

1 Einführung in die Problemstellung

Die zunehmende Dynamisierung und Flexibilisierung des Wettbewerbs, ein allgemeiner Trend hin zu einer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft, weltweite Wirtschaftskrisen und zunehmender FacharbeiterInnenmangel stellen Unternehmen vor die Herausforderung, die Kompetenzen ihrer MitarbeiterInnen effizient einzusetzen und weiterzuentwickeln. Der Erfolg der Unternehmen wird von den Fähigkeiten der in ihnen tätigen Personen entscheidend geprägt. Kompetenz wird immer mehr zu einem Wettbewerbsfaktor (Kauffeld, 2010: 6).

Die letzte Weiterbildungsstudie der Statistik Austria 2010 zeigte, dass betriebliche Trainings in Österreich die am weitesten verbreitete Strategie zur Deckung dieses Qualifikationsbedarfs darstellen (Sommer-Binder, 2010). Trainings dienen dem systematischen Erwerb von Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen, die MitarbeiterInnen brauchen, um ihre Leistung im Arbeitsumfeld zu erbringen bzw. zu steigern (Goldstein, 1980; Latham, 1988). Im Jahr 2010 boten fast drei Viertel (72%) aller österreichischen Unternehmen Trainings für Ihre MitarbeiterInnen an. Ein Drittel aller Beschäftigten in Österreich nahm 2010 an einem Training teil. Im Durchschnitt verbrachte jede dieser Personen 30 Stunden bezahlte Arbeitszeit in Trainings (Sommer-Binder, 2010). Die direkten Trainingskosten im Jahr 2010 (TrainerInnenhonorar, Reisekosten/Spesen, Infrastruktur) beliefen sich auf knapp €800 Mio. Werden die Lohnausfallskosten der Teilnehmenden berücksichtigt, lagen die Gesamtinvestitionen für Trainings im Jahr 2010 bei € 1,4 Mrd (Sommer-Binder, 2010).

Diese beachtlichen Beträge, die Organisationen jedes Jahr für Trainings ausgeben, werden aus Sicht der Transferforschung in der Erwartung getätigt, dass diese Investitionen zu positiven Veränderungen im Unternehmen bzw. in den Unternehmensergebnissen führen (Dolezalek, 2005; Salas & Cannon-Bowers, 2001). Die Wirksamkeit von Trainings im Organisationskontext hängt demnach davon ab, ob das Erlernte am Arbeitsplatz auch angewandt wird (Salas & Cannon-Bowers, 2001). Diese Zielvariable wird in der Literatur unter dem Begriff „Trainings-transfer“ diskutiert. Trainingstransfer ist definiert als das Ausmaß, zu dem Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen, die im Trainingskontext erworben wurden, im Arbeitskontext effektiv angewandt werden (Baldwin & Ford, 1988).

Schätzungen deuten jedoch darauf hin, dass der Transfererfolg in der Praxis sehr gering ist und nur 10-15% des Gelernten im Arbeitskontext umgesetzt werden (Baldwin & Ford, 1988; Dickson & Bamford, 1995; Kauffeld; Bates; Holton; Müller, 2008; Khasawneh; Bates; Holton, 2006). Die geringe Nutzung der Trainingsinhalte in der Praxis – das Transferproblem der betrieblichen Weiterbildung – ist, hinsichtlich der enormen Investitionen, die jährlich für Trainingsmaßnahmen getätigt werden, von zentraler Relevanz. Umso überraschender erscheint es, dass die Erkenntnisse der Transferforschung, die dieses Problem lösen könnten, in der Praxis nur selten genutzt werden.

Die Transferforschung hält eine Vielzahl an Empfehlungen und konkreten Maßnahmen zur Sicherung der Transferwirksamkeit bereit, die im Zuge der vorliegenden Arbeit in Form eines Literature Reviews systematisch aufbereitet werden. Diese Transfersicherungsmaßnahmen (synonym dazu werden in der vorliegenden Arbeit die Begriffe Transferpraktiken bzw. kurz Transfermaßnahmen verwendet) beschreiben verschiedene Aktivitäten im Unternehmen vor, während und nach dem Training, die zur Unterstützung des Trainingstransfers beitragen.

Obwohl eine Vielzahl an Transfermaßnahmen in der Forschung identifiziert und ihre Wirkung empirisch belegt wurde, werden diese in der Praxis nur selten angewandt. TransferforscherInnen sprechen vom Research-Practice-Gap der Transferforschung (z.B. Hutchins & Burke, 2007; Saks & Belcourt, 2006). Die Erkenntnisse aus mehr als 100 Jahren Transferforschung warten darauf, in der Praxis genutzt zu werden. Sie könnten dazu beitragen, dass die hohen Investitionen – Zeit, Energie und Geldsummen - die jährlich in Österreich für Trainingsmaßnahmen getätigt werden, zu einem rentablen Return on Investment führen. Doch bislang liegt dieses Potential weitgehend brach. Diese Arbeit möchte einen Beitrag zur Schließung der Lücke zwischen Transferforschung und Praxis leisten. Sie untersucht, wie es sein kann, dass Lösungen für ein so relevantes Problem wie das Transferproblem ihren Weg zur Anwendung in der Praxis nicht finden.

Die Suche nach den Antworten führt den Leser/die Leserin in die mikropolitische Welt individueller Bedürfnisse und Ängste und zur Macht von Gewohnheiten und Routinen, die eine ganze Industrie stützen. Es zeigt sich, dass Trainings in der Praxis nicht immer mit dem Ziel des Lernens bzw. der Anwendung des Gelernten durchgeführt werden (Warhanek, 2005: 51f) und die fehlende (Transfer-)Wirksamkeit von Trainings ein offenes Geheimnis ist, über das gemeinhin hinweggesehen wird (Gris, 2008: 10) – Postulate, die populärwissenschaftlichen AutorInnen zum Bestsellerstatus verhalfen¹ und im Zuge dieser Arbeit wissenschaftlich untermauert werden können.

1 Zum Beispiel der Bestseller „Die Weiterbildungslüge“ von Richard Gris (2008)

1.1 Zielsetzung und Fragestellung der Arbeit

Diese Arbeit verfolgt das Ziel, einen Beitrag zur Schließung des Research-Practice-Gaps der Transferforschung zu leisten, indem ein Verständnis für dessen Ausmaß und die Gründe seines Bestehens geschaffen werden. Als räumlicher Fokus werden österreichische Unternehmen betrachtet.

Folgende zwei Forschungsfragen sollen im Zuge der Arbeit beantwortet werden:

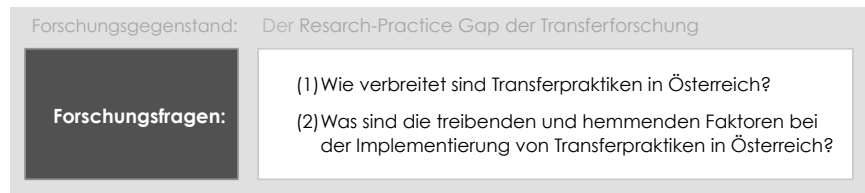


Abb. 1: Forschungsgegenstand und Forschungsfragen der Dissertation
(Quelle: Eigene Darstellung)

Um diese Fragen beantworten zu können, bedarf es einer theoretischen Folie, die Erklärungsansätze für Implementierungsprozesse und -mechanismen bereit hält. Es braucht eine Theorie, die Organisationsentscheidungen nicht auf rein zweckrationale Parameter beschränkt. Ganz generell wird eine rein zweckrationale Sichtweise in der Tradition des soziologischen Denkens und diversen, daraus erwachsenen Organisationstheorien kritisiert (Senge, 2011: 17). Spezielle Relevanz hat dies aber in Bezug auf den vorliegenden Forschungsgegenstand. Denn wie bereits angedeutet, stößt ein rein zweckrationales Erklärungskonzept in Bezug auf den Research-Practice-Gap der Transferforschung schnell an seine Grenzen. Wenn ein praktisch relevantes Problem wie das Transferproblem nicht gelöst wird, obwohl die Forschung quasi „gebrauchsfertige“ Lösungen bereithält, scheint dies mit ausschließlich zweckrationalen Entscheidungslogiken nur schwer erklärbar zu sein.

Beiden genannten Ansprüchen wird die neo-institutionalistische Organisationstheorie² gerecht. Sie beschäftigt sich in ihrem Kern mit der Verbreitung (der Diffusion) von Praktiken in einem organisationalen Feld und erklärt die dahinter liegenden Entscheidungsmechanismen nicht nur auf Basis einer Rationalitätslogik, sondern (auch) über eine Logik der Angemessenheit und Legitimität. Dabei stützt sich die neo-institutionalistische Organisationstheorie nicht nur auf theoretisch-konzeptionelle Arbeiten, sondern auch auf entsprechende empirische Befunde. Die

2 Im Folgenden wird aus stilistischen Gründen der Begriff „neo-institutionalistische Organisationstheorie“ auch kurz als „Neo-Institutionalismus“ bezeichnet.

Perspektive der neo-institutionalistischen Organisationstheorie und ihre – in gewisser Weise als durchaus radikal zu bezeichnenden – Argumentationsfiguren werden in einer Vielzahl bedeutender internationaler Fachzeitschriften in den Bereichen der Organisations- und Managementforschung publiziert (Walgenbach & Meyer, 2008: 13). Sie dient auch in der vorliegenden Arbeit als theoretische Folie zur Beantwortung der beiden Forschungsfragen zum Research-Practice-Gap der Transferforschung. Auf Basis der neo-institutionalistischen Perspektive kann ein Analyserahmen konzipiert werden, der das Auffinden der treibenden und hemmenden Faktoren bei der Implementierung von Transferpraktiken ermöglicht und so ein Verständnis für das Bestehen des Research-Practice-Gaps schafft.

1.2 Aufbau der Arbeit

Der Aufbau der Arbeit ist in Abb.2 überblicksartig dargestellt.

Dem einleitenden ersten Kapitel folgend werden in *Kapitel 2* das Organisationsverständnis der neo-institutionalistischen Organisationstheorie und ihre zentralen Argumentationsfiguren skizziert. Insbesondere wird auf die Modelle des institutionellen Wandels eingegangen, die für den vorliegenden Forschungsgegenstand zentralen Erklärungswert haben. Am Ende des Kapitels wird die theoretische Folie, die die vorliegende Arbeit leitet, mittels Kernthesen zusammengefasst.

In *Kapitel 3* wird der Stand der Transferforschung systematisch aufgearbeitet. Durch einen Literature Review werden die empirischen und konzeptionellen Fortschritte des Forschungsstrangs vorgestellt und die zentralen Determinanten des Trainingstransfers zusammengefasst. Darüber hinaus wird gezeigt, dass neo-institutionalistische Arbeiten zum Forschungsgegenstand in der Transferforschung bisher nicht berücksichtigt wurden. Aus dem Literature Review wird die Forschungslücke begründet, die im Zuge dieser Dissertation bearbeitet wird – der Research-Practice-Gap der Transferforschung. Die Ergebnisse des Literature Reviews werden aus der Perspektive des Neo-Institutionalismus kritisch reflektiert. Dabei wird aufgezeigt, dass der Transferforschung (implizit) ein zweckrationales organisationales Entscheidungsverständnis unterliegt, dass die Sicht auf mögliche Erklärungen für das Bestehen des Research-Practice-Gaps einengt und verstellt.

In *Kapitel 4* werden mögliche Erklärungsansätze für das Bestehen des Research-Practice-Gaps aus Sicht des Neo-Institutionalismus konzeptionell entwickelt. Es bindet den Forschungsgegenstand in den theoretischen Bezugsrahmen des Neo-Institutionalismus ein. Die in Kapitel 2 entwickelten Kernthesen werden dazu systematisch auf den Forschungsgegenstand übertragen und diskutiert. Eine entsprechende Forschungsagenda mit der Detaillierung der Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit wird vorgestellt. Zudem wird das Analysekonzept für die

Betrachtung der Verbreitung von Transferpraktiken aus neo-institutionalistischer Perspektive erarbeitet, das die empirische Exploration dieser Arbeit leitet.

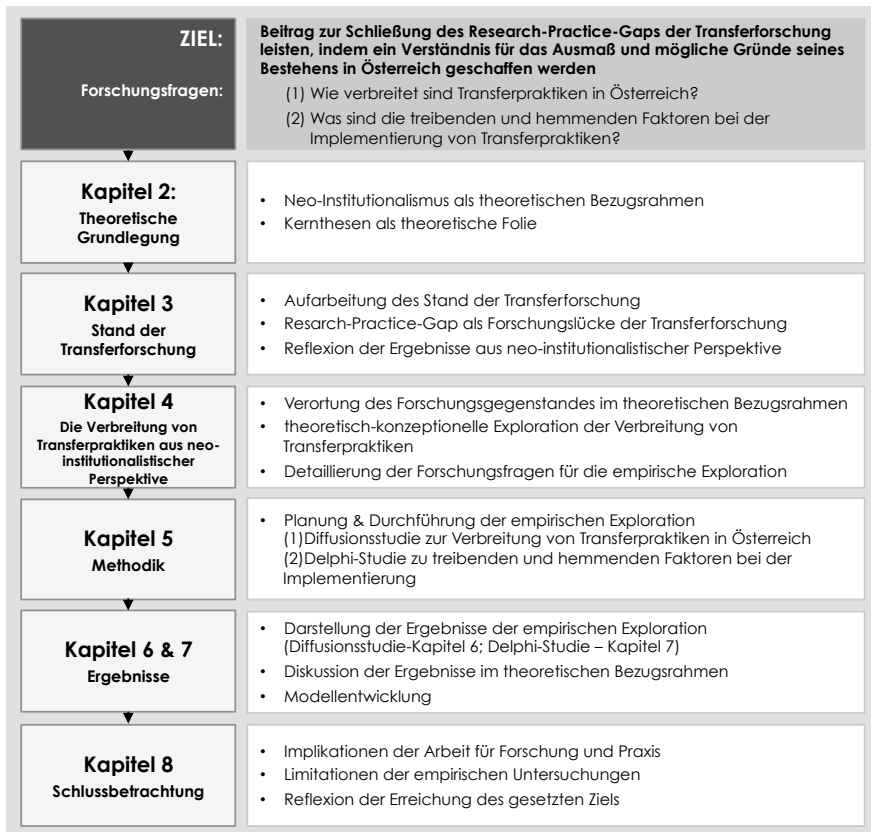


Abb. 2: Aufbau der Arbeit
(Quelle: Eigene Darstellung)

Die Methodik der Empirie wird in *Kapitel 5* vorgestellt. Sie folgt dem neo-institutionalistischen Forschungsstrang indem eine quantitative Diffusionsstudie durch eine qualitative Untersuchung der unterliegenden Mechanismen der Diffusion ergänzt wird. Im Zuge dieses Methodenkapitels wird die Planung und Durchführung zweier Studien erläutert. Die erste Studie – die Diffusionsstudie – verfolgt das Ziel, die Forschungsfrage 1 (Wie verbreitet sind Transferpraktiken in Österreich?) empirisch zu explorieren. Es werden die gewählte Form der Datenerhebung

– ein Online Fragebogen, der von 154 österreichischen PersonalistInnen beantwortet wurde – sowie das Vorgehen bei der Auswertung der Daten dargestellt. In der zweiten Studie – einer Delphi-ExpertInnen-Studie mit PersonalistInnen, TrainerInnen, ForscherInnen und externen Weiterbildungsanbietern - wird dann erhoben, welche Faktoren die Implementierung von Transferpraktiken fördern bzw. hemmen (Forschungsfrage 2). Die Delphi-Methodik, das Befragungsdesign sowie die Auswertung der Daten werden in diesem Kapitel transparent gemacht. Die Ergebnisse der Diffusionsstudie werden in *Kapitel 6* dargestellt. Sie untermauern das Postulat des Research-Practice-Gaps der Transferforschung für Österreich empirisch.

Welche Faktoren die Implementierung von Transferpraktiken fördern bzw. hemmen wird in *Kapitel 7* präsentiert. Die Ergebnisse der Delphi-Studie zeigen, warum Transfer-praktiken trotz ihrer wissenschaftlich bestätigten Wirksamkeit in der Praxis nur zögerlich eingesetzt werden. Sie weisen aber auch darauf hin, wer und was die Verbreitung aktuell vorantreibt bzw. künftig vorantreiben könnte. Die Ergebnisse werden im Lichte der neo-institutionalistischen Organisationstheorie diskutiert. Zudem wird ein Modell entwickelt, das die treibenden und hemmenden Kräfte, die bei der Verbreitung von Transferpraktiken wirken, gegenüberstellt.

Abschließend werden in *Kapitel 8* die theoretischen und praktischen Implikationen der Forschungsarbeit herausgearbeitet. Dabei wird auch die Methodenwahl kritisch reflektiert und auf die zu berücksichtigenden Limitationen hingewiesen. Die Arbeit schließt mit der Reflexion ihres angestrebten Beitrags sowie weiterführenden Forschungsdesideraten.

Transferförderung in der betrieblichen
Weiterbildungspraxis
Warum transferfördernde Maßnahmen (nicht)
implementiert werden
Weinbauer-Heidel, I.
2016, XIII, 249 S. 39 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-11919-5