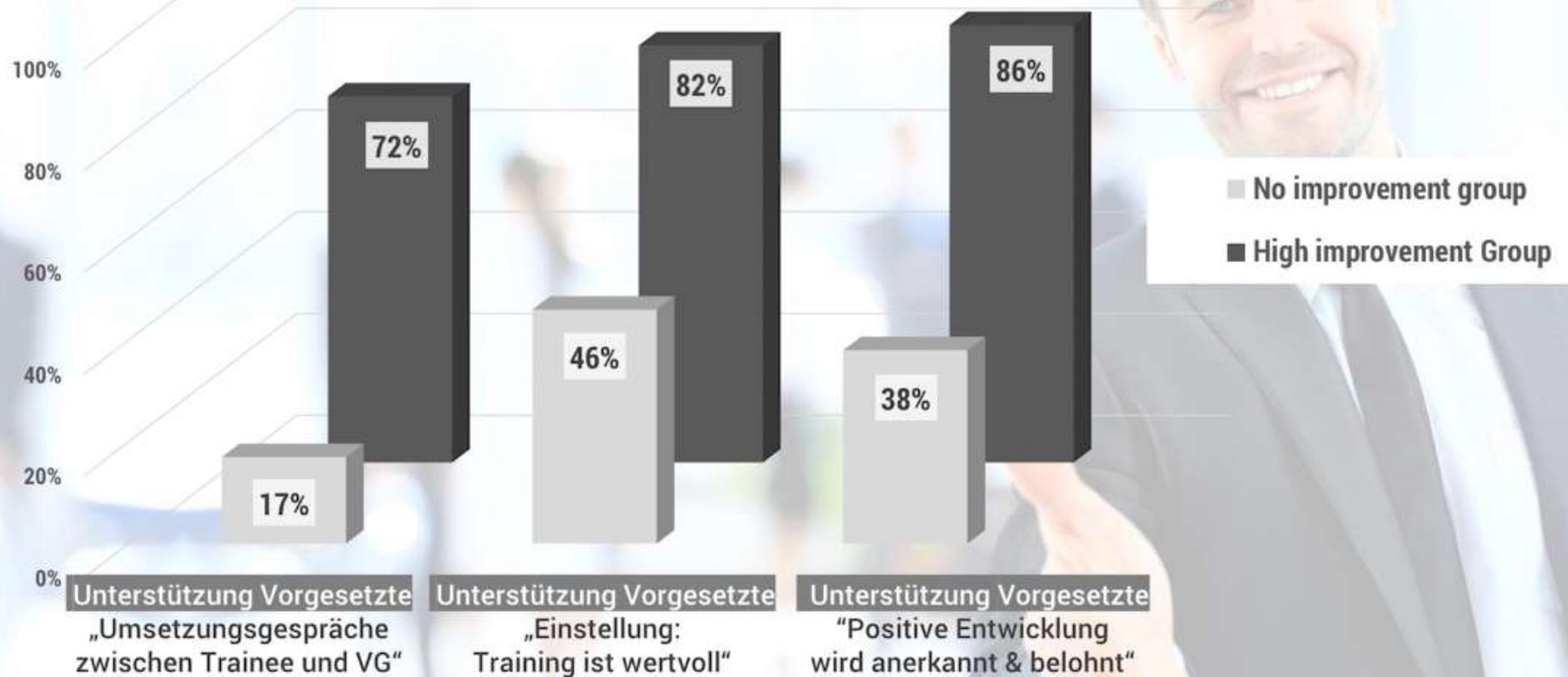


# Wissen wirksam machen: Transfererfolg ist steuerbar

Linda Fromme, Concret Day 2024, 12.11.2024

**Ohne Führungskräfte  
kein Transfererfolg.**

## Leadership Development Programm (American Express)



# Warum Führungskräfte Transfer NICHT unterstützen.



**Bin ich bedeutend  
für Transfer?**



**Nicht meine  
Baustelle. Keine  
Zeit.**



**Angst. Vor noch  
mehr Formularen.  
Oder vor  
Unwissenheit.**

# Was jetzt tun?

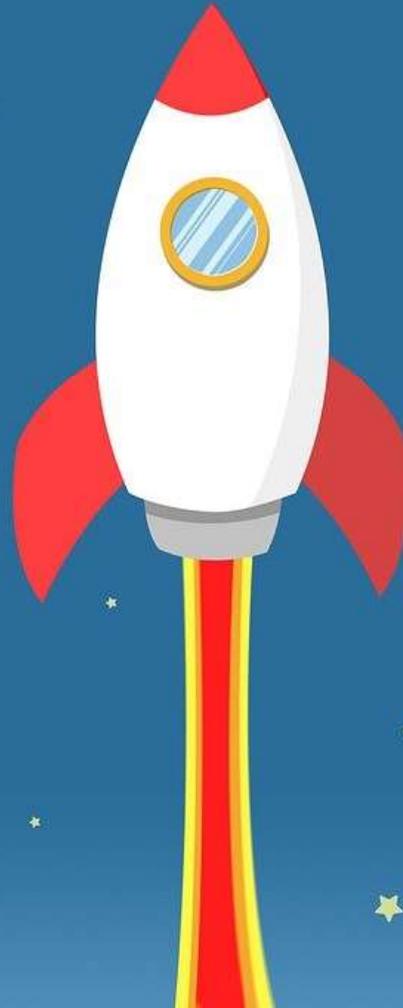


Commitment  
statt  
Bürokratie!

**Ziele klären**  
**Emotional unterstützen**  
**Ermutigen**  
**Coachen**  
**Vorbild sein**

Natalie Govaerts und Filip Dochy: «Disentangling the role of the supervisor in transfer of training.» (2014)

**15 Minuten**



- 1. Worum geht es im Training?**
- 2. Warum ist das nützlich für die Arbeit des MA?**
- 3. Wie soll das Gelernte angewendet werden?**

**MA ermutigen das Gelernte anzuwenden!**

## LEITFADEN FÜR EIN PROAKTIVES GESPRÄCH MIT DEINEM VORGESETZTEN

„Ich nehme nächste Woche am Training ... teil, in dem es um die Themen ... geht.  
Um möglichst viel für uns herauszuholen, habe ich mir folgende Punkte überlegt  
und bitte Dich dazu um Feedback“

1. Diesen Nutzen soll das Training bringen. Das konkret erwarte ich mir davon:
  - A. für mich bei meiner täglichen Arbeit
  - B. für das Team, mit dem ich zusammenarbeite
  - C. für.... (Kunden, Dich als Führungskraft etc.)
  
2. Welchen ergänzenden Nutzen erwartest Du Dir als meine Führungskraft von meiner Teilnahme am Training? Was gilt es aus deiner Sicht mit Hilfe des Trainings zu verbessern?
  
3. Wie wäre das effektivste Vorgehen für Dich, um die Wirksamkeit/Nutzen des Trainings zu evaluieren?  
Woran wollen wir den Erfolg konkret festmachen?  
Mein Vorschlag dazu lautet.... Wie siehst Du das?

# Risiken und Nebenwirkungen



# Autonomie und Ernsthaftigkeit

# 2 Tipps





# SELF-CHECK FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

So holen Sie das Meiste aus dem Training ihrer Mitarbeiter heraus

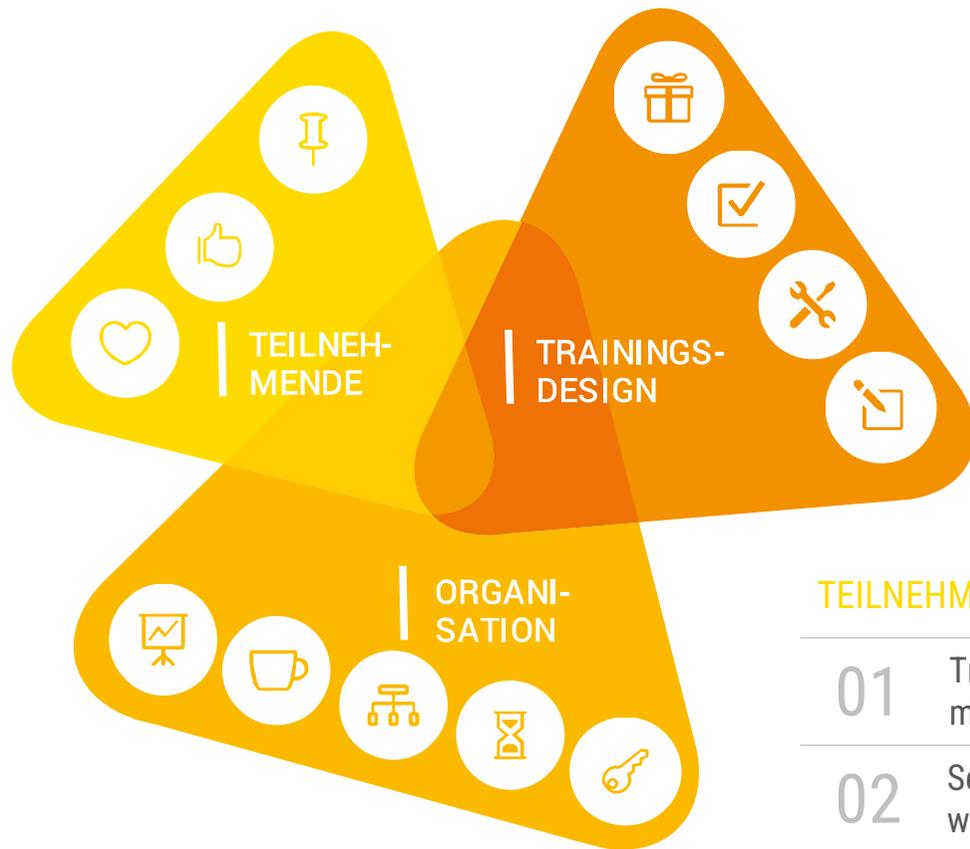
Ihr Mitarbeiter wird demnächst an einem Trainingsprogramm teilnehmen. Mit diesen finden Sie heraus, ob sie als Führungskraft den höchst möglichen Nutzen daraus er

Zählen Sie dann alle Punkte zusammen.

Punkte	Interpretation
53-60	Sie sind ein echtes Vorbild wenn es darum geht, das Meiste aus dem Training für ihr Unternehmen, ihr Team und ihren Mitarbeiter herauszuholen. Die Weiterentwicklung Ihres Mitarbeiters ist Ihnen ein gelebtes Anliegen. Sie tragen selbst entscheidend und proaktiv zum Erfolg bei. Ihre Zeit ist sinnvoll und wirksam investiert und wird sich für Sie und Ihren Mitarbeiter rechnen. Wir empfehlen Ihnen, sich zusätzlich Feedback von Ihren Mitarbeitern zu holen um noch mehr Klarheit darüber zu bekommen, welche Unterstützung aus seiner/ihrer Perspektive besonders wirksam ist.
45-52	Sie machen mehr als viele andere Führungskräfte, wenn es darum geht, den größtmöglichen Nutzen aus der Trainingsinitiative zu ziehen. Sie können aber noch mehr herausholen – für ihren Mitarbeiter, ihr Unternehmen und ihr Team. Holen Sie sich Feedback von Ihrem Mitarbeiter, welche Unterstützung aus seiner/ihrer Perspektive bereits besonders wirksam ist und was er/sie draüber hinaus besonders schätzen würde.
35-44	Ihr Mitarbeiter kann vom bevorstehenden Training profitieren. Aufgrund Ihrer Antworten ist es leicht möglich, dass sich die Zeit die ihr Mitarbeiter im Training verbringt, nicht voll rechnen wird und der Return des Investments für Ihr Team und Ihr Unternehmen ausbleibt. Sie wollen effektiver werden? Dann gibt es drei Wege: a) Sie wählen mindestens 3 Maßnahmen, die Sie umsetzen wollen b) Sie tauschen sich mit Ihrem Mitarbeiter aus und definieren gemeinsam, was am Meisten nützt c) Sie tauschen sich mit HR/PE aus, und holen sich Empfehlungen aus deren Expertise. Welchen Weg auch immer Sie wählen – Ihr Mitarbeiter, ihr Team, ihr Unternehmen und schließlich Sie selbst werden davon entscheidend profitieren.
Unter 35	Ihr Verhalten als Führungskraft trägt dazu bei, dass Sie wahrscheinlich die Zeit ihres Mitarbeiters und das Geld ihres Unternehmens verschwenden. Wenn Sie Glück haben, dann profitieren Ihre Mitarbeiter trotz Ihres Verhaltens auf Grund von eigenem Antrieb, den KollegInnen und dem Trainer, doch ohne Ihren Beitrag ist das eher unwahrscheinlich. Sie wollen das ändern? Dann gehen Sie nochmal durch den Fragebogen und entscheiden, wozu Sie als Führungskraft bereit sind um aus der Trainingsinvestition den maximalen Wert und Impact zu generieren.

Fokussieren & Klarheit schaffen
1. Ich habe mit meinem Mitarbeiter besprochen, was ich mir von der Teilnahme an diesem Training erwarte und welchen konkreten Nutzen das Training für das Unternehmen, unser Team und ihn/sie haben soll.
2. Ich habe dafür gesorgt, dass mein Mitarbeiter genau weiß, warum gerade er/ sie an diesem Training teilnimmt
3. Ich habe meinem Mitarbeiter klar kommuniziert, dass ich dieses Training für sinnvoll und wertvoll halte und es wichtig ist, dass er/sie daran teilnimmt

0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0



# 12 STELLHEBEL DER TRANSFERWIRKSAMKEIT

## TEILNEHMENDE

- 01 Transfer-motivation
- 02 Selbst-wirksamkeit
- 03 Transfer-volution

## TRAININGSDESIGN

- 04 Erwartungs-klarheit
- 05 Inhalts-relevanz
- 06 Aktives Üben
- 07 Transfer-planung

## ORGANISATION

- 08 Anwendungs-möglichkeit
- 09 Persönliche Transferkapazität
- 10 Unterstützung durch Vorgesetzte
- 11 Unterstützung durch Peers
- 12 Transfererwartung im Unternehmen

Die Stellhebel der Transferwirksamkeit sind:

- signifikante Determinanten und Prädiktoren des Trainingstransfers
- die durch bestimmte Tools & Interventionen beeinflusst und gesteuert werden können