

## Press release

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Gertraud Pickel

03/19/1999

<http://idw-online.de/en/news9856>

Research results

Economics / business administration, Psychology, Social studies, Teaching / education  
transregional, national

## Umsetzung von Inhalten betrieblicher Fortbildungskurse

**Lebenslanges Lernen ist ein Schlagwort geworden, das Berufstätige ständig begleitet. Betriebliche Fortbildungen sollen fit für neue Anforderungen machen, Fachkenntnisse erweitern und die Kompetenzen stärken - doch wieviel von dem, was hier gelehrt wird, fließt in die tägliche Arbeit tatsächlich ein? In einem zweijährigen Evaluationsprojekt am Lehrstuhl für Psychologie, insbesondere Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Universität Erlangen-Nürnberg wurde nachgeprüft, was den Transfer vom Seminar an den Arbeitsplatz begünstigt. Um den größtmöglichen Erfolg zu sichern, müßten Teilnehmermerkmale, didaktisches Vorgehen und Arbeitsbedingungen zusammenwirken, wie die Untersuchungen von Prof. Dr. Klaus Moser und Dipl.-Psych. Jeannette Zempel ergaben.**

In betrieblichen Trainingskursen werden Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen vermittelt bzw. gefördert, die oft nur unzulänglich in die Arbeitssituation übertragen werden. Neuere Untersuchungen zeigen, daß dieser Transfer aber verbessert werden kann. Positiver Transfer läßt sich definieren als das Ausmaß, in dem Teilnehmer das im Training Gelernte auf die Arbeitssituation generalisieren, sich in ihren Kompetenzen verbessern; ferner auch als das Ausmaß, in dem ein Anstieg objektiver Ergebniskriterien (z.B. Umsatzzahlen) nach der Trainingsmaßnahme festzustellen ist.

Im Rahmen des Projektes des Nürnberger Psychologie-Lehrstuhls wurden in Kooperation mit einem Verbandskuratorium Evaluationskriterien zur Bewertung von Trainings- und Transfereffekten auf verschiedenen Ebenen (Reaktion, Lernen, Kompetenzen, objektive Ergebnisse) entwickelt. In einer Befragungsstudie wurde anhand dieser Evaluationskriterien ein Seminarprogramm für Führungskräfte untersucht. Die Stichprobe bestand aus 142 Geschäftsführern kleiner Dienstleistungsunternehmen im landwirtschaftlichen Bereich, bei denen 6-24 Monate nach dem Seminarbesuch Trainings- und Transfereffekte erfaßt wurden.

Die Wirkungen verschiedener Einflußfaktoren lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

\* Teilnehmermerkmale - hier vor allem die Motivation, einzelne arbeitsbezogene Persönlichkeitsvariablen wie auch Alter und Berufserfahrung - sind relevant für die Steigerung der Kompetenzen;

\* Abstimmung der Lehrinhalte auf den Arbeitsplatz, Rückmeldung über den Lernerfolg, Möglichkeiten zum Üben und die Anknüpfung an den Wissensstand der Teilnehmer sind besonders relevant für Lerneffekte im Seminar und die erste Umsetzung des Gelernten nach der Rückkehr an den Arbeitsplatz;

\* Arbeitsbedingungen wie die soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen, der eigene Handlungs- und Entscheidungsspielraum sowie geringer Zeitdruck sind von besonderer Bedeutung für die Umsetzung und längerfristige Beibehaltung des Gelernten.

Arbeitsbedingungen als Moderatoren

Während bisher von einem direkten Effekt der Arbeitsplatzbedingungen auf den Transfer ganz allgemein ausgegangen wurde, war ein derartiger Einfluß hier vor allem für den Anstieg objektiver Ergebniskriterien nachzuweisen. Für die Transferkriterien "Umsetzung des Gelernten" und "Kompetenzsteigerung" ließ sich ein solcher direkter Zusammenhang nur teilweise feststellen.

Weitere Analysen zeigten, daß Arbeitsbedingungen differenzierter wirken: sie moderieren den Zusammenhang zwischen Lernen und Transfer. So setzen beispielsweise Personen, die im Training viel Anwendbares gelernt haben, bei großem Handlungsspielraum am Arbeitsplatz wesentlich mehr um als Personen, die ebenfalls viel Anwendbares gelernt haben, an ihrem Arbeitsplatz aber nur über geringen Handlungsspielraum verfügen. Genau umgekehrt verhält es sich bei Personen, die relativ wenig Anwendbares im Training gelernt haben, sie setzen bei geringem Handlungsspielraum mehr um als bei hohem Handlungsspielraum.

Aus den Ergebnissen leiten sich eine Reihe an praktischen Konsequenzen für den Aufbau von Seminaren und Trainingsprogrammen ab. Transferfördernde Maßnahmen sollten an den verschiedensten Stellen ansetzen; z.B. sollten Trainer und Veranstalter auf eine adäquate Gestaltung achten. Personalentwicklungspläne sollten gezielt mit den Trainees abgesprochen werden. Förderung, Feedback und Unterstützung am Arbeitsplatz - in erster Linie durch Vorgesetzte, aber auch durch Mitarbeiter und Kollegen - helfen dem Trainee, Lerninhalte umzusetzen, langfristig zu bewahren und für die Arbeit das Beste herauszuholen.

\* Kontakt:

Dipl.-Psych. Jeannette Zempel  
Lehrstuhl für Psychologie, insbes. Wirtschafts- und Sozialpsychologie  
Lange Gasse 20, 90403 Nürnberg, Tel: 0911/5302 -248, Fax: 0911/5302 -243  
E-mail:jeannette.zempel@wiso.uni-erlangen.de