

**Frank Opitz**

Optimierungsmöglichkeiten bei der  
Lerntransfersicherung für betriebliche  
Weiterbildungsmaßnahmen von  
Führungskräften der Sparkasse

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2003 Diplom.de  
ISBN: 9783832473846

**Frank Opitz**

**Optimierungsmöglichkeiten bei der Lerntransfersicherung für betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen von Führungskräften der Sparkasse**



---

Frank Opitz

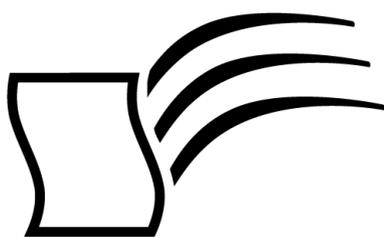
# **Optimierungsmöglichkeiten bei der Lerntransfersicherung für betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen von Führungskräften der Sparkasse**

**Diplomarbeit**

**Fachhochschule Bielefeld - University of Applied Sciences**

**Fachbereich Wirtschaft**

**Abgabe April 2003**



***Diplom.de***

Diplomica GmbH \_\_\_\_\_  
Hermannstal 119k \_\_\_\_\_  
22119 Hamburg \_\_\_\_\_

Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_  
Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_

agentur@diplom.de \_\_\_\_\_  
www.diplom.de \_\_\_\_\_

ID 7384

Opitz, Frank: Optimierungsmöglichkeiten bei der Lerntransfersicherung für betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen von Führungskräften der Sparkasse  
Hamburg: Diplomica GmbH, 2003  
Zugl.: Fachhochschule Bielefeld - University of Applied Sciences, Fachhochschule,  
Diplomarbeit, 2003

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH  
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2003  
Printed in Germany

In der Diplomarbeit wurden zwecks Anonymisierung der Ortsname der Sparkasse sowie Regionalbezeichnungen gelöscht. Stattdessen stehen die Zeichen [...].

Die Lesbarkeit und Verwendbarkeit des Inhaltes wird dadurch nicht beeinträchtigt.

## Inhaltsverzeichnis

<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>III</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>V</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>VI</b>
<b>1 EINLEITUNG.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 HINFÜHRUNG ZUM THEMA .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 ZIEL UND VORGEHENSWEISE .....</b>	<b>5</b>
<b>2 VORSTELLUNG DES UNTERNEHMENS.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 KURZPORTRAIT DER SPARKASSE [...]</b> .....	<b>7</b>
<b>2.2 ORGANISATORISCHE EINGLIEDERUNG UND BEDEUTUNG DER WEITERBILDUNG .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3 AUSSAGEN ZUR FÜHRUNG UND MITARBEITERFÖRDERUNG .....</b>	<b>10</b>
<b>3 BEGRIFFLICHE PRÄZISIERUNG UND ABGRENZUNG .....</b>	<b>11</b>
<b>3.1 BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG .....</b>	<b>11</b>
3.1.1 <i>Begriff</i> .....	11
3.1.2 <i>Prozess-Modell der Weiterbildung</i> .....	14
<b>3.2 BEGRIFF UND BEDEUTUNG DER FÜHRUNGSKRAFT .....</b>	<b>15</b>
<b>3.3 VERHÄLTNIS VON LERNTRANSFERSICHERUNG UND BILDUNGSCONTROLLING.....</b>	<b>18</b>
<b>3.4 VERHÄLTNIS VON LERNTRANSFERSICHERUNG UND EVALUATION .....</b>	<b>19</b>
<b>4 GRUNDLAGEN DES LERNTRANSFERS .....</b>	<b>23</b>
<b>4.1 ÜBERBLICK ÜBER LERNTHEORETISCHE GRUNDLAGEN .....</b>	<b>23</b>
<b>4.2 VERSCHIEDENE TRANSFERBEGRIFFE.....</b>	<b>29</b>
4.2.1 <i>Transfer allgemein</i> .....	29
4.2.2 <i>Transfer im engeren und im weiteren Sinne</i> .....	29
4.2.3 <i>Transfer als Vorgang und Ergebnis</i> .....	30
4.2.4 <i>Vertikaler und lateraler Transfer</i> .....	30
4.2.5 <i>Positiver und negativer Transfer</i> .....	31
4.2.6 <i>Kognitiver und emotionaler Transfer</i> .....	32
4.2.7 <i>Zielbegriff Lerntransfer</i> .....	32
<b>4.3 BEDEUTUNG DES LERNTRANSFERS FÜR EIN UNTERNEHMEN .....</b>	<b>33</b>
<b>4.4 DETERMINANTEN DES LERNTRANSFERS .....</b>	<b>35</b>
<b>4.5 VERLAUFSMODELL DES TRANSFERS .....</b>	<b>36</b>
<b>4.6 TRANSFERHEMMNISSE.....</b>	<b>38</b>
4.6.1 <i>Teilnehmerbedingte Hemmnisse</i> .....	39
4.6.2 <i>Trainingsprozessbedingte Hemmnisse</i> .....	40
4.6.3 <i>Organisationsbedingte Hemmnisse</i> .....	42

<b>5</b>	<b>BASISMAßNAHMEN DER LERNTRANSFERSICHERUNG.....</b>	<b>48</b>
<b>5.1</b>	<b>VORBEREITUNGSPHASE .....</b>	<b>49</b>
5.1.1	<i>Bedarfsorientierung .....</i>	49
5.1.1.1	<i>Zielorientierte Bedarfsanalyse .....</i>	49
5.1.1.2	<i>Einbindung der Führungskraft .....</i>	52
5.1.1.3	<i>Einbindung weiterer unmittelbarer Bezugspersonen.....</i>	52
5.1.2	<i>Erfahrungsorientierung.....</i>	53
5.1.3	<i>Erwartungsorientierung .....</i>	54
5.1.4	<i>Vorbereitungsgespräch mit der Führungskraft .....</i>	56
<b>5.2</b>	<b>DURCHFÜHRUNGSPHASE.....</b>	<b>56</b>
5.2.1	<i>Teilnehmermotivation.....</i>	56
5.2.2	<i>Realitätsbezug der Inhalte.....</i>	58
5.2.3	<i>Generalisierbarkeit der Inhalte .....</i>	60
5.2.4	<i>Integration von Transfermodulen / -seminaren.....</i>	61
<b>5.3</b>	<b>NACHBEREITUNGSPHASE.....</b>	<b>63</b>
5.3.1	<i>Organisation des Arbeitsumfeldes.....</i>	63
5.3.2	<i>Gelegenheiten zum Erfahrungsaustausch .....</i>	64
5.3.3	<i>Unterstützung durch Führungskraft und Team .....</i>	65
5.3.4	<i>Verbindliche Transferabsprachen.....</i>	71
<b>6</b>	<b>HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE SPARKASSE [...] .....</b>	<b>74</b>
<b>6.1</b>	<b>AUSGANGSSITUATION .....</b>	<b>74</b>
<b>6.2</b>	<b>AUFGABEN- UND ANFORDERUNGSPROFILE DER TEILNEHMER.....</b>	<b>75</b>
<b>6.3</b>	<b>KURZBESCHREIBUNG DER WEITERBILDUNGSMABNAHME .....</b>	<b>76</b>
<b>6.4</b>	<b>BEFRAGUNG DER TEILNEHMER UND DER REFERENTIN PE.....</b>	<b>78</b>
6.4.1	<i>Datenerhebung .....</i>	78
6.4.2	<i>Ergebnisse und Kurzinterpretation .....</i>	79
<b>6.5</b>	<b>OPTIMIERUNGSMÖGLICHKEITEN .....</b>	<b>89</b>
<b>7</b>	<b>RECHTLICHE HINWEISE.....</b>	<b>93</b>
<b>8</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....</b>	<b>96</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>B</b>
	<b>ANHANG.....</b>	<b>H</b>

---

**Abkürzungsverzeichnis**

Abb.	Abbildung
AFG	Arbeitsförderungsgesetz
Anm.	Anmerkung
Art.	Artikel
Bd.	Band
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BIS	Bank for international settlements, siehe auch BIZ
BIZ	Bank für internationalen Zahlungsausgleich, siehe auch BIS
BL	Bereichsleiter
BPersVG	Bundespersönlichkeitsvertretungsgesetz
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
Dig. L	Corpus Iuris Civilis Dig. L,
DSGV	Deutscher Sparkassen- und Giroverband
DV	Datenverarbeitung
EDV	elektronische Datenverarbeitung
Erg.-Lfg.	Ergänzungslieferung
etc.	et cetera
f.	folgend B
FDL	Finanzdienstleistungsfiliale
ff.	fortfolgende, folgende Seiten
FK	Führungskraft bzw. Führungskräfte
GG	Grundgesetz
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
insb.	insbesondere
IPK	Individuelle Privatkunden
Kap.	Kapitel
KKS	Kaufkraftstandards
LPVG NRW	Landespersönlichkeitsvertretungsgesetz für Nordrhein-Westfalen
MA	Mitarbeiter
o. Verf.	ohne Verfasser

PC	Personal Computer
PE	Personalentwicklung
rd.	rund
Red.	Redakteur
RL	Regionalleiter
SGB	Sozialgesetzbuch
SGB III	Sozialgesetzbuch, Drittes Buch - Arbeitsförderung -
sog.	so genannt
Tab.	Tabelle
usw.	und so weiter
u.a.	und andere
Vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
zit.	zitiert
z.T.	zum Teil

---

**Abbildungsverzeichnis**

ABB. 1: FRAGWÜRDIGE BEWEGGRÜNDE FÜR SEMINARE _____	4
ABB. 2: ORGANISATORISCHE EINORDNUNG DER PERSONALENTWICKLUNG _____	8
ABB. 3 WEITERBILDUNGS-AUSGABEN DER SPARKASSE [...] _____	9
ABB. 4: PROZESS-MODELL DER WEITERBILDUNG _____	15
ABB. 5: ZUSAMMENWIRKEN DER GRUNDVARIABLEN DES LERNENS _____	28
ABB. 6: ERGEBNISBEZOGENER TRANSFERBEGRIFF IM WEITEREN SINNE _____	30
ABB. 7: VERTIKALER UND LATERALER TRANSFER _____	31
ABB. 8: VERLAUFSMODELL DES LERNTRANSFERS _____	38
ABB. 9: TRANSFER-WIDERSTÄNDE BEIM IM ARBEITSFELD _____	43
ABB. 10: BASISMAßNAHMEN DER LERNTRANSFERSICHERUNG _____	49
ABB. 11: INTEGRATION VON TRANSFERSEMINAREN _____	63

---

**Tabellenverzeichnis**

TAB. 1: UNTERNEHMENSBEREICHE DER SPARKASSE [...]	7
TAB. 2: UNTERNEHMENSPEZIFISCHE AUSSAGEN ZUR FÜHRUNG	10
TAB. 3: EBENEN DES LERNENS	24
TAB. 4: VORAUSSETZUNGEN DER LERN- UND TRANSFERMOTIVATION	27
TAB. 5: AUSGEWÄHLTE HAUPTFAKTOREN DES LERNTRANSFERS	36
TAB. 6: BEFRAGUNGSERGEBNISSE ZU TRANSFERBARRIEREN	47
TAB. 7: HORIZONTALE ODER VERTIKALE GRUPPENZUSAMMENSETZUNG	54
TAB. 8: ZIELE UND INHALTE VON TRANSFERMODULEN BZW. -SEMINAREN	61
TAB. 9: PHASEN-VERLAUF EINES COACHING-PROZESSES	70

# 1 Einleitung

## 1.1 Hinführung zum Thema

"Es ist nicht genug zu wissen, man muss auch anwenden.

Es ist nicht genug, zu wollen, man muss auch tun."

Goethes 1821 geäußerte Erkenntnis über den notwendigen Umgang mit Wissen und Wollen<sup>1</sup> erscheint aktueller denn je. Gerade vor dem Hintergrund des aktuellen Wirtschaftsgeschehens sind angewandtes Know-how und Aktivität für ein Unternehmen von erheblicher Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg. Werden beide Elemente auf der einen Seite als unternehmensrelevante Erfolgsfaktoren gewertet, so führen im Umkehrschluss ungenutztes Wissen und Passivität zu Misserfolg. Umso bedeutsamer erscheint diese Einsicht bei Dienstleistungsunternehmen, wie z.B. Kreditinstituten, zu sein. In Zeiten, in denen Bankprodukte immer homogener und subjektiv austauschbarer erlebt werden<sup>2</sup>, hängt der Unternehmenserfolg in beachtlichem Maße von den Mitarbeitern<sup>3</sup> und deren Leistung, hier verstanden als aktive Anwendung ihres Wissens bei der täglichen Arbeit, ab.

Insbesondere sind es die raschen technologischen und wirtschaftlichen Veränderungen unserer Arbeitswelt, die flexibel sowie situationsgerecht handelndes und denkendes Personal erfordern. Angesichts der fortwährenden Verkürzung der Halbwertszeit des Wissens kommt der stetigen Aktualisierung der Kenntnisse und Fertigkeiten eine große Bedeutung zu.<sup>4</sup> Priewasser zeigt, dass 50 % des fachspezifischen Bankwissens in nur

---

<sup>1</sup> Goethe, Johann Wolfgang von, Wilhelm Meisters Wanderjahre, Drittes Buch, Aus Makariens Archiv.

<sup>2</sup> Vgl. Jacob, Hans-Reinhard/Kehr, Carl-Heinrich/Klenk, Peter, Controlling der Kundenbeziehung mit Kennzahlen und Kennzahlensystemen, in: Bankwirtschaftliche Innovationen, Wiesbaden 2000, S. 1; Scholz, Christian, Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Auflage, München 2000, S. 2.

<sup>3</sup> Mit der Anleihe "Verbum hoc 'si quis' tam masculos quam feminas complectitur" (Corpus Iuris Civilis Dig. L, 16, 1) an römische Rechtsquellen soll ausgedrückt werden, dass der grundsätzliche Verzicht auf männliche und weibliche Wortformen ausschließlich der einfacheren Lesbarkeit halber geschieht und die Ausführungen ausdrücklich Männer und Frauen betreffen.

<sup>4</sup> Vgl. Bronner, Rolf/Schröder, Wolfgang, Weiterbildungserfolg: Modelle und Beispiele systematischer Erfolgssteuerung, München/Wien 1983, S. 22; Hölterhoff, Herbert/Becker, Manfred, Aufgaben und Organisation der betrieblichen Weiterbildung, München / Wien 1986, S. 29; Jung, Hans, Personalwirtschaft, 2. Auflage, München/Wien 1997, S. 245.

vier bis fünf Jahren überholt ist.<sup>5</sup> Neben reinem Fachwissen gewinnt in Kreditinstituten aufgrund der starken Interaktion mit Menschen überfachliches Wissen, das sich mit dem menschlichen Verhalten sowie dessen zielgerichteter Beeinflussung sowie der Lernfähigkeit beschäftigt, an Bedeutung.<sup>6</sup> Aus dem Wunsch, derartig befähigte Mitarbeiter im Unternehmen zu haben, zu halten und so die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens aufzubauen und zu sichern, hat sich die betriebliche Weiterbildung etabliert. Die Qualifikation der Mitarbeiter dient dabei als Medium dafür, das eigentliche ökonomische Ziel, die Gewinnerzielung, zu erreichen.

Neben der skizzierten ökonomisch motivierten Suche nach Befähigung gibt es einen weiteren Grund, die Qualifikation von Mitarbeitern zu forcieren bzw. einen hohen Stand beizubehalten. Die Bankenaufsicht hat die Bedeutung der Mitarbeiterqualifikation für den ökonomischen Erfolg eines Kreditinstitutes erkannt und diesen Erkenntnis mittels bankaufsichtsrechtlicher Regeln der Bank für internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) in Basel Ausdruck verliehen. Im Rahmen der Gesamtbanksteuerung gilt es danach, die in einem Unternehmen auftretenden Risiken, als Bedrohung des ökonomischen Erfolges, zu identifizieren und zu minimieren.

Zu den Bedrohungen zählt auch das sog. operationelle Risiko, d.h. die potenzielle Gefahr von Verlusten, die unter anderem auch durch unangemessenes Mitarbeiterverhalten eintreten kann.<sup>7</sup> Die Mitarbeiterschaft wird in den Regularien ausdrücklich als latente Risikoquelle für ökonomische Verluste genannt. Neben krimineller Energie kann gerade auch die Minderqualifikation zu wirtschaftlichen Schäden in einem Kreditinstitut führen. Beispielhaft seien nur Schadensersatzforderungen aus Fehlberatungen, fehlerhafter Risikobetrachtung bei Kreditausleihungen oder Ausfällen durch Fehlbedienung der EDV genannt.<sup>8</sup> Um diese Risiken im Sinne der Bankenaufsicht zu steuern, wird ein

---

<sup>5</sup> Vgl. Priewasser, Erich, Die Priewasser Prognose – Bankstrategien und Bankmanagement 2009, Frankfurt 1994, S. 154.

<sup>6</sup> Vgl. Bronner, Rolf/Schröder, Wolfgang, a. a. O., Vorwort; Riedel, Mathias, Evaluationsmanagement betrieblicher Weiterbildung: am Beispiel der Fachausbildung für Zeitoffiziere, München/Mehring 1992, S.1; Scholz, Christian, a. a. O., S. 775.

<sup>7</sup> Vgl. Bank for International Settlements, Risk Management Group of the Basel Committee, Working Paper No. 8 on the Regulatory Treatment of Operational Risk, Basel 2001, Definition of operational risk, im Original: "the risk of direct or indirect loss resulting from inadequate or failed internal processes, people and systems or from external events"; Deutsche Bundesbank, Die neue Baseler Eigenkapitalvereinbarung (Basel II), Monatsbericht April 2001, Frankfurt 2001, S. 28.

<sup>8</sup> Vgl. Bank for International Settlements, Risk Management Group of the Basel Committee, Basel Committee Publications No. 91, Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, Basel 2002, S. 2 ff; Bank for International Settlements, Risk Management Group of the Basel