

Bielefelder Schriften zur wirtschaftswissenschaftlichen Praxis

herausgegeben vom
Dekan des Fachbereichs Wirtschaft
der Fachhochschule Bielefeld
Prof. Dr. Axel Benning

Band 9

Annekathrin Bode

**Effektive Transfersicherung bei Weiterbildungs-
maßnahmen am Beispiel der Stadtwerke Bielefeld GmbH**

Shaker Verlag
Aachen 2008

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Copyright Shaker Verlag 2008

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8322-7536-5

ISSN 1860-3874

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

Meiner Mutter

Vorwort des Herausgebers

Der Verbundstudiengang Betriebswirtschaft, Studienrichtung Wirtschaftsrecht setzt sich aus betriebswirtschaftlichen und juristischen Inhalten zusammen. Er richtet sich an Berufstätige, die sich durch ein Fachhochschuldiplom weiter qualifizieren wollen. Die Kombination aus Präsenz- und Selbststudienanteilen bietet die Möglichkeit, Studium und Beruf miteinander zu verbinden.

Die vorliegende Schriftenreihe ist ins Leben gerufen worden, um den Austausch zwischen der Hochschule einerseits und der Praxis andererseits zu intensivieren. Darüber hinaus soll Studierenden, die eine exzellente Diplomarbeit verfasst haben, eine Möglichkeit geboten werden, ihre innovativen und kreativen Gedanken einer breiteren Öffentlichkeit mitzuteilen. Schließlich möchte sich der Fachbereich mit der Schriftenreihe auch für die besonders hervorragenden Leistungen der Studierenden bedanken und kommende Generationen motivieren, ihr Studium ebenfalls mit guten Leistungen abzuschließen.

Die Arbeit von Annekathrin Bode wurde von Herrn Prof. Dr. Volker Herzig als Erstgutachter und von mir als Zweitgutachter betreut.

Bielefeld, im August 2008

Prof. Dr. Axel Benning

Dekan

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	VI
Literaturverzeichnis	VII
Effektive Transfersicherung bei Weiterbildungsmaßnahmen am Beispiel der Stadtwerke Bielefeld GmbH.....	1
A. Einleitung.....	1
I. Problemstellung und Ziel der Arbeit	1
II. Aufbau der Arbeit	2
III. Warum ist Transfersicherung wichtig?	3
1. allgemeine Zahlen, Daten und Fakten	3
ökonomischer Nutzen	5
erforderlicher Umfang	6
Praxisnähe	6
2. bei den Stadtwerken Bielefeld (SWB).....	7
B. Theoretische Grundlagen.....	13
I. Begrifflichkeiten und Abgrenzung zu anderen Begriffen.....	13
1. Transfer	13
naher und weiter Transfer	14
horizontaler und vertikaler Transfer.....	14
positiver und negativer Transfer.....	14
2. Transfersicherung.....	14
3. Evaluation	15
4. Bildungscontrolling.....	17
5. Personalentwicklung.....	17
6. Fort- und Weiterbildung, Training	17
II. Kennziffern und Instrumente zur Transfersicherung.....	18
1. Kennziffern	18
Return on Investment (ROI)	18
Nutzung betriebswirtschaftlicher Kennziffern	18
aa) Kennziffern der Produktion.....	18
bb) Kennziffern der Qualität	19

cc) Kennziffern des Betriebsklimas	19
2. Instrumente.....	20
Mehrpunktmessungen.....	20
Systematisierung des Weiterbildungsprozesses.....	20
aa) Aufgabe der Führungskräfte	21
bb) Aufgabe und Motivation der Mitarbeiter	21
cc) Aufgabe der Personalentwicklung	23
III. allgemeine Transfersicherungsmodelle.....	23
IV. Hindernisse und Widerstände	26
1. Hindernisse allgemeiner Art.....	26
2. Transferhindernde Faktoren	27
Zeitdruck und Terminzwang.....	27
Formalismus.....	27
falsche Planung.....	28
leistungsrelevante situative Hindernisse	28
psychologische Barrieren	29
mangelnde Akzeptanz durch Kollegen.....	29
Zwischenergebnis	29
V. Lösungen und Transferförderung	30
1. Arbeitsplatzbezug	30
2. Klima der Offenheit	31
3. richtige Planung	31
4. Unterstützung durch Vorgesetzten und gegenseitige Kooperation.....	31
5. Innovationsfreudigkeit und Flexibilität bei den Organisationsstrukturen	32
6. Zusammensetzung der Arbeitsgruppen.....	32
7. Unternehmenspolitik und Honorierungspolitik	32
C. Umsetzungsstrategien bei den SWB.....	33
I. Vorbereitung.....	34
1. die Strategie	34
2. das Seminar	35
3. die Qualität des Trainings	36
Wissen der Teilnehmer	37
Praxisnähe	38
Gruppengröße und -zusammensetzung.....	38

4. Zeitpunkt und Art der Wirkung der Arbeitsumgebung	40
II. begleitende Maßnahmen und Training	41
1. Transfercoaching	41
2. Mentoring	43
3. Selbst-Assessment durch Fragebögen	44
4. Momente der Planung, Steuerung, Beurteilung	45
III. Nachbereitung	46
1. Überblick	46
2. Transfergespräche	46
3. Erfolgskontrolle im Lern- und Arbeitsumfeld	47
Follow-up-Training	48
Messung des Schulungserfolges	49
4. Einbeziehung der Führungskräfte	49
5. Unterstützung durch Kollegen	51
6. Eigenaktivität	51
7. Anzahl der Trainings	52
D. Handlungsempfehlungen für das betrachtete Unternehmen	53
I. Vorbemerkung	53
II. Empfehlungen	53
1. Fragebogen	54
2. Einsatz elektronischer Medien	54
3. Lern- und Arbeitsumgebung	56
Mitarbeitergespräch / Interimsgespräch	56
Vorbereitung des konkreten Seminarbesuches	57
Information der Kollegen	57
4. Seminarvorbereitung und –durchführung	58
Lernzeitkonten	58
Rollenverständnis	58
separate Unterrichtseinheit zwecks Rückfallprävention	58
5. Erfolgskontrolle	59
6. Motivation	60
7. Zertifizierung	60
8. Vorbildfunktion des Managements	61
9. Dokumentation	61

10. weitere Follow-up-Maßnahmen	61
11. Transferverträge / Aktionspläne / Dienstvereinbarungen	62
12. Erweiterung der Stellenbeschreibung	63
13. Bildungsreferent („Kümmerer“)	63
14. Veröffentlichung („Infozeit“)	64
E. Zusammenfassung und Ausblick	64
I. allgemein	64
II. Ergebnis SWB	65
III. zukünftige Felder	66
1. Transferevaluation	66
2. Bildungscontrolling	66
Anhang 1: Beteiligungen der SWB	XVI
Anhang 2: Aufbauorganisationsplan SWB	XVII
Anhang 3: Strategisches Konzept der SWB	XVIII
Anhang 4: Eckpunkte der Personalstrategie	XIX
Anhang 5: Ausgewählte Themen der Personalentwicklung	XX
Anhang 6: Inhaltsübersicht der Angebote und des Leistungsspektrums der Personalentwicklung (SWB)	XXI
Anhang 7: Anforderungsprofil bei der Personalbeschaffung/Personalbesetzung	XXXI
Anhang 8: Inhaltsübersicht der Qualifizierung zum Telefon-Coach	XXXII
Anhang 9: Ziele und Ablauf des Telefon-Coachings	XXXIII
Anhang 10: Aufbau externes und internes Coaching	XXXIV
Anhang 11: Grundvoraussetzungen für Coaching	XXXV
Anhang 12: Grundsätzliches zur Kommunikation	XXXVI
Anhang 13: Strukturierung des Coaching-Prozesses	XXXVII
Anhang 14: Seminarbewertung – allgemein	XXXVIII
Anhang 15: Seminarbewertung Coaching–Fragebogen	XL
Anhang 16: Coachingbogen	XLIII
Anhang 18: Leitfaden SWB – Schreibwerkstatt	XLVIII
Anhang 19: Vorschlag einer Dienstvereinbarung	LI