivität, Seminarzufriedenheit) und der Arbeitsumgebung (Unterstützung) berücksichtigt und es wird deren Zusammenwirken in Hinblick auf den Transfer auf Basis eines Strukturgleichungsmodells geprüft.

Auf der Basis der Ergebnisse werden Wege der Transferförderung aufgezeigt, um die Zahl der Seminare zu minimieren, die keine Veränderung betrieblichen Handelns nach sich ziehen und somit einen geringen Wirkungsgrad – zumindest auf der Handlungsebene – aufweisen.

In *Kapitel II* erfolgt zunächst eine Annäherung an das Phänomen Transfer, indem verschiedene Transferdefinitionen und -formen sowie Transfertheorien vorgestellt werden. Auch die Abgrenzung zwischen Lern- und Transferprozessen und verschiedene Phasen des Transferprozesses werden diskutiert. Auf Basis mehrerer Modelle wird das der Arbeit zugrunde liegende Transfermodell entwi-

---

1 Die Studie wurde im Auftrag des Hauptverbandes der gewerblichen Berufsgenossenschaften (HVBG, seit 01.06.2007 vertreten durch den Verband „Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV)“ und in Kooperation mit dem Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG) durchgeführt.

ckelt, welches inklusive bereits vorhandener empirischer Befunde zu den einbezogenen Einflussfaktoren vorgestellt wird.

Auf der Grundlage der theoretischen Ausführungen werden die generierten Hypothesen (*Kapitel III*) und die verwendete Methodik (*Kapitel IV*) dargelegt. Im Rahmen der Studie wurden Befragungen in 23 Seminaren zu verschiedenen Themen des Arbeitsschutzes durchgeführt. In der Ergebnisdarstellung (*Kapitel V*) wird zunächst auf die verschiedenen Wirkungen des Seminarbesuchs eingegangen, indem die jeweiligen Entwicklungen von Seminarbeginn (t1) über Seminarende (t2) bis zu drei Monaten nach Seminarende (t3) nachgezeichnet werden. Im Anschluss daran werden die Ergebnisse der Strukturgleichungsmodellierung (PLS-Ansatz) präsentiert, in welchem Ausmaß die einbezogenen Einflussfaktoren in der Lage sind, die Varianz des stattgefundenen Transfers aufzuklären.

In der Diskussion (*Kapitel VI*) wird neben bestätigten und nicht bestätigten Zusammenhängen auch auf bestehende Beschränkungen der Studie eingegangen und es werden mögliche Ansatzpunkte der Transferförderung erörtert. In dem abschließenden *Kapitel VII* wird die Studie nochmals zusammenfassend dargestellt und ein Ausblick gegeben.