

## 6.163 Praktische Erfolgsgeheimnisse für einen besseren Lerntransfer

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- was die Grundvoraussetzungen für Wandel sind,
- was Lernen und Lerntransfer voneinander unterscheidet,
- warum der Lerntransfer in der unternehmerischen Praxis eine miserable Bilanz hat,
- was die wichtigsten Bereiche für einen erfolgreichen Lerntransfer sind
- und wie dies in der Praxis erfolgreich umgesetzt werden kann.

---

### Die Autoren

**Steffen Luetjen**, Diplom-Kaufmann, Geschäftsführender Gesellschafter der Goldpark GmbH Unternehmensberatung in Frankfurt am Main. Als Berater und Coach begleitet er seit über 20 Jahren Menschen und Organisationen in Lernprozessen. Dabei begleitet er große und mittlere Unternehmen bei der Konzeption und Implementierung von Entwicklungsprogrammen sowie der Gestaltung von komplexen Transformationsprozessen. Er ist Autor von Publikationen zu den Themen Führung und Change.

**Prof. Dr. Christian Bleis** hat eine Professur an der HWR Berlin, ist Unternehmensberater und Leiter Forschung & Entwicklung bei der Goldpark GmbH Unternehmensberatung in Frankfurt am Main. Er lehrt im In- und Ausland, ist gefragter Gastredner und Autor zahlreicher Veröffentlichungen. Seine Schwerpunktthemen sind Management und Controlling.

*Kontakt:* Goldpark GmbH Unternehmensberatung, Johann-Klotz-Straße 12, 60528 Frankfurt, Telefon: 069/272 99 89–70, Fax: 069/272 99 89–80

*E-Mail:* [steffen.luetjen@goldpark.de](mailto:steffen.luetjen@goldpark.de)

# Inhalt

	Seite
1	Einleitung:– Change oder der Zwang zu Lernen. . . . . 3
2	Lernen und Lerntansfer – Grundvoraussetzung für Wandel. 4
2.1	Das Modell von Baldwin und Ford . . . . . 6
2.2	Ein kurzer Bericht aus der Praxis. . . . . 8
3	Lerntansfer in Unternehmen – eine miserable Bilanz . . . . . 9
3.1	Fakten und Folklore . . . . . 10
3.2	Die vier wichtigen Bereiche für einen erfolgreichen Lerntansfer . . . . . 11
3.2.1	Kontext. . . . . 13
3.2.2	Entsendung. . . . . 14
3.2.3	Design . . . . . 15
3.2.4	Motivation . . . . . 15
3.2.5	Grundsätze für den Transfer des Gelernten . . 16
4	Sicherstellung des Lernt transfers – Ein Praxisbeispiel . . . . . 18
4.1	Die MEPs/EEPs – eine Erfolgsgeschichte . . . . . 19
4.2	Einheitlicher Entsendeprozess – individualisierte Lernfelder . . . . . 19
4.3	Feste Lerngruppen . . . . . 21
4.4	Praxis und Transferteams . . . . . 22
4.5	Haltung und Verhalten. . . . . 23
5	Was bleibt festzuhalten . . . . . 24
6	Literatur . . . . . 25

## 1 Einleitung: Change – oder der Zwang zu Lernen

*Alles – selbst die Gestalt des Schiffskiels – muss wachsen,  
leben und sich verwandeln, denn sonst ist es  
nur ein totes Museumsstück oder beruht auf Routine.*

Antoine de Saint-Exupéry

*Nichts in der Geschichte des Lebens ist beständiger als der Wandel* schrieb einst Charles Darwin. Was für das Leben gilt, gilt gleichermaßen für Unternehmen, denn jedes einzelne ist in ein lebendiges, sich wandelndes Umfeld eingebettet. Sich wandelnde Kundenwünsche, veränderte Wettbewerbs- und Marktstrukturen, ein Wechsel der Führungsspitze, neue strategische Ausrichtungen, Fusionen, Kooperationen oder eine Umstellung der Informations- oder Produktionstechnologie – es gibt ständig neue Veränderungen, auf die Unternehmen reagieren müssen. Manchmal sind große Veränderungen auf einen Schlag notwendig, ein anderes Mal erfolgt der Wandel über einen längeren Zeitraum und in kleinen Schritten.

Das Veränderungsmanagement wichtig ist, bestreitet niemand. Seit über 50 Jahren ist Change-Management eine anerkannte Disziplin. Es gibt ein umfangreiches theoretisches Wissen über Change-Management. Herausragend die acht Erfolgsfaktoren von John P. Kotter in seinem Klassiker *Leading Change*, leicht verständlich die *Mäuse-Strategie* von Spencer Johnson oder klassisch der immer noch hoch aktuelle Harvard Business Review-Artikel aus dem Jahr 1954 von Paul A. Lawrence *Wie man Widerstände gegen Neuerungen abbaut*. Es gibt hinreichend Wissen über Motivation, Kommunikation, die Kraft der kleinen Schritte oder all die anderen Elemente, aus denen Change-Management besteht (vgl. Bleis/Helpup 2016). Auch das theoretische Wissen über Change-Management ist ziemlich ausgereift. Trotzdem belegen unzählige Studien: 60–70 % aller Change-Projekte scheitern. Veränderung effektiv möglich zu machen, ist eine Kernkompetenz von Managern, doch sie wird von ihnen nicht wirklich gut umgesetzt. *Woran liegt das?*

Pläne werden geschmiedet, Entscheidungen getroffen. Ob dies in großem Stil erfolgt oder in kleinen Schritten – eins muss folgen: die Umsetzung, mit der die Gedanken *geerdet* werden. Auf das gesamte Unternehmen bezogen bedeutet Umsetzung die Fähigkeit, Strategien, Veränderungsprozesse oder Innovationen in der Organisation effizient zu implementieren. Dabei sollten zwei Merksätze beachtet werden:

- *Was Sie nicht beschreiben können, können Sie nicht messen!*
- *Was Sie nicht messen können, können Sie nicht managen!*

Bekannte Instrumente die diese generelle Umsetzung unterstützen sind die Strategy Map oder die Balanced Scorecard (BSC). Sie gehören mittlerweile zum Standardrepertoire eines jeden Managements. Doch die Ursache für die schlechte Umsetzungsquote liegt nicht in der generellen Umsetzung. Sie liegt hauptsächlich in der Umsetzung vor Ort.

Die generelle Umsetzung plant die Veränderung, unterteilt sie in logische Schritte, setzt klare Ziele, versieht diese mit Indikatoren, die wiederum mit Kennzahlen versehen werden, die in Ist- und anzustrebenden Soll-Werten ausgedrückt werden. Doch so problemlos, wie eine Veränderung am Reißbrett ausgedacht wird, ist sie in der praktischen Umsetzung vor Ort bei weitem nicht. Es reicht nicht, einfach nur Stellen neu zu verteilen, Strukturen zu ändern und Positionen, Zielgruppen oder Geschäftsfelder neu zu bezeichnen und entsprechende Ziele, Kennzahlen und Soll-Werte zu benennen. All dies muss auch gelebt und umgesetzt werden. All dies betrifft Menschen, die diesen Wandel vollziehen müssen. Mitarbeiter und Führungskräfte müssen neues Wissen und neue Fertigkeiten erlernen und anschließend am Arbeitsplatz erfolgreich umsetzen. Und genau da liegt das eigentliche Problem der schlechten Umsetzungsquote von Veränderungsvorhaben. In der Umsetzung vor Ort. Der Lerntransfer erweist sich dabei als eine der stärksten Umsetzungsbremsen.

## **2 Lernen und Lerntransfer – eine Grundvoraussetzung für Wandel**

*Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, sondern diejenige, die am besten auf Veränderungen reagiert.*

Charles Darwin

Lernen ist selbstverständlich. Jeder Mensch lernt jeden Tag. Das gilt nicht nur für jeden Menschen, es gilt für jede Spezies. Lernen ist eine Grundvoraussetzung, sich besser den Gegebenheiten des Lebens und seiner Umwelt anzupassen. Durch Lernen können wir Menschen sinnvoller agieren und unsere Umwelt gegebenenfalls sogar in unserem Sinne (mit) verändern.

Während des Zweiten Weltkriegs unternahm *Gregory Bateson* Studien im Rahmen der psychologischen Kriegsführung für die USA. Dies markiert den Beginn seiner Lerntheorie, die er – durch *Bertrand Russells* Typentheorie inspiriert – in die Lerntypen 0–4 hierarchisch gliedert. Andere, leichter verständliche Beschreibungen von Lernprozessen sind:

- Das *Reiz-Reaktions-Lernen* entsteht, indem Reize und Reaktionen miteinander in Verbindung gebracht werden. Reize haben dabei in der Regel eine Signalwirkung. Das Lernen entsteht durch ein wiederholtes Verknüpfen von Reizen und Reaktionen. Die lernende Person nimmt dabei eher eine passive Rolle ein.
- Werden dagegen Verbindungen zwischen dem Verhalten und einer Konsequenz (z. B. Belohnung oder Bestrafung) aufgebaut, spricht man von *instrumentellem Lernen*.
- Beim *Wissenserwerb* rücken kognitive Vorgänge in den Vordergrund. Lernen entsteht dabei durch die Verbindung zwischen einzelnen Teilen gedanklicher Strukturen.
- Der letzte hier beschriebene Lernprozess führt vom Lernen zum *aktiven Handeln* und Problemlösen. Dabei werden Handlungen mit einer vorhandenen Wissensstruktur in Verbindung gesetzt. Reicht diese Wissensstruktur nicht aus, ist die nächste Stufe das Problemlösen. *Problemlösen* ist die Anwendung erworbener Strategien auf neue Situationen. Problemlösen ist in diesem Sinne komplexer als das Handeln an sich. (vgl. u. a. Edelman 2000; Frieling u. a. 2006; Hasselhorn/Gold 2006).

Wichtig für den von uns betrachteten Lerntransfer sind vor allem die Lernprozesse *Wissenserwerb*, *aktives Handeln* und *Problemlösen*.

Lerntransfer beschreibt die Fähigkeit, Gelerntes (Wissen und Kompetenzen), das in einem bestimmten Lernfeld (Lernumgebung) erworben wurde, auf eine andere, vergleichbare Situation (Anwendungskontext) zu übertragen. Diese Transferleistungen gelten in der Lernpsychologie als Kennzeichen für erfolgreiche Lernprozesse (vgl. im Folgenden Hasselhorn/Mähler 2000; Sonntag/Stegmaier 2007; Hochholdinger/Schaper 2007; Bergmann 1999). Grundsätzlich können drei Ergebnisse des Transfers unterschieden werden:

1. Beim *positiven Transfer* wird eine Aufgabe schneller gelernt, wenn schon andere Lernerfahrungen vorliegen. Diese bereits gelernten Fähigkeiten erleichtern das Erlernen neuer, ähnlicher Fähigkeiten durch hohe Übereinstimmung der früheren mit der neuen Lernsituation.

2. Beim *negativen Transfer* kommt es dagegen zu einer Leistungsmin-  
derung. Dies kann passieren, wenn Tätigkeiten verwechselt werden  
oder Übertragungen versucht werden, die sachlich nicht möglich sind,  
und es so zu Fehlern kommt. Auch kann es zu Hemmungen führen,  
die die Umsetzung des neu Erlernten erschweren. Eine solche Hem-  
mung liegt zum Beispiel vor, wenn ein Autofahrer, der Rechtsverkehr  
gewohnt ist, in einem anderen Land Linksverkehr bewältigen muss.
3. Beim *Nulltransfer* zeigt der Lernende keinerlei Transfereffekt. Die Per-  
son steht ratlos vor einer vergleichbaren Aufgabe oder einer ähnlichen  
Situation, so als wäre sie etwas völlig Neues.

Schließlich wird der laterale vom vertikalen Transfer unterschieden. Beim *lateralen* Transfer wird das Erlernte auf ähnliche Situationen angewendet. Der *vertikale* Transfer liegt dann vor, wenn nicht nur die Anwendung in der Praxis gelingt, sondern auch noch eine zusätzliche Kompetenzsteigerung erfolgt. Das ist beispielsweise dann der Fall, wenn mit dem Gelernten gleich eine ganze Aufgabe erfolgreich durchgeführt werden kann. Mit der Lernerfahrung erhält der Lernende so auch einen Impuls für selbständi-  
ges Weiterlernen.

## 2.1 Das Modell von Baldwin und Ford

*„Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie.“*  
Kurt Lewin

Baldwin und Ford stellten 1988 ein einfaches Lerntransfermodell vor, das sich seitdem sehr gut bewährt hat, Einflussfaktoren und Hemmnisse des Lerntransfers in der Praxis zu untersuchen. Es basiert auf den Erkenntnissen von 70 empirischen Studien. Ausgangspunkt ihrer Betrachtungen ist folgende Definition von Lerntransfer: *Transfer of training is the degree to which trainees effectively apply knowledge, skills and attitudes gained in a training context to the job.*

Wie die folgende Abbildung 1 zeigt, unterscheiden Baldwin und Ford zwischen Trainingsinput, Trainingsoutput und Transferbedingungen. Dadurch können Einflüsse des Lernumfelds, Einflüsse des Arbeitsumfelds als auch persönliche Einflüsse auf den Transfer in die Praxis berücksichtigt werden.

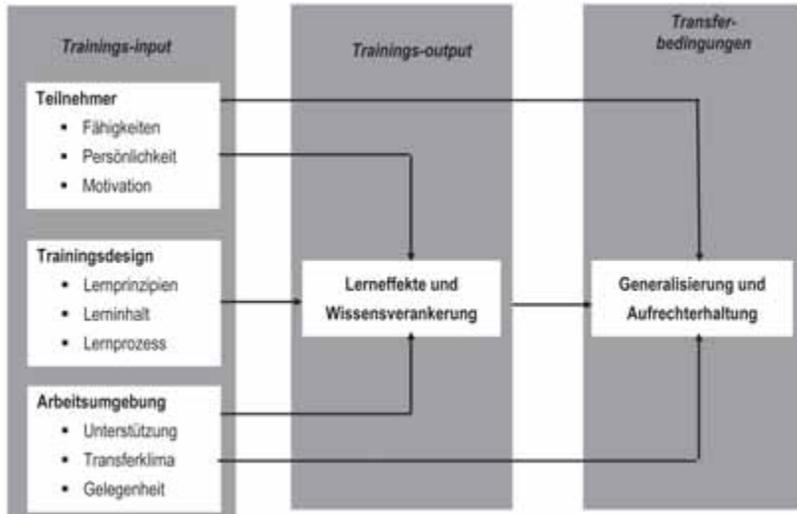


Abb. 1: Transfermodell von Baldwin und Ford (in Anlehnung an Ludescher 2016)

- Der *Trainingsinput* wird dabei von den Merkmalen der Lernenden (z. B. Fähigkeiten und Fertigkeiten, Kenntnisse, persönliche Faktoren wie Lernstile, Motivation), dem didaktisch-methodischen Design (Lernprinzipien, Lehrmethoden, Lerninhalte) und den Kontextfaktoren im Arbeitsumfeld (z. B. Bereitstellung von neuen Arbeitsmitteln, Unterstützung durch Vorgesetzte, Anwendungsmöglichkeiten) beeinflusst.
- Der *Trainingsoutput* ist hingegen gekennzeichnet durch die Menge des Gelernten und das Behalten des Gelernten nach Ende der Weiterbildungsmaßnahme.
- Der *Transfer* wird schließlich daran gemessen, wie sehr eine Generalisierung des Gelernten im Arbeitsalltag stattfindet und wie lange das erworbene Wissen bzw. die erworbenen Kompetenzen behalten werden können (Baldwin/Ford 1988).

Im Modell wird davon ausgegangen, dass der Trainingsinput nicht nur einen direkten Effekt auf den Transfer hat, sondern auch einen indirekten Effekt über den Trainingsoutput. So wirken sich die Inputfaktoren einer-

seits direkt auf das Lernen, Behalten und den Transfer aus. Andererseits stellen Lernen und Behalten die Voraussetzung für den Lerntransfer dar. Dabei wirken die Merkmale der Lernenden, das Trainingsdesign und die Arbeitsumgebung indirekt über das Lernen und Behalten auf den Transfer (vgl. Sonntag/Stegmaier 2007; Spieß/von Rosenstiel 2010).

Der Hauptvorteil dieses häufig herangezogenen Modells liegt in seiner Transparenz schaffenden Übersicht. Dadurch werden die wichtigsten Einflussfaktoren eines erfolgreichen Lerntransfers aufgezeigt und ihre Wechselwirkung beschrieben. Grundannahme von Baldwin und Ford ist, dass der Inhalt eines Trainings nicht nur gelernt und behalten, sondern auch generalisiert und aufrechterhalten werden muss. Und genau darin liegt das Problem.

## 2.2 Ein kurzer Bericht aus der Praxis



Abb. 2: Der Weiterbildungs(miss-)erfolg im Zeitverlauf (in Anlehnung an Ludescher 2016)

Kennen Sie das? Sie sind zurück am Arbeitsplatz von einer Weiterbildung oder einem wirklich inspirierenden Vortrag. Sie haben neue Ideen bekommen, sind begeistert über Ihre neu gewonnenen Einsichten „wild“ entschlossen, das Erlernete in der Praxis umzusetzen.

Vier Wochen später sind die guten Absichten nur noch eine schwache Erinnerung im Nebel der täglichen Anforderungen. Es ist frustrierend, aber „First Things First“, die tägliche Arbeit geht vor. Außerdem ist die Umsetzung anstrengender und zeitintensiver als gedacht. Zudem, und das ist einer der häufigsten Knackpunkte, ist die eigene Begeisterung höher als die der Kollegen („Ruhig Brauner, das lässt auch wieder nach!“). So werden die Ideen zunächst einmal verschoben, dann vergessen. Der gesamte Weiterbildungsschub ist verpufft. Das ist kein Einzelfall, das ist normal. Aber es ist alles andere als gut! Vorstehende Abbildung 2 visualisiert den gerade beschriebenen Lern- und Wissensverlauf.

### 3 Lerntransfer in Unternehmen – eine miserable Bilanz

*„Es ist nicht genug zu wissen – man muss auch anwenden.  
Es ist nicht genug zu wollen – man muss auch tun.“*  
J. W. von Goethe

Unternehmen befinden sich in der Regel in einer schnellen Abfolge von neuen Herausforderungen und Veränderungen. Die Gründe sind vielfältig und leidlich bekannt: Die voranschreitende Globalisierung, die sich schnell verändernden Rahmenbedingungen im Marktumfeld, der Eintritt neuer Wettbewerber mit anderen Geschäftsmodellen, der demografische Wandel und die damit länger werdenden Lebensarbeitszeiten, sowie der zunehmend schneller werdende technologische Wandel. Mit diesen permanenten Veränderungen geht zwangsläufig die Anforderung einher, dass sich die Unternehmen in einem permanenten Lernprozess befinden. Die alte Weisheit: „Wer rastet, der rostet“, ist in Zeiten wie diesen durchaus auf die Unternehmenswirklichkeit zu übertragen. Logische Konsequenz: Die stetigen Veränderungen bedingen immer neue Lernprozesse der Unternehmen, was zu einer permanenten Weiterbildungserfordernis der Mitarbeiter führt. Der Betrag von 28,6 Milliarden Euro überrascht deshalb nicht.

Das eigentliche Ziel (von Incentives für „besondere“ Mitarbeiter einmal abgesehen), das jedes Unternehmen mit diesen Investitionen verfolgt, ist die Verbesserung der Unternehmensperformance. Die Konkurrenzfähigkeit soll – gerade vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Herausforderungen – aufrechterhalten oder verbessert werden.

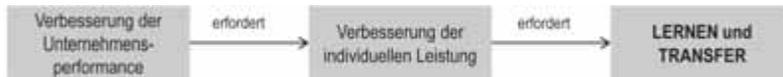


Abb. 3: Die Logik des Lerntransfers

Diese Logik geht allerdings nur dann auf, wenn die Mitarbeiter das Erlernete im Unternehmen umsetzen, es aktiv anwenden. Diese Umsetzungs- und Anwendungseffizienz wird als Lerntransfer bezeichnet. Je besser der Transfer gelingt, umso besser ist das Geld in der betrieblichen Weiterbildung investiert. Und genau in dieser (fehlenden) Umsetzungseffizienz liegt das bedeutendste Problem. Der Lerntransfer liegt zahllosen Untersuchungen zufolge bei ca. 10 bis 15 % (vgl. Saks/Belcourt 2006; Barnard u. a. 2001; Karg 2006). Ein ausgesprochen schlechter Wert, der seit Jahren auf konstant niedrigem Niveau verharrt. *Warum ist das so und warum gelingt es so vielen Unternehmen nicht, den Lerntransfer zu verbessern?*

Ein Grund liegt in der häufig eindimensionalen Betrachtungsweise, was den Erfolg einer Maßnahme ausmacht. So wird oft angenommen, dass allein der Wille und die Kompetenz des Teilnehmers für die Umsetzung verantwortlich sind. Eine weitere eindimensionale und zu simple Annahme ist, dass nur der richtige Trainer, Berater, Coach ausgewählt werden muss, um für „Erfolg“ zu sorgen. Beide Faktoren spielen zwar eine Rolle – sind aber für sich gesehen nicht wirklich maßgeblich für die Effizienz des Lerntransfers.

### 3.1 Fakten und Folklore

Um das Lernen, die betriebliche Weiterbildung sowie den Lerntransfer rankt sich so manche Folklore. Auf drei solcher Mythen wollen wir kurz eingehen.

#### 1. **Lerntransfer ist in erster Linie mit dem Erlernen von technischen Fähigkeiten verbunden.**

Falsch! Lerntransfer ist relevant bei allen Arten des Erwerbs von Wissen und Fähigkeiten. Das Lernen ist wichtig, doch die Leistungsverbesserung ist das ultimative Ziel.

## 2. **Ob die Mitarbeiter den Lerntransfer schaffen oder nicht, ist ihre Sache!**

Weitgehend falsch! Es stimmt, dass Unternehmen ihre Mitarbeiter nicht zwingen können, das neu Erlernte auch in der Praxis anzuwenden. Aber was für einen Sinn hat betriebliche Weiterbildung, wenn Unternehmen nicht mit einem entsprechenden Return ihrer Bildungsinvestition rechnen können? Unternehmen können sehr wohl ihre Mitarbeiter motivieren und ihnen eine umsetzungsfreundliche Umgebung schaffen. Darüber hinaus sollte jedes Unternehmen seine Mitarbeiter für die Leistungsumsetzung in die Pflicht nehmen.

## 3. **Wenn Seminarteilnehmer glücklich und zufrieden aus einer Weiterbildung kommen, bedeutet das, dass sie ihr gelerntes Wissen und ihre sich angeeigneten Kenntnisse und Fähigkeiten in der Praxis auch umsetzen werden.**

Falsch! Studien über Studien beweisen, dass es keinen signifikanten Zusammenhang gibt zwischen der

- Zufriedenheit mit einer Weiterbildung und der Leistungsverbesserung,
- Güte und Wirksamkeit eines Trainers und der Leistungsverbesserung,
- Menge des Erlernten und der Leistungsverbesserung.

Das bedeutet: Unternehmen müssen sich bewusst und strategisch mit dem Lerntransfer auseinandersetzen und nicht einfach annehmen, dass „gutes“ Training automatisch zu einer Leistungsverbesserung führt. Es ist gerade nicht nur das Erlernen von neuem Wissen und neuen Fähigkeiten, das die Ergebnisse verbessert. Es ist der Transfer dieses Erlernten in eine effektivere und effizientere Leistung, die Erfolg begründet.

## 3.2 **Die vier wichtigen Bereiche für einen erfolgreichen Lerntransfer**

Die Ermittlung des Lerntransfers ist von zentraler Bedeutung in der betrieblichen Weiterbildung. Sie dient der Erfolgskontrolle und Legitimation getätigter Investitionen. Deshalb überrascht es nicht, dass es seit den 1960er Jahren zahllose Studien gibt, die untersucht haben, wie Lerntransfer gelingen kann. Das erste diesbezügliche Modell stammt von

Donald Kirkpatrick aus dem Jahr 1959. Kirkpatrick beschrieb sein „Four Level Evaluation Model“ in vier Kurzartikeln. Es umfasst die vier Ebenen:

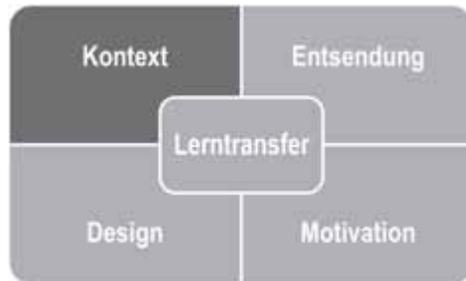
- *Reaction* (Level 1, Zufriedenheit der Teilnehmer)
- *Learning* (Level 2, Lernergebnisse der Teilnehmer)
- *Behavior* (Level 3, Transferergebnisse) und
- *Results* (Level 4, Geschäftsergebnisse).

Kirkpatrick's Modell ist das Basismodell der ergebnisorientierten Modellansätze (vgl. Kirkpatrick 1959a, 1959b, 1960a, 1960b)

Als Gegenentwurf dazu wurden Ende der 1980er Jahre prozessbezogene Forschungsansätze entwickelt. Diese sollten eine (selbst-)kritischere Einschätzung und Analyse der Durchführungspraxis und damit eine Verbesserung der Programmplanung und -steuerung ermöglichen. Das bereits beschriebene Lernprozessmodell von Baldwin und Ford stellt den Beginn dieser lernprozessbezogenen Forschungsansätze dar. In Übereinstimmung mit dem Modell von Baldwin und Ford wurde später das bekannte LTSI (Lerntransfer-System-Inventar) u. a. von Holton entwickelt, das neben Charakteristika der Teilnehmer und des Trainings vor allem Merkmale der Arbeitsumgebung miteinbezieht (vgl. Holton u. a. 2000). Ohne näher auf diese zahlreichen Untersuchungen und ihre Ergebnisse im Einzelnen einzugehen, kann festgestellt werden:

Ein Ergebnis dieser intensiven Auseinandersetzung ist eine schier unübersichtliche Zahl von Faktoren, die den Lerntransfer mehr oder weniger stark beeinflussen. Diese Vielfalt mag wissenschaftlich sinnvoll sein, die praktische Verwendbarkeit leidet darunter jedoch sehr. Um eine bessere Übersichtlichkeit und einen klareren Praxisbezug zu gewährleisten, haben wir die vielfältigen Faktoren zu vier Bereichen zusammengefasst. Dies erscheint sinnvoll, da sich eine Fokussierung auf diejenigen Faktoren ergibt, die hauptverantwortlich dafür sind, ob und in welchem Umfang Lerntransfer gelingt. Außerdem ermöglicht dies eindeutige Empfehlungen für die Praxis.

### 3.2.1 Kontext

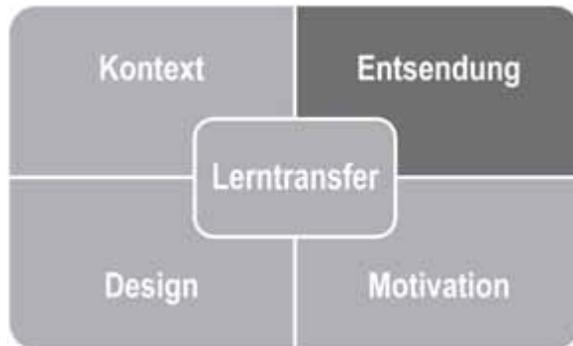


Voller Tatendrang, manchmal mit wirklicher Begeisterung kehrt ein Teilnehmer von einer Fortbildung zurück. Wenn er Glück hat, sind die Kollegen ein bisschen neugierig. In der Regel sind sie es nicht. Zurückkommende Teilnehmer agieren nicht im luftleeren Raum, sondern in Abhängigkeit von Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Entscheidend für den Transfer sind der Rahmen und der Hintergrund, vor dem sich die Weiterbildung abspielt. Die realen Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz, die Klarheit in der Zielsetzung der Maßnahme und eines anzustrebenden Zustands, die echte Unterstützung durch die eigene Führungskraft und nicht zuletzt die unternehmenskulturellen Kontextfaktoren. All das sind wichtige, verstärkende Einzelfaktoren, die es den Teilnehmern erleichtern oder erschweren, das Erlernte tatsächlich anwenden zu können. Bleibt der entsendete Mitarbeiter „alleine“ und sorgt mit seinem veränderten Verhalten für mehr oder weniger starke Irritationen, werden die Veränderungsbemühungen wegen des Widerstandes im Umfeld schnell eingestellt.

**Zwischenfazit:** Jede Entwicklungsmaßnahme sollte gesamtheitlich betrachtet und im Unternehmen verankert werden. Eine isolierte, den Kontext nicht berücksichtigende Entwicklungsmaßnahme ist in der Regel rausgeschmissenes Geld, denn der Lerntransfer wird aller Voraussicht nach schnell auf der Strecke bleiben. Aus diesen Gründen ist es, sowohl für Personalentwickler als auch für Berater unerlässlich, eine gute und fundierte *Auftragsklärung* durchzuführen. Diese muss alle vier hier vorgestellten Bereiche umfassen.

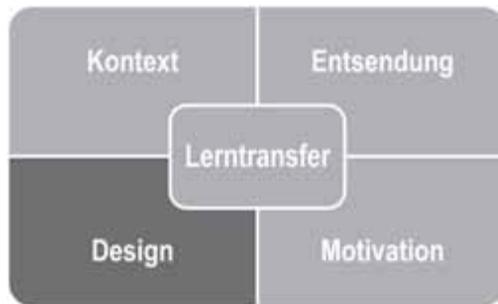
### 3.2.2 Entsendung



Der Erfolg des Transfers beginnt nicht mit dem Startschuss einer Veranstaltung oder dem Beginn einer Maßnahme. Sie beginnt schon mit dem Prozess der Entsendung eines Mitarbeiters. Dazu gehört nicht nur die Frage, wer entsendet werden soll. Mindestens genauso wichtig ist die Frage, wie der Mitarbeiter auf die Fortbildung vorbereitet wird. Idealerweise ist sich die entsendende Führungskraft nicht nur im Klaren darüber, welcher Zielzustand angestrebt wird, sondern vor allem auch, an welchen Stellen sich der Mitarbeiter verändern soll. Beides sind absolut notwendige Voraussetzungen. Nur so kann die Führungskraft vor dem Seminar ein Gespräch führen, in dem sie ihre Erwartungen und ggf. Ziele formuliert, die mit der Maßnahme verbunden sind. Nur so kann nach der Veranstaltung ein Gespräch geführt werden, inwieweit sich ein Lernerfolg eingestellt hat und wie die Umsetzung nun erfolgen soll.

**Zwischenfazit:** Es ist ausgesprochen wichtig, dass die entsendende Führungskraft erkennt, dass der Erfolg des Lerntransfers *nicht delegierbar* ist. Ganz im Gegenteil: Der gesamte Prozess des Transfers hängt in großem Maße von der aktiven Beteiligung der Führungskraft ab.

### 3.2.3 Design



*„Ist Transfer wichtig, ist ein Seminar nur selten richtig.“* Mit dieser Aussage weist Besser (2004) pointiert auf die grundsätzliche Herausforderung hin, einen Lerntransfer allein mit einem Seminar erzielen zu wollen. Es gibt oftmals geeignetere Methoden, die praxisorientierter sind und mehr mit der Lebenswirklichkeit der Menschen im Unternehmen zu tun haben. Auch kann der Kontext in der Regel besser bedient werden, wenn nicht in einem Versuchslabor trainiert wird, sondern die Impulse, die zu einer Veränderung benötigt werden, direkt in die Praxis hineinwirken.

### 3.2.4 Motivation



Dieser Bereich umfasst natürlich in erster Linie die Bereitschaft des Mitarbeiters, sich auf einen Lernprozess und den dazugehörigen Transfer

einzulassen. Er unterstreicht aber auch noch einmal die hohe Bedeutung der Auswahl der Mitarbeiter. Bei dieser geht es vor allem um zwei Fragen:

1. Nach welchen Kriterien wird ausgewählt?
2. Wer trifft die Auswahlentscheidung?

Für die zweite Frage ergeben sich mehrere Optionen. Die Auswahl kann durch die entsendende Führungskraft oder durch die Personalentwicklung (–abteilung) jeweils allein erfolgen. Eine mit mehr Aufwand verbundene Option ist die Auswahl durch unterschiedliche Personen. Dieser dritte Weg stellt sicher, dass die „richtige“ Person an der Maßnahme teilnimmt. Zugegeben, der dafür benötigte Aufwand muss im angemessenen Verhältnis zur Maßnahme stehen. Unsere Praxiserfahrung zeigt jedoch, dass sich genau an dieser Stelle mehr investierte Zeit lohnt. Der Auswahlprozess wird zielführender, der Transfer in der praktischen Anwendung erhöht sich. Beides zeigt sich in einer besseren Unternehmensperformance.

Unabhängig von den Auswahlentscheidungen und dem dazu führenden Prozess ist die gefühlte Sinnhaftigkeit der Weiterentwicklungsmaßnahme durch den Teilnehmer elementar. Nur mit Sinn kann sich Motivation bilden. Wer engagiert sich schon gerne für eine Sache, die er als nicht tauglich für den eigenen Alltag oder die eigene persönliche Entwicklung hält?

**Zwischenfazit:** Weiterbildungsmaßnahmen zielen zumeist auf eine Veränderung von Denken, Einstellung und Verhalten. Scheuen Sie sich nicht vor der ehrlichen Bestandsaufnahme, bei welchen Mitarbeitern das gewünschte Potenzial entwickelbar ist. Aus falsch verstandener Großzügigkeit oder Wohlwollen entsteht oft nur Frust. Und das bei allen Beteiligten.

### 3.2.5 Grundsätze für den Transfer des Gelernten

So weit so gut. Wenn dennoch ein Seminar das Instrument erster Wahl ist oder sein muss, so ist zumindest zu berücksichtigen, wie der Transfer des Gelernten nachhaltig gelingt. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass folgende Grundsätze dafür hilfreich sind:

#### 1. Lernen braucht Wiederholung und damit Zeit.

Für jeden ist klar, dass es unsinnig ist, das Training für einen Marathon nach einem einmaligen 5-Kilometer-Trainingslauf für beendet zu erklä-

ren oder sich beim nächsten Profi-Golfturnier anzumelden, nur weil man mit seinem 9er-Eisen unter Beobachtung seines Trainers einen sauberen Schlag ausgeführt hat. Warum also sollten Mitarbeiter nach einem 2-Tages-Seminar die Dinge dauerhaft anders tun als vorher? Die Konsequenz: Die Zeiträume des (begleiteten) Lernens sind zu verlängern. Dabei ist es wichtiger, häufiger im Lernsystem zu arbeiten als länger. Lieber kürzere Boxenstopps als längere Ferientaufenthalte.

## 2. Lernen braucht Praxis.

Trockenübungen sind wichtig, um ohne Gefahr, mit Netz und doppeltem Boden zu trainieren. Jeder Pilot fühlt sich sicherer, wenn er Notfälle regelmäßig im Simulator üben kann. Auf der anderen Seite liegt „die Wahrheit auf dem Platz“. Daher ist es wichtig, immer wieder die Realität in das Seminar zu holen. Das kann erfolgen, indem genügend Raum für die permanente Übertragung und Reflexion des Erlernten in die betriebliche Realität geschaffen wird. Eine andere Möglichkeit sind Praxisteams, die innerhalb der Seminargruppe installiert werden und die konkrete Fallbearbeitungen vornehmen.

## 3. Lernen braucht Vertrauen.

Die Praxis in ein Seminar zu holen, ist das Eine. Einen Raum zu schaffen, in dem die Teilnehmer sich öffnen und über ihre jeweiligen individuellen und vor allem konkreten Praxis Herausforderungen sprechen, das Andere. Sicherlich hängt dies stark von der Qualität des Trainers oder Coaches ab. Ebenso entscheidend ist jedoch, das Setting der Veranstaltung so aufzubauen, dass angst- und barrierefreies Arbeiten möglich ist. Zeit spielt dabei natürlich eine Rolle, aber auch die Auswahl und Zusammenstellung der Teilnehmer. Nur wenn diese Faktoren im Vorhinein berücksichtigt werden, kann so viel Vertrauen innerhalb der Lerngruppe aufgebaut werden, dass Praxis und echte Arbeit an den individuellen Fragestellungen der Teilnehmer möglich ist.

Der Lerntransfer ist ein umfassender Prozess. Das bedarf einer Planung, die weit vor der eigentlichen Weiterbildungsmaßnahme beginnen muss. Dieser beginnt bei der Klärung des Kontextes, geht über die Auswahl der richtigen Mitarbeiter und endet bei der Gestaltung eines umsetzungsfördernden Klimas. Die nachfolgende Abbildung 4 stellt die vier wichtigen Bereiche mit wichtigen Stellgrößen auf einen Blick dar.

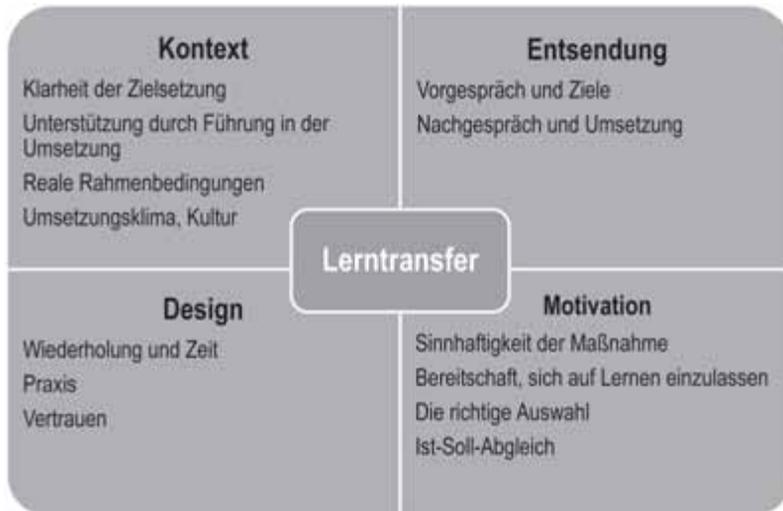


Abb. 4: Die vier Bereiche mit wichtigen Stellgrößen

## 4 Sicherstellung des Lerntransfers – Ein Praxisbeispiel

Jedes Unternehmen ist anders. Jedes Unternehmen tickt anders, vor allem auch, weil jedes Unternehmen durch seine ganz spezielle Vergangenheit und durchschrittene Entwicklung geprägt ist. Entsprechend individuell muss die jeweilige Weiterbildungsmaßnahme aufgestellt und der Lerntransferprozess auf das Unternehmen zugeschnitten sein. Klar ist auch: Die jeweilige Zielgruppe und der spezifische Lerninhalt sind weitere wichtige Einflussfaktoren. So sollte der Lerntransfer-Prozess bei der Weiterbildung von Facharbeitern in einem Spezialgebiet andere Felder akzentuieren, als bei der Entwicklung des Führungskräftenachwuchses.

Im Bewusstsein dieser *Einschränkungen* möchten wir an einem konkreten, anonymisierten Beispiel zeigen, wie ein Unternehmen in den unterschiedlichen Bereichen agiert, um einen möglichst hohen Lerntransfer bei teilnehmenden Mitarbeitern zu erzielen.

#### 4.1 Die MEPs/EEPs – eine Erfolgsgeschichte

Die S-NOW AG führt regelmäßig *Management-Entwicklungsprogramme* (MEP) durch. Das MEP ist ein Weiterbildungsbaustein im Rahmen der Führungskräfteentwicklung, das wie viele solcher Programme 1 bis 1,5 Jahre dauert. Inhaltliche Themenschwerpunkte sind Kommunikation, Selbstführung, Führung, Konfliktmanagement, Steuerung von Gruppen sowie der Umgang mit Veränderungen. Das *Experten-Entwicklungsprogramm* (EEP) ist eine gleichwertige Entwicklungsmöglichkeit für die Fachexperten des Unternehmens. In den Entwicklungsprogrammen steht die Entwicklung der Persönlichkeit der Mitarbeiter klar im Vordergrund, nicht die Vermittlung von Wissen. Die Persönlichkeitsentwicklung erfolgt kompetenz- und werteorientiert in festen Lerngruppen über einen längeren Zeitraum, so dass sich die Gruppe zu einer echten Lern- und Reflexionsgemeinschaft entwickeln kann.

In den nachfolgenden Abschnitten legen wir das Augenmerk auf einige besondere Aspekte, mit denen der Lerntransfer bei der SNOW-AG aktiv in den vier Bereichen beeinflusst wird.

#### 4.2 Einheitlicher Entsendeprozess – individualisierte Lernfelder

Die Motivation und Ausstattung der Mitarbeiter ist eine entscheidende Größe für den erfolgreichen Lerntransfer. Dabei sollte keine kurze und heftige Begeisterung angestrebt werden, sondern eine Motivation mit langem Atem. Die Erfahrung hat gelehrt, dass jede Entwicklung nicht allein durch Höhenflüge gekennzeichnet ist. Prüfstein aber auch Motor der Motivation sind gerade die kleinen und größeren Rückschläge bei der Umsetzung sowie der Umgang mit immer wieder auftretenden Widerständen. Deshalb geht es im MEP/EEP zuallererst um die persönliche Entwicklung der ausgewählten Teilnehmer und weniger um die Vermittlung von Wissen.

Dazu sind zwei Punkte ausgesprochen wichtig: Durch zielorientiertes Feedback müssen eindeutige Lernfelder aufgezeigt werden und die entscheidenden Führungskräfte sind unbedingt in den Prozess zu involvieren. Das Feedback an die zukünftigen Teilnehmer speist sich aus zwei Quellen: Einerseits aus den Ergebnissen und Rückspiegelungen eines im Vorfeld stattfindenden Development-Centers, andererseits aus einer lernfeldorientierten Rückmeldung der Führungskraft des Teilnehmers.

### Development Center (DC)

Das Development Center ist eine Variante des Assessment Centers. Anders als beim Assessment Center geht es jedoch nicht um die Auswahl eines Teilnehmers mit der besten Passung für eine zu besetzende Stelle. Beim Development Center herrscht keine „Bestehen oder Durchfallen“-Situation. Es geht dabei allein darum, das Entwicklungspotenzial eines Teilnehmers hinsichtlich unternehmensspezifischer Kriterien zu erkennen, um es gezielt zu fördern. Dazu werden die Teilnehmer in diverse Situationen versetzt und im Umgang mit diesen bewertet. Dadurch können Lernziele und Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden, die den Erfolg des Teilnehmers in seinem Fähigkeitsbereich gezielt unterstützen. Diese Erkenntnisse fließen in die Gestaltung der Weiterbildungsmaßnahme ein. Positiver Nebeneffekt: Die Auswahlentscheidung der Führungskraft wird durch das DC indirekt überprüft. Dies führt zu einem höheren Grad an Verbindlichkeit.

### Entsendeprozess

Der Entsendeprozess bei der S-NOW AG ist vereinheitlicht. Eine Konzerngesellschaft benennt Mitarbeiter, die an einem Entwicklungsprogramm teilnehmen sollen. Dafür gibt es vom Konzern festgelegte Kriterien. Da die Anzahl der potenziellen Teilnehmer immer größer ist, als die zur Verfügung stehenden Plätze, sind die HR-Abteilungen und die entsendenden Führungskräfte gezwungen, sich gut zu überlegen und zu begründen, warum die ausgewählten Mitarbeiter teilnehmen sollen. Dieses Vorgehen hat zwei grundsätzliche Vorteile: Benennungen nach dem Gießkannenprinzip werden vermieden und die entsendenden Führungskräfte können potenziellen Konflikte mit Mitarbeitern, die weniger geeignet erscheinen, nicht aus dem Weg gehen. Die ausgewählten Teilnehmer nehmen anschließend an dem oben beschriebenen DC teil.

Die Ergebnisse aus dem DC führen zu einem sehr wichtigen Schritt: Einem ersten *Feedbackgespräch* zwischen dem Teilnehmer und seiner Führungskraft unter Beteiligung eines HR-Mitarbeiters, der auch als Beobachter an dem DC teilnahm. In diesem Gespräch ist die Führungskraft gefordert, dem Mitarbeiter auf Basis des DC-Ergebnisses eine klare Rückmeldung zu seinem Entwicklungsstand zu geben. Aus der Kombination von DC-Ergebnis und Rückmeldung der Führungskraft entwickelt der Teilnehmer seine für das MEP/EEP und den Entwicklungsprozess geltende Lernfelder. Diese werden später sowohl in der Seminargruppe

als auch mit der eigenen Führungskraft reflektiert, um Verbindlichkeit in der Umsetzung herzustellen und tatsächlichen Lerntransfer zu erreichen.

Der Entsendeprozesses sowie die zielorientierten Rückmeldungen sind für die Teilnehmer der Kompass für ihre individuellen und motivierenden Entwicklungsziele. Dadurch wird im hier vorliegenden Fall erreicht, dass die ganz eigenen Persönlichkeitsmerkmale der Teilnehmer in die Weiterbildung integriert werden. Den Teilnehmern wird damit signalisiert, dass sie im Fokus der Weiterbildung stehen, was nachweislich eine hohe Motivation und Lernbereitschaft begründet.

### 4.3 Feste Lerngruppen

Das Vertrauen innerhalb einer Lerngruppe ist von entscheidender Bedeutung für den Lerntransfer. Nur mit Vertrauen wird die so entscheidende individuelle Öffnung gefördert, welche notwendig ist, um konkrete Praxis-situationen bearbeiten zu können. Aus diesem Grund wird in den Entwicklungsprogrammen der S-NOW AG ausnahmslos mit festen Lerngruppen gearbeitet, die stabil bleiben und nicht mehr verändert werden. Diesem Teil wird eine so große Bedeutung zugemessen, dass Teilnehmer die für ein MEP/EEP ausgewählt wurden, aber nicht am ersten Modul teilnehmen können, aus dem Durchgang herausgenommen werden.

Das entstehende *Wir-Gefühl* sorgt für einen starken Zusammenhalt in der Gruppe, so dass nach kurzer Zeit mit großer Selbstverständlichkeit über eigene Probleme und Herausforderungen im betrieblichen Kontext gesprochen wird. Positiver Nebeneffekt: Häufig treffen sich die Gruppen nach Beendigung des Programms weiterhin und arbeiten in Form von kollegialen Beratungsgruppen weiter an ihren Praxisthemen. Die „Team“-Kollegen werden auch nach der Weiterbildung als Quelle von Erfahrungen und mögliche Ideengeber für unterschiedliche Handlungsoptionen wahrgenommen und genutzt.

Diese Effekte bekommt die S-NOW AG nicht zum „Null-Tarif“: Das Unternehmen investiert in das erste Modul mehr Zeit, als in die Module 2 bis 4 (siehe Abbildung 4). Die Teilnehmer kennen sich zu Beginn der Weiterbildungsmaßnahme zum größten Teil nicht, weshalb in die Teamentwicklung ausreichend Zeit investiert wird. Dabei werden die bei jeder Entwicklung und erlebten Veränderung mitschwingenden, so entscheidenden *sozialen Dynamiken* bewusst miterlebt, angesprochen und aufgearbeitet. Dadurch

wird eine intensive Teambildung erreicht, die zwar zum Teil anstrengend, aber sehr lehrreich ist und dazu führt, dass sich eine *echte* Lerngruppe bildet, die anschließend effektiv und (selbst-)reflektiv schnell arbeitsfähig wird.

#### 4.4 Praxis und Transferteams

Arbeitsplatz und Lernumfeld sind zwei unterschiedliche paar Schuhe. Was in der Weiterbildung so einleuchtend war und gut umzusetzen erschien, ist im Arbeitsbereich plötzlich wesentlich komplizierter. Deshalb werden bei der S-NOW AG die Module immer auch mit besonderen Praxistransfertagen verbunden. Das führt zu mehr Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit. Nachstehende Übersicht (Abbildung 5) zeigt den typischen Aufbau eines MEP/EEP.



Abb. 5: Ein typischer Aufbau eines MEP/EEP

In den *Praxistransfertagen* werden Erfahrungen im Coaching-Setting reflektiert. Dies können von Teilnehmern erlebte Situationen sein, ganz konkrete Praxisthemen oder Fallarbeiten, die mit der Umsetzung von Lerninhalten aus den Seminar-Modulen einhergehen. Zugleich ist es möglich, relevante Führungssituationen zu reflektieren. Dadurch können die

Teilnehmer die eigenen Lern- und Entwicklungsziele konsequent verfolgen, aber auch ganz konkrete Handlungsoptionen und -pläne mit in den Alltag nehmen. Die Verantwortung für die Gestaltung und die Qualität der Praxistransfertage liegt bei den Teilnehmern. Sie bestimmen durch ihren Praxisbezug die Themen und die Fälle, die bearbeitet werden. Häufig werden dabei die Inhalte und Erfahrungen aus den Modulen vertieft und mit der konkreten Lebenswelt der Teilnehmer verknüpft. Die Praxistransfertage stellen eine Art „Boxenstopp“ für die Teilnehmer dar.

#### 4.5 Haltung und Verhalten

Die Entwicklungsprogramme sind bewusst keine rein verhaltensorientierte Weiterbildungsmaßnahmen. Natürlich ist es wichtig, dass „richtige“ Verhalten in einem Kritikgespräch zu zeigen oder als Experte in der Projektleitung eine Kick-off Veranstaltung gut zu gestalten. Wichtiger ist jedoch, immer wieder den Zusammenhang zwischen Haltung einer Führungskraft/eines Experten auf der einen und dem Verhalten auf der anderen Seite herzustellen. Dies tut die S-NOW AG auch mit dem Ziel, durch die MEP/EEP eine kontinuierliche und unternehmensweite Veränderung der bisherigen Führungsmuster zu initiieren (Kontext).

Viele Mitarbeiter sind es gewohnt, sich Wissen kognitiv anzueignen und dann „in Anwendung“ zu bringen. Der Fokus auf die Entwicklung der Persönlichkeit führt zu mehr Motivation und damit auch zu einer nachhaltigeren Veränderung im täglichen Führungshandeln (Motivation). Notwendig ist dafür die Bereitschaft, sich mit ungewohnten, auch persönlichen Fragestellungen auseinanderzusetzen. Elementarer Bestandteil – sowohl in den Modulen als auch in den Praxistransfertagen – sind daher intensive Reflexionseinheiten (Design). Sie sind ein sehr wesentliches Element der individuellen Entwicklung. In diesen Reflexionsphasen wird bewusst der Bezug von Erkenntnissen aus Analyse und Diagnoseinstrumenten, erworbenem Führungswissen sowie gemachten Erfahrungen hergestellt. Dadurch lassen sich erhellende *Lessons Learned* ableiten. Dies erhöht die Wirksamkeit des persönlichen Auftritts der Teilnehmer im eigenen Führungsbereich und am Arbeitsplatz maßgeblich.

## 5 Was bleibt festzuhalten?

Die angeführten Verweise haben es bereits angedeutet. Das MEP/EEP der S-NOW AG ist kein absolut neues Konzept zur Führungskräfte- und Expertenentwicklung. Die vier vorgestellten Besonderheiten, die den Lerntransfer unterstützen, haben sich jedoch als besonders effektiv erwiesen. Mit ihnen wird eine geschlossene, sich teilweise selbst organisierende Gruppe geschaffen, die in mehreren, mehrtägigen Modulbausteinen über ein Jahr mit fordernden Aufgaben konfrontiert wird. Gruppen- und Einzel-Reflexionen begleiten dabei den gemeinsamen und persönlichen Lernprozess. Das Ergebnis ist ein passgenaues Maßnahmenbündel für die S-NOW AG, mit dem alle Beteiligten, vom Vorstand bis zu den Teilnehmer, höchst zufrieden sind.

Sicherlich ist das vorgestellte Konzept nicht einfach zu verallgemeinern. Dazu ist der Lerntransfer ein zu umfassender, von sehr vielen Faktoren abhängiger Prozess. Festzuhalten bleibt jedoch, dass erfolgreicher Lerntransfer gefördert wird, wenn die Weiterbildungsmaßnahme ganzheitlich betrachtet wird und als Prozess

- unternehmensindividuell ausgestaltet,
- gut geplant und
- konsequent umgesetzt wird.

Mit einer für alle Unternehmen geltenden Messlatte an den Lerntransfer zu gehen, ist ebenso naiv, wie ineffizient. Der Lerntransfer muss nicht nur an jedes Unternehmen individuell, sondern auch an die Zielgruppe der Teilnehmer und den jeweiligen Lerninhalt angepasst werden. Klar ist: Die für die Weiterbildungsmaßnahmen ausgewählten Mitarbeiter stellen die entscheidende Größe für einen erfolgreichen Lerntransfer dar. Klar ist aber auch: Das Unternehmen besitzt einen sehr großen Einfluss auf den erfolgreichen Lerntransfer der Mitarbeiter. Der Erfolg des Lerntransfers der Mitarbeiter ist vor allem auch davon abhängig, wie das Unternehmen seinen in diesem Artikel aufgezeigten Gestaltungsraum nutzt, um die Umsetzung des Erlernten aktiv zu unterstützen.

Insgesamt ist der Lerntransfer als Prozess zu verstehen. Er endet gerade nicht bei der Auswahl der Teilnehmer und der Weiterbildungsmaßnahme. Entscheidend ist: vielfältige Möglichkeiten zu schaffen, das Erlernte am Arbeitsplatz aktiv umzusetzen und Plattformen bereit zu stellen, über die

das Erlebte reflektiert werden kann. Dabei gibt es keinen finalen Erkenntnisstand. Es ist ein eigener, höchst spannender Prozess, mit welchen Maßnahmen und Instrumenten ein möglichst hoher Lerntransfer im eigenen Unternehmen erreicht wird.

## 6 Literatur

- Baldwin, T. T./Ford, J. K. (1988): Transfer of training: A review and directions for future research. In: *Personnel Psychology*, 41 (1): 63–105
- Barnard, Y./Veldhuis, G. J./ van Rooij, J. C. G. M. (2001): Evaluation in practice: Identifying factors for improving transfer of training in technical domains. In: *Studies in Educational Evaluations*, 27/2001: 269–290
- Bateson, G. (1964): Die logischen Kategorien von Lernen und Kommunikation. In: Bateson, G. (Hrsg.): *Ökologie des Geistes: Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven*: 362–399, 5. Aufl., Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Bergmann, B. (1999): *Training für den Arbeitsprozess, Entwicklung und Evaluation aufgaben- und zielgruppenspezifischer Trainingsprogramme*, Zürich: vdf-Verlag
- Besser, R. (2004): *Damit Seminare Früchte tragen: Strategien und Methoden, die eine konkrete Umsetzung in die Praxis sichern*, 2. Aufl., Weinheim: Beltz
- Bleis, C./Helpup, A. (2016): *The Manager's Job*, 2. Aufl., München: Vahlen
- Edelmann, W. (2000): *Lernpsychologie*, Weinheim: Beltz
- Frieling, E./Bernard, H., Bigalk, D./Müller, R. F. (2006): *Lernen durch Arbeit, Entwicklung eines Verfahrens zur Bestimmung der Lernmöglichkeiten am Arbeitsplatz*. Münster u. a.: Waxmann
- Hasselhorn, M./Gold, A. (2006): *Pädagogische Psychologie. Erfolgreiches Lernen und Lehren*, Stuttgart: Kohlhammer
- Hasselhorn, M./Mähler, C. (2000): Transfer: Theorien, Technologien und empirische Erfassung. In: Hager, W./Patry, J. L./Brezing, H. (Hrsg.): *Evaluation psychologischer Interventionsmaßnahmen. Standards und Kriterien*: 86–101, Göttingen u. a.: Huber
- Hochholdinger, S./Schaper, N. (2007): Trainingsevaluation und Transfersicherung. In: Schuler, H./Sonntag, K. (Hrsg.): *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie*: 625–632, Göttingen u. a.: Hogrefe

- Holton III, E. F./Bates, R. A./Ruona, W. E. A. (2000): Development of a generalized learning transfer system inventory. In: Human Resource Development Quarterly, 11 (4): 333–360
- Johnson, S. (2015): Die Mäuse-Strategie für Manager. St.Pölten: Ariston
- Karg, U. (2006): Betriebliche Weiterbildung und Lerntransfer. Einflussfaktoren auf den Lerntransfer im organisationalen Kontext. Bielefeld: Bertelsmann
- Kirkpatrick, D. L. (1959a): Techniques for evaluating training programs. In: Journal of the American Society for Training and Development, 13 (11): 3–9
- Kirkpatrick, D. L. (1959b): Techniques for evaluating training programs: Part 2 – Learning. In: Journal of the American Society for Training and Development, 13 (12): 21–26
- Kirkpatrick, D. L. (1960a): Techniques for evaluating training programs: Part 3 – Behavior. In: Journal of the American Society for Training and Development, 14 (1): 13–18
- Kirkpatrick, D. L. (1960b): Techniques for evaluating training programs: Part 4 – Results. In: Journal of the American Society for Training and Development, 14 (2): 28–32
- Kotter, J. P. (2011): Leading Change, München: Vahlen
- Lawrence, P. A. (1954): Wie man Widerstände gegen Neuerungen abbaut. In: Harvard Business Manager, 3/1954: 7–18
- Ludescher, H. P. (2016): Vorsprung durch Transfersicherung – Offline und Online. In: <https://www.blink.it/vorsprung-durch-transfersicherung-offline-und-online/>
- Luetjen, S./Bleis, C. (2015): Praktische Erfolgsgeheimnisse für einen besseren Lerntransfer. In: Personalwirtschaft, 12/2015
- Saks, A. M./Belcourt, M. (2006): An investigation of training activities and transfer of training in organizations. In: Human Resource Management, 45: 629–648
- Sonntag, K./Stegmaier, R. (2007): Arbeitsorientiertes Lernen, Zur Psychologie der Integration von Lernen und Arbeit, Stuttgart: Kohlhammer
- Spieß, E./von Rosenstiel, L. (2010): Organisationspsychologie – Basiswissen, Konzepte und Anwendungsfelder, München: Oldenburg