

## Gelingsbedingungen für einen erfolgreichen Transfer von der hochschulischen Weiterbildung in die berufliche Praxis

Linda Häßlich

### Abstract

Die gesellschaftliche Öffnung der Universitäten im Sinne der Third Mission stellt diese vor die Herausforderung, das lebenslange Lernen durch hochschulische Weiterbildung sicher zu stellen. Im Gegensatz zur klassischen Lehre ist die wissenschaftliche Weiterbildung durch marktorientierte Nachfrage geprägt. Somit müssen sich die Universitäten den Anforderungen und Besonderheiten der Wirtschaft anpassen, um dem Auftrag des Wissenstransfers gerecht zu werden. Im vorliegenden Beitrag werden ausgewählte Ergebnisse einer Umfrage unter ehemaligen Teilnehmenden externer wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote sowie Diskussionsergebnisse von Expert\*innen vorgestellt und erste Gelingsbedingungen abgeleitet, die einen erfolgreichen Transfer unterstützen können.

# 1 Ausgangssituation

Nach dem Deutschen Hochschulrahmengesetz (1998) gehört die wissenschaftliche Weiterbildung neben Forschung und Lehre zu den Kernaufgaben einer Hochschule (HRG §2 Abs. 1; Bade-Becker, 2017). So stehen Universitäten zunehmend vor der Aufgabe, ökonomisch verwertbares Wissen in die Gesellschaft zu transferieren (Etzkowitz u. Webster 1998). Neben Kooperationen mit Unternehmen stellt die hochschulische Weiterbildung, wie vom Wissenschaftsrat definiert (Wissenschaftsrat 2019), eine Form des Wissenstransfers dar.

Die Wirtschaftswelt ihrerseits steht vor der Herausforderung der zunehmenden Wissensdynamisierung in Folge der voranschreitenden Digitalisierung (Bade-Becker 2017), kürzeren Innovationszyklen (HRK 2008), der abnehmenden Halbwertszeit des Wissens (Kirchgeorg, Pfeil, Georgi, Horndasch & Wisbauer, 2018), dem zunehmenden Fachkräftemangel (BMBF, 2019) und der damit einhergehenden Forderung nach entsprechenden Kenntnissen und Kompetenzen des Personals. Dies führt zu einem höheren Lern- und Veränderungsbedarf der Beschäftigten (Wuppertaler Kreis, 2018). Dadurch bedingt, ändern sich der quartäre Bildungsbereich sowie die Rahmenbedingungen für und die Anforderungen an die beteiligten Akteur\*innen stark (Nationale Agentur Bildung für Europa beim Bundesinstitut für Berufsbildung 2016). Parallel führt der Wandel von der postgradualen Weiterbildung zum lebenslangen Lernen (Wolter 2011) und die Forderung des Ausbaus der nachfrageorientierten wissenschaftlichen Weiterbildung (Bade-Becker, 2017), zu einer anhaltenden Reorganisationserfordernis der Hochschulweiterbildung. Dabei soll der Transfer von Wissen und Technologien zwischen Wissenschaft und Wirtschaft stärker in den Fokus gerückt werden (Wissenschaftsrat 2016).

Als Kriterium für den langfristigen Unternehmenserfolg und als Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen gewinnt die Weiterbildung in Deutschland in den kommenden Jahren weiter an Bedeutung (Kirchgeorg et al., 2018) und ist ein Schlüsselfaktor zur Sicherung von Innovationskraft und Attraktivität einer Organisation in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld (Kauffeld, 2010). In den vergangenen Jahren ist die Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland kontinuierlich gestiegen und lag im Jahr 2018 bei 54 Prozent (BMBF, 2019). Auch die Ergebnisse des Adult Education Survey (AES) zeigen, dass in Deutschland eine konstant hohe Weiterbildungsquote vorherrscht, jedoch wird der Transfer des Gelernten in die alltägliche Praxis zurückhaltend beurteilt (Schrader et al. 2017).

Der vorliegende Beitrag rückt neben dem Transfer zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft den Wissenstransfer durch externe wissenschaftliche Weiterbildung in die berufliche Praxis in den Fokus.

## 2 Theoretischer Hintergrund

### 2.1 Begriffsbestimmung

Wissenschaftliche Weiterbildung ist entsprechend dem weitgefassten Verständnis der Kultusministerkonferenz (KMK 2001) als die „Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer ersten Bildungsphase und in der Regel nach Aufnahme einer Erwerbs- oder Familientätigkeit, wobei das wahrgenommene Weiterbildungsangebot dem fachlichen und didaktischen Niveau der Hochschule entspricht“ (KMK 2001, 2) definiert. Im engeren Verständnis lässt sich die wissenschaftliche Weiterbildung nach Wolter (2011) anhand folgender Kriterien definieren:

- Adressaten: Hochschulabsolvent\*innen als auch Erwerbstätige ohne Hochschulabschluss,
- Institution: wissenschaftliche Einrichtungen wie bspw. Universitäten, Hochschulen oder Fachhochschulen und
- wissenschaftliches Anspruchsniveau der Angebote: fachlich und didaktisch.

Auf neueren Erkenntnissen basierend spricht sich der Wissenschaftsrat (2019) in seiner „Empfehlung zu hochschulischer Weiterbildung als Teil des lebenslangen Lernens“ für die Bezeichnung hochschulische statt wissenschaftliche Weiterbildung aus, welche die Autorin übernimmt. Unter externer wissenschaftlicher Weiterbildung werden hochschulische Weiterbildungsangebote für Unternehmen und Institutionen, ohne berufsbegleitende Studiengänge, verstanden.

Weiterhin wird zwischen Wissens- und Lerntransfer unterschieden. Dabei impliziert der Wissenstransfer einen wechselseitigen Austausch zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft. Diese Austauschprozesse sind als wechselseitige Lehr- und Lernprozess zu organisieren (Schäfer 1988). Der Lerntransfer wird durch die ISO-Norm 29990 (2009) als „Fähigkeit, das Gelernte außerhalb der originären Lernsituation anzuwenden“ (ebd., 9) definiert. Somit wird die Fähigkeit beschrieben, das gelernte Wissen oder Verhalten auf neue oder ähnliche Situationen anzuwenden (Konradt et al. 2008). Es wird davon ausgegangen, „dass Lerneffekte sich nicht allein auf die Leistung bei trainierten Aufgaben beschränken, sondern auch auf nicht trainierte oder nicht trainierbare übertragen werden“ (Sonntag 2006, 357) können. Somit sollte eine Weiterbildungsveranstaltung darauf ausgelegt sein, das angeeignete Wissen und die Fähigkeiten optimal in den beruflichen Alltag zu integrieren (Sonntag 2006). Dabei können Lerntransfermethoden unterstützen, bereits gelernte und gespeicherte Wissens- und Handlungseinheiten von einem Anwendungsbereich in einen anderen zu übertragen (Marschelke 2013; Hasselhorn u. Gold 2013). Verschiedene Methoden und Lernformate, die den Lerntransfer unterstützen, werden in der pädagogisch-didaktischen Fachliteratur beschrieben und diskutiert (Bastian u. Groß 2012; Besser 2001; Marschelke 2013; Meyerhoff u. Brühl 2009). Dazu zählen bspw. die klassische Projektarbeit, das Lösen von Fallbeispielen oder das Einbeziehen der Alltagssituation der Teilnehmenden in die Weiterbildungsveranstaltung. Durch die Anwendung derartiger Methoden wird die Vernetzung des Vorwissens mit neuen Wissensbeständen und die Anwendung neu gelernter Inhalte unterstützt (Stern 1997).

## 2.2 Stand der Forschung

Die Notwendigkeit zur Teilnahme an einer Weiterbildungsveranstaltung wird in den meisten Fällen durch einen akut auftretenden Mangel an Wissen oder Kompetenzen ausgelöst. Dies geschieht insbesondere dann, wenn neue Aufgaben bewältigt werden müssen (HTTC 2016). Jedoch können gerade einmal ein Viertel (27%) der Weiterbildungsteilnehmenden die neu gelernten Inhalte erfolgreich in den Arbeitsalltag transferieren (Graf et al. 2016). Für einen nachhaltigen Lernerfolg ist insbesondere eine positive Lernmotivation entscheidend (ebd.). Dabei nimmt die Führungskraft eine wesentliche Rolle ein. Nur eine Minderheit von 9 Prozent befragter Mitarbeiter\*innen fühlt sich beim Lernen von ihren Vorgesetzten gut bis sehr gut unterstützt (ebd.). Ein Erfolgscontrolling der betrieblichen Weiterbildung erfolgt in 86 Prozent der befragten Unternehmen durch die Dokumentation der Teilnahme an einer Weiterbildungsveranstaltung (Kirchgeorg et al. 2018). In diesem Zusammenhang wird einer lernförderlichen Unternehmenskultur eine besondere Bedeutung beigemessen (HTTC 2016). Diese sollte das Ziel eines jeden Unternehmens sein. Dabei rücken eine fortlaufende Qualifizierung sowie das Verständnis, das Fehler gemacht werden können und die Bereitschaft, Fehler machen zu dürfen, in den Vordergrund (ebd.).

Unter Berücksichtigung der beschriebenen Problemstellung trägt der vorliegende Beitrag zur Klärung einer besseren Ausgestaltung von Weiterbildungsangeboten und somit zur Steigerung

des Wissenstransfers zwischen Wissenschaft und Praxis sowie umgekehrt in der hochschulischen Weiterbildung bei.

### 3 Methodisches Vorgehen

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein mehrstufiger Mixed Method Ansatz gewählt. Im ersten Schritt wurden ehemalige Teilnehmende von externen wissenschaftlichen Weiterbildungsangeboten der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus-Senftenberg (BTU) mittels einer schriftlichen Onlinebefragung befragt. Ziel war es, Informationen zu den Transfermöglichkeiten aus den wissenschaftlichen Weiterbildungsangeboten in die Arbeitspraxis zu erlangen. Die Selbsteinschätzung erfolgte mit zeitlichem Abstand zum Abschluss einer Weiterbildungsveranstaltung. Somit hatten die Teilnehmenden ausreichend Zeit, die erlernten Inhalte in den Arbeitsalltag zu integrieren.

In einem zweiten Schritt diskutierten 25 Verantwortliche und Interessierte der wissenschaftlichen Weiterbildung aus dem deutschsprachigen Raum in einem offenen World Café an vier Themeninseln zu folgenden Fragestellungen:

- Welche Voraussetzungen benötigt ein gelingender Transfer zwischen Hochschule und Wirtschaft sowie umgekehrt?
- Was kennzeichnet einen gelingenden Transfer aus Teilnehmendensicht?
- Was kennzeichnet einen gelingenden Transfer aus Unternehmenssicht?
- Welche Best-Practice-Transfermethoden können zur Steigerung des Transfers analog oder digital in der wissenschaftlichen Weiterbildung eingesetzt werden?

Die Diskussionsergebnisse wurden inhaltsanalytisch, in Anlehnung an Mayring (2010), ausgewertet und zusammengefasst.

#### 3.1 Erhebungsinstrument und Operationalisierung

Für die Onlinebefragung wurde ein teilstandardisierter Fragebogen mit insgesamt 15 gebundenen und 12 offenen Fragen als Erhebungsinstrument verwendet. Die Fragen erfassten verschiedene Kennzahlen und Einstellungen der ehemaligen Teilnehmenden zum Lernprozess, den Umsetzungszielen, der Anwendung des Erlernten, angebotenen Hilfestellungen sowie zum digitalen Lehren und Lernen. Die Grundlage für die Fragebogenkonstruktion bildeten bereits entwickelte Befragungsinstrumente diverser Autor\*innen, aus denen geeignete Skalen identifiziert, extrahiert und bei Bedarf angepasst wurden. Zur Beantwortung der Fragen wurden überwiegend geschlossene Items mit einer fünfstufigen verbalen bipolaren Likert-Skala verwendet. Ergänzt wird diese durch ein offenes und geschlossenes Antwortformat. Der konstruierte Fragebogen wurde in Limesurvey erstellt und einem umfassenden Pretest durch 13 Personen aus Wissenschaft und Wirtschaft unterzogen. Die Ergebnisse des Pretests wurden kategorisiert, ausgewertet und in den Fragebogen eingearbeitet.

## 3.2 Ablauf

Ziel der vorliegenden Befragung war es, eine möglichst aussagekräftige Datengrundlage zu erreichen, um speziell für die BTU Schlussfolgerungen ziehen zu können. Zu diesem Zwecke wurden die ehemaligen Teilnehmenden von Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung im externen Bereich im Zeitraum vom 01.01.2015 bis Ende Juni 2018 recherchiert. Auf dieser Basis wurden 162 ehemalige Teilnehmende via E-Mail zur Teilnahme an der Online-Befragung eingeladen. Der Befragungszeitraum erstreckte sich über vier Wochen (vom 4. Juli bis zum 5. August 2018). Insgesamt wurde der Fragebogen 54 Mal aufgerufen. Nach notwendigen Ausschlüssen aufgrund von fehlenden Angaben konnten 44 Fragebögen in die Auswertung einbezogen werden, was einer Rücklaufquote von 27 Prozent entspricht.

## 3.3 Stichprobe

Die an der Befragung teilnehmenden Personen stammen überwiegend aus Brandenburg und Sachsen, insbesondere der Region Lausitz. Das Alter der Teilnehmenden liegt mehrheitlich zwischen 26 und 35 Jahren (36%) und zwischen 36 und 45 Jahre (31%). Sie sind zu 60 Prozent weiblich und zu 40 Prozent männlich.

## 4 Ergebnisse

Zur Erfassung der Gründe zum Besuch einer Weiterbildungsveranstaltung diente die Frage: „Aus welchem Grund haben Sie die Weiterbildung besucht?“ Für die Beantwortung wurden sechs Antwortmöglichkeiten aufgeführt, die anhand einer fünfstufigen Likert-Skala („stimme nicht zu“, „stimme eher nicht zu“, „teils/teils“, „stimme eher zu“, „stimme zu“) eingeschätzt wurden. Die Teilnahme erfolgte primär aus den folgenden drei Gründen: Erlernen der im Seminar angebotenen Inhalte (93%), Freude am Lernen neuer Inhalte (88%) und Erfahrungsaustausch mit Kolleg\*innen aus anderen Unternehmen (55%). Weitere Gründe, warum eine Weiterbildungsveranstaltung besucht wurde, konnten über eine offene Frage generiert werden. Dazu zählen das allgemeine Interesse am Weiterbildungsthema, die Aktualität der Inhalte, Verknüpfungspunkte für zukünftige Themenfelder sowie die Möglichkeit, neue Kontakte zu knüpfen. Von der Weiterbildungsveranstaltung haben die Teilnehmenden die Übertragbarkeit auf die Berufspraxis, einen Wissensgewinn, aktuelle Themen, einen fachlichen Austausch sowie den Theorie-Praxis-Transfer erwartet („Was war Ihre Erwartung an die von Ihnen besuchte Weiterbildungsveranstaltung?“, offene Frage). Von den an der Befragung Teilnehmenden haben 83 Prozent angegeben, dass sie die erlernten Seminarinhalte bei ihrer derzeitigen Tätigkeit anwenden können („Können Sie bei Ihrer derzeitigen Tätigkeit die erlernten Seminarinhalte anwenden?“; Antwortmöglichkeiten: „Ja“, „Nein“). Die Frage „Wie wichtig empfingen Sie folgende Einflussgrößen für Ihren persönlichen Lernprozess im Allgemeinen?“ konnten die Teilnehmenden mit 22 Antwortalternativen auf einer fünfstufigen Likert-Skala („unwichtig“, „eher unwichtig“, „teils/teils“, „eher wichtig“, „sehr wichtig“) bewerten. Zu den Haupteinflussgrößen zählen das Eigeninteresse an den erlernten Inhalten (98%), die jeweiligen Dozierenden (Fachwissen, Unterstützung; 98%), die eigene Fähigkeit, die vermittelten Inhalte zu verstehen (95%) sowie die Erfüllung der eigenen Erwartungen (85%). Weitere Einflussgrößen, die über eine offene Frage erhoben wurden, sind eine heterogene und harmonische Gruppe Teilnehmender, Handwerkszeug für die Praxis, Vereinbarung von Lernzielen, eine praktische Anwendung und Feedbackgespräche mit den Vorgesetzten.

In Vorbereitung der Weiterbildungsveranstaltung („Haben Ihre Vorgesetzten mit Ihnen ein Seminarvorbereitungsgespräch geführt?“, Antwortmöglichkeiten: „Ja“, „Nein“) wurden mit 97 Prozent der Teilnehmenden keine Gespräche mit den Vorgesetzten geführt und dementsprechend auch keine Umsetzungsziele in der Praxis vereinbart („Wurden mit Ihnen konkrete Umsetzungsziele vereinbart?“, Antwortmöglichkeiten: „Ja“, „Nein“). Ein Seminarnachbereitungsgespräch („Haben Ihre Vorgesetzten mit Ihnen ein Seminarnachbereitungsgespräch geführt?“, Antwortmöglichkeiten „Ja“, „Nein“) wurde lediglich mit 8 Prozent der Teilnehmenden geführt. Mit der eigenständigen Nachbereitung der Seminarinhalte („Haben Sie eigenständig die Seminarinhalte nachbereitet und hinsichtlich der Anwendbarkeit in Ihrem Arbeitskontext geprüft?“, Antwortmöglichkeiten „Ja“, „Nein“) haben sich 90 Prozent der Teilnehmenden auseinandergesetzt. Bei der Anwendung des Erlernten in der täglichen Arbeit („Wie wichtig sind folgende Einflussgrößen für Sie persönlich bei der Anwendung des Erlernten in der täglichen Arbeit?“; 13 Antwortmöglichkeiten; fünfstufige Likert-Skala „unwichtig“, „weniger wichtig“, „teils/teils“, „eher wichtig“, „sehr wichtig“) sind laut Teilnehmenden folgende Einflussgrößen von besonderer Bedeutung: persönliche Bereitschaft zur Anwendung neuen Wissens (100%), Eigeninteresse an den erlernten Inhalten (97%), Organisationsklima (91%) und die eigene Einstellung zur Arbeit (88%). Weitere Einflussgrößen, die über eine offene Frage („Welche weiteren Einflussgrößen sind für Sie persönlich bei der Anwendung des Erlernten in der täglichen Arbeit wichtig?“) erhoben wurden, sind das Interesse des Unternehmens und der Vorgesetzten am Weiterbildungsthema, die Praxisnähe der vermittelten Inhalte, die Wiederholung, Auffrischung und Vertiefung der Weiterbildungsthemen sowie die zeitlichen Ressourcen, um neues Wissen im Arbeitsalltag reflektieren und anwenden zu können.

Zu den häufigsten Hilfestellungen, die zur Anwendung des Erlernten angeboten wurden („Welche Hilfestellungen wurden Ihnen zur Anwendung des Erlernten angeboten? Kreuzen Sie das Zutreffende an. Geben Sie bitte außerdem für alle Hilfen an, wie wichtig sie Ihnen sind.“; Antwortmöglichkeiten: „wurde nicht angeboten“, „wurde angeboten“; fünfstufige Likert-Skala „unwichtig“, „weniger wichtig“, „teils/teils“, „eher wichtig“, „sehr wichtig“), zählen: Kontakt zu Dozierenden (Telefon, E-Mail) (80%), Skript/Zusammenfassung der Inhalte zum Nachschlagen (79%) und Nachtreffen mit anderen Teilnehmenden (29%). Als besonders sinnvolle Hilfestellungen wurden von den Teilnehmenden Skript/Zusammenfassung der Inhalte zum Nachschlagen (87%), Kontakt zu Dozierenden (Telefon, E-Mail) (66%), Checklisten zur Anwendung des Erlernten (41%) sowie Vernetzung und Austausch mit den Teilnehmenden nach dem Seminar z. B. via Lernplattform (36%) angegeben. In Abbildung 1 wird das Vorhandensein der einzelnen Hilfestellungen mit der Bewertung der Bedeutung durch die Teilnehmenden gegenübergestellt. Die größten Differenzen liegen bei der begleiteten Anwendung des Erlernten mit den Vorgesetzten, der Vereinbarung von Umsetzungszielen in der Praxis und Checklisten zur Anwendung des Erlernten.

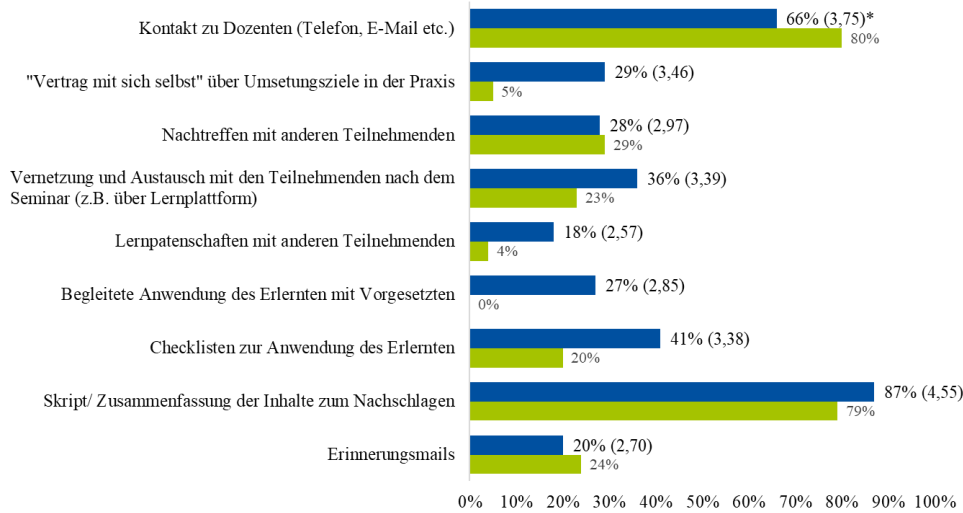


Abbildung 1: Hilfestellungen zur Anwendung des Erlernten und deren Bedeutung für die Teilnehmenden n zwischen 20 und 32; grün: wurde angeboten, blau: wird als wichtig empfunden (d.h. mit 4 oder 5 geantwortet)  
\*In Klammern abgetragen ist der Mittelwert zur Bewertung der Wichtigkeit der jeweiligen Antwortoption.

Die Einflussgrößen, die bei der Anwendung des Erlernten am meisten gefördert bzw. die Hinderungsgründe, die am meisten blockiert haben („Welche Einflussgrößen haben bei Ihnen die Anwendung des Erlernten am meisten gefördert und welche Hinderungsgründe am meisten blockiert?“; offene Frage) sind in Abbildung 2 gegenübergestellt.

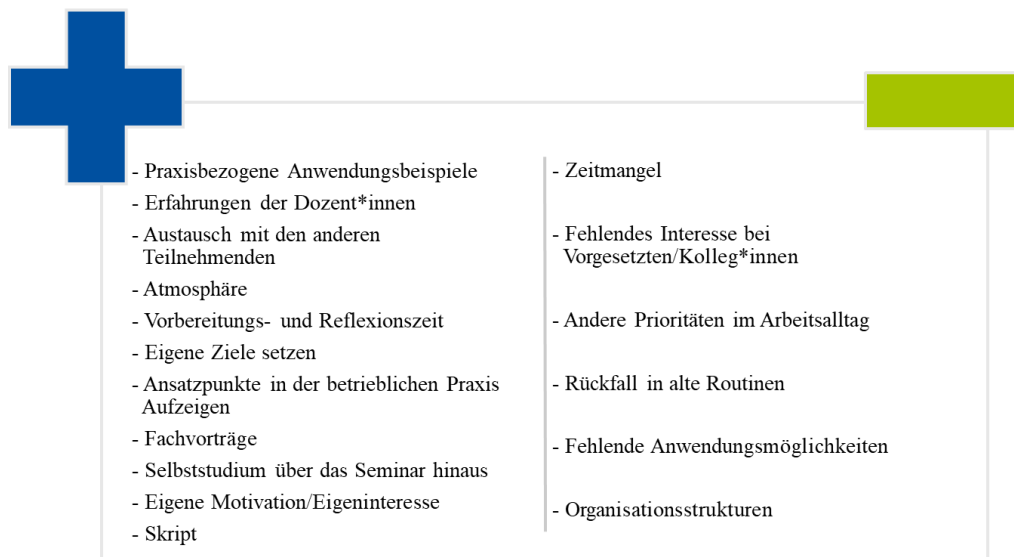


Abbildung 2: Gegenüberstellung der Förderungs- und Hinderungsgründe bei der Anwendung des Erlernten

Wie der Abbildung entnommen werden kann, zählen der Praxisbezug, Erfahrungsaustausch, Zeit für Vorbereitung und Reflexion sowie die eigene Motivation und das Eigeninteresse zu den Einflussfaktoren, die die Anwendung des Erlernten am meisten fördern. Als Hinderungsgründe wurden Zeitmangel, fehlendes Interesse bei Kolleg\*innen und Vorgesetzten, andere Prioritäten im Arbeitsalltag sowie die Organisationsstrukturen im Betrieb angegeben. Durch die Gegenüber-

stellung kann gezeigt werden, dass die Einflussgrößen, die die Anwendung des Erlernten gefördert haben, größtenteils durch den Weiterbildungsanbieter und durch den Weiterbildungsteilnehmenden beeinflusst werden können. Hingegen zeigen die Hinderungsgründe Faktoren auf, die durch das Unternehmen gesteuert werden.

Bei der offenen Frage „Rückblickend, was hätte Ihnen die Anwendung des Erlernten in der Praxis erleichtert?“ gaben die Teilnehmenden den Austausch nach dem Seminar, die Akzeptanz der Vorgesetzten, Zeit, Checklisten und eine eigene Zielformulierung an.

Ergänzt und reflektiert wurden die Ergebnisse der Onlinebefragung mit Hilfe der Diskussionsergebnisse aus dem offenen World Café mit Verantwortlichen und Interessierten der wissenschaftlichen Weiterbildung aus dem deutschsprachigen Raum. Wie in Abbildung 3 dargestellt, kann durch das Zusammenspiel von Teilnehmenden, Unternehmen und Hochschulen als Weiterbildungsanbieter sowie unter Berücksichtigung verschiedener Faktoren, ein gelingender Transfer gefördert werden.

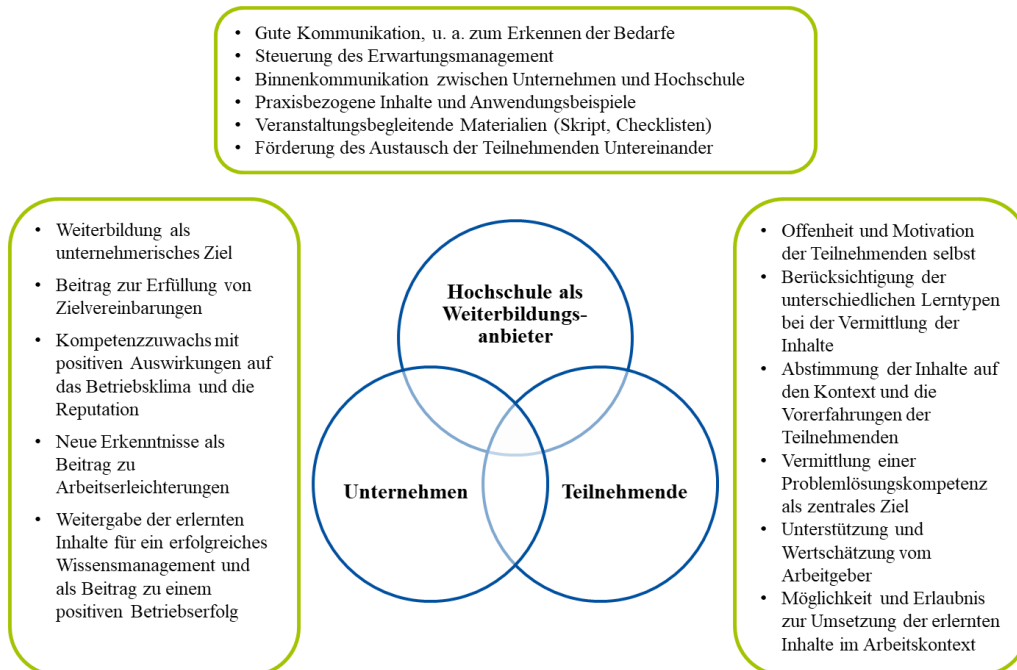


Abbildung 3: Gelingensbedingungen für einen erfolgreichen Transfer

## 5 Diskussion und Fazit

Im Zuge des kontinuierlichen Wandels der Informations- und Wissensgesellschaft besteht Konsens in der Erwartung, steuerungs- und praxisrelevantes Wissen zu generieren und anwenden zu können (Schrader u. Goeze 2011). Dabei werden die (wissenschaftlichen) Leistungen der hochschulischen Weiterbildung zunehmend daran gemessen, wie gut der Transfer des Wissens in die Praxis und die Gesellschaft gelingt (Christ et al. 2019).

Der vorliegende Beitrag setzt sich unter Berücksichtigung der Ergebnisse einer Onlinebefragung mit ehemaligen Teilnehmenden an externen wissenschaftlichen Weiterbildungsangeboten mit der Fragestellung auseinander, wie die Ausgestaltung von Weiterbildungsangeboten zur Steigerung des Wissenstransfers zwischen Wissenschaft und Praxis sowie umgekehrt in der hochschulischen Weiterbildung gefördert werden kann. Die Ergebnisse zeigen Handlungsempfehlungen



für die drei Akteur\*innengruppen Teilnehmende, Unternehmen und die Hochschulen als Weiterbildungsanbieter auf (s. Kapitel 4).

Dabei spiegeln die Ergebnisse der durchgeführten Befragung die Ergebnisse bisheriger Studien wieder. Zur Förderung des Transfers sind die Teilnehmenden, Unternehmen und Hochschulen als Weiterbildungsanbieter mit verschiedenen Maßnahmen aufgefordert, vor, während und nach der Weiterbildungsveranstaltung den Lernerfolg zu sichern:

- **Teilnehmende:**  
intrinsische Lern- und Transferanreize, Erfolgserwartungen, Vorwissen, Eigeninitiative, Zeit zur Vor- und Nachbereitung
- **Unternehmen/Arbeitsumfeld:**  
Zielvorgaben, Arbeitsanforderungen, Unterstützung Vorgesetzte/Personalentwicklung, verfügbare Zeit zur Anwendung des Erlernten, soziales Umfeld, Organisationskultur
- **Hochschule als Weiterbildungsanbieter:**  
heterogener Teilnehmendenkreis, Lerninhalt, Methodik & Medien, Dozierende, Lernumgebung und Atmosphäre  
(Gnefkow 2008).

Insbesondere geht aus den Ergebnissen der Onlinebefragung hervor, dass die Führungskraft der Weiterbildungsteilnehmenden einen wesentlichen Beitrag für einen erfolgreichen Transfer leisten kann. Die Organisationskultur des Unternehmens beeinflusst dabei maßgeblich das Führungsverhalten (vgl. Rosenstiel 2007). Anbieter hochschulischer Weiterbildung sollten überprüfen, inwiefern sie mit einer entsprechenden Kommunikationsstrategie potenzielle Unternehmen und Weiterbildungsteilnehmende für einen erfolgreichen Transfer und den damit verbundenen Chancen und Herausforderungen sensibilisieren können. Dazu sollte zur Förderung des Transfers im Vorfeld einer geplanten Weiterbildungsveranstaltung ein persönlicher Dialog, idealiter zwischen dem Weiterbildungsteilnehmenden, dem Unternehmen sowie der Hochschule als Weiterbildungsanbieter, erfolgen, der u. a. die potenziellen Transfermöglichkeiten aus der Weiterbildungsveranstaltung in die Praxis sowie umgekehrt thematisiert. Weiterhin können auf Seiten der Hochschule auf Makro-, Meso- und Mikroebene technologie- und nicht-technologieunterstützte Transfermethoden in die Weiterbildungsveranstaltung eingebunden werden. Beispielsweise können vor oder zu Beginn einer Weiterbildungsveranstaltung zur Abfrage der Erwartungen ein Stimmungsbarometer oder zur Abfrage des Vorwissens ein Quiz eingebunden werden. Während der Weiterbildungsveranstaltung sollten die Teilnehmenden die Möglichkeit haben, eigene Fragestellungen und Probleme einzubringen. Die Reflexion des Lernprozesses sowie der eigenen bisherigen Verhaltensweisen am Arbeitsplatz und die daraus resultierenden „AHA-Effekte“ können in einem Studienbuch (analog oder digital) festgehalten werden. Zum Ende oder nach Abschluss der Weiterbildungsveranstaltung kann die Alumniarbeit/Vernetzung der Teilnehmenden über die Weiterbildungsveranstaltung hinaus, u. a. zum Austausch gesammelter Erfahrungen, zu einem gelingenden Transfer beitragen.

Entsprechend der aufgezeigten Befragungs- und Diskussionsergebnisse kann mit einer thematischen Sensibilisierung, einer entsprechenden Rahmenbedingung und Organisationskultur im Unternehmen und bei der Weiterbildungsveranstaltung sowie der Einbindung von verschiedenen Lerntransfermethoden eine erfolgreiche und nachhaltige Transferorientierung in der wissenschaftlichen Weiterbildung erzielt und ein gelingender Transfer gefördert werden.

Für weitere Untersuchungen im Forschungsfeld sind Wissenschaftler\*innen angehalten, den aufgezeigten Ansatz kritisch zu diskutieren und mit flächendeckenderen Untersuchungen gegenüberzustellen und weiterzuentwickeln. Erst auf Basis einer fundierten Datengrundlage kann eine zielführende Herleitung von Handlungsempfehlungen zur Steigerung des Transfers zwischen Wissenschaft und Praxis sowie umgekehrt gelingen. Dabei scheint es erstrebenswert, ehemalige Teilnehmende vergleichbarer Weiterbildungsveranstaltungen systematisch und mit ähnlichen Erinnerungshorizonten zu deren Transfermöglichkeiten zu befragen. Neben der Berücksichtigung der Auswirkungen der einzelnen Dozierenden sollten weitere Einflussfaktoren wie etwa die demografischen Merkmale der Befragten, die Branche sowie die Weiterbildungsstrategie und

die Organisationskultur mit deren Auswirkungen auf das Führungsverhalten der Betriebe betrachtet werden. Derartige Analysen werden dazu beitragen, Gelingensbedingungen für einen erfolgreichen Transfer von der hochschulischen Weiterbildung in die berufliche Praxis aufzustellen.

## Literatur

- Bade-Becker, U. (2017): Rechtliche und organisatorische Herausforderungen bei der Implementierung der wissenschaftlichen Weiterbildung. In: B. Hörr u. W. Jütte (Hrsg.): Weiterbildung an Hochschulen. Der Beitrag der DGWF zur Förderung wissenschaftlicher Weiterbildung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, S. 171-179.
- Bastian, J. u. Groß, L. (2012): Lerntechniken und Wissensmanagement: Wissen erwerben, speichern und verwerten. Konstanz: UVK-Verl.-Ges. [u.a.].
- Besser, R. (2001): Transfer: Damit Seminare Früchte tragen. Strategien, Übungen und Methoden, die eine konkrete Umsetzung in die Praxis sichern. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- BMBF (2019). Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2018. Ergebnisse des Adult Education Survey – AES-Trendbericht. [https://www.bmbf.de/upload\\_filestore/pub/Weiterbildungsverhalten\\_in\\_Deutschland\\_2018.pdf](https://www.bmbf.de/upload_filestore/pub/Weiterbildungsverhalten_in_Deutschland_2018.pdf) [Zugriff: 18.03.2020]
- Christ, J., Koscheck, St., Martin, A. u. Widany, S. (2019): Wissenstransfer – Wie kommt die Wissenschaft in die Praxis? Ergebnisse der wbmonitor Umfrage 2018. Abrufbar unter: [https://wbmonitor.bibb.de/downloads/Ergebnisse\\_20190513.pdf](https://wbmonitor.bibb.de/downloads/Ergebnisse_20190513.pdf). Zugriff: 10.10.2019.
- DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2009): ISO-Norm 29990. Lerndienstleistungen für nicht-formale Bildung und Training – Grundlegende Anforderungen an Dienstleistende (ISO/DIS 29990:2009). Berlin: Beuth Verlag.
- Etzkowitz, H. & Webster, A. (1998): Entrepreneurial Science: The Second Academic Revolution. In: Etzkowitz, H. u. a. (Hrsg.): Capitalizing Knowledge. New Intersections of Industry and Academia. Albany, S. 21-46.
- Gnefkow, T. (2008): Lerntransfer in der betrieblichen Weiterbildung: Determinanten für den Erfolg externer betrieblicher Weiterbildungen im Lern- und Funktionsfeld aus Teilnehmerperspektive. Bielefeld: Bielefeld University. Abrufbar unter: [https://wbmonitor.bibb.de/downloads/Ergebnisse\\_20190513.pdf](https://wbmonitor.bibb.de/downloads/Ergebnisse_20190513.pdf). Zugriff: 10.10.2019.
- Graf, N., Gramß, D. & Heister, M. (2016): Gebrauchsanweisung fürs lebenslange Lernen. Vodafone Stiftung Deutschland. Abrufbar unter: <http://lekaf.de/wp-content/uploads/2017/03/Gebrauchsanweisung-f%C3%BCrs-lebenslange-Lernen-1.pdf>. Zugriff: 10.10.2019.
- Hasselhorn, M. & Gold, A. (2013): Pädagogische Psychologie: erfolgreiches Lernen und Lehren. (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2008): HRK-Positionspapier zur wissenschaftlichen Weiterbildung. Bonn.
- Hochschulrahmengesetz (HRG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 19. Januar 1999 (BGBl. I S. 18), das zuletzt durch Artikel 6 Absatz 2 des Gesetzes vom 23. Mai 2017 (BGBl. I S. 1228) geändert worden ist. Abrufbar unter: <https://www.gesetze-im-internet.de/hrg/hrg.pdf>. Zugriff: 12.07.2017.
- HTTC – Hessisches Telemedia Technologie Kompetenz-Center e.V. (2016): Mitarbeiterqualifizierung und Wissenstransfer im Zusammenhang der Digitalisierung von Arbeits- und Geschäftsprozessen. Ergebnisse einer Bedarfs- und Trendanalyse. Studie der Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation. Abrufbar unter: <https://kommunikation-mittelstand.digital/content/uploads/2017/06/Studie-Qualifizierung-Wissenstransfer-Prozessdigitalisierung.pdf>. Zugriff: 10.10.2019.
- Kirchgeorg, M., Pfeil, S., Georgi, T., Horndasch, S. & Wisbauer, S. (2018): Trendmonitor Weiterbildung. Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V.

- Konradt, U., Christophersen, T. & Ellwart, T. (2008): Erfolgsfaktoren des Lerntransfers unter computergestütztem Lernen: Der Einfluss von Lernstrategien, Lernmotivation und Lernorganisation. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 7(2), S. 90–103. Abrufbar unter: <https://doi.org/10.1026/1617-6391.7.2.90>.
- Kultusministerkonferenz (KMK) (2017): Hochschulzugang beruflich Qualifizierter. Abrufbar unter: <https://www.kmk.org/themen/hochschulen/studium-und-pruefungen/lebenslanges-lernen.html>. Zugriff: 13.07.2017.
- Marschelke, E. (2013): Lerntransfer: Kann man Lerntransfer lehren oder muss man Lerntransfer üben? Bemerkungen zur Theorie. *PADUA*, 8(2), S. 82–84. Abrufbar unter: <https://doi.org/10.1024/1861-6186/a000111>.
- Mayring, P. (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. (11. Auflage). Weinheim: Beltz Verlag.
- Meyerhoff, J. & Brühl, C. (2009): *Fachwissen lebendig vermitteln: das Methodenhandbuch für Trainer und Dozenten*. (3. Aufl.). Leonberg: Rosenberger.
- Nationale Agentur Bildung für Europa beim Bundesinstitut für Berufsbildung (2016): *Bildung in der digitalisierten Welt*. In: *Die Europäische Agenda Erwachsenenbildung. #DigitaleBildung*, S. 4-5.
- Schäfer, E. (1988): *Wissenschaftliche Weiterbildung als Transformationsprozess. Theoretische, konzeptionelle und empirische Aspekte*. Opladen: Leske u. Budrich.
- Schrader, J., Kuper, H., Reichart, E. & Hetfleisch, P. (2017): *Qualität der Weiterbildungsaktivitäten aus Sicht der erwachsenen Teilnehmenden*. In: Bilger, F., Behringer, F., Kuper, H. & Schrader, J. (Hrsg.): *Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2016 – Ergebnisse des Adult Education Survey (AES)*. S. 234-240. Abrufbar unter: <https://www.die-bonn.de/doks/2017-weiterbildungsforschung-01.pdf>. Zugriff: 20.06.2018.
- Schrader, J. & Goeze, A. (2011): *Wie Forschung nützlich werden kann*. In: *Report – Zeitschrift für Weiterbildungsforschung* 34 (2011) 2, S. 67–76
- Sonntag, K. (2006): *Personalentwicklung in Organisationen*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Stern, E. (1997): *Grundlagen des erfolgreichen Lerntransfers*. In H. Mandel (Hrsg.), *Bericht über den 40. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in München 1996*. Göttingen: Hogrefe Verlag, S. 886–890.
- Von Rosenstiel, L. (2007): *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wissenschaftsrat (2019): *Empfehlungen zu hochschulischer Weiterbildung als Teil des lebenslangen Lernens. Vierter Teil der Empfehlungen zur Qualifizierung von Fachkräften vor dem Hintergrund des demographischen Wandels*. Berlin. Abrufbar unter: [https://www.wissenschaftsrat.de/download/2019/7515-19.pdf;jsessionid=8DE4C0FD534C4971054C1C8A2BF0B90A.delivery2-master?\\_\\_blob=publication-File&v=7](https://www.wissenschaftsrat.de/download/2019/7515-19.pdf;jsessionid=8DE4C0FD534C4971054C1C8A2BF0B90A.delivery2-master?__blob=publication-File&v=7).
- Wissenschaftsrat (2016): *Wissens- und Technologietransfer als Gegenstand institutioneller Strategien* (Drs. 5665-16).
- Wolter, A. (2011): *Die Entwicklung wissenschaftlicher Weiterbildung in Deutschland: Von der postgradualen Weiterbildung zum lebenslangen Lernen*. In: *Beiträge zur Hochschulforschung*, 33(4), S. 8-35.
- Wuppertaler Kreis (2018). *Trends in der Weiterbildung. Verbandsumfrage 2018*. Köln: Wuppertaler Kreis e. V.