



Karin Link

Wissenschaftliche Projektmitarbeiterin
am Institut für Human Resource &
Change Management, Universität Linz
karin.link@jku.at



Sylvia Schweiger

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
am Institut für Human Resource &
Change Management, Universität Linz
sylvia.schweiger@jku.at

Lerntransfer weiter gedacht – vom individuellen zum organisationalen Lernen

Warum individuelle Verhaltensänderung nur der erste Schritt sein kann...

WissenschaftlerInnen und PraktikerInnen beschäftigen sich gleichermaßen damit, wie in Trainings Gelerntes bestmöglich in den täglichen Arbeitskontext transferiert werden kann. Dies vor allem auch deshalb, weil hohe Investitionen in betriebliche Weiterbildung oft nur mäßigen Erfolg zeigen. Die Frage, die sich hier stellt ist: Erfolg für wen und in Bezug worauf? Wenn Trainingserfolg bedeutet, dass neu Gelerntes nicht nur effektiv angewendet wird, sondern auch dauerhaft in der Organisation verankert bleibt, reicht es nicht, nur die Lernenden im Fokus zu haben. Es ist vielmehr notwendig, auch die organisationale Perspektive mit einzubeziehen. Dieser Beitrag diskutiert daher Dynamiken zwischen individuellem und organisationalem Lernen und zeigt, wie durch Trainings angestoßene, individuelle Einsichten zu nachhaltigen Veränderungen in der Gesamtorganisation führen können.

Wann ist Lerntransfer erfolgreich?

Ausgangspunkt vieler Arbeiten in Bezug auf erfolgreichen Lerntransfer ist die Frage, wie **wirksam** die durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen sind. Transfer wird definiert „als das Ausmaß, zu dem Trainees Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen, die sie im Trainingskontext erworben haben, im Arbeitskontext effektiv anwenden“.¹ Transfer ist dann erfolgt, „wenn Trainees das Erlernete generalisieren, d.h. auf die Arbeitssituation übertragen und die Anwendung des Gelernten dauerhaft beibehalten“.² Gelingt dies nicht, spricht man von einem **Transferproblem**. Studien zeigen beispielsweise, dass knapp 40% der Trainees unmittelbar nach dem Training und knapp 70% ein Jahr nach Trainingsabsolvierung die Trainingsinhalte nicht (mehr) umsetzen.³

Um Erklärungen zu finden, etablierte sich ein Rahmenmodell⁴, das drei zentrale Faktoren für erfolgreichen Trainingstransfer identifiziert: (1) Merkmale der TeilnehmerInnen wie Persönlichkeit, Motivation und Fähigkeiten, (2) Merkmale des Trainings wie Trainingsinhalte und Lernprinzipien sowie (3) Merkmale der Arbeitsumgebung wie Unterstützung und Möglichkeiten zur Anwendung des Gelernten (siehe Abbildung 1).⁵

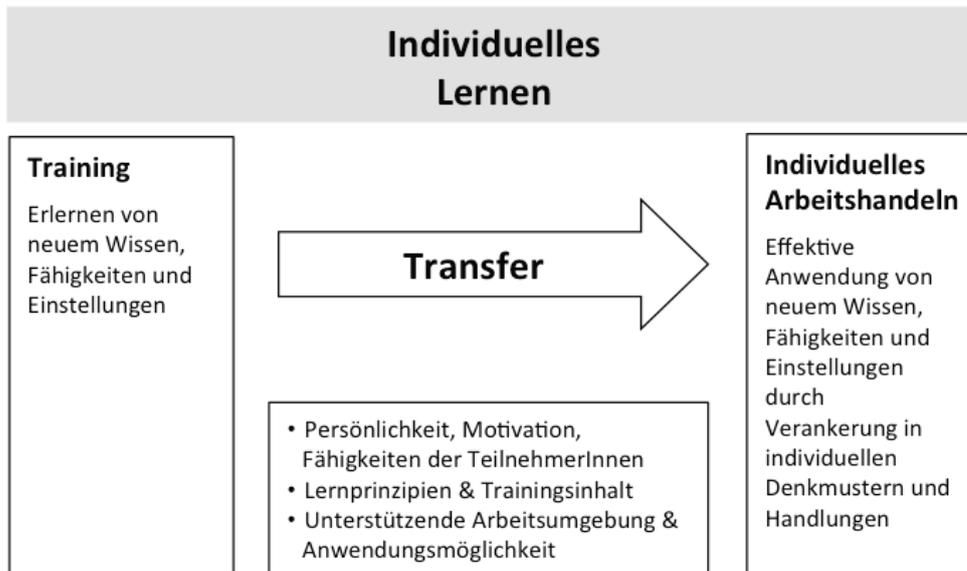


Abb. 1: Vom Training zum individuellen Arbeitshandeln

Wann ist Lerntransfer für die Organisation erfolgreich?

Organisationen investieren in Weiterbildungsmaßnahmen aus bestimmten Absichten heraus. Sie erwarten sich von Trainingsmaßnahmen, dass diese das Wissen, die Fähigkeiten und Einstellungen von MitarbeiterInnen erweitern, um positive Veränderungen im Unternehmen zu erzielen.⁶ Positive Veränderungen können sich in Organisationen in vielerlei Hinsicht manifestieren: in einer Steigerung des Gewinns, in einer Zunahme der Effizienz, in erhöhter Innovationsfähigkeit und damit verbundener verbesserter Wettbewerbsfähigkeit. Um die Basis für erfolgreichen Lerntransfer zu legen, sollten Organisationen daher vorab die Absichten, die hinter den Weiterbildungsmaßnahmen liegen, klar formulieren: Trainingsziele sollten mit organisationalen Zielen verknüpft werden.

Damit können Weiterbildungsmaßnahmen nicht nur die Fähigkeiten und Fertigkeiten einzelner Organisationsmitglieder, sondern jene der Organisation insgesamt verbessern. Wenn die Leiterin einer Forschungs- und Entwicklungsabteilung (F&E) beispielsweise in einem externen (off-the-job) Training neues Wissen zur Gestaltung und Steuerung von Innovationsprozessen erwirbt, kann (und soll?) dies dazu beitragen, dass die

Prozesse in der eigenen F&E hinterfragt und optimiert werden. Idealerweise wird das neue Wissen dauerhaft umgesetzt und bestehende Innovationsprozesse verändern sich zum Besseren. Aus dieser Perspektive heraus ist Lerntransfer für die Organisation damit dann erfolgreich, wenn Verhaltensänderungen auf individueller Ebene auch Veränderungen in der Gesamtorganisation anstoßen – individuelles Lernen als Impuls für organisationales Lernen.

Wie lernen Organisationen?

Die Idee des organisationalen Lernens reicht bis in die 1960er Jahre zurück und entstand vor dem Hintergrund der Frage, wie Organisationen mit Wandel und Veränderung umgehen können und sollen.⁷

Organisationales Lernen ist definiert als kollektiver Lernprozess bei dem Lernerfahrungen von Individuen und Gruppen in organisationale Routinen, Prozesse und Strukturen transferiert werden und letztere wiederum zukünftige Lernaktivitäten von Organisationsmitgliedern beeinflussen.⁸ Diese Definition zeigt eine wesentliche Grundannahme, nämlich, dass individuelles und organisationales Lernen eng miteinander verwoben sind, ja sogar gegenseitig von einander abhängen. Wie diese Verwobenheit und auch gegenseitigen Wechselwirkungen aussehen können, diskutiert das „4i-Framework“ von Crossan, Lane & White (1999) (Abbildung 2).⁹ Organisationales Lernen entsteht demzufolge aus vier unterschiedlichen Prozessen (intuiting, interpreting, integrating, institutionalizing), die auf drei unterschiedlichen Ebenen (Individuum, Gruppe, Organisation) stattfinden und sich dabei wechselseitig beeinflussen. Es zeigt wie individuelle Lernerfahrungen im Idealfall institutionalisiert werden.

Intuiting und interpreting finden auf der individuellen Ebene statt; interpreting und integrating auf der Gruppenebene und integrating und institutionalizing auf der organisationalen Ebene.

- **Erahen (intuiting):** Der Prozess der Entwicklung neuer Einsichten und Ideen, der auf persönlicher Erfahrung beruht, ist auf der Ebene des Individuums angesiedelt. Die neuen Erkenntnisse sind oft intuitiver Natur und sich selbst und anderen gegenüber schwer zu explizieren. In diesem Stadium dienen Metaphern oft als Medium, um die Ideen in einen Zusammenhang zu setzen.
- **Interpretieren (interpreting):** Mit der Interpretation beginnt das Individuum, sich bewusst mit den vage vorhandenen Einsichten und Ideen auseinander zu setzen. Sprache spielt in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle, da sie es dem Individuum erlaubt, Dinge zu benennen und zu erklären, die vorher eher als Ahnung oder Gefühl vorhanden waren. Sind Dinge explizit benannt, ist es auch einfacher, Querverbindungen zwischen ihnen herzustellen. Beginnt das Individuum die eigenen Einsichten mit anderen zu teilen, also z.B. innerhalb der Arbeitsgruppe zu besprechen, gehen diese Interpretationsprozesse von der individuellen auf die Gruppenebene über. Es wird gemeinsam darüber diskutiert, es werden unterschiedliche Sichtweisen offenbart und im Idealfall ein gemeinsames Verständnis einer vorher vagen Ahnung erzeugt.

- **Integrieren (integrating):** Während der Fokus beim Interpretieren auf der Veränderung der individuellen Wahrnehmung und des individuellen Handelns liegt, zielt Integrieren auf das *kohärente, gemeinsame Handeln auf Gruppenebene*. Ob dies erfolgt ist, erkennt man daran, dass kollektives Arbeitshandeln tatsächlich koordiniert und kohärent abläuft. Voraussetzung dafür sind weiterführende Abstimmungsprozesse in der Gruppe, um das gemeinsame Verständnis in Bezug auf bestimmte Situationen/Prozesse zu etablieren. Das Ergebnis dieser Prozesse ist eine veränderte gemeinsame Handlungspraxis auf Gruppenebene, d.h. die Gruppenmitglieder beginnen, gemeinsam gewisse Dinge anders zu tun.
- **Institutionalisieren (institutionalizing):** In dieser Phase manifestiert sich organisationales Lernen, indem Teile der vormals individuellen oder gruppenspezifischen Lernerfahrungen in gesamtorganisationalen Routinen, Prozessen oder Strukturen verankert werden. Das neu geschaffene Verständnis und die neue gemeinsame Handlungspraxis werden nun nicht nur auf individueller oder Gruppenebene zur neuen Normalität sondern manifestieren sich in der Gesamtorganisation. Damit kann Erlerntes dauerhaft beibehalten werden – auch wenn die ursprünglich Lernenden nicht mehr aktiver Teil der Organisation sind.

Lernen ist demzufolge ein dynamischer Prozess, der im Zeitverlauf erfolgt und sich über mehrere Ebenen erstreckt. Durch „feed forward“-Prozesse gelangen neue Ideen und Handlungsweisen in die Organisation, sie nehmen einen dynamischen Weg von der individuellen über die Gruppenebene bis hin zur organisationalen Ebene. Gleichzeitig jedoch, gibt es sogenannte „feedback“-Mechanismen. Alles, was die Organisation bisher gelernt hat, wirkt seinerseits wieder auf die Gruppenebene bzw. die indivi-

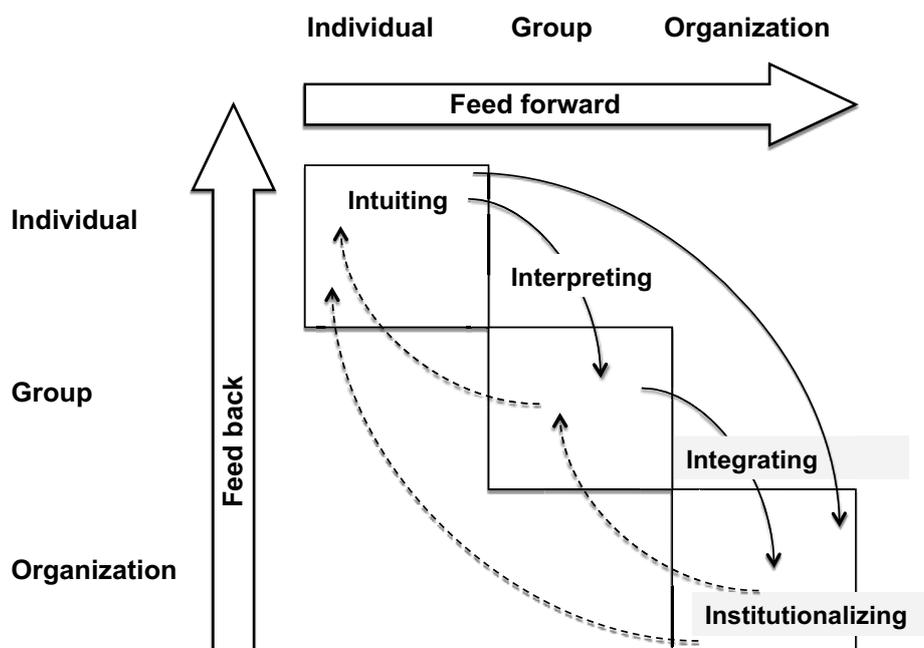


Abb. 2: Organisationales Lernen als dynamischer Prozess nach Crossan, Lane & White

duelle Ebene zurück. Bestehende Routinen, Prozesse und Strukturen beeinflussen wie die Organisationsmitglieder denken und handeln und bestimmen somit auch die Rahmenbedingungen für feed forward-Prozesse mit.

Lerntransfer weiter gedacht – vom individuellen zum organisationalen Lernen

Führen wir die Argumente aus der Transferliteratur und jener zu organisationalem Lernen zusammen, zeigt sich, dass Transfer weiter gedacht werden muss, wenn sich Organisationen durch die gezielte Aus- und Weiterbildung ihrer MitarbeiterInnen weiter entwickeln wollen. Transfer endet nicht, wenn MitarbeiterInnen das in Trainings Erlernte auf die Arbeitssituation übertragen und damit ihr individuelles Arbeitshandeln ändern. Wenn die Anwendung des Gelernten *dauerhaft* beibehalten werden soll, geht Transfer weiter und zielt darauf ab, das Neue im kollektiven Arbeitshandeln zu verankern. Transfer ist somit sowohl auf der Ebene des individuellen Lernens als auch auf jener des organisationalen Lernens zu denken (Abbildung 3).

Trainings können Impulse für neue Ideen oder Einsichten liefern. Merkmale der TeilnehmerInnen wie Persönlichkeit, Motivation und Fähigkeiten sowie Merkmale des Trainings wie Trainingsinhalte und Lernprinzipien beeinflussen dabei den Prozess des Erahnsens (**intuiting**). Kehren wir zum oben genannten Beispiel der Mitarbeiterin der F&E Abteilung zurück, so bezieht sich dieser Prozess darauf, dass bei der F&E Leiterin bereits im Rahmen des Trainings erste Ideen aufkeimen, was das neu Gelernte für die eigene Abteilung bedeuten könnte, wo sich Ansatzpunkte für die eigenen Innovationsprozesse ergeben könnten etc.

Der nächste Schritt, **interpreting**, bezieht sich auf das nun *bewusste* Nachdenken darüber, was bestimmte Trainingserfahrungen konkret für die eigene Arbeitssituation be-

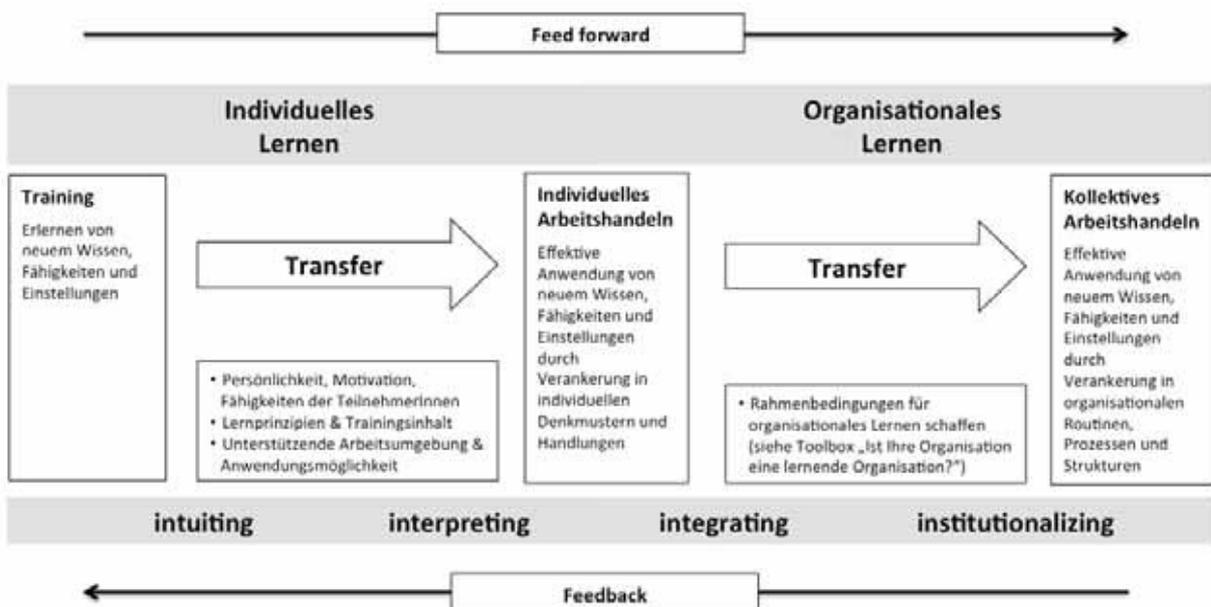


Abb. 3: Vom Training zum kollektiven Arbeitshandeln

deuten. Bezogen auf unser Beispiel, fragt sich die F&E Leiterin, wie sie durch das neu erworbene Wissen die Innovationsprozesse in ihrer eigenen F&E Abteilung neu gestalten bzw. optimieren kann, was es dazu an Ressourcen braucht, wer eventuell eingebunden werden sollte, etc. Dieser Prozess wird erleichtert, wenn die Trainingsziele mit den organisationalen Zielen verknüpft sind und bereits während des Trainings über mögliche Anwendungen des Gelernten nachgedacht werden kann. Im Arbeitskontext können eine unterstützende Arbeitsumgebung (Unterstützung durch Führungskräfte und ArbeitskollegInnen) und Anwendungsmöglichkeiten des Gelernten den Interpretationsprozess positiv beeinflussen.

Der Fokus beim Interpretieren liegt auf einer Veränderung der individuellen Denkmuster und Handlungen. Organisationales Lernen bedeutet aber, dass nicht nur das einzelne Individuum, sondern zum Beispiel das gesamte Arbeitsteam in neuen Bahnen denkt und handelt und sich dieses Neue auch in organisationalen Routinen, Prozessen und Strukturen widerspiegelt. Das ist insofern wichtig, als dass damit Trainees in der Anwendung von Neuem bestärkt werden und nicht ermüden. Das ständige Ankämpfen gegen etablierte Strukturen und Prozesse kann auf Dauer kraftlos machen und dazu führen, dass auch die F&E-Leiterin aus unserem Beispiel wieder in altgewohnte Muster zurückfällt. Zum anderen trägt Lernen auf organisationaler Ebene dazu bei, dass die Organisation auch dann von den Lernerfahrungen ihrer MitarbeiterInnen profitiert, wenn diese die Organisation wieder verlassen.

Um den Schritt vom individuellen zum organisationalen Lernen zu gehen, braucht es daher neben Erahnen und Interpretieren auch die Prozesse des Integrierens und Institutionalisierens. **Integrieren** zielt auf ein gemeinsames Verständnis und ein gemeinsames Handeln auf Gruppenebene. Im Fall der F&E Abteilung geht es nun also darum, Innovationsprozesse gemeinsam, im Team, neu zu denken und zu gestalten. Dazu ist es notwendig, dass die Gruppe in einen interaktiven Dialog tritt, Individuen ihre Ideen und Konzepte artikulieren, die Gruppe ihre Sprache weiterentwickelt und gemeinsam interpretiert, sowie kollektive Handlungen gemeinsam verhandelt werden. Um dies zu unterstützen, bedarf es einerseits Zeit, Raum und Ressourcen – also klarer struktureller Rahmenbedingungen – die diese Interaktion selbstverständlich machen. Andererseits wird der Prozess des Integrierens auch durch eine Kultur erleichtert, die Wachsamkeit für neue Ideen, Lernen und dessen Anwendung wertschätzt sowie gegenseitige Unterstützung und Vertrauen fördert.

Um die neue gemeinsame Handlungspraxis in Bezug auf Innovationsprozesse zu **institutionalisieren**, ist es notwendig, sie über die Abteilungsgrenzen hinweg einzubetten. Andere Abteilungen sowie die Geschäftsführung nehmen die neue Routine nicht nur bewusst wahr, sondern richten auch ihr Handeln im Rahmen der Zusammenarbeit mit der F&E Abteilung darauf aus. Die neue Handlungspraxis kann ferner durch offizielle Entscheidungen, gesamtorganisationale Prozessbeschreibungen oder die Schaffung spezifischer Strukturen formalisiert werden.

Durch die feed forward-Prozesse, die von intuiting über interpreting und integrating bis hin zu institutionalizing reichen, gelangen neue Impulse in die Organisation. Sie nehmen einen dynamischen Weg von der individuellen über die Gruppenebene bis hin zur organisationalen Ebene und können als Anstoß dienen, die Organisation insgesamt weiter zu entwickeln. Allerdings geschieht diese Weiterentwicklung nicht willkürlich, (siehe feed back-Mechanismen). Im Fall unseres Beispiels bedeutet das, dass vergangene Lernerfahrungen wie Innovationsprozesse abzulaufen haben, sich auf die Akzeptanz, das Verständnis und die dauerhafte Anwendung der neuen Handlungspraxis auswirken.

Damit Trainingserfahrungen also transferiert werden, müssen sie innerhalb der Organisation verstanden und akzeptiert werden. Hierbei gilt es zu bedenken, dass vergangene Lernerfahrungen die Bandbreite des neuen Lernens auch einschränken können. Institutionalisiertes kann Erahnen untergraben. Um neue Einsichten gewinnen zu können, ist es manchmal notwendig, die institutionalisierte Ordnung etwas beiseite zu legen. Dies stellt sicherlich kein leichtes Unterfangen dar, da die gemeinsame Sprache

? Ist Ihre Organisation eine lernende Organisation?

Lernförderliche Arbeitsumgebung

- Psychologische Sicherheit: Können MitarbeiterInnen ihre Meinungen, Ideen aber auch Bedenken angstfrei äußern?
- Werden Unterschiedlichkeiten wertgeschätzt, um die Offenlegung unterschiedlicher Sichtweisen zu erleichtern, frisches Denken zu fördern und vor Lethargie und Einseitigkeit zu schützen?
- Gibt es Offenheit für neue Ideen, um MitarbeiterInnen explizit zum Ausprobieren von Neuem aufzufordern?
- Wird Zeit für Reflexion – als bewusste Pausen abseits vom operativen Geschäft – gegeben, um notwendige Freiräume für das Überdenken organisationaler Prozesse zu eröffnen sowie analytische Betrachtungen und kreatives Denken zu fördern?

Konkrete Lernprozesse und -praktiken

- Wird Wert auf Informationssammlung, Analyse und Experimentieren gelegt, um gezielt Lernprozesse in Gang zu setzen, die die Generierung, Sammlung, Interpretation und Verbreitung von organisationalem Wissen unterstützen?
- Werden Aus- und Weiterbildung zur Entwicklung der MitarbeiterInnen gefördert, um damit mitunter wertvolle Impulse für die organisationale Weiterentwicklung zu liefern?
- Ist Informationstransfer ein explizites Thema, um Wissen systematisch und auf klar definierten Wegen in der Organisation zu verbreiten?

Führung, die Lernen aktiv fördert

- Wird zum Input eingeladen? Wird aktiv zugehört? Werden herausfordernde Fragen gestellt und zu divergenten Sichtweisen ermutigt?
- Werden Zeit, Ressourcen und Orte zur Verfügung gestellt, um Probleme zu identifizieren und zu reflektieren, um den MitarbeiterInnen zu signalisieren, dass diese Tätigkeiten wichtig sind?

und gemeinsamen Logiken auf Altbewährtes ausgerichtet sind. Wenn individuelles Lernen einen Impuls für organisationales Lernen liefern soll, ist daher auf eine Balance zwischen Altbewährtem und Neuem zu achten. Die Fragen in der Toolbox „Ist Ihre Organisation eine lernende Organisation?“ liefern mögliche Ansatzpunkte, um dieses Vorhaben konkret zu unterstützen.¹⁰

Fazit

Trainings bieten den MitarbeiterInnen die Chance, sich neues Wissen, neue Fähigkeiten aber auch Werthaltungen und Einstellungen anzueignen. Dazu tragen die Persönlichkeit des/der MitarbeiterIn sowie deren Motivation und bereits bestehende Fähigkeiten bei. Die Lernprinzipien und Inhalte der Weiterbildungsmaßnahmen müssen den gewünschten Intentionen und Lernzielen der Organisation entsprechen, um ihre gewünschte Wirkung entfalten zu können. Eine förderliche Arbeitsumgebung unterstützt die MitarbeiterInnen dabei, das neu Gelernte effektiv im Arbeitsalltag anzuwenden.

Damit neu Gelerntes als Impuls für organisationale Weiterentwicklung wirken kann, ist es wichtig, das neu erworbene Wissen bzw. die neuen Fähigkeiten von der individuellen auf die organisationale Ebene zu transferieren; sprich dieses in organisationalen Routinen, Prozessen oder Strukturen zu verankern. Die gezielte Unterstützung von feed forward-Prozessen und feedback-Prozessen durch eine lernförderliche Arbeitsumgebung, die Etablierung konkreter Lernprozesse und -praktiken sowie ein Führungsverständnis, das Lernen aktiv fördert, schaffen jene Rahmenbedingungen, die es lernenden Organisationen ermöglichen, sich stetig weiter zu entwickeln.

Literatur

-
- ¹ Baldwin, T.-T. & Ford, J.K. 1988. Transfer of training. A review and directions for future research. *Personnel Psychology* 41(1): 63-105.
 - ² Weinbauer, I. 2013. Trainings wirksam gestalten. Der Einfluss der Arbeitsumgebung auf den Trainingstransfer. *Austrian Management Review* 3: 90-97.
 - ³ Saks, A.M. & Belcourt, M. 2006. An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human Resource Management*, 4, 629-648.
 - ⁴ Baldwin, T.-T. & Ford, J.K. 1988. Transfer of training. A review and directions for future research. *Personnel Psychology* 41(1): 63-105.
 - ⁵ Zum Thema Transfer siehe auch die Arbeiten von Weinbauer 2013 und Summereder 2014 in früheren Ausgaben der *Austrian Management Review*.
 - ⁶ Burke, L.A., & Hutchins, H.M. 2007. Training Transfer: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review* 6(3): 263-296
 - ⁷ March, J. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2(1):71-87. Jim March ist einer der einflussreichsten Protagonisten, die sich mit organisationalem Lernen auseinandersetzen. Seine Arbeiten zu den beiden – gleichermaßen notwendigen wie widersprüchlichen – organisationalen Lernmodi Exploration und Exploitation haben bis heute großen Einfluss auf die Diskussion wie es Organisationen langfristig gelingen kann gleichermaßen stabil und wandlungsfähig zu bleiben.
 - ⁸ Schilling, J. & Kluge, A. 2009. Barriers to organizational learning: An integration of theory and research. *International Journal of Management Reviews* 11(3): 337-360.

⁹ Crossan, M.W., Lane, H.W., & White, R.E. 1998. An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review* 24(2): 522-537.

¹⁰ In Anlehnung an: Garvin, D.A., Edmondson, A.C., & Gino, F. 2008. Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*: 1-11.

Angaben zu den Autorinnen

Dr.ⁱⁿ Karin Link ist wissenschaftliche Projektmitarbeiterin am Institute of Human Resource & Change Management an der Johannes Kepler Universität Linz und promovierte hier im November 2015 mit Auszeichnung. Ihre Forschungsschwerpunkte sind organisationale Paradoxien und Lernen auf organisationaler und individueller Ebene (Fokus Führungskräfte und Kompetenzmanagement).

Mag.^a Sylvia Schweiger ist Universitätsassistentin am Institute of Human Resource & Change Management an der Johannes Kepler Universität Linz. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich organisationales Lernen und organisationaler Wandel mit speziellem Fokus auf Führung & Gruppendynamik sowie organisationale Spannungen und deren zugrunde liegenden Feedbackmechanismen.