

Abstract

Zur Ermittlung individueller, lernfeldspezifischer und institutioneller Einflussfaktoren auf den Lerntransfer in der betrieblichen Weiterbildung: Eine empirische Untersuchung mit Weiterbildungsteilnehmenden aus dem Hotelgewerbe

Theresa Gisela Wolf

Das Hotelgewerbe ist mit speziellen Herausforderungen, wie beispielsweise dem akuten Fachkräftemangel und den ansteigenden Service-Standards, konfrontiert. Um mit diesen Entwicklungen standhalten zu können, wird als geeignete Maßnahme die betriebliche Weiterbildung gesehen (DEHOGA, 2011, S. 1). Die zunehmende Anzahl an Weiterbildungen bringt allerdings auch hohe finanzielle Ausgaben mit sich (Weisweiler, 2008, S. 3). So sind aus Unternehmenssicht Investitionen in Weiterbildungsmaßnahmen lediglich dann rentabel, wenn es den Teilnehmenden gelingt, das in einem Seminar Gelernte am Arbeitsplatz anzuwenden (Lemke, 1995, S. 1; Stender, 2009, S. 190) und damit letztlich zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beizutragen. Forschungsergebnisse zeigen jedoch, dass bezüglich des Lerntransfers in der betrieblichen Weiterbildung, das heißt die Anwendung von erworbenen Seminarinhalten am Arbeitsplatz, oftmals Probleme entstehen und die Umsetzung des Gelernten nur unzureichend oder sogar überhaupt nicht gelingt, wenn die Teilnehmenden an den Arbeitsplatz zurückkehren (Mandl et al., 1992, S. 126; Pham, Segers & Gijsselaers, 2010, S. 2; Piezzi, 2002, S. 1; Seidel, 2012, S. 2; Solga, 2011, S. 339). Daher ist der Lerntransfer im Kontext der betrieblichen Weiterbildung zu einer zentralen Frage geworden (Kunze, 2003, S. 17). Seither verdeutlichen theoretische Lerntransfermodelle und vornehmlich quantitativ-empirische Transferstudien, dass der Lerntransfer von zahlreichen Faktoren beeinflusst wird, welche sich auf der individuellen, lernfeldspezifischen und institutionellen Ebene verorten lassen. Es zeigt sich jedoch ein erheblicher Forschungsbedarf nach Studien, welche erfolgswirksame Einflussfaktoren, z. B. die soziale Unterstützung, näher erklären (Tonhäuser, 2017, S. 11, 20). Aus methodischer Sicht bot sich hier ein qualitativer Zugang an. So konnten mittels halbstrukturierter Leitfadenterviews mit Mitarbeitenden einer Hotelkette zu den zwei Messzeitpunkten t_1 und t_2 bereits bekannte Lerntransferdeterminanten bestätigt, erfolgswirksame Einflussfaktoren ausdifferenziert und neue, hotelspezifische Determinanten identifiziert werden. Die gewonnenen Forschungserkenntnisse münden in Implikationen zur Transferförderung speziell für das Hotelgewerbe.

To Identify Individual, Learning Arena-specific and Institutional Factors that Affect Learning Transfer in Company-sponsored Further Training: An Empirical Study with Further Training Participants from the Hotel Sector

The hotel sector is facing special challenges, such as the acute shortage of skilled workers and rising service standards. Company-sponsored further training is regarded as an appropriate measure for keeping pace with these developments (DEHOGA, 2011, p. 1). However, the increasing number of further training courses also entails high financing costs (Weisweiler, 2008, p. 3). From the company's point of view, investments in further training measures are thus only cost-effective provided the participants succeed in putting into practice in the workplace what they have learned at a seminar (Lemke, 1995, p. 1; Stender, 2009, p. 190) and thus ultimately contributing to the economic success of the company. However, research results show that problems often arise with regard to learning transfer in company-sponsored further training, i.e. the application of acquired seminar content to activities in the workplace, and that participants' implementation of what they have learned is insufficient or even completely unsuccessful when they return to the workplace (Mandl et al., 1992, p. 126; Pham, Segers & Gijssels, 2010, p. 2; Piezzi, 2002, p. 1; Seidel, 2012, p. 2; Solga, 2011, p. 339). Learning transfer has thus become a central issue in the context of company-sponsored further training (Kunze, 2003, p. 17). In the meantime, theoretical learning transfer models and primarily quantitative-empirical transfer studies have made it clear that learning transfer is influenced by multiple factors that can be pinpointed at the individual, learning arena-specific and institutional levels. However, there is a significant research need for studies that explain in greater depth those factors that influence success, such as social support (Tonhäuser, 2017, pp. 11, 20). From a methodological point of view, a qualitative approach seemed most appropriate here. By means of semi-structured guided interviews with staff of a hotel chain at the two measurement points t_1 and t_2 , it was possible to confirm known determinants of learning transfer, to discern success factors and to identify new, hotel-specific determinants. The resulting research findings have implications for supporting learning transfer, specifically in the hotel sector.

Literatur

- Baumeler, C., Ertelt, B.-J. & Frey, A. (Hrsg.) (2012). *Transferkompetenz und Transfer: Theoretische und empirische Untersuchung zu den Wirksamkeitsbedingungen betrieblicher Weiterbildung* (Dissertation, Bd. 3). Mainz, Deutschland: Johannes-Gutenberg-Universität Mainz, Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften.
- Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) (2011). *Fit für die Zukunft: 10-Punkte-Maßnahmenplan zur Fach- und Arbeitskräftesicherung*. Abgerufen am 06. Juli 2020 von https://www.dehoga-bundesverband.de/fileadmin/Startseite/03_Ausbildung__Karriere/DEHOGA-Faecher_Fachkraeftesicherung_2011.pdf
- Euler, D. & Sloane, P. F. E. (Hrsg.) (2002). *Transferförderung in der betrieblichen Weiterbildung: Die Bedeutung der Arbeitsumgebung und der Integration der Weiterbildung in die Unternehmensführung* (Dissertation, Reihe: Wirtschaftspädagogisches Forum, Bd. 21). St. Gallen, Schweiz: Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften.
- Greif, S. & Kurtz, H.-J. (Hrsg.) (1995). *Transfermanagement* (Schriftenreihe Psychologie und innovatives Management). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Kunze, D. (2003). *Lerntransfer im Kontext einer personenzentriert-systemischen Erwachsenenbildung: Wie Wissen zum (nicht) veränderten Handeln führt*. Köln: GwG-Verlag.
- Mandl, H., Prenzel, M. & Gräsel, C. (1992). Das Problem des Lerntransfers in der betrieblichen Weiterbildung. *Unterrichtswissenschaft*, 20, 126–143.
- Pham, N. T. P., Segers, M. S. R. & Gijssels, W. H. (2010). Understanding training transfer effects from a motivational perspective: A test of MBA programmes. *Business Leadership Review*, 7(3), 1–25.
- Solga, M. (2011). Förderung von Lerntransfer. In J. Ryschka, M. Solga & A. Mattenklott, *Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele* (3. Aufl., S. 339–368). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Stender, J. (2009). *Betriebliches Weiterbildungsmanagement: Ein Lehrbuch*. Stuttgart: S. Hirzel Verlag.
- Tönhäuser, C. (2017). Wirksamkeit und Einflussfaktoren auf den Lerntransfer in der formalisierten betrieblich-beruflichen Weiterbildung: Eine qualitative Studie. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online*, (32), 1–27.
- Weisweiler, S. (2008). *Der Einfluss von Individuum, Trainingsmaßnahme und Umfeld: Eine Untersuchung zum Transferprozess in der Weiterbildung* (Dissertation). Regensburg, Deutschland: Universität Regensburg.