

## 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

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Weiterbildungsinvestitionen in der Bundesrepublik Deutschland	Seite 4
Abb. 2: Kosten der Weiterbildungsmaßnahmen SWB 2002	Seite 9
Abb. 3: Anzahl der Weiterbildungsmaßnahmen SWB 2002	Seite 10
Abb. 4: Kosten der Weiterbildungsmaßnahmen SWB 2003	Seite 10
Abb. 5: Anzahl der Weiterbildungsmaßnahmen SWB 2003	Seite 11
Abb. 6: Transfersicherungsmodell	Seite 24
Abb. 7: Kriterien der ganzheitlichen Betrachtung der Transfersicherung	Seite 25