

WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management



PERSONAL-
ENTWICKLUNG

Selbstverantwortlich lernen und arbeiten

Als Führungskraft kulturelle Vielfalt navigieren /// Mythos: Selbstverantwortlich Lernende ///
Covid-19: Beschleuniger des digitalen Wandels in der Personalauswahl?

Inhalt

1
Editorial

4
News & Trends

66
Warum es im Team mit dem Teufel zugehen sollte

Svenja Hofert über unverträgliche Personen in Teams.

68
Welche Bücher uns als Wirtschaftspsychologinnen beeinflussen

„Die Wirtschaftspsychologinnen“ Melanie Meyer-Tischler und Melanie Faltermaier stellen inspirierende Bücher vor.

72
**Vorschau/
Impressum**

NEUE GENDER-REGELUNG:
Um der Vielzahl geschlechtlicher Identitäten gerecht zu werden, verwenden wir bei Personenbezeichnungen ab sofort den Genderstern.

HR

8
Covid-19: Beschleuniger des digitalen Wandels in der Personalauswahl?

Die Mehrheit deutscher Unternehmen setzt seit 2020 auf E-Recruiting und virtuelles Onboarding. Online durchgeführte Assessment-Center (AC) boomen. Welche Anforderungen und Qualitätsmaßstäbe braucht es dafür?

Organisationsentwicklung

14
Das „Wunder von Thüringen“ – Partizipation in den Waldkliniken Eisenberg

Die Waldkliniken Eisenberg (WKE) sind seit der Eröffnung des neuen Bettenhauses im Herbst 2020 in aller Munde. Das in den Medien als „Wunder von Thüringen“ hochgelobte Projekt verdankt seinen Erfolg der seit über zehn Jahren aufgebauten und gelebten Einbeziehung aller Mitarbeitenden. Wie dies gelungen ist, beschreibt der Psychologe Knut Hüneke.

Führung

22
Als Führungskraft kulturelle Vielfalt navigieren

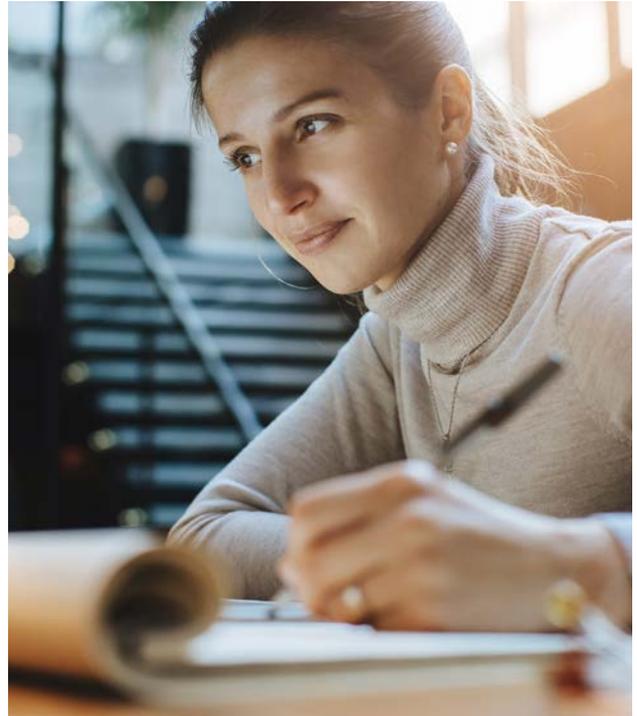
Die Internationalisierung der Arbeitswelt hat dazu geführt, dass Teammitglieder aus verschiedenen Ländern kommen, in verschiedenen Ländern gelebt haben und unterschiedliche Erstsprachen sprechen. Müssen Führungskräfte über die kulturellen Hintergründe aller Teammitglieder Bescheid wissen?

Schwerpunkt

Future Skills und Future Learning

Future Skills und Future Learning sind von zentraler Bedeutung für den zukünftigen Unternehmenserfolg. Die Schließung bestehender Skill-Gaps wird zum strategischen Imperativ und verlangt eine strategische Ausrichtung des Kompetenzmanagements und Corporate Learning.

28



36

Mythos: Selbstverantwortlich Lernende

Immer schneller lernen, immer schneller verändern. Vor dieser Herausforderung stehen Unternehmen und stellen einen Pool an Lernangeboten zur Verfügung. Die Mitarbeitenden sollen das Gelernte selbstverantwortlich umsetzen, doch der Transfer gelingt selten. Axel Koch bringt mit seiner Transferstärke-Forschung Licht ins Dunkel und zeigt auf, warum Firmen viel Geld verbrennen.

42

Fachkarrieren erfolgreich einführen

Eine gute Alternative zu Führungspositionen sind Fachkarrieren. Doch viele Unternehmen wissen nicht, wie sie sie umsetzen sollen. Wir sprachen mit Regina Bergdolt darüber, was Fachkarrieren ausmacht und wie Unternehmen sie einführen können.

48

Servant Leadership: „Wer bin ich denn noch, wenn ich nicht mehr entscheiden darf?“

Das Thema Selbstorganisation erzeugt Verunsicherung. Doch die Selbstorganisation bietet optimale Voraussetzungen, damit Teams effektiv und effizient zusammenarbeiten können. Dabei ändert sich jedoch auch die Rolle der Führungskraft vom Entscheider hin zum „Servant Leader“.

54

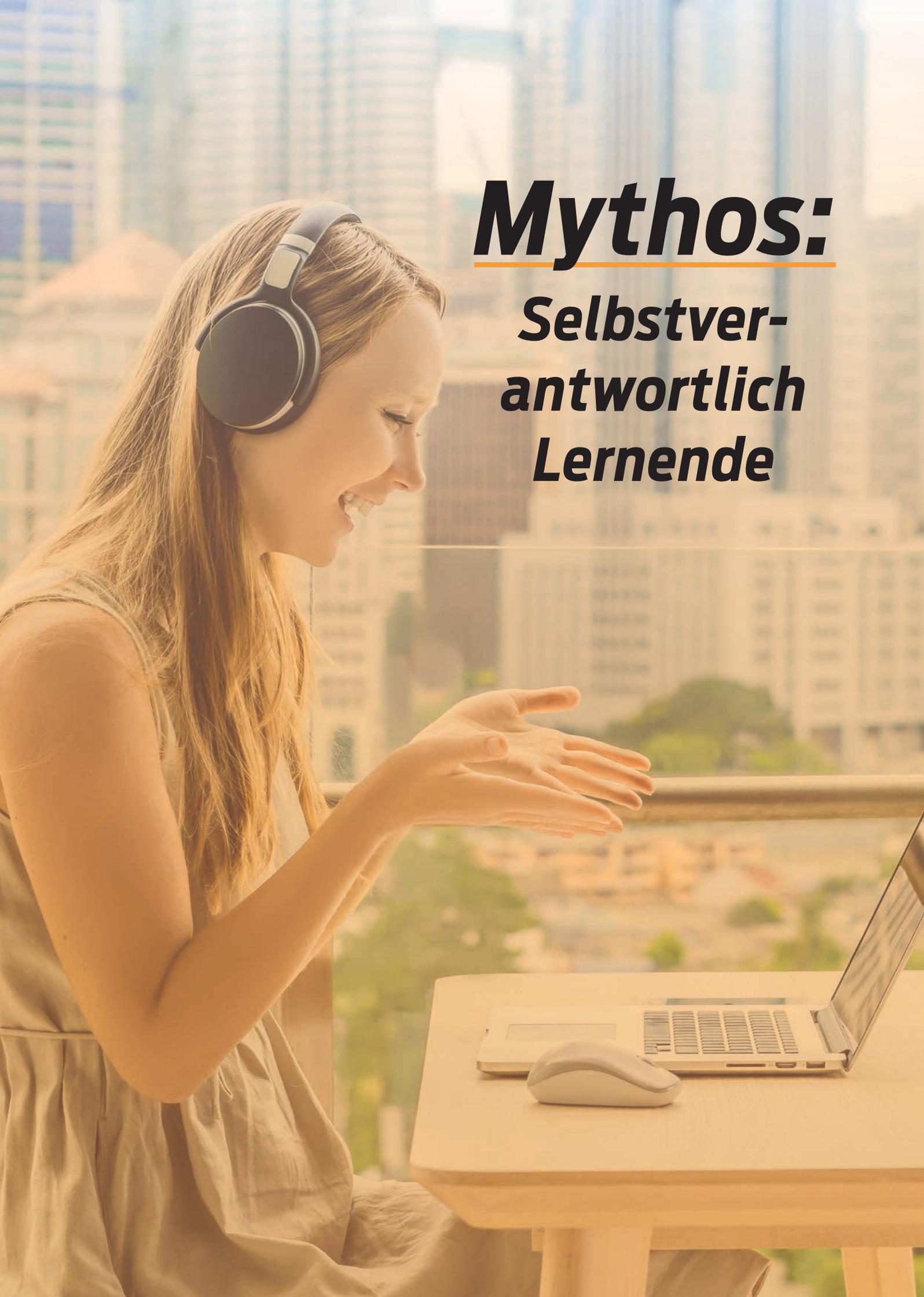
Positive Self-Leadership: Wenn der Ton die Musik macht

Positive Self-Leadership ist mehr als nur eine Ergänzung zu den Leadership-Themen und -Methoden. Es ist ein essenzielles Thema für uns alle, nicht nur für Führungskräfte. Eine ausbalancierte Selbstführung hält gesund und macht Spitzenleistungen erst möglich.

60

Der Einfluss von Führungskräften auf die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz

Die Corona-Pandemie hat v. a. Führungskräften viel abverlangt. Es gibt seit Corona mehr Meetings, mehr E-Mails und längere Arbeitstage. Dadurch leidet auch die psychische Gesundheit. Miriam Schneider zeigt, wie Führungskräfte die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz wahren und fördern können.



Mythos:

**Selbstver-
antwortlich
Lernende**

Immer schneller lernen, immer schneller verändern. Mit dieser Herausforderung sehen sich die Unternehmen in den letzten Jahren immer stärker konfrontiert. Die gehypte Lösung: Die Mitarbeitenden bekommen einen großen Pool an Lernangeboten zur Verfügung. Sie suchen sich selbst aus, was sie brauchen, um ihren Job optimal zu erfüllen, und setzen das Gelernte selbstverantwortlich um. Schön wäre es. Denn es gibt bei dieser Sicht einen blinden Fleck. Axel Koch bringt mit seiner Transferstärke-Forschung Licht ins Dunkel und zeigt auf, warum die Firmen viel Geld verbrennen.

Das Geschäft mit E-Learning boomt. Es trifft den Nerv von Führungskräften. Das Versprechen lautet: Stelle deinen Mitarbeitenden alle nötigen Lernmaterialien gut aufbereitet zur Verfügung und sie werden im eigenen Interesse alles lernen und damit fit für ihren Job. Preisverhandlung im Vertrieb – kein Problem. Der Online-Kurs „In acht Schritten besser verhandeln“ hilft. Und die gute Nachricht ist: Als Chef*in muss ich mich nicht weiter darum kümmern.

Diese Haltung der Chef*innen war schon immer eine harte Nuss, die die Heerscharen von Personalentwickler*innen zu knacken versuchten. Die Digitalisierung gibt nun dafür noch zusätzliche Schubkraft. „Lernen wird outgesourct – nach dem Motto: Die Mitarbeitenden absolvieren eine Schulung und danach können sie es“, so bringt der Leiter einer firmeninternen Akademie die gängige Praxis auf den Punkt. Führungskräfte hätten überhaupt nicht auf dem Schirm, was es braucht, damit Menschen Gelerntes erfolgreich im Job umsetzen. Gerade wenn es um Verhaltenslernen geht. Eine Beobachtung, die er mit vielen anderen teilt. Viele Menschen wüssten zwar, was sie eigentlich umsetzen müssten, schaffen es aber nicht. Sie stockten und kämen an einem bestimmten Punkt nicht weiter.

Der Akademieleiter leistet daher hartnäckige Aufklärungsarbeit, um zu verdeutlichen, wie viel Geld verbrannt wird, wenn „Sie als Führungskraft nichts tun, damit möglichst viele von den Impulsen auch in der Praxis landen und den gewünschten Mehrwert erzielen“.

Eine solch lernförderliche Führung sehen Kortsch, Paulsen und Kauffeld (2019) als ein wichtiges Element einer Lernkultur im Unternehmen. Führungskräfte haben danach wesentlichen Einfluss auf das Lernen im Unternehmen. Sei es, indem sie durch ihr eigenes Vorbild kontinuierliches Lernen vorleben oder indem sie ihr Team ermutigen, sich Freiräume als Lernzeit einzuräumen.

Teurer Trugschluss verhindert Lerntransfer

Das Problem des mangelnden Lerntransfers ist Gegenstand zahlreicher Forschungsarbeiten. Dabei zeigt sich, dass wesentliche Einflussfaktoren des Lerntransfers bereits seit über 30 Jahren identifiziert sind. Die wichtige Rolle von Führungskräften ist dabei unumstritten (z. B. Baldwin & Ford, 1988; Bates, 2003; Saks & Belcourt, 2006; Grossman & Salas, 2011; Saks, Salas & Lewis, 2014; Weinbauer, 2016).

Das Problem kennt auch ein Personalentwickler aus seiner Unternehmenspraxis: „Wir machen viele Schulungen. Wir versuchen die Führungskräfte auch dafür zu gewinnen, vor und nach einer Schulung mit ihren Mitarbeitern zu sprechen, was sie umsetzen wollen, und sie dabei zu begleiten.“ Doch nur die wenigsten würden es machen. Es sei vielen nicht wichtig genug. Sie sähen die Notwendigkeit nicht. Als kürzlich aus der Management-Ebene die Frage aufkam, wie erfolgreich die vielen Schulungen im Unternehmen seien, herrschte obendrein allgemeine Ratlosigkeit, was tatsächlich in der Praxis ankommt.

Warum denken die Vorgesetzten so?

Das liegt zum einen daran, dass Führungskräfte in Maßnahmen denken. Da wird ein Seminar gemacht, und schon ist das Problem vermeintlich erledigt. Den Blickwinkel von Lern- und Veränderungsprozessen nehmen sie dabei nicht ein. Ein teurer Trugschluss, wie gut ausgebildete Personalentwickler*innen wissen. Denn gerade Verhaltenslernen und Verhaltensänderungen bedeuten oftmals Schwerstarbeit. Es braucht Übung, Wiederholung und Feedback. Beim Sport ist dies ganz selbstverständlich. Bei der beruflichen Weiterbildung ist diese Erkenntnis jedoch wie weggewischt.

Doch es kommt noch eine andere Annahme hinzu: Führungskräfte glauben, dass jeder Mensch vom Grundsatz her ein Top-Lerner und Top-Umsetzer ist, wenn er nur motiviert ist und es will. Auf diesem Glaubenssatz beruht in vielen Firmen die gesamte Fort- und Weiterbildung.

Wer sich aber näher mit Lerntransfer und der Psychologie der Veränderung befasst, weiß, dass Motivation nur ein Teil der Wahrheit ist, damit aus Vorsätzen Taten werden. Greif (2016) zeigt mit seinem erweiterten Rubikonmodell auf, welche psychologischen Prozesse für die Änderung von Gewohnheiten maßgeblich sind. Wesentlich sind dabei auch volitionale Kompetenzen und damit spezielle Selbstregulationsstrategien, um genügend lange einen Vorsatz zu verfolgen, bis sich eine neue Gewohnheit etabliert hat.

Doch wie kann bei Führungskräften wirkungsvoll ein Bewusstsein für die Prozesse beim Lerntransfer und der Umsetzung von Veränderung geschaffen werden? Und wie kann es gelingen, dass sie ihre Mitarbeitenden in ihrer Rolle als selbstverantwortliche*r Lerner*innen stärken und sowohl im Arbeitsalltag als auch im Rahmen von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen eine entwicklungsunterstützende und lernförderliche Führungsarbeit leisten?

Hierauf gibt die Perspektive des Transferstärke-Modells eine neue Antwort.

Die neue Perspektive: Das Transferstärke-Modell

Führungskräften ist nicht klar, welche Einstellungen und Selbststeuerungsfertigkeiten benötigt werden, um Lerntransfer und die Umsetzung von Lern- und Veränderungsimpulsen erfolgreich und nachhaltig zu schaffen. Das Transferstärke-Modell schließt genau diese Lücke. Es schafft die nötige Transparenz. Und es ermöglicht zudem, die Transferstärke von Menschen zu messen. Der Begriff „Transferstärke“ ist vor diesem Hintergrund definiert als persönliche Kompetenz, Lern- und Veränderungsimpulse selbstverantwortlich, erfolgreich und nachhaltig in der Praxis umzusetzen (Koch, 2009, S. 23; Koch, 2018, S. 19).

Der Ausgangspunkt bei der Entwicklung des Modells bestand in der Sichtung von Theorien, Modellen und empirischen Befunden aus der Therapie- und Lerntransferforschung, um einen Überblick zu erhalten, welche Einflussfaktoren aufseiten der Person den Lern- und Veränderungserfolg bestimmen. Insgesamt flossen etwa 18 Modelle in das an rund 2.500 Probanden faktorenanalytisch entwickelte Transferstärke-Modell ein. Ergänzend zur Literaturrecherche erfolgten 20 explorative Befragungen von Expert*innen (Personalentwickler*innen, Führungskräfte, Trainer*innen).

Das Transferstärke-Modell bringt vier Einflussfaktoren aufseiten der Person zum Ausdruck, die entscheidend für Lerntransfer und Veränderung sind, und zwar:

- **Offenheit für Fortbildungsimpulse:** positiv gegenüber Fortbildungen und Übungen sowie offen für Ungewohntes sein.

„Eine Maßnahme verpufft, wenn nicht bewusst transferförderliche Schritte erfolgen.“

- **Selbstverantwortung für den Umsetzungserfolg:** aktive Bemühungen, gelernte Inhalte in die Tat umzusetzen; sich einen Plan machen, aktiv üben, sich Unterstützung und Feedback holen.
- **Rückfallmanagement im Arbeitsalltag:** die Umsetzung von Vorsätzen priorisieren, dafür realistisch den Zeitaufwand einschätzen und Strategien beherrschen, nicht im alten Trott zu bleiben, sondern das gewünschte Verhalten anzuwenden.
- **Positives Selbstgespräch bei Rückschlägen:** die kleinen Erfolge sehen, sich selbst zum Weitermachen ermutigen und Rückschläge als normalen Prozess statt als Versagen bewerten.

Ergänzend zu den vier Faktoren der Transferstärke wurden auch noch drei Aspekte eines transferunterstützenden Umfelds aufgenommen, die laut Lerntransferforschung als besonders wichtig einzustufen sind. Diese betreffen die eigenen Vorgesetzten und die Kolleg*innen, die durch ihr Verhalten zu Lern-

transfer und Veränderung ermutigen, sowie den Aspekt Zeit für Neues und Übung im Arbeitsalltag.

In Summe wird bei Betrachtung der insgesamt sieben Einflussfaktoren das wichtige Wechselspiel zwischen persönlicher Transferstärke und dem Umfeld für einen wirksamen Lerntransfer betrachtet.

Messen und Befähigen anstatt Hoffen

Auf der Basis des Transferstärke-Modells lässt sich die Transferstärke von Menschen messen, bevor sie in ein Training gehen. Der Fragebogen umfasst 47 Aussagen, für die die Teilnehmenden entscheiden, inwiefern sie diesen zustimmen. Dazu steht ihnen eine sechsstufige Skala von „trifft nicht zu“ bis „trifft voll zu“ zur Verfügung. Beispiele für die Fragen lauten:

- Handlungsempfehlungen, die nicht meinen Erfahrungen entsprechen, empfinde ich als graue Theorie.

Name Teilnehmer	Teilnehmer A	Teilnehmer B	Teilnehmer C	Teilnehmer D	Teilnehmer E	Teilnehmer F	Teilnehmer G	Teilnehmer H	Teilnehmer I	Teilnehmer J	Teilnehmer K	Teilnehmer L	Teilnehmer M	Teilnehmer N	Teilnehmer O	Teilnehmer P
Transferstärke (gesamt)	47	50	50	51	53	57	60	63	66	67	69	70	70	72	79	90
Offenheit für Fortbildungsimpulse	55	30	75	60	65	45	65	85	75	75	85	75	85	80	85	100
Selbstverantwortung für den Umsetzungserfolg	44	58	52	62	54	72	62	72	74	68	82	72	60	78	82	82
Rückfallmanagement im Arbeitsalltag	25	30	20	30	25	35	40	30	30	55	45	45	50	50	60	85
Positives Selbstgespräch bei Rückschlägen	64	64	52	40	64	52	68	52	72	68	48	80	92	72	84	100
Unterstützendes Umfeld (gesamt)	44	38	56	42	31	47	58	58	31	60	76	49	58	53	62	64
Transferunterstützender Chef	40	40	67	40	0	20	20	40	20	53	40	20	0	60	47	0
Motivierende Lernkultur im Team	45	55	50	45	60	85	75	80	35	80	95	65	90	60	80	100
Zeit für Neues und Übung	50	0	50	40	20	10	80	40	40	30	90	60	80	30	50	90

Abbildung 1: Transferstärke-Gruppenprofil: Führungskräfte

- Um ein gewünschtes Verhalten zu erreichen, mache ich mir klar, in welchen Schritten ich am besten vorgehen muss.
- Es entmutigt mich, wenn ich in alte Verhaltensmuster zurückfalle.

Abbildung 1 zeigt eine Trainingsgruppe von Nachwuchsführungskräften aus dem Blickwinkel des Transferstärke-Modells. Hier zeigt sich an den niedrigen Werten und der roten Färbung, dass die Teilnehmenden nicht sehr gut beim „Rückfallmanagement im Arbeitsalltag“ aufgestellt sind und überdies auch noch wenig Zeit für Neues und Übung haben. Zudem bemühen sich ihre Vorgesetzten nicht aktiv um Transferförderung. Kurzum: ein hohes Gesamtrisiko für den Trainingserfolg.

Durch Messungen wie diese können Personalentwickler*innen Führungskräften verdeutlichen, wie wichtig ihre Rolle bei der Transferunterstützung ist und wie sie mitwirken müssen. Sie liefern Zahlen, Daten und Fakten, die zeigen, dass eine Maßnahme verpufft, wenn nicht bewusst transferförderliche Schritte erfolgen. Darüber hinaus verfolgt der Transferstärke-Ansatz noch ein viel höheres Ziel. Die damit verbundene Transferstärke-Methode als Systematik dient dazu, die Teilnehmenden grundsätzlich in ihrer Transferstärke zu stärken. Das Herzstück dabei ist die Messung der persönlichen Transferstärke. In einem persönlichen Auswertungsreport bekommen Teilnehmende zurückgespiegelt, wie ihre spezifischen Stärken und Risiken für Lerntransfer und Veränderung aussehen und was sie konkret tun müssen, um ihren Umsetzungserfolg sicherzustellen. Der Bericht öffnet damit den Blick für einen blinden Fleck beim Lerntransfer und zeigt, was jeder tun muss, um seine Lern-PS jetzt und künftig auf die Straße zu bringen.

LITERATUR: 

Baldwin, T. T. & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: a review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41 (1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>

Bates, R. A. (2003). Managers as Transfer Agents. In E. F. Holton III & T. T. Baldwin (Eds.), *Improving Learning Transfer in Organizations* (243–270). San Francisco: Jossey-Bass.

Greif, S. (2016). Motivation, Wille und Umsetzung im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (401–414). Heidelberg: Springer.

Grossman, R. & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15 (2), 103–120. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x>

Koch, A. (2009). Neues Wissen besser nutzen. *wirtschaft & Weiterbildung*, 10, 22–27.

Koch, A. (2018). *Die Transferstärke-Methode: Mehr Lerntransfer in Trainings und Coachings. Mit Online-Materialien.* Weinheim: Beltz.

Kortsch, T., Paulsen, H. F. K. & Kauffeld, S. (2019). Lernkultur in Unternehmen – wie man sie messen und gestalten kann. *Wirtschaftspsychologie aktuell* (2), 27–32.

Saks, A. M. & Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human Resources Management*, 45 (4), 629–648. <https://doi.org/10.1002/hrm.20135>

Saks, A. M., Salas, E. & Lewis, P. (2014). The transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 18 (2), 81–83. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12032>

Weinbauer-Heidel, I. (2016). *Transferförderung in der betrieblichen Weiterbildungspraxis. Warum transferfördernde Maßnahmen (nicht) implementiert werden.* Wiesbaden: Springer Gabler.

DER AUTOR: 
Prof. Dr. Axel Koch

Dipl.-Psychologe, Professor für Training und Coaching an der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning
Axel.Koch@fham.de



WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Interessieren Sie sich für aktuelle, unternehmensrelevante Themen aus der Wirtschaftspsychologie?

Dann ist das Schnupper-Abo der *Wirtschaftspsychologie aktuell* genau richtig für Sie!

Ihre Vorteile:

- Profitieren Sie von fundierten, wissenschaftlichen Erkenntnissen zu aktuellen Themen, die Sie in der Praxis anwenden können.
- Erhalten Sie Hintergrundwissen zu Personal- und Wirtschaftspsychologie.
- Lesen Sie die Hefte über die App zu jeder Zeit und von jedem Ort aus.

Über
26%
sparen



Bestellen Sie gleich hier
ihr Schnupper-Abo

