GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

AUFSTIEG DURCH BILDUNG
OFFENE HOCHSCHULEN

PROJEKTMACHER WERDEN
–
Empowerment in der Personalarbeit

Eine Webinarreihe für Praktiker

Maren Oberländer (wissenschaftliche Mitarbeiterin)
Prof. Dr. Türkan Ayan (Projektleitung)

HdBA
Hochschule der
Bundesagentur für Arbeit
University of Applied Labour Studies

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

AUFSTIEG DURCH BILDUNG
OFFENE HOCHSCHULEN

Was bringt das jetzt?

Webinar 6

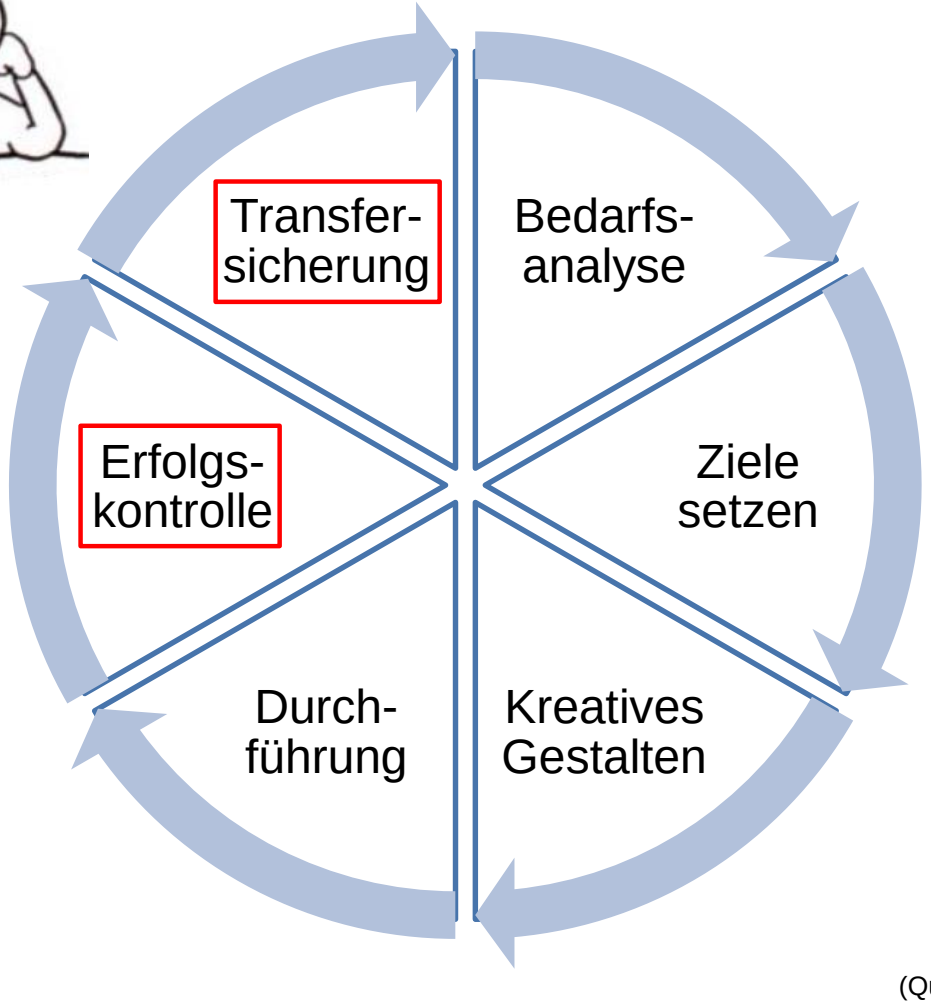
Maren Oberländer (wissenschaftliche Mitarbeiterin)
Prof. Dr. Türkan Ayan (Projektleitung)

Die Webinare im Überblick

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
AUFSTIEG DURCH BILDUNG >> OFFENE HOCHSCHULEN

Die sechs Phasen des Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
AUFSTIEG DURCH BILDUNG >>
OFFENE HOCHSCHULEN



(Quelle: Becker, 2013; Bilder: Halamoda, 2015)

Ablauf

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
AUFSTIEG DURCH BILDUNG >> OFFENE HOCHSCHULEN

Erfolge messen: Weiterbildungsmaßnahmen evaluieren und die Transferleistung in den Arbeitsalltag sichern

(1) Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen
- (1) Erfolgskontrolle durch Evaluation
- (2) Warum wird so wenig evaluiert?
- (3) Reflexionsfragen zum Umgang mit Evaluationen
- (4) Erfolgskontrolle anhand von Evaluationskriterien
- (5) Wie Weiterbildungsmaßnahmen evaluiert werden können

(2) Lerntransfersicherung
- (1) Lerntransfer definieren
- (2) Lernumgebung und Lerntransfer
- (3) Effekte des Lerntransferprozesses
- (4) Steigern des Lerntransfers

(Quelle: Bilder: Halamoda, 2015)

(1.1) Erfolgskontrolle durch Evaluation

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
AUFSTIEG DURCH BILDUNG >> OFFENE HOCHSCHULEN

Was beinhaltet die Evaluation einer Weiterbildungsmaßnahme?

„Die Evaluation umfasst sämtliche Aktivitäten zur Qualitäts- und Erfolgskontrolle einer Personalentwicklungsmaßnahme. Sie dient der Bewertung der inhaltlichen und didaktischen Konzeption, der Durchführung der Wirksamkeit und der Wirtschaftlichkeit.“ (Klug, 2011: 23)

Welchen Kriterien muss ein Evaluationsprozess genügen?

- Nützlichkeit
- Durchführbarkeit
- Fairness
- Genauigkeit

(Quelle: Klug, 2011; Sattler & Sonntag, 2016; Solga, 2011a; Bilder: Halamoda, 2015)

(1.2) Warum wird so wenig evaluiert?

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
AUFSTIEG DURCH BILDUNG >> OFFENE HOCHSCHULEN

Über die Hälfte der weiterbildenden Unternehmen in Deutschland geben an, keinerlei Evaluationsmaßnahmen im Zuge der Weiterbildungen durchzuführen

(Statistisches Bundesamt, 2013)

Diskussionsfragen:

- Was könnten Gründe hierfür sein?
- Was müsste sich Ihrer Meinung nach ändern, dass mehr Unternehmen ihre Weiterbildungsmaßnahmen evaluieren?

(Quelle: Bild: Halamoda, 2015)

(1.3) Reflexionsfragen zum Umgang mit Evaluationen

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
AUFSTIEG DURCH BILDUNG >>
OFFENE HOCHSCHULEN

Betrachten wir den Evaluationsprozess in Ihrem Unternehmen etwas genauer...

- Wer ist in Ihrem Unternehmen für die Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen verantwortlich?
- Werden die Ergebnisse veröffentlicht?
- Wer erhält die Ergebnisse der Evaluationen in Ihrem Unternehmen ?
- Wie werden die Ergebnisse der Evaluation weiter verarbeitet?

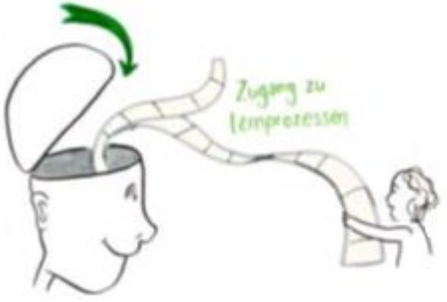
(Quelle: Bild: Halamoda, 2015)

(1.4) Erfolgskontrolle anhand von Evaluationskriterien

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
AUFSTIEG DURCH BILDUNG >>
OFFENE HOCHSCHULEN

...zur Überprüfung des Lern- und Entwicklungsfortschritts

„Evaluationskriterien sind beobachtbare Merkmale, anhand derer sich die Auswirkungen eines Weiterbildungsprogrammes – insbesondere aber das realisierte Ausmaß der Zielerreichung – ablesen lassen.“ (Solga, 2011a: 379)



Reflexionsaufgabe:
Denken Sie an die letzte betriebliche Weiterbildungsmaßnahme, die Sie zu einem für Ihren Arbeitsalltag relevanten Thema erfolgreich absolviert haben. Welche Evaluationskriterien können hier als Erfolgsindikatoren dienen, anhand derer Sie die Weiterbildungsmaßnahme beurteilen würden?

(1.5) Wie Weiterbildungsmaßnahmen evaluiert werden können

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
AUFSTIEG DURCH BILDUNG >>
OFFENE HOCHSCHULEN

Folgende Bereiche der Weiterbildungsmaßnahmen können im Rahmen der Evaluation analysiert werden:

- **Ziel:** Ausrichtung der Zielformulierung an ermittelten Bildungsbedarfen
- **Umfeld:** Analyse der Lernkultur und organisatorischen Rahmenbedingungen
- **Konzept:** Prüfung der inhaltlichen und didaktischen Konzeption
- **Lehrprozess**: Analyse der Interaktionsprozesse während der Weiterbildungsmaßnahme
- **Wirksamkeit:** Analyse der Effekte der Weiterbildungsmaßnahme auf
  - **Reaktionen** der Teilnehmenden: Erleben der Teilnehmenden; Nützlichkeitsurteile
  - **Lernen**: Erwerb von Kenntnisse, Fertigkeiten und Einstellungen/ Werthaltungen
  - **Verhalten**: Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz (***Lerntransfer***)
  - **Resultate**: Geschäftlich bedeutsame Erträge des Unternehmens
- **Effizienz**: Kosten-Nutzen-Analyse und Kosten-Effektivitäts-Analyse

(Quelle: Sattler & Sonntag, 2016; Solga, 2011a; Bilder: Halamoda, 2015)

(2.1) Lerntransfer definieren

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
AUFSTIEG DURCH BILDUNG >> OFFENE HOCHSCHULEN

Was ist mit „Lerntransfer“ gemeint?

Die **Leistung** am Arbeitsplatz durch ***Lerntransfer***[1] ergibt sich aus dem ***Lernerfolg***[2] sowie der ***Lernmotivation***[3] der Weiterbildungsteilnehmenden.

[1]„***Lerntransfer*** bedeutet die Übertragung von Kenntnissen und Fähigkeiten, die in einer Lernumgebung erworben wurden, auf Herausforderungen des Arbeitslebens, die Umsetzung und Generalisierung erworbener Kompetenzen im Arbeitsalltag.“ (Solga, 2011b: 342)

[2]***Lernerfolg*** bezeichnet den Erwerb und das Behalten von Kompetenzen, die generalisierungsfähig und transferförderlich sind.

[3]***Lernmotivation*** ist die Bereitschaft, Gelerntes umzusetzen. Sie zeigt sich in der Intensität und Ausdauer der Transferbemühungen.

(Quelle: Solga, 2011b; Bilder: Halamoda, 2015)

(2.2) Lernumgebung und Lerntransfer: Anwendungsbeispiel

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
AUFSTIEG DURCH BILDUNG >>
OFFENE HOCHSCHULEN

Stellen Sie sich vor, eine Quereinsteigerin kommt neu in Ihre Abteilung. Nennen Sie eine wichtige zu erlernende Kompetenz aus Ihrem Arbeitsfeld für diese neue Kollegin.

Wie müsste die Lernumgebung in der Weiterbildung für diese Kollegin aussehen, damit ein guter Lerntransfer möglich ist?

(2.2) Lernumgebung und Lerntransfer

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
AUFSTIEG DURCH BILDUNG >>
OFFENE HOCHSCHULEN

Wie können Lernumgebungen so gestaltet werden, dass der Lerntransfer möglichst einfach wird?

- Gestalten der Lernumgebung möglichst ähnlich zum Anwendungskontext
- Authentische Aufgaben in realen Situationen
- Vermitteln genereller Prinzipien in unterschiedlichen Kontexten mit vielen Übungsmöglichkeiten
- Anschaulichkeit des Lernstoffes
- Austausch zwischen Lernenden und Job-Experten ermöglichen
- Erörtern und bearbeiten möglicher Transferprobleme bereits während der Weiterbildungsmaßnahme
  - Training zu Selbstmanagement und Rückfallprävention integrieren
  - Selbstwirksamkeit der Teilnehmenden stärken (durch Feedback ermutigen, Erfolgserlebnisse und Beobachtungslernen ermöglichen)

(Quelle: Solga, 2011b)

(2.3) Effekte des Lerntransferprozesses: Anwendungsbeispiel

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
AUFSTIEG DURCH BILDUNG >>
OFFENE HOCHSCHULEN

Stellen Sie sich vor, eine Quereinsteigerin kommt neu in Ihre Abteilung.
Nennen Sie eine wichtige zu erlernende Kompetenz aus Ihrem Arbeitsfeld für diese neue Kollegin.
Wie müsste die Lernumgebung in der Weiterbildung für diese Kollegin aussehen, damit ein guter Lerntransfer möglich ist?

Nehmen wir an, die Kollegin hat die Weiterbildung erfolgreich durchlaufen und die genannte Kompetenz erworben.

Woran zeigt sich nun im Nachgang an die Weiterbildung, dass die Kollegin die erforderliche Kompetenz gelernt hat?

(2.3) Effekte des Lerntransferprozesses

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
AUFSTIEG DURCH BILDUNG >>
OFFENE HOCHSCHULEN

Was kann ein erfolgreicher Lerntransferprozess ermöglichen?

Das Gelernte…

- …verbessert oder erleichtert die Arbeitstätigkeit.
- …wird möglichst lange erinnert.
- …kann auf andere Kontexte und Situationen generalisiert werden.
- …hilft dabei, weitere Kompetenzen zum Bewältigen komplexerer Herausforderungen zu erwerben.

(Quelle: Sattler & Sonntag, 2016; Solga, 2011b; Bilder: Halamoda, 2015)

(2.4) Steigern des Lerntransfers

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
AUFSTIEG DURCH BILDUNG >>
OFFENE HOCHSCHULEN

Was kann das Unternehmen tun?

- Geeignete Transferziele und -erwartungen formulieren
- Aktionspläne und Transferverträge
- Strukturelle Transferhindernisse beseitigen
- Anwendungsgelegenheiten und -erwartungen schaffen und sichtbar machen
- Motivierende Anreize für Lerntransferaktivitäten schaffen
- Wertschätzung des individuellen Lernens in Unternehmenskultur verankern
- Interne Netzwerke für Lernen und zum Wissensaustausch etablieren und fördern

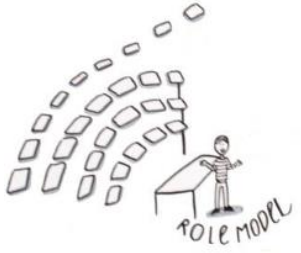
(Quelle: Solga, 2011b)

(2.4) Steigern des Lerntransfers

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
AUFSTIEG DURCH BILDUNG >>
OFFENE HOCHSCHULEN

Was können Führungskräfte tun?

- Unterstützung bei der Übertragung des Gelernten auf die Kontextbedingungen zu leisten (z.B. Rückkehrgespräche, Feedback)
- Vorbildfunktion wahrnehmen



- Freiräume zur Anwendung des Gelernten gewähren; Zeitdruck reduzieren
- Zusätzliches Coaching der Teilnehmenden, Weiterblildungsberatung
- Positive Transferprozesse entlohnen (z.B. durch Lob)
- Übertragung neuer herausfordernder Aufgaben an Mitarbeitende

(Quelle: Solga, 2011b)

(2.4) Steigern des Lerntransfers

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
AUFSTIEG DURCH BILDUNG >> OFFENE HOCHSCHULEN

Was können Teilnehmende selbst tun?

- Ziele für die Anwendung des Gelernten setzen
- Aktive Unterstützung durch Führungskräfte und KollegInnen bei der Umsetzung des Gelernten im Arbeitsalltag einfordern
- Möglichst alle Gelegenheiten nutzen, das Gelernte in der Praxis anzuwenden
- Gedächtnisstützen nutzen, um Gelerntes nicht vor der ersten Gelegenheit zur Anwendung wieder zu vergessen
- Nicht direkt von den ersten (kleineren) Transferhürden abschrecken lassen
- Kontakt zu anderen Teilnehmenden der Weiterbildungsmaßnahme halten und regelmäßig austauschen (Unterstützergruppen bilden)
- Selbstwirksamkeitserwartungen in Bezug auf den Lerntransferprozess steigern

(Quelle: Solga, 2011b; Bilder: Halamoda, 2015)

Lernziele

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
AUFSTIEG DURCH BILDUNG >>
OFFENE HOCHSCHULEN

Nach der heutigen Veranstaltung…

…verstehen Sie die Begriffe „Evaluation“ sowie „Lerntransfer“.

…kennen Sie wichtige Aspekte einer Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen.

…wissen Sie, welchen Beitrag das Unternehmen, Führungskräfte und Teilnehmende selbst leisten können, um das Gelernte im Arbeitsalltag anzuwenden.

…kennen Sie Aspekte bei der Gestaltung einer Weiterbildungsmaßnahme, die den Lerntransfer steigern können.

Quellen

Halamoda, S. (18.06.2015). Graphic recording. Zeichnungen erstellt und freigegeben für die Projekte des Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung“.

Klug, A. (2011). Analyse des Personalentwicklungsbedarfs. In M. Solga, J. Ryschka & A. Mattenklott (Hrsg.), *Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele.* (3.Auflage) (S. 35-83). Wiesbaden: Gabler.

Sattler, C. & Sonntag, K. (2016). Evaluation: Güte und Qualität personaler Förderung sichern. In K. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen: Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien* (S.603-627). 4.Aufl., Göttingen: Hogrefe-Verlag.

Solga, M. (2011a). Evaluation der Personalentwicklung. In M. Solga, J. Ryschka & A. Mattenklott (Hrsg.), *Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele.* (3.Auflage) (S. 369-399). Wiesbaden: Gabler.

Solga, M. (2011b). Förderung von Lerntransfer. In M. Solga, J. Ryschka & A. Mattenklott (Hrsg.), *Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele.* (3.Auflage) (S. 339-368). Wiesbaden: Gabler.

Unsere Kontaktdaten

Maren Oberländer
Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Hochschule der BA (HdBA)
Seckenheimer Landstraße 16
68163 Mannheim

0621/4209-155
Maren.Oberlaender@hdba.de

Prof. Dr. Türkan Ayan
Projektleiterin
Professorin für Psychologie

Hochschule der BA (HdBA)
Seckenheimer Landstraße 16
68163 Mannheim

0621/4209-109
Mail: Tuerkan.Ayan@hdba.de

Homepage: www.bestwsg-hdba.de