LERNTRANSFERKLIMA

Checkliste Lerntransferklima*

Jedes Jahr werden große Summen in Weiterbildungsmaßnahmen investiert, obwohl bekannt ist, dass Gelerntes am Arbeitsplatz oftmals nicht angewendet wird. Transferprobleme entstehen u. a., wenn die Lernenden keine Möglichkeit haben, die neuen Kenntnisse am Arbeitsplatz anzuwenden, sie von Führungskräften und Kollegen in ihren Bemühungen nicht unterstützt werden oder der Arbeitsdruck zu hoch ist – alles in allem: das Lerntransferklima in der Organisation zu gering ausgeprägt ist.

Diese Checkliste zeigt Ihnen Suchfelder für die Überprüfung des Lerntransferklimas in Ihrer Organisation auf. Gezielte Fragen regen zum Analysieren von Bedingungsfaktoren für das Lerntransferklima an.

In welchem Maße werden folgende Bedingungen, die zur Anwendung des Gelernten in der Arbeitstätigkeit anregen oder auffordern, in Ihrer Organisation erfüllt?

- **Lernatmosphäre und Unterstützung:**
  In welchem Ausmaß werden Lernende durch ihre Vorgesetzten betreut und erhalten Unterstützung durch Kollegen und Mitarbeiter? In welcher Form können Mitarbeiter an Lernerfahrungen ihrer Kollegen teilhaben? Wie ist die Offenheit für Veränderungen in der Arbeitsgruppe/Abteilung ausgeprägt?
- **Transferförderliche Rückmeldungen:**
  Wie wird die Anwendung des Gelernten belohnt? In welcher Form gibt es auf der anderen Seite kritische Rückmeldungen, wenn Lerntransfer unterlassen wird?
- **Lernorientierte Führungsaufgaben:**
  Wie gestaltet die Führungskraft die Rolle als Vorbild bzgl. Lernen und Kompetenzentwicklung und wie motiviert sie zum Lerntransfer? Inwieweit werden regelmäßige Feedbackgespräche durchgeführt? Wie beraten Führungskräfte ihre Mitarbeiter in Sachen Weiterbildung? In welcher Form werden individuelle Lern- und Entwicklungsziele in Zielvereinbarungsgesprächen vereinbart?
- **Aufgabenmerkmale:**
  Inwieweit sind Arbeitsaufgaben und -systeme so gestaltet, dass sie Lerntransfer fordern oder diesen möglich machen?
- **Aspekte der Personalentwicklung:**
  In welcher Form ist die Organisationsstruktur lernförderlich gestaltet? Wie wird individuelles Lernen berücksichtigt? Wie gut sind die Anreiz- und Entgeltsysteme mit besonderem Fokus auf die Lernförderlichkeit gestaltet und inwiefern lassen Arbeitszeitregelungen genügend Möglichkeiten für Weiterbildung und Lerntransfer?
- **Formalisierung der Kompetenzentwicklung:**
  Inwieweit sind Stellenbeschreibungen auf Grundlage von Kompetenzmodellen formuliert? Wie sehen Zertifizierungen für Lernerfolge aus?
- **Lernen als Teil der Unternehmensphilosophie:**
  In welcher Ausprägung sind im Leitbild des Unternehmens lernorientierte Leitlinien verankert? Wie werden Erwartungen an das Lernverhalten der Mitarbeiter kommuniziert?
- **Information, Partizipation und Wissensaustausch:**
  Wie sehen Informationswege und -möglichkeiten bzgl. Weiterbildung aus und sind diese bekannt? In welcher Form haben Mitarbeiter Einflussmöglichkeiten auf die Gestaltung von Lernen und Personalentwicklung? In welcher Form gibt es Wissensdatenbanken in der Organisation? Inwieweit sind interne Netzwerke für Lernen und Wissensaustausch vorhanden und wie werden externe Netzwerke und Kontakte zu Kunden, Universitäten etc. genutzt und ausgebaut?
- **Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen:**
  Welche unterschiedlichen Lernformen existieren im Unternehmen (mediengestütztes, selbstgesteuertes Lernen usw.)? Inwiefern gibt es spezielle Maßnahmen zur Transfersicherung?

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

MTI – MAINZER TRAININGSINSTITUT
ORGANISATIONSENTWICKLUNG PROF. DR. RYSCHKA