

Evaluationsstrategien

Transferevaluation

Lektion
05

Inhalt

EINLEITUNG	3
1 EINBEZUG DES TRANSFERS.....	4
1.1 Transferverlauf betrachten.....	4
1.2 Transferwirkung analysieren.....	7
1.3 Transferhemmnisse verstehen	9
1.4 Person des Teilnehmers betrachten	11
1.5 Umfeldfaktoren in Betracht ziehen	13
2 EVALUATION DER UMSETZUNG	15
2.1 Bedarf überprüfen	15
2.2 Evaluationsdaten ermitteln	21
2.3 Führungskraft einbinden	27
3 ARBEIT MIT UMSETZUNGSPLÄNEN	30
4 ÜBERPRÜFUNG VON TRANSFERHEMMNISSEN UND FÖRDERMAßNAHMEN.	35
4.1 Transferhemmnisse überprüfen	35
4.2 Nutzen von Fördermaßnahmen überprüfen.....	37
ANTWORT AUF DIE WIEDERHOLUNGSFRAGEN.....	43
UMSETZUNG	45
STICHWÖRTER	46
FRAGEN ZUM VERSTÄNDNIS.....	48

Einleitung

Mit dem Ende einer normalen Schulung ist der Lernprozess noch nicht abgeschlossen. Es fehlt noch die Anwendung des Gelernten -und mit der Anwendung sind dann weitere Lernprozesse verbunden.



Viele Schulungen, an deren Ende ein positiver Eindruck bei den Teilnehmern und beim Trainer steht, bleiben trotzdem ohne Erfolg. Zumindest wenn man davon ausgeht, dass jede Schulung Effekte erzeugen muss, Effekte, die sich in der Umsetzung des Gelernten – im Transfer – niederschlagen. Und das ist eigentlich das entscheidende Kriterium für den Erfolg einer Schulung.

Ein Lernprozess muss immer an den Ergebnissen gemessen werden. Diese Ergebnisse zeigen sich aber erst, wenn das Gelernte umgesetzt wird.

Deshalb sollten Sie den Lernprozess insgesamt betrachten und deshalb sollten Sie die Transferevaluation mit einbeziehen.

Die Transferevaluation hat dabei die Aufgabe, die Umsetzung von Qualifizierungsergebnissen in den Alltag der Teilnehmer zu ermitteln.

Mit der Transferevaluation verlassen wir den engen Rahmen der Qualifizierungen und fragen nach ihrem Wert, ihr Nutzen für den einzelnen Teilnehmer, für dessen Arbeit, in der Ausbildung zusätzlich für die Prüfung.

Denn Qualifizierung ist kein Selbstzweck. Die meisten Ziele von Qualifizierungen beziehen sich auf die Umsetzung des Gelernten, wie die folgenden Beispiele zeigen:

- ▶ Das Know-How der Mitarbeiter wird erhöht.
- ▶ Mitarbeiter werden neu motiviert.
- ▶ Das Arbeitsklima verbessert sich.
- ▶ Stress und Fehler nehmen ab.
- ▶ Die Arbeitszufriedenheit steigt.

Das bedeutet, dass Sie der Transferevaluation die nötige Aufmerksamkeit schenken sollten, ja sogar möglichst die Qualifizierung über Transferergebnisse beurteilen und steuern sollten.

Mit folgenden Themen beschäftigen Sie sich in dieser Lektion:

- ▶ Welche Faktoren wirken sich auf den Transfer aus?
- ▶ Wie lässt sich der Prozess des Transfers erfassen?
- ▶ Wie lässt sich das Transferergebnis ermitteln.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Bearbeitung und bei der Umsetzung.

1 Einbezug des Transfers

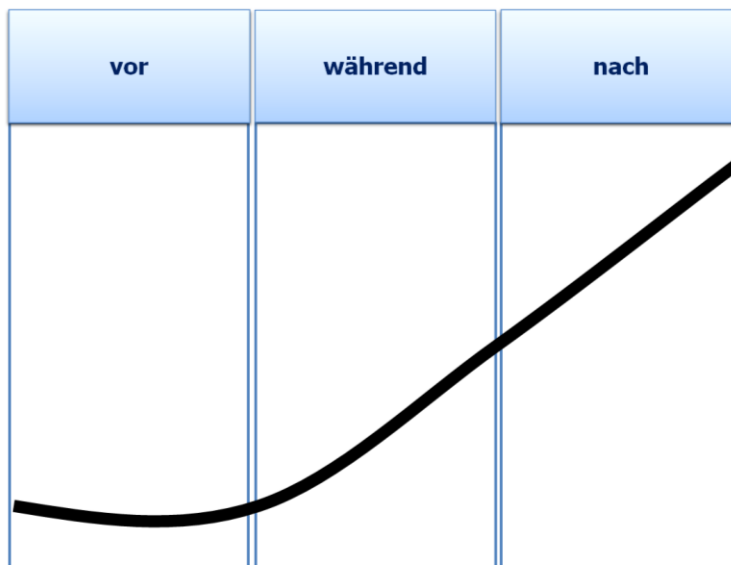
Genau betrachtet, ist die Transferevaluation die wichtigste Form der Evaluation. Denn die Zufriedenheit der Teilnehmer, auch deren Lernerfolg sind wichtige Indikatoren, aber entscheidend ist, ob das Gelernte Wirkung im Alltag zeigt.

Diese zweite Lernphase ist deshalb so wichtig, weil von ihrem Erfolg abhängt, ob das Gelernte aus der Qualifizierung tatsächlich umgesetzt wird. Es ist deshalb unabdingbar, der Transferphase die nötige Aufmerksamkeit zu widmen und zu überprüfen, wie sich das Gelernte in verändertem Verhalten am Arbeitsplatz niederschlägt.

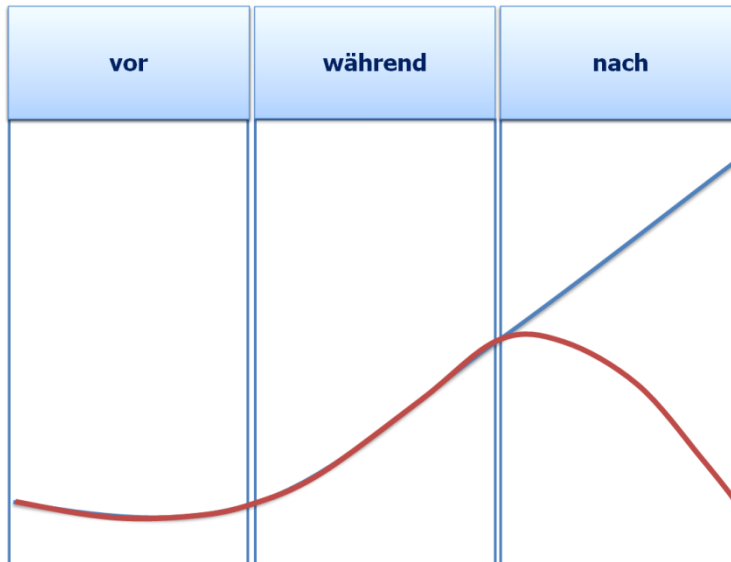
1.1 Transferverlauf betrachten

Die Umsetzung des Gelernten, die Entwicklung neuer Verhaltensweisen und Methoden gelingt nach Schulungen mehr oder weniger gut. Im Extremfall findet gar kein Transfer statt. Ansonsten gibt es meist eine Reihe von Teilnehmern, die Weniges umsetzen (können) und eine Reihe, bei denen man von einer recht guten Umsetzung sprechen kann. Teilnehmer, die sehr viel umsetzen, sind meist die Seltenheit. Denn Voraussetzung wäre, dass die richtigen Mitarbeiter in der richtigen Situation die richtige Qualifizierung erhalten und sie bei der Umsetzung unterstützt und Hemmnisse aus dem Weg geräumt werden.

Ideal wäre, wenn der Lernprozess nach der Schulung in gleicher Intensität weiter liefe. Allerdings ist dies in den allermeisten Fällen nicht der Fall. In der Regel nimmt die Lernintensität ab oder versiegt ganz. Das Gelernte wird vergessen, die Umsetzung mehr oder weniger zögerlich angegangen.



Mittlerweile hat sich ein Fachbegriff für diesen Umstand eingebürgert: die **Transferlücke**.



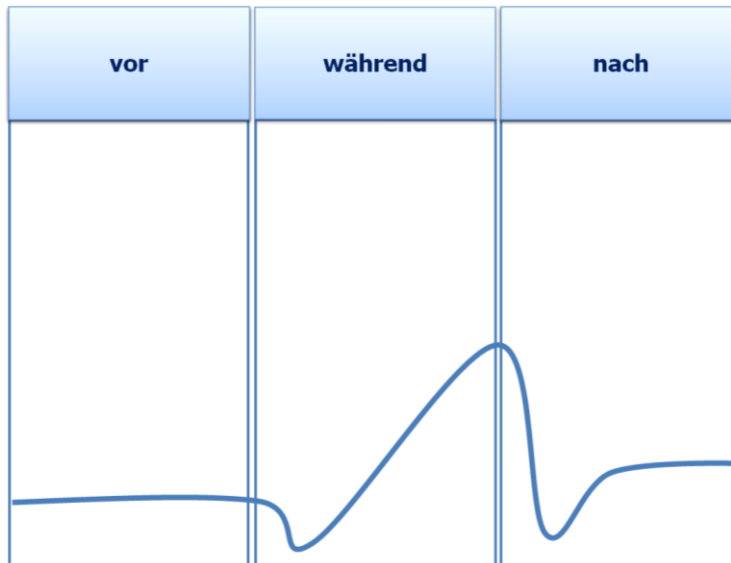
Bitte erläutern Sie kurz den Begriff.

Diese Transferlücke entsteht, wenn unmittelbar nach der Schulung der Teilnehmer nicht die Zeit und Energie aufbringt, das Gelernte unmittelbar in der Praxis umzusetzen oder wenn dazu die Gelegenheit fehlt.

Erst allmählich stellen sich dann Transfereffekte ein – was allerdings in der dargestellten Form keine Selbstverständlichkeit ist.

Die Umsetzung kann erst dann als Erfolg verbucht werden, wenn das neue Wissen systematisch und regelmäßig angewendet wird, wenn neues Verhalten zur Gewohnheit wird. Dies ist (als Richtwert) erst beim 15. Durchgang der Fall.

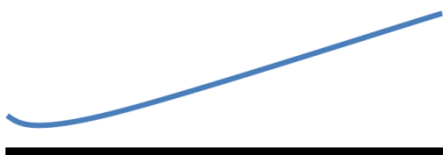
Ein typischer Transferverlauf sieht folgendermaßen aus:



Am Anfang der Qualifizierung findet oft eine Verunsicherung statt. Der Teilnehmer fragt sich: *Jetzt habe ich dies seit Jahren so und so gemacht und das soll nicht richtig sein?* Er lernt neue Herangehensweisen, neue Verfahren, neue Möglichkeiten kennen, ein erster wichtiger Lernerfolg. Das ist der Stand am Ende einer Qualifizierung. Vorausgesetzt ist hier allerdings, dass neue Verfahren, neues Verhalten tatsächlich Vorteile gegenüber alten Verfahren, altem Verhalten hat, die sich positiv auf die Leistungsfähigkeit und die Arbeitsergebnisse auswirken.

Jetzt geht es darum, dass die Qualifizierung in der Praxis Früchte trägt und hier gibt es oft schnelle Enttäuschungen. Die Umsetzung ist doch nicht so einfach, die Verfahren passen doch nicht so gut, es fehlt die Zeit zum Erproben und Experimentieren. Die Folge ist, dass es Einbußen gibt, die Teilnehmer wenig, oft zu wenig umsetzen.

Die Transferverläufe können allerdings sehr unterschiedlich ausfallen.



Eine Fortsetzung des Lernprozesses in der Praxis, beim Erproben des Gelernten sollte der Normalfall sein. Die Teilnehmer zeigen vor der Qualifizierung ein Verhalten, das durch die Qualifizierung verbessert wird.



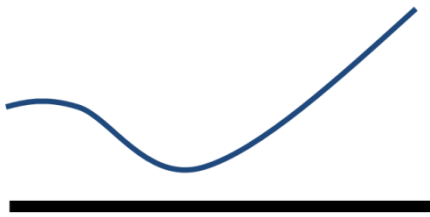
Es gibt natürlich den Fall, dass bei einzelnen Teilnehmern überhaupt kein Lernzuwachs stattfindet, weil sie etwa im falschen Kurs sitzen, weil sie nichts Neues dazu lernen oder auch, weil sie nicht gewillt sind, sich mit einem Thema auseinanderzusetzen.

Die Umsetzung kann auch deshalb nicht gelingen, weil der Teilnehmer keine Gelegenheit hatte, das Neugelernte anzuwenden.



Effekte aus Qualifizierungen können auch zeitverzögert auftauchen. Das neue Verhalten wirksam wird, kann Wochen, bisweilen Monate, manchmal Jahre dauern.

Dies hat etwas mit der Qualität der Schulung zu tun, aber auch mit den Möglichkeiten der Anwendung des neuerworbenen Wissens und mit Widerständen, in der Person, aber auch im Umfeld. Auch aus diesem Grund ist es manchmal schwierig, den richtigen Zeitpunkt für die Evaluation des Transferprozesses zu finden.



Nicht selten tritt durch die Qualifizierung eine Unsicherheit auf.

Man will und soll gewohntes Verhalten aufgeben, hat aber nach der Schulung noch nicht die Sicherheit, das neue Verhalten hat sich noch nicht eingeschliffen.

Schnell fällt man dann in das alte, bewährte Verhalten wieder zurück.



Bei welchen Schulungen ist die Gefahr besonders hoch?

Besonders hoch ist die Gefahr bei verhaltensorientierten Schulungen, wie Führung, Kommunikation oder Stressbewältigung.

1.2 Transferwirkung analysieren

Bei der Umsetzung gibt es eine Reihe hemmender Faktoren. Das führt dazu, dass durchschnittlich nur die Hälfte der Lernausbeute aus dem Seminar tatsächlich auch umgesetzt wird. Bei Online-Kursen dürften die Werte auch nicht besser ausfallen, außer man integriert die Transferphase von vornherein in das Qualifizierungskonzept.

Beginnen wir mit einigen empirischen Befunden zum Transfer. Bei der ersten Untersuchung wurden 20 Meister in einem Industrieunternehmen im Seminar mit einer neuen Arbeitshilfe vertraut gemacht, die sie natürlich nach der Schulung nutzen sollten.

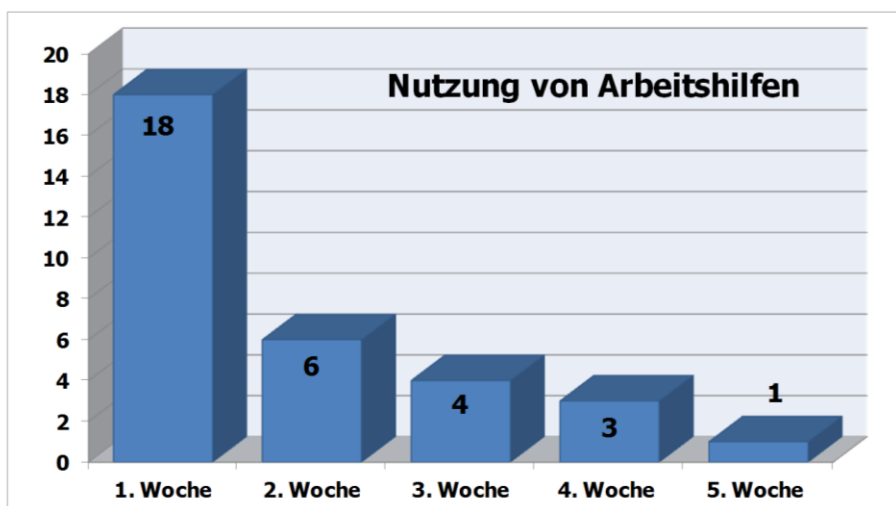


Abb. 1.5

Eine zweite Untersuchung: Grundlage ist eine Befragung ehemaliger Teilnehmer an über 1000 Seminaren.

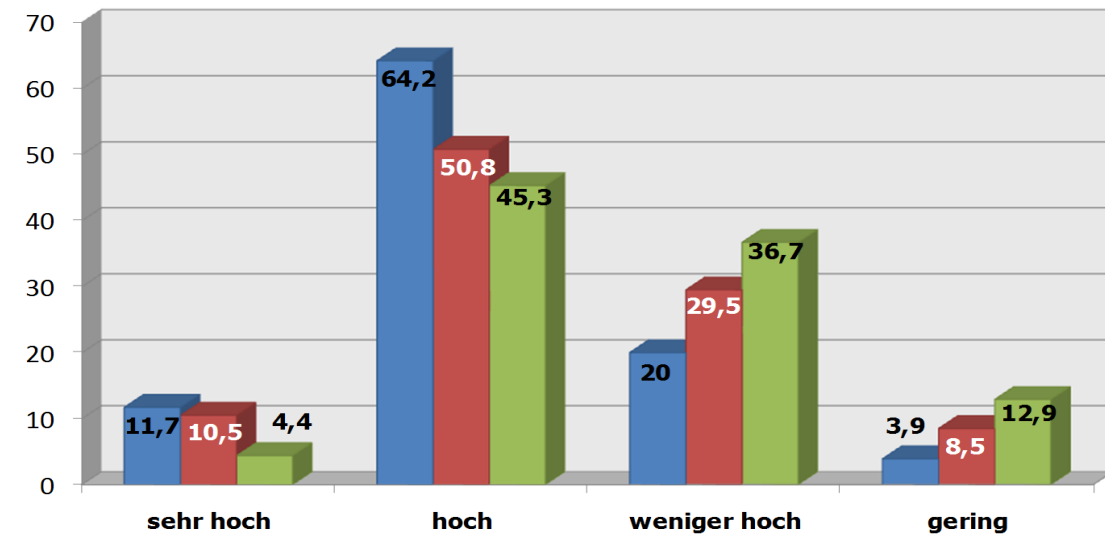
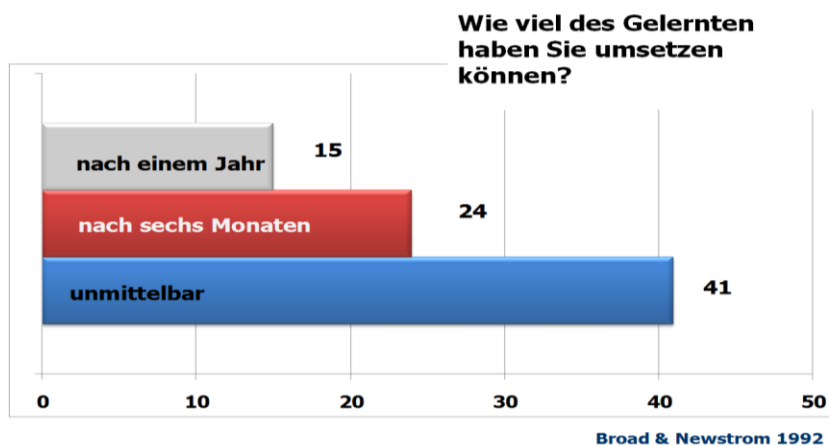


Abb. 1.6

Interessant ist ein Vergleich zwischen der Einschätzung des Lernerfolgs (jeweils linke Säule) mit der Einschätzung der Anwendbarkeit in der Praxis (mittlere Säule) und der Einschätzung zum Erfolg nach der Schulung (rechte Säule). Befragt man Teilnehmer im Anschluss an eine Schulung, schätzen sie den Lernerfolg recht hoch ein. Die Anwendbarkeit in der Praxis wird oft zurückhaltender bewertet, deshalb ist dieser Wert oft ein verlässlicher Kennwert für die Qualität einer Schulung als die Einschätzung des Lernerfolgs.

Fragt man dieselben Teilnehmer zusätzlich drei bis sechs Monate nach der Schulung, wie sie die Umsetzung des Gelernten einschätzen, finden sich weitere Einbußen. Fast die Hälfte der Befragten antwortet hier mit *weniger hoch* oder mit *gering*. Da Schulungen ohne Transferwirkungen wenig Sinn machen, sind dies Ergebnisse, mit denen man sich als Trainer nicht zufrieden geben sollte.



Allerdings hängt der Transfererfolg stark von der Person des Teilnehmers, von der Unterstützung und auch von den Gelegenheiten ab, das Wissen anzuwenden. Deshalb verwundert es auch nicht, dass nicht einmal die Hälfte der Befragten das Gelernte unmittelbar umsetzen konnte. Welche Faktoren begünstigen den Transfer?

Es gibt vier hauptsächliche Förderfaktoren:

1. die Qualität des Trainings

Das Trainingsdesign spielt hier ebenso eine Rolle wie die Passung des Trainings auf den Bedarf und die Alltagssituation der Teilnehmer.

2. Unterstützung bei der Umsetzung

Der Führungskraft kommt hier eine besondere Bedeutung zu, aber auch die Kollegen sollten Veränderungen positiv gegenüber stehen.

3. der Teilnehmer selbst

Die beiden wichtigsten Faktoren sind hier die Motivation zur Umsetzung und die eigenen Ressourcen, die zu einer erfolgreichen Umsetzung nötig sind.

4. die Rahmenbedingungen

Ungünstige Rahmenbedingungen können die Möglichkeit der Anwendung schmälern oder ganz verhindern.

1.3 Transferhemmnisse verstehen

Warum klappt die Umsetzung nicht in dem gewünschten Maß?

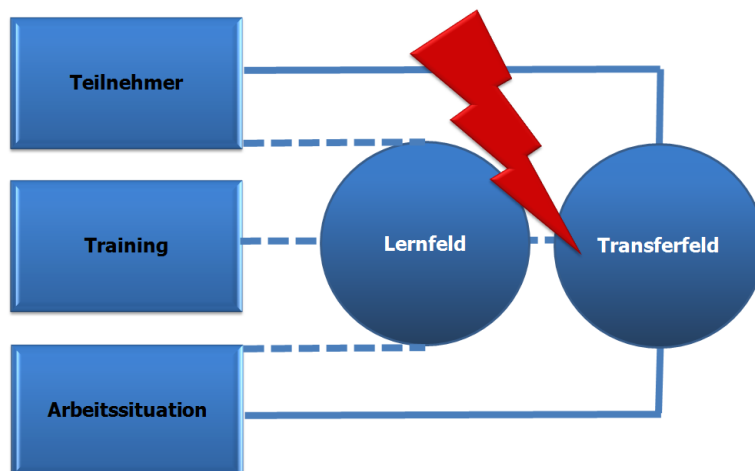


Bitte versuchen Sie diese Frage zu beantworten.

Die Gründe sind vielfältig.

Alles, was Teilnehmer in Schulungen lernen, ist immer von zwei Seiten bedroht, durch Vergessensprozesse und durch Umsetzungshemmnisse. Schnell finden sich Faktoren, die der Umsetzung entgegenstehen (können), bis hin zu sogenannten **Killerphrasen** wie *Das klappt nie* und *Das hat sich nicht bewährt*.

Ob es sich dabei um reale Einwände oder schlicht Vorwände handelt, die den Teilnehmer vor Arbeit und Anstrengung schützen sollen, ist in vielen Fällen erst einmal unklar.



Transferschwierigkeiten sind normal. Sie ergeben sich aus der schlichten Tatsache, dass in Schulungen das Lernfeld vom Transferfeld getrennt wird. Erst wird gelernt, dann (hoffentlich) umgesetzt.

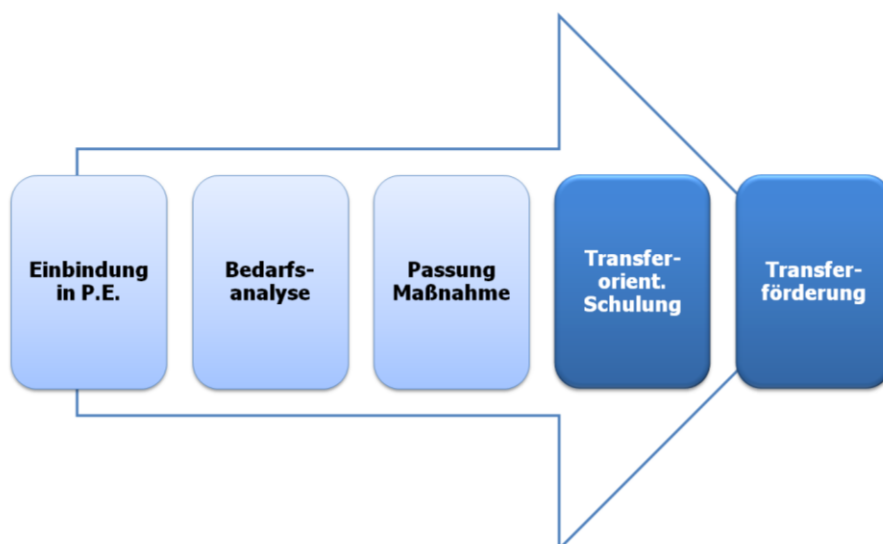
Welche Einflussfaktoren wirken sich auf den Erfolg des Transfers aus?



Da ist erst einmal die Person des Teilnehmers selbst. Besonders wichtig ist dabei seine Motivation und die wiederum hängt von dem Erfolg der Schulung aus seiner Sicht ab. Damit sind wir beim zweiten Erfolgsfaktor: dem Training. Eine gute Transferwirkung ist abhängig von der Passung der Schulung auf die Alltagssituation der Teilnehmer.

Es muss dem Trainer zudem gelingen, den Teilnehmern nützliche und umsetzbare Hilfen für die Praxis mitzugeben – je mehr, desto besser.

Der Transfer beginnt – streng genommen, nicht erst mit dem Ende der Schulung. Denn die Verknüpfung von Qualifizierung und Personalentwicklung, die Auswahl der Teilnehmenden, die Passung der Schulung an den Bedarf, die Art der Schulung, alle Stationen im Bildungsprozess haben Einfluss auf den Transfererfolg. Nehmen falsche Teilnehmer an einer Schulung teil, wird der Transfererfolg automatisch leiden.



Daraus folgt: Transfer ist ein Prozess. Und dieser Prozess beginnt bereits vor der Schulung, etwa bei der Frage, ob die Veranstaltung präzise genug ausgeschrieben wurde, ob die Veranstaltung auf die Bedürfnisse der Teilnehmer abgestimmt war, ob die Teilnehmer ausreichend vorinformiert wurden und ob das Umfeld, auch und besonders die Vorgesetzten, von vorne herein mit einbezogen wurden.