

Evaluation von Transfer

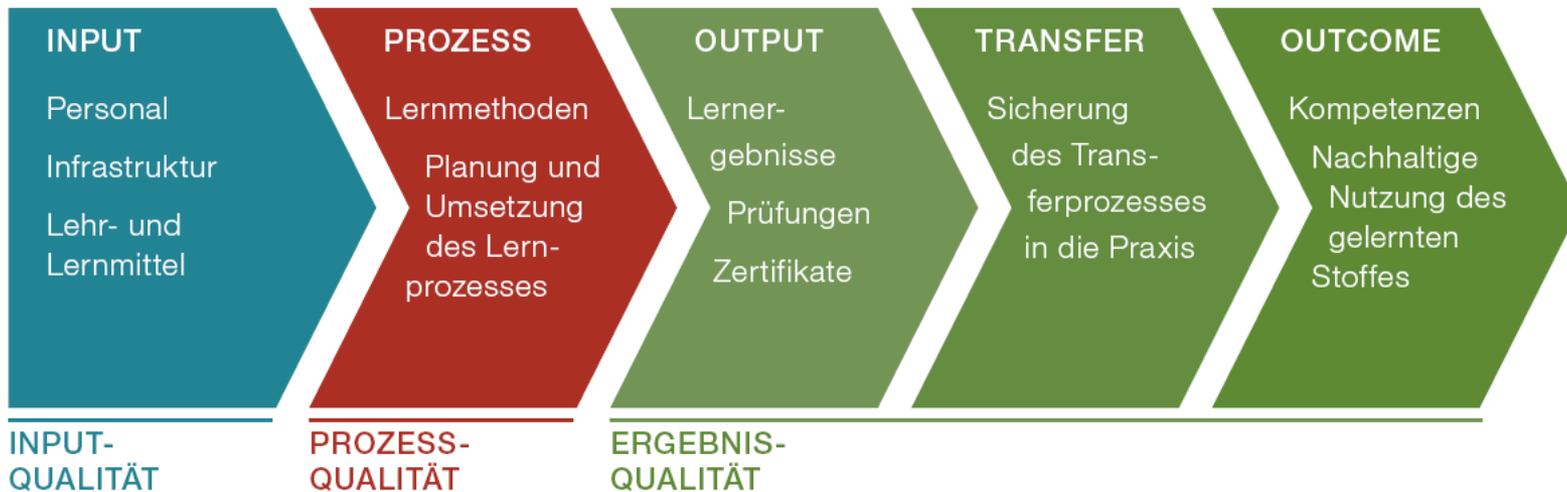


Wie kann Transfer von Weiterbildungsinhalten geplant, unterstützt und evaluiert werden?

Lernprozess



Das unmittelbare Lernergebnis (Output) nach meist intensiver Beschäftigung mit dem Stoff spiegelt nicht unbedingt die Fähigkeit zur situationsadäquaten Umsetzung des erlernten Stoffes am Arbeitsplatz wider.



Transferunterstützung aus 2 Perspektiven



1. Transferunterstützende Maßnahmen durch das entsendende Unternehmen (insb. KMU):
 - Transferplan
 - Transfergespräch
 - Transferbewertung
2. Transferunterstützende Maßnahmen durch den Lerndienstleister
 - Transferfördernde Maßnahmen in der Vorbereitung und Durchführung der Weiterbildungsveranstaltung
 - Transferfördernde Übungen
 - Evaluation der transferfördernden Übungen

Teil 1: Perspektive des KMU



Instrument	KMU	Lerndienstleister
Transfer-Plan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verantwortlichkeiten von Lernenden, Vorgesetzten und Multiplikator(inn)en ▪ Transferziele, -erfordernisse und -maßnahmen ▪ Beitrag des Unternehmens ▪ Überwachung und Evaluierung des Transfers 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verantwortlichkeiten von Trainer(in) und Lerndienstleister ▪ Beitrag Weiterbildung, einschließlich konkret vereinbarte Ziele und Erfolgskriterien für den Transfer
Lernvereinbarung	<p>Verbindliche Vereinbarung zu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ den Lernzielen und ihren Erfolgsindikatoren ▪ den Zielen und Verantwortlichkeiten des/der Lernenden ▪ der Unterstützung durch Führungskraft und Indikatoren dafür ▪ dem Zeitrahmen 	
Durchführung	<p>Unterstützung der Transfervorbereitung durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Visitation von Praxisvertretern ▪ Praxisbeispiele ▪ Hinweise für Lehrkraft 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoring des Lernfortschritts, insb. Kompetenzzuwachs ▪ Rückkopplung mit Unternehmen hinsichtlich der Praxisanforderungen
Feedback und Transfer-Gespräch	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zwischenauswertung der Lernvereinbarung und der Umsetzung des Transfer-Plans ▪ Präzisierung der Transfermaßnahmen und -verantwortlichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auswertung der Weiterbildung ▪ Bewertung des Lerndienstleisters
Transfer-Bewertung	<p>Evaluation des Transferprozesses anhand der festgelegten Erfolgskriterien sowie insgesamt der Umsetzung des Transfer-Planes</p>	<p>Wenn vereinbart, Durchführung der Evaluation durch oder mit Hilfe des Lerndienstleisters</p>

Transferplan I



- Ein Transferplan systematisiert und operationalisiert transferfördernde Maßnahmen.
- Festschreibung der Voraussetzungen, Bedingungen und Verantwortlichkeiten für einen erfolgreichen Transfer
- Definition der beabsichtigten Wirkung und des Nutzens für das Unternehmen durch den Transfer des Gelernten an den Arbeitsplatz
- Ein optimaler Transferplan bezieht alle Beteiligten am Lern- und Transferprozess ein: Lernende, unmittelbar Vorgesetzte, für die Weiterbildung verantwortliche Mitarbeiter(innen), LDL
- Voraussetzung für die Erstellung eines Transferplans ist eine Kompetenzanalyse (Soll-Ist-Vergleich)

Transferplan II



TEIL I TRANSFER-PLAN

(Hier wird vor Beginn der Weiterbildung geprüft, ob die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Transfer gegeben sind.)

1. **Wer sind die Beteiligten am Transfer?**
Die Beteiligten sind bereit, einen Beitrag zum Transferprozess zu leisten.

Rolle	Bereitschaft zur Mitwirkung am Transferprozess	
Lernende(r)	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Vorgesetzte(r)	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Verantwortliche(r) für Weiterbildung	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Trainer(in)	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Verantwortliche(r) des Lerndienstleisters	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Multiplikatoren	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
...	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein

Probleme

2. **Sind die Ziele der Weiterbildungsmaßnahme nach den SMART-Kriterien formuliert?**

ja nein

Was fehlt/stimmt nicht?

3. **Was soll transferiert werden?**

Kompetenzanforderung	Beitrag der WB-Maßnahme	Transfererfordernis
----------------------	-------------------------	---------------------

4. **Verfügt der/die Mitarbeiter(in) über Ressourcen*, um die Ziele erreichen zu können?**

Ressourcen: Vorwissen, Arbeitsmittel, Zeit, Entscheidungsspielraum, Zugriff auf Informationen

ja nein

Was fehlt?

5. **Kann der/die Mitarbeiter(in) in der Transferphase bei Bedarf um Unterstützung bitten?**

ja nein

Warum nicht?

6. **Dauer der Transferphase**

Legen Sie hier einen Zeitrahmen fest, in dem der Transfer der Lernprozesse am Arbeitsplatz umgesetzt werden soll. Dies kann in Monaten angegeben werden oder aber auch an einen arbeitsplatzgebundenen Zeitpunkt gelegt werden, wie z. B. den Beginn oder das Ende eines Projektes, das Erreichen eines Meilensteins, o. Ä.

3 Monate 6 Monate 9 Monate 12 Monate

Arbeitsplatzabhängiger Zeitrahmen:

Transferplan III



Weitere mögliche Bestandteile eines Transferplans sind:

- Ist ein Kompetenzfeststellungsverfahren notwendig?
- Welchen Beitrag leistet die Weiterbildung zum Kompetenzzuwachs?
- Gibt es mit dem Lerndienstleister konkret vereinbarte Ziele für die Weiterbildungsmaßnahmen und Kriterien für ihre Erfüllung?
- Welchen Beitrag leistet der/die Lernende, das KMU, der LDL, um den Transfererfordernissen gerecht zu werden?
- Wer ist beim Unternehmen verantwortlich für die Unterstützung des Transfers?

Transfergespräch



Im Transfer-Gespräch diskutieren die TN und die Führungskräfte gemeinsam die Nutzung des Gelernten im Unternehmen.

Das hat mehrere Funktionen:

- Information über das Training;
- Rückschlüsse auf die Verwertbarkeit der Inhalte;
- Wertschätzung der Teilnahme an der Weiterbildung und Einbettung in die Personalentwicklungsplanung;
- Ermitteln notwendiger Schritte zur Nachbereitung der Schulung;
- Ermitteln der Kommunikationserfordernisse für die Verbreitung ausgewählter Inhalte in relevanten Unternehmensbereichen;
- Festlegen von Unterstützungsmaßnahmen zur adäquaten Anwendung des Gelernten am Arbeitsplatz des/der TN

Evaluation des Transfers I



Transferbewertung hat zwei Ziele:

1. Prüfen, ob der Transfer-Plan umgesetzt wurde, insbesondere, ob alle darin vorgesehenen Verantwortlichkeiten wahrgenommen wurden und ob die Maßnahmen zielführend waren.
2. Bewerten, ob die arbeitsplatzbezogenen Kompetenzen in dem beabsichtigtem Maße angeeignet wurden und ob diese erweiterten Kompetenzen zu dem erwarteten Nutzen führen.

1. Wie haben die Beteiligten am Transfer mitgewirkt?

Rolle	intensiver	in vorgesehene-m Maße	weniger intensiv	kaum	nicht
Lernende(r)	<input type="checkbox"/>				
Vorgesetzte(r)	<input type="checkbox"/>				
Verantwortliche(r) für Weiterbildung	<input type="checkbox"/>				
Trainer(in)	<input type="checkbox"/>				
Verantwortliche(r) des Lern-dienstleisters	<input type="checkbox"/>				
Multiplikatoren	<input type="checkbox"/>				
...	<input type="checkbox"/>				
Probleme					



Weitere Bestandteile der Transferbewertung – eine Auswahl:

- Standen dem/der Mitarbeiter(in) die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung?
- Hat die Weiterbildung den geplanten Kompetenzzuwachs geleistet?
- Welche Transfererfordernisse gab es? Welchen Beitrag leistete das Unternehmen, um den Transfererfordernissen gerecht zu werden?
- Selbsteinschätzung des/der Lernenden zum Transfererfolg
- Einschätzung des/der Vorgesetzten zum Transfererfolg

Teil 2: Perspektive des LDL



Transferfördernde Maßnahmen in der Vorbereitung und Durchführung der Weiterbildung

- Vorbereitungsgespräch mit Auftraggeber(in), insbesondere bei Inhouse-Trainings
- Erwartungs- und Erfahrungsabfrage per E-Mail
- Praxisbeispiele integrieren
- Bei länger dauernden Weiterbildungen regelmäßiges Feedback an Auftraggeber(in)



1. Mini-Coach

- Austausch in 2er Gruppen während der Weiterbildung
- Mögliche Fragestellungen: Was will ich aus dieser Weiterbildung mitnehmen? Was will ich am Arbeitsplatz umsetzen/ändern?
- Evaluation: (regelmäßiger) Telefontermin des Paares
- Fragen für die Evaluation: Konnten Sie das umsetzen, was Sie sich vorgenommen haben? Wenn nein, was brauchen Sie, um es umsetzen zu können?



2. Brief an mich selbst

- Der/die Lernende schreibt einen Brief an sich selbst mit Zielen, möglichen Hemmnissen und Maßnahmen für den Transfer
- 3 bis 6 Monate nach Beendigung der Weiterbildung wird dieser Brief durch den LDL an den/die Lernende(n) verschickt
- Evaluation: mit Brief wird ein Fragebogen verschickt
- Fragen für die Evaluation: Wenn Sie den Brief an sich selbst lesen, was konnten Sie davon in die Tat umsetzen? Was hätten Sie gebraucht, um Ihre Ziele erreichen zu können?



3. Flusslauf darstellen

- Flusslauf wird gemalt mit Symbolen wie Fische, Anlegeplätze, Stromschnellen, Felssteine, Schilder ö.Ä.
- Symbole stehen für: Transferhindernisse, Ratgeber, Hilfsmittel, Veränderungsziele
- Evaluation: Nutzen der grafischen Darstellung im Transfergespräch (direkt nach Weiterbildung und 3-6 Monate nach Beendigung)
- Fragen für die Evaluation: Welchen Hindernissen sind Sie im Transferprozess begegnet? Konnten Sie Ratgeber um Hilfe bitten? Haben Sie Ihre Ziele erreicht?

Übungen zur Transferunterstützung & Evaluation III



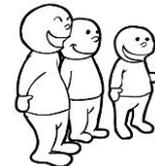
4. Das persönliche Erfolgskonto

- Erstellen einer Bilanz für die (1) eigene Person, (2) das gesamte Unternehmen, (3) eine einzelne Abteilung, etc.
- Aufzählen von Kosten und Nutzen, Versehen mit Wert in EUR
- Evaluation: Besprechung im Transforgespräch



Eigene Person

- Welche Erkenntnisse möchte ich aus der Weiterbildung in die Praxis umsetzen?
- Welche Investitionen sind notwendig?
- Welchen persönlichen Nutzen habe ich davon?
- Wenn Sie das in Geld ausdrücken würden, wie hoch wäre dann der konkrete Betrag in EUR für diesen Nutzen?



Unternehmen

- Was wird sich für meine Firma verändern, wenn ich die Erkenntnisse aus dem Seminar in meiner Arbeitspraxis umsetze?
- Welchen konkreten Nutzen hat meine Firma dadurch?
- Wie hoch sind die Investitionen meiner Firma dafür?
- Wenn ich das in Geld ausdrücke, wie hoch wären dann die Beträge in EUR für meine Firma?