

Fragestellung

Erfolgreiche Führung ist nicht nur wichtig für die *Leistungsfähigkeit* von Organisationen, sondern auch für die *Lebensqualität* ihrer Mitarbeiter (Volmer, 2015). Die Führungsforschung verweist auf effektive Führungsstrategien, die beide Zielkriterien begünstigen und auch prinzipiell trainierbar sind. Beim Wirkungsgrad von Trainings besteht allerdings Optimierungspotenzial: nur geschätzte 10-15% des Gelernten werden bei herkömmlichen Trainings in die Berufspraxis transferiert (Kauffeld, Lorenzo, & Weisweiler, 2012).

Gleichzeitig finden in der Praxis kaum systematische Überprüfungen des Trainingstransfers statt, obwohl dieser als entscheidendes Erfolgskriterium betrachtet wird (Grossman & Salas, 2011).

Basierend auf bisherigen empirischen Befunden und theoretischen Transfermodellen haben wir verschiedene Maßnahmen für **Trainingsgestaltung** und **Wirksamkeitsüberprüfung** abgeleitet. Im Rahmen von Führungskräfte trainings in der Praxis prüfen wir die Umsetzbarkeit und Wirksamkeit dieser transferförderlichen Maßnahmen.

Transferförderliche Trainingsgestaltung

Aufbau der Trainingsreihe „Mitarbeitergespräche erfolgreich führen“



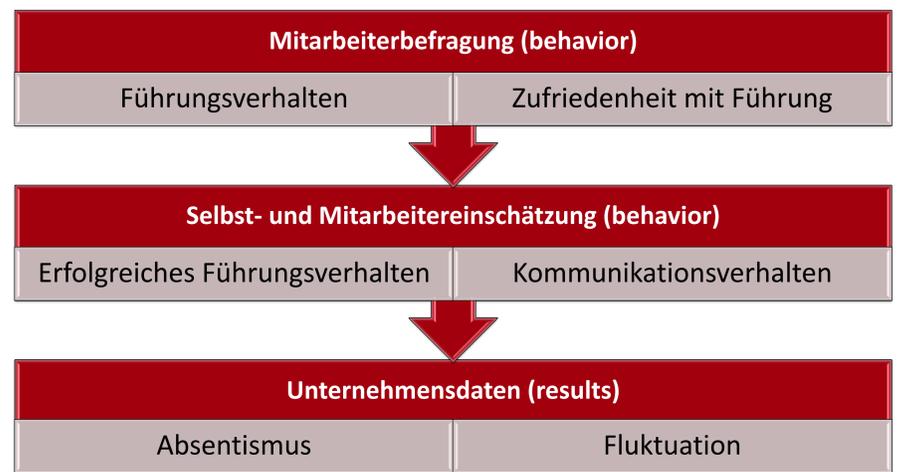
Umgesetzte Transferfaktoren

Phase	Transferfaktoren
Vor dem Training	<ul style="list-style-type: none"> Bedarfsanalyse Unterstützung der Lernkultur Pretraining-Intervention Vorbereitende Reflexionsbögen
Während dem Training	<ul style="list-style-type: none"> Hoher Übungsanteil und Praxisbezug Behavior Modeling Training Individuelles Feedback Zielsetzungsunterstützung Lernerfolgskontrollen
Nach dem Training	<ul style="list-style-type: none"> Kommunikativer Austausch Nachverfolgung Multidimensionale Evaluation Auffrischungstraining Individuelle Entwicklungsgespräche

Blume et al. (2010); Grossman & Salas (2011); Kauffeld et al. (2011); Rowold et al. (2008); Salas et al. (2012); Taylor et al. (2005)

Trainingsevaluation

Übergeordnete Prä-Post-Messung



Trainingsbausteinspezifische Evaluationen

▲ Fragebogenerhebung im erweiterten Solomon-4-Gruppen-Design

Gruppe	Pretest	Treatment	Posttest	Treatment	Posttest
1	-	X	O	-	-
2	O	X	O	-	-
3	-	-	O	X	O
4	O	-	O	X	O

▲ Beobachtung

- Erfassung der umgesetzten Transferfaktoren durch Trainierende anhand eines Kategoriensystems

Teilnehmende Führungskräfte:

- ▲ N = 33 (fast alle) Führungskräfte eines deutschen KMU der Automobilindustrie
- ▲ 91% ♂, Alter 44 Jahre (SD = 8.26), Führungserfahrung 9,5 Jahre (SD = 8.87)

Das von empirischen und theoretischen Befunden abgeleitete systematische Transfermanagement kombiniert transferförderliche Trainingsgestaltung und prozessbegleitende Wirksamkeitsüberprüfung. Dieses erwies sich in der Durchführung als praxistauglich.

Fazit und Ausblick

Mit den erhobenen Daten soll überprüft werden, ob Trainings mit systematischem Transfermanagement einen nachhaltigen Effekt im effektiven Führungsverhalten bewirken können und welche Faktoren dabei eine zentrale Rolle spielen.

Der Wirkungsgrad von Trainings kann auf dieser Basis gezielter optimiert werden und relevanten Input für die Wirtschaftspraxis liefern. Die Erkenntnisse können zudem Antworten auf offene Fragen der Trainingsforschung liefern und insbesondere aufzeigen, welche der identifizierten Transferfaktoren entscheidend für die Trainingspraxis im Bereich der Führungskräfteentwicklung sind.

Literatur:

- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T. and Huang, J. L. (2010). Transfer of training: a meta-analytic review. *Journal of Management*, 39, 1065-105.
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: What really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120.
- Kauffeld, S., Lorenzo, G. & Weisweiler, S. (2012). Wann wird Weiterbildung nachhaltig? Erfolg und Erfolgsfaktoren beim Lerntransfer. *PERSONALquarterly*, 64, 10-15.
- Rowold, J., Hochholdinger, S., & Schaper, N. (2008). Ansätze zur Trainings- und Transferevaluation In: J. Rowold, S. Hochholdinger, & N. Schaper (Hrsg.), *Trainingsevaluation und Transfersicherung: Modelle, Methoden, Befunde* (S. 30-53). Göttingen: Hogrefe
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K. & Smith-Jentsch, K. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological science in the public interest*, 13(2), 74-101.
- Taylor, P. J., Russ-Eft, D. F., & Chan, D. W. L. (2005). A Meta-Analytic Review of Behavior Modeling Training. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 692-709.
- Volmer, J. (2015). Followers' daily reactions to social stressors with supervisors: The moderating role of core self-evaluations and procedural justice perceptions. *The Leadership Quarterly*. Online First: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leafqua.2015.01.005>