

# WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management



LERNEN

## Weiterbildung in einer Zeit des Wandels

Warum das Feedback von Führungskräften so wichtig ist // Wie ein Start-up seine Innovationskraft wiederfand //  
Was Gamification für die Personalgewinnung leisten kann

## Liebe Leserinnen und Leser,

der Arbeitnehmermarkt ist weiterhin deutlich angespannt. In solchen Zeiten wird eine gute Bindung an ein Unternehmen immer wichtiger, um Fachkräfte zu halten. Dies kann beispielsweise eine fortschrittliche Lernkultur leisten, weshalb wir dem Thema Lernen und Weiterbildung den Schwerpunkt dieser Ausgabe widmen.

Sie wollen, dass Mitarbeitende über mehr Wissen und Können verfügen, mehr Leistung bringen und gesünder sind? Dann interessiert Sie bestimmt der Artikel von Kortsch, Decius und Paulsen, die dazu zwei forschungsbasierte Empfehlungen geben. Aus einer leicht anderen Perspektive, aber letztlich mit den gleichen Schlussfolgerungen geht Frau Gramß in ihrem Artikel über digitales Lernen an die Thematik heran.

Eine dieser neuen Lernformen, wohl eher formal, könnte die kollegiale Problemlösung sein, die der kollegialen Fallberatung ähnelt. Im Beitrag von Zornek erfahren Sie, dass es sich dabei um eine Form der synchronen Zusammenarbeit handelt, in der das Wissen von Kolleginnen und Kollegen der gleichen Hierarchieebene genutzt wird.

Ein weiteres agiles Lernwerkzeug, wenn man denn so will, stellen Graf und Liebhart vor. Es sei in disruptiven, unsicheren Zeiten genau das richtige. Schrittweise, aber strukturiert und mit entsprechender Lernkultur oder passendem Lern-Mindset sollen Lernziele in kleinen Gruppen erarbeitet, reflektiert und nutzbar gemacht werden: in Learning Circles, also Lernkreisen.



Foto: Matthias Wegner

### Ludwig Andriane

Psychologe (M. Sc.), Vorstandsvorsitzender der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e.V. und freiberuflicher Berater und Dozent.

[ludwig.andriane@wirtschaftspsychologie-bdp.de](mailto:ludwig.andriane@wirtschaftspsychologie-bdp.de)

Ging es zuvor um Formen des Lernens, die auf jeder Ebene durchgeführt werden können, widmet sich Koch in seinem Beitrag ausschließlich Führungskräften und der Frage nach effektiven Trainings. Wir bleiben also beim formalen Lernen.

Sie können dieses Heft also auch teilweise als Checkliste immer wieder hernehmen. Vielleicht freuen Sie sich deshalb diesmal besonders über die digitale Ausgabe.

Digital sind auch künstliche Intelligenzen (KI) verschiedener Stufen. So befassen sich Lang und Hütter mit der Frage, was KI für die Weiterbildung bedeutet. Dabei wird klar: Der Output ebensolcher muss von Expert:innen zwar redigiert werden, ist aber dennoch hocheffizient für verschiedene Bereiche nutzbar. Sogar beim Umgang mit KI können aktuell immer mehr benötigte Fertigkeiten erlernt werden.

Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre!

---

# Inhalt

---

## 1 Editorial

---

## 4 News & Trends

---

## 23 Holt den Menschen aus dem Mittelpunkt

Menschen entwickeln sich in Gruppen, schreibt Svenja Hofert. Wir sollten daher nicht allein auf Einzelpersonen blicken.

---

## 64 5 Bücher, die mich inspirieren

Die Wirtschaftspsychologin Hanna Greis stellt ihre wichtigsten Bücher vor.

---

## 68 Vorschau/ Impressum

---

## Personal

### 8 Recrutainment: Wie die Gamification von Online-Assessments das Recruiting optimiert

---

Viele Organisationen setzen bei der Personalgewinnung auf Gamification. Damit aber spielbasierte oder spielerisch angereicherte Tests bei Bewerbenden tatsächlich Akzeptanz finden, sollten sie mit Bedacht gestaltet sein.

## Aus der Praxis

### 14 Wie das Team eines Start-ups seine inneren Blockaden löste

---

Warum verpufft die Innovationskraft eines Teams? Dies mag an Blockaden der Mitarbeitenden liegen. So war es bei einem deutschen Start-up. Ihm konnte mit einer Organisationsaufstellung geholfen werden.

## Führung

### 18 Warum das Feedback von Führungskräften so wichtig ist

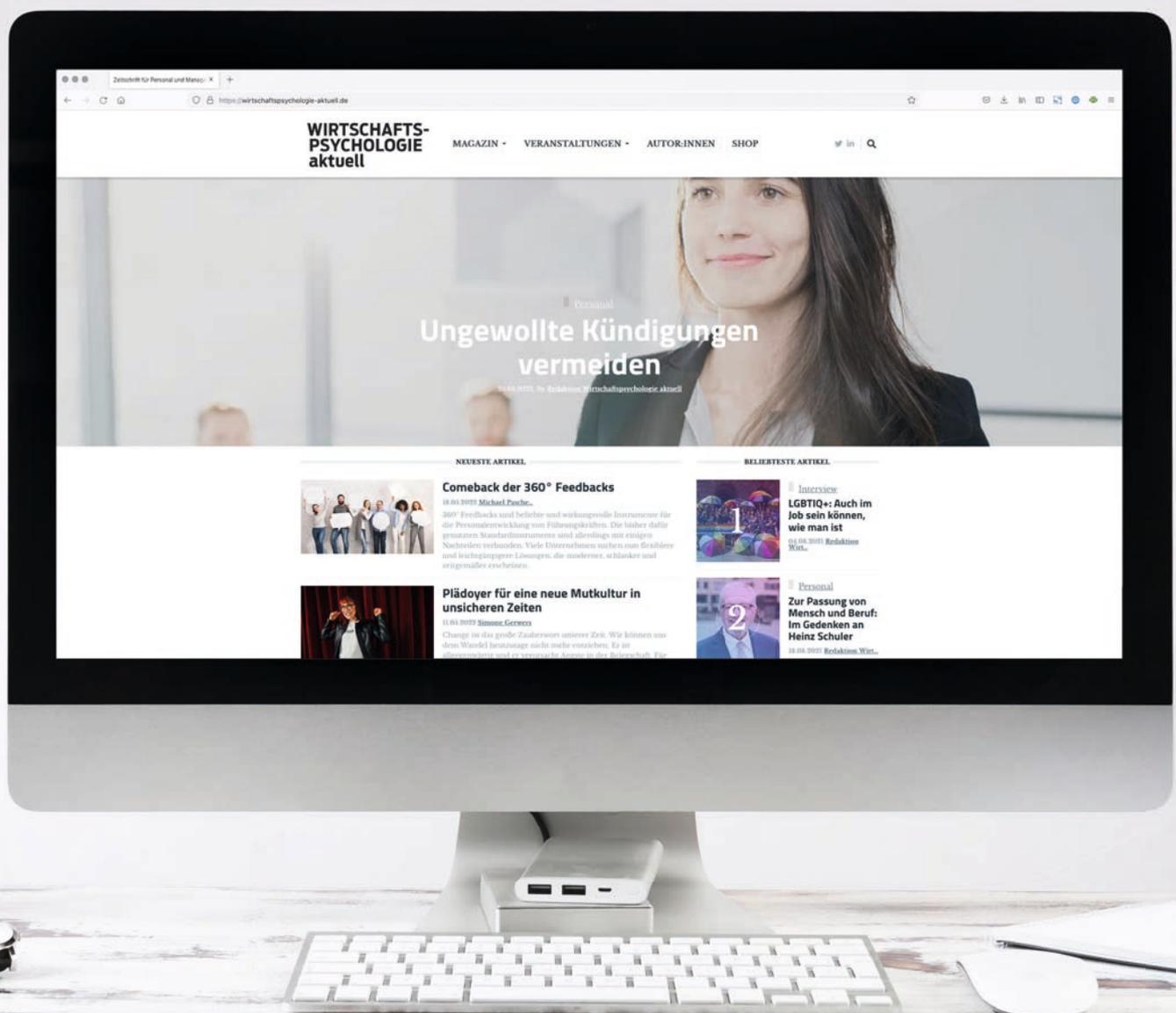
---

Eine offene Feedbackkultur hat große Vorteile: Sie verbessert die Leistungen des gesamten Unternehmens sowie der einzelnen Mitarbeitenden. Eine Schlüsselrolle haben dabei Führungskräfte.

# WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Sie wollen nicht bis zum Erscheinen des nächsten Heftes warten? Besuchen Sie unser Online-Magazin.

❖ [www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de](http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de)



120401 - Foto: Freepik

A blurred photograph of a meeting in a modern office. Several people are seated around a long table, engaged in discussion. The scene is bathed in warm, golden light, likely from large windows in the background. The image has a soft, out-of-focus quality, emphasizing the atmosphere of a professional gathering.

# Schluss mit wirkungslosen Leadership-Development- Programmen

Unternehmen stecken viel Geld in die Entwicklung von Führungskräften. Doch was der Nachwuchs dort lernt, kommt zu selten in der Praxis an. Wie gestaltet man nun Leadership-Programme, die tatsächlich wirksam und nachhaltig sind? In diesem Beitrag finden Personalverantwortliche eine Checkliste mit Erfolgsfaktoren. Sie kann ihnen auch als Argumentationshilfe dienen, um Entscheider:innen zu überzeugen.

**N**och nie war Führungskräfteentwicklung so wichtig wie heute“, konstatieren Moldoveanu & Narayandas (2019, S. 30). Unternehmen investieren hohe Geldsummen in die Entwicklung ihres Führungskräfte nachwuchses. Leadership-Development-Programme dienen zur zielgerichteten und systematischen Entwicklung von Führungskräfte nachwuchs und haben zum Ziel, Führungskräfte auf ihre Aufgaben vorzubereiten, sie auszubilden und mit dem notwendigen Wissen und Handwerkszeug für aktuelle und zukünftige Herausforderungen auszustatten. Das Ziel ist also klar. Doch da gibt es ein oft geäußertes Problem. Es wird zwar viel geschult, aber die Programme tragen am Ende nur wenig zur Verbesserung der persönlichen und organisationalen Leistung bei. „Inspirierend im Seminarraum – irrelevant in der Praxis“, so lautet zum Beispiel die pointierte Kritik von Beer, Finnström & Schrader (2016, S. 31) auf der Basis einer Studie des Corporate Leadership Council mit fast 1.500 Führungskräfte. Danach berichtete nur jeder Vierte, dass die HR-Entwicklungsabteilungen mit ihrer Arbeit wesentlichen Einfluss auf die Geschäftsergebnisse hätten. Warum die Umsetzung in der Praxis scheitert, ist seit mehr als 30 Jahren immer wieder Gegenstand von Metaanalysen, die Weinbauer-Heidel (2016) zusammenfasst. Die Mechanismen für mangelnden Schulungserfolg sind folglich zur Genüge bekannt. Lacerenza et al. (2017) kommen in ihrer Metaanalyse mit 335 unabhängigen Stichproben zu dem Schluss, dass Leadership-Trainingsprogramme sehr wohl die gewünschten Effekte bringen können, wenn sie gemäß den Befunden aus der Forschung gestaltet sind.

Gut ausgebildeten Personalentwickler:innen beziehungsweise internen oder externen Trainer:innen ist das durchaus bewusst. Sie machen sich in der Regel viele Gedanken darüber, wie sie Leadership-Development-Programme so aufbauen, dass sie wirksam und nachhaltig sind. „Es wird viel Geld investiert“, sagte mir die Personalentwicklerin eines Konzerns. „Der Vorstand hat ein großes Interesse daran, dass das, was wir tun, auch Wirkung zeigt. Aber wir tun dies auch aus eigenem Antrieb, hier einen Unterschied im Unternehmen zu machen. Wir wollen nichts machen, was die Leute nur etwas bespaßt, aber keine Wirkung erzielt.“

Gespräche mit den Profis aus Learning und Development zeigen jedoch immer wieder zwei Engpässe, die in der praktischen Arbeit dazu beitragen, dass Leadership-Development-Programme an Wirkung verlieren oder im schlimmsten Fall ganz verpuffen. Zum einen fehlt ein schnell einzusetzendes Raster, anhand dessen die Programmverantwortlichen mit wenig Aufwand checken können, was aus evidenzbasierter Sicht zu beachten ist, um ein wirksames Programm auf die Beine zu stellen. Dies würde nicht nur bei der Konzeption und Umsetzung helfen, sondern vor allem auch dabei, den zweiten Engpass besser zu lösen, nämlich eine gute Basis für die interne Kommunikation und Argumentation liefern. Denn oft fehlen das Wissen und Verständnis bei den Entscheider:innen, was es braucht, damit der Lerntransfer bei Führungskräfteentwicklungsprogrammen wirklich funktioniert. Die Folge ist, dass Personalentwickler:innen beziehungsweise Trainer:innen trotz besseren Wissens die Programme nur suboptimal designen, weil sie kein Gehör finden.

## Erfolgsfaktoren für die Gestaltung wirksamer Programme

Dieses Raster hat zum Ziel, die beiden genannten Engpässe zu überwinden und auch Kriterien aufzuzeigen, um bereits bestehende Programme mittels der Leitfragen zu checken. Zugrunde liegt hier unter anderem die Benchmarkstudie von Metzger (2022).

### Orientierung an Strategie und Führungsleitbildern:

- Sind die Programmziele auf die Vision, Mission, Ziele und Strategie des Unternehmens abgestimmt und liefern hierzu einen nachvollziehbaren Wertbeitrag?
- Spiegeln sich im Programm der „Unternehmensspirit“ sowie Leitbilder, Prinzipien oder Grundsätze wider?

### Zugrunde liegendes Kompetenzmodell:

- Beruht das Programm auf einem aktuellen, fundierten Kompetenzmodell (nicht älter als 12 bis 18 Monate), in dem die Führungskompetenzen für den Unternehmenserfolg definiert sind?

### Systematische Bildungs-/Entwicklungsbedarfsanalyse:

- Beruht das Programm auf einer aktuellen, systematischen Bedarfsanalyse (nicht älter als ein bis zwei Jahre) mit Blick auf das Kompetenzmodell und die Unternehmensstrategie?
- Gibt es individuelle Bedarfsanalysen für jeden einzelnen Teilnehmenden, um erfolgskritische Entwicklungsbereiche zu identifizieren?
- Führt die Bedarfsanalyse Informationen aus verschiedenen Informationsquellen zusammen und schafft auf diese Weise ein objektiviertes Bild? (Zum Beispiel Leistungsbeurteilungen, Unternehmenskennzahlen und Befragungen.)
- Ist im Sinne der Akzeptanzsteigerung ein partizipativer Ansatz vorhanden, um Teilnehmende zu Mitgestalter:innen des Programms zu machen? (Zum Beispiel zu präferierten Inhalten und Methoden.)

### Systematische Analyse von Transferrisiken:

- Ist die Transfermotivation der Teilnehmenden gesichert? (Zum Beispiel Nutzenerwartungen, positive Erfahrungen mit Schulungen und Anerkennung für die Umsetzung.)
- Besteht eine Freiwilligkeit oder eine Verpflichtung zur Teilnahme? Insgesamt ist Freiwilligkeit ein zweischneidiges Schwert. Denn sie fördert zum einen die Motivation, zahlt aber nicht unbedingt auf organisationale Ergebnisse ein. Zum anderen dient ein Programm dazu, definierte Kompetenzen zu erwerben. Daher ist eine verpflichtende Teilnahme genauso zwingend wie die Fahrschule für das Lernen des Autofahrens.
- Sehen die Teilnehmenden bei sich die Transferverantwortung und haben Klarheit darüber, dass die erfolgreiche Umsetzung im Arbeitsumfeld erwartet wird?
- Erfolgt eine Transferstärke-Analyse bei den Teilnehmenden (per Online-Fragebogen)? Der Begriff „Transferstärke“ beschreibt die notwendigen Haltungen und Selbststeuerungs-Skills, die für einen erfolgreichen Lerntransfer und eine nachhaltige Veränderung von Gewohnheiten entscheidend sind (vgl. Koch 2018).
- Inwiefern ist das Arbeitsumfeld transferverhindernd? (Zum Beispiel: keine Zeit, negative Konsequenzen durch Anwendung des Gelernten, keine direkte Anwendungsmöglichkeit des Gelernten.)

Als Instrument sei hier noch die deutschsprachige Version des „Lerntransfer-System-Inventars“ (Kauffeld et al., 2008) erwähnt.

### **Einsatz von Trainer:innen mit transferrelevanten Kompetenzen:**

- Ist sichergestellt, dass die eingesetzten Trainer:innen unternehmensinterne Spezifika und Anforderungen genau kennen und es verstehen, die Inhalte zielgruppen- und unternehmensgerecht zu vermitteln?
- Haben die Trainer:innen transferrelevante Methodenkompetenzen? (Sind sie zum Beispiel in der Lage, Methoden und Inhalte an Bedürfnisse der Teilnehmenden anzupassen und geeignete Praxisanteile mit Reflexion einzubauen? Kennen sie Trainings- und Transfermethoden und wissen diese anzuwenden?)

### **Maßgeschneiderte inhaltliche Gestaltung:**

- Sind aus der Bedarfsanalyse konkrete und messbare Lernziele abgeleitet und definiert, aus denen sich die Lerninhalte genau bestimmen lassen?
- Gibt es eine konkrete Vorstellung von Auswirkungsketten, das heißt davon, wie das Erreichen von Lernzielen geschäftlich relevante Kennzahlen positiv beeinflusst?
- Ist definiert, woran sich Programmterfolg konkret bemisst, damit sich das Investment von Zeit und Geld lohnt hat?
- Besteht Flexibilität, um aktuelle Themen und Trends einbauen zu können?

### **Wirkungsorientierte methodisch-didaktische Gestaltung:**

- Gibt es spezielle motivationsfördernde Maßnahmen, die die Umsetzung fördern? (Zum Beispiel eine Kick-off-Veranstaltung oder Erfolgsberichte zur Umsetzung, um den Nutzen sichtbar zu machen.)
- Gibt es eine hohe Übereinstimmung beziehungsweise enge Verknüpfung zwischen Schulungsinhalten und Arbeitsaufgaben beziehungsweise Praxisanforderungen? (Zum Beispiel Fallbearbeitung, Simulation von Praxisfällen.)
- Ist das Programm so aufgebaut, dass es die erkannten Transferrisiken vermindern beziehungsweise eliminieren hilft? (Zum Beispiel durch den Einsatz von Transferaufgaben und Lerntagebüchern, positive Selbstinstruktion bei Hindernissen, mentales Üben, spezielle Transfertools wie Transfercoaching, Transferpartner oder die Rückfallmanagement-Technik [vgl. Koch, 2022]).
- Besteht ein hoher Anteil an Übungen, aktivierenden sowie interaktiven Methoden? beziehungsweise: Gibt es anspruchsvolle erfahrungsorientierte Aufgaben, die aus der Komfortzone des eigenen Denkens und Handelns herausführen? Oder können die Teilnehmenden durch Vorbilder beziehungsweise gute Verhaltensmodelle Skills lernen?
- Erfolgt positives, förderliches Feedback zu gezeigten Leistungen?

### **Transferförderung durch Vorgesetzte:**

- Hat die Führungskräfteentwicklung beziehungsweise generell Lernen einen zentralen Stellenwert in der Organisation für den Unternehmenserfolg und wird von der Geschäftsführung und dem oberen Management getragen?
- Schaffen Vorgesetzte ein transferförderliches Klima? (Zum Beispiel positive Unterstützung, Ermutigung und Lob beziehungsweise Feedback bei der Anwendung des Gelernten, Zeit, Anwendungs- und Übungsmöglichkeiten, Transferziele und -gespräche, Unterstützung auch vonseiten der Kolleg:innen.)
- Wissen Vorgesetzte, was ihre Programmteilnehmer:innen lernen, um so die Umsetzung optimal unterstützen zu können?
- Sind Führungskräfte ins Programm eingebunden, um ihr umfangreiches Unternehmenswissen und ihre Erfahrungen einzubringen?
- Ist die „Trainingsdichte“ ausreichend? Nehmen also genügend viele Teilnehmende als „kritische Masse“ an Führungsprogrammen teil, um die Akzeptanz der Anwendung zu steigern?

### **Gruppenzusammensetzung:**

- Wird auf eine homogene Gruppenzusammensetzung geachtet? Denn je heterogener der Teilnehmerkreis in seinem identifizierten Vorwissen und Entwicklungslevel ist (zum Beispiel Unterscheidung in „Beginner“, „Competent“, „Expert“), desto schwieriger werden die Auswahl und Konzeption der Lernziele und -inhalte. Und: Je erfahrener Teilnehmende sind, umso spezieller sind deren Herausforderungen und Entwicklungsthemen.
- Ist die Gruppengröße dafür geeignet, dass auf die einzelne Person noch näher eingegangen werden kann und diese auch Möglichkeit für genügend Übung und Feedback hat?

### **Individuelle Programmvorbereitung:**

- Haben die Teilnehmenden eine konkrete Vorstellung vom Stellenwert, von den Zielen und Inhalten des Programms?
- Haben die Teilnehmenden den Eindruck, dass das Trainingsprogramm ihnen einen klaren Nutzen bringen wird und sich die Anstrengungen daher für sie lohnen werden?
- Wissen Teilnehmende, was konkret an Zeit- und Arbeitsaufwand auf sie zukommt und welche Erwartungen an sie aufgrund der Teilnahme gerichtet sind? Wird ihnen klar ihre Transferverantwortung kommuniziert?
- Nehmen besonders auch die Vorgesetzten ihre wichtige Rolle in diesem Informationsprozess wahr?

### **Selbstreflexion:**

- Gibt es Reflexion und Austausch zu Umsetzungserfahrungen beziehungsweise individuellen Lern- und Entwicklungsschritten sowie zum Mehrwert für das Unternehmen (zwischendurch und zum Ende des Programms)?

### **Evaluation der Teilnehmenden:**

- Wird ausgehend von den definierten Lernzielen gemessen, inwiefern Teilnehmende durch das Programm das Wissen beziehungsweise die Kompetenz erworben haben und im Arbeitsalltag nachhaltig zeigen?

Zwei fundierte Instrumente seien hier erwähnt: „Questionnaire for Professional Training Evaluation“ (Grohmann & Kauffeld, 2013) sowie „Training Evaluation Inventory“ (Ritzmann et al., 2014).

### **Evaluation der Auswirkungen auf das Unternehmen:**

- Wird ausgehend von den definierten Lernzielen gemessen, inwiefern das Programm den angestrebten monetären Nutzen beziehungsweise auch den nicht monetären Nutzen für das Unternehmens gebracht hat?

### **Programmrevision:**

- Wird das gesamte Programm auf der Basis der jeweils aktuellen Evaluationsergebnisse vor einem nächsten Programmablauf systematisch optimiert und an aktuelle Rahmenbedingungen, Anforderungen und Trends angepasst?

## Wie Sie Entscheider:innen vom Lerntransfer überzeugen

„Die Menschen wollen immer die Quick Wins. Es muss ganz schnell gehen. Ich gehe zwei Tage auf ein Seminar, und dann muss sich doch was ändern.“ Mit dieser Haltung sehen sich Personalentwickler:innen und Trainer:innen häufig konfrontiert, wie mir ein L&D-Professional aus langjähriger Berufserfahrung berichtete. Hier das Bewusstsein zu schaffen, dass Lern- und Veränderungsprozesse üblicherweise so nicht passieren, sei die große Herausforderung. Geschäftsführer wollen entsprechend auch schnelle Ergebnisse sehen und fordern dies außerdem von ihren HR-Abteilungen ein.

Das oben dargestellte Raster ist nun ein Tool, um dieses fehlende Bewusstsein bei den Entscheider:innen zu schaffen. Anwender:innen können auf dieser Basis offene Fragen formulieren, um die Sicht ihres Gesprächspartners zu erkunden und mögliche falsche Annahmen geradzurücken. Andererseits hilft es Anwender:innen aber auch, selbst keinen Aspekt bei der Programmgestaltung zu übersehen und zu überprüfen, inwiefern Trainer:innen eine fundierte und wirkungsorientierte Arbeitsweise an den Tag legen. In Summe helfe es, Klarheit und Konkretheit zu schaffen, wie mir eine Personalentwicklerin sagte: „Ich finde den Ansatz sehr gut. Es ist konkreter. Da kann ich jemanden auch ein bisschen festnageln. Es ist nicht so oberflächlich. Nur so funktioniert es. Eigentlich total simpel. Aber wenn es angewandt wird, hat es einen großen Effekt.“

Für jede Kategorie ließen sich nun noch Tools und Maßnahmen wie auch Praxisbeispiele darstellen, was hier aber den Rahmen sprengen würde. Wer tiefer einsteigen will, möge gern mit mir in Kontakt treten.

### LITERATUR:

**Grohmann, A. & Kauffeld, S. (2013).** Evaluating training programs: Development and correlates of the Q4TE. *International Journal of Training and Development*, 17, 135–155.

**Kauffeld, S., Bates, R., Holton, E. F. & Müller, A. C. (2008).** Das deutsche Lerntransfer-System-Inventar (GLTSI): psychometrische Überprüfung der deutschsprachigen Version. *Zeitschrift für Personalpsychologie* 7(2), 50–69.

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

**Koch, A. (2022).** *Gewohnheiten nachhaltig verändern: Die Technik des Rückfallmanagements.* Weinheim: Beltz.

**Lacerenza, C., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L. & Salas, E. (2017).** Leadership Training Design, Delivery, and Implementation: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, July 2017, 102(12), 1686–1718.

**Moldoveanu, M. & Narayandas, D. (2019).** Die Zukunft des Lernens. *Harvard Business Manager*, 6, 30–40.

**Metzger, A. (2022).** *Führungskräfteentwicklung in deutschen Großunternehmen – eine Benchmarkstudie zu Leadership Development Programmen für die erste Führungsaufgabe hinsichtlich Aufbau, Konzeption und Wirksamkeit.* Unveröffentlichte Masterarbeit, Hochschule für angewandtes Management Ismaning.

**Ritzmann, S., Hagemann, V. & Kluge, A. (2014).** The Training Evaluation Inventory (TEI) - Evaluation of Training Design and Measurement of Training Outcomes for Predicting Training Success. *Vocations and Learning* 7, 41–73.

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

Die vollständige Literaturliste können Sie bei der Redaktion anfordern: [redaktion@wirtschaftspsychologie-aktuell.de](mailto:redaktion@wirtschaftspsychologie-aktuell.de)

### DER AUTOR:

#### Prof. Dr. Axel Koch

Diplom-Psychologe, Dekan der Fakultät Wirtschaftspsychologie und Professor für Training und Coaching an der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning.

[Axel.Koch@fham.de](mailto:Axel.Koch@fham.de)

