




Individuelles Lernen und Transformation verbinden Weiterentwicklung von Skills



New Learning muss mehr sein als Selbstbestimmung bis hin zum Grad der Beliebigkeit, meint Professorin Simone Kauffeld, Inhaberin des Lehrstuhls für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der TU Braunschweig. Sie zeigt, wie sich die Weiterentwicklung von Kompetenzen in den Unternehmen mit der Zeit verändert hat und warum heute individuelle Lernziele und Ziele der Organisation aufeinander abgestimmt werden sollten. Nach Kauffeld gilt es auch oder gerade in Zeiten von New Learning, den Transfer des Gelernten im Arbeitsalltag zu sichern, kollegial zu lernen und auf externe Expertise zurückzugreifen. Organisationen seien gut beraten, im Zuge der Transformation Entwicklungsimpulse von außen aufzunehmen.

Viele Unternehmen investieren in Reskilling (Umschulung) und Upskilling (Weiterqualifizierung) ihrer Mitarbeitenden. Ziel ist es, veränderten Jobprofilen gerecht zu werden.

In der Vergangenheit bestand Aufbau von Kompetenz der Mitarbeiter*innen vor allem aus sich abwechselnden Phasen von Qualifizierung und Anwendung des Gelernten (Abb. 1, 1. Strang). Dieses Vorgehen bewährte sich, solange die Prozesse in den Unternehmen dauerhaft stabil und der Umfang neuer Informationen, die von den Mitarbeiter*innen verarbeitet werden mussten, überschaubar waren (Baitsch 1998; Kauffeld 2016). In den 1990er-Jahren wurden die Prozesse kurzlebiger, die Übersetzung von Anforderungen in Qualifizierungsformate, die entsprechende Qualifizierung und deren Anwendung in der Praxis mussten zeitlich enger gekoppelt werden. Die Effizienz hergebrachter Weiterbildungsformate sank (Abb. 1, 2. Strang): Weiterbildungen wurden vielfach als chronisch verspätet angesehen (Staudt / Kriegesmann 1999) und ihre Wirksamkeit angezweifelt. Daher wurde in den 1990er-Jahren massiv eingefordert, Lernen und Anwendung stärker zu verbinden.

Phase des arbeitsintegrierten Lernens...

Diese Forderung spiegelt sich im Begriff der Kompetenz wider, der die erfolgreiche Bearbeitung von (neuartigen) Aufgaben in der Arbeit betont (Kauffeld / Paulsen 2018). Um die wachsenden Anforderungen am Arbeitsplatz bewältigen zu können, wird

nun arbeitsintegriert mit realen Arbeitsaufträgen gelernt (Abb. 1, 3. Strang). Es wird gelernt unter den Bedingungen der Anwendung und Verwertung, damit Umsetzungsprobleme und Reibungsverluste, wie sie nach Weiterbildungen üblich sind, vermieden werden.

Lernprozesse werden kontinuierlich in die Arbeit integriert – und später dann zunehmend online unterstützt. Statt einer Qualifizierung auf Vorrat stehen die benötigten Kompetenzen unter anderem durch Selbstlernen, Jobrotation und die Unterweisung durch Kolleg*innen just in time bereit. Beim „Learning on demand“ werden den Mitarbeiter*innen die Lerninhalte bei Bedarf zur Verfügung gestellt. Die Lernenden können schnell und einfach am Arbeitsplatz auf Wikis, Blogeinträge, digitale Lernbibliotheken et cetera zugreifen. Digitale Tutorials, die unter Mitwirkung von Experten aus der Organisation hergestellt werden, können abgerufen werden, wenn sie benötigt werden.

Das Lernen ist dabei von förderlichen Lernbedingungen am Arbeitsplatz abhängig. Dabei kann zwischen den Rahmenbedingungen auf der Ebene der Organisation (z.B. Bereitstellung von Lernzeiten, Zugriffsmöglichkeiten auf Lerneinheiten) und den Lernpotenzen auf der Ebene der Arbeitsaufgaben (z.B. Feedbacks, Ganzheit-

lichkeit und Vielfältigkeit der Arbeitsaufgaben) unterschieden werden. Wie sehr die Vorstellungen einer lernförderlichen (und partizipativen) Arbeitsgestaltung in den Betrieben inzwischen angekommen ist, zeigt die aktuelle VDI/VDE-Richtlinie 7100 „Lernförderliche Arbeitsgestaltung“.

...plus New Learning

Um veränderten Jobprofilen gerecht zu werden, investieren viele Unternehmen in Reskilling (Umschulung) und Upskilling (Weiterqualifizierung) ihrer Belegschaften. Für das Unternehmen relevante Zukunftskompetenzen werden prognostiziert und mit den Istkompetenzen von Mitarbeitenden abgeglichen, in der Regel mithilfe digitaler Tools (Karwehl / Kauffeld 2021). Aus den „Gaps“ ergibt sich der Kompetenzentwicklungsbedarf, der über ein digitales Tool sichtbar gemacht werden kann (Kauffeld / Paulsen 2018). Über ein Lernmanagementsystem werden Trainingsinhalte (online) bereitgestellt, auf die Mitarbeiter*innen orts- und zeitunabhängig zugreifen können.

Solche Lernangebote berücksichtigen idealerweise unterschiedliche Zielgruppen und unterschiedliche Kompetenzlevels. Die Organisation ist gefordert, Lerninhalte bereitzustellen, die attraktiv, bedürfnisgerecht und praxisbezogen sind und von den Mitarbeiter*innen als relevant erlebt werden. Oft werden die Lerninhalte so bereitgestellt, dass ein Weiterlernen außerhalb der Arbeit möglich ist. Die Mitarbeiter*innen werden idealerweise auf ihren individuellen Lernpfaden mit individuellen Lernzielen und -themen unterstützt, für die sie



Prof. Dr. Simone Kauffeld
Inhaberin des Lehrstuhls für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der TU Braunschweig
kauffeld@tu-braunschweig.de

eine Veränderungs- und Lernmotivation aufbauen und aufrechterhalten müssen. Unterschiedliche Lerngelegenheiten stehen dabei in Beziehung zueinander und beschreiben den individuellen Lernpfad von Mitarbeiter*innen (Poell 2017; Kauffeld / Paulsen 2018).

Es zeigt sich, dass Teilnehmer*innen einer formalen Weiterbildung selbstständig weiterlernen, wenn sie mit der Maßnahme zufrieden waren (Richter et al. 2020). Darüber hinaus zeigt sich, dass Mitarbeiter*innen auf ihren individuellen Lernpfaden begleitet werden sollten: Lernziele müssen gesetzt, sinnvolle Lerneinheiten identifiziert, der Lerntransfer angeregt und der Lernfortschritt und die Anwendung des Gelernten reflektiert werden, um das Lern-, Umsetzungs- und Karriereziel zu erreichen.

Lernen und Organisationsziele verbinden

Doch reicht es aus, Mitarbeitenden in Zeiten disruptiver Veränderungen, in denen viele (Arbeits-)Prozesse neu gestaltet werden, Lerneinheiten einfach nur bereitzustellen und sie zu begleiten auf ihren individuellen Lernpfaden? Reicht es aus im Sinne des „New Learning“, das zu lernen, was jemand „wirklich, wirklich will“? Durch neue, disruptive Technologien (Abb. 1, 4. Strang) erweist sich allein das arbeitsintegrierte (Online-)Lernen als nicht ausreichend. Nunmehr ist meiner Ansicht nach „Input“ von außen notwendig, um Innovationen zu erzeugen und die Entwicklung der Organisationen voranzutreiben. „Das Schmoren im eigenen Saft“ reicht nicht mehr aus, um eine Organisation zu transferieren.

Qualifizierung und Anwendung gestern und morgen

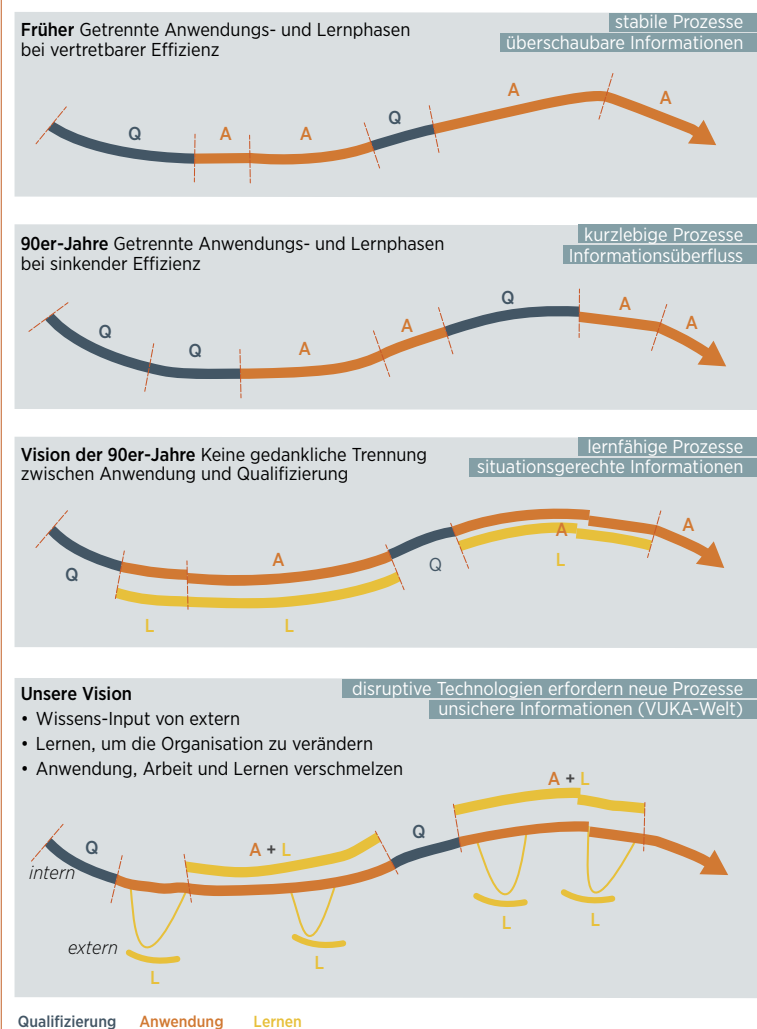


Abb. 1 | Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Baitsch 1998; Kauffeld / Paulsen 2018

Veränderungen rufen oft Widerstand hervor. Ein Kommunikationsansatz, der dem entgegenwirkt, ist die motivierende Gesprächsführung.

Entscheidend ist ebenso, Lernen an die Ziele der Organisation anzubinden, damit aus individuellem Lernen ein unmittelbarer organisationaler Nutzen entstehen kann. Individuelle Lernziele müssen auf Organisationsziele „einzahlen“. Darüber hinaus muss die Umsetzung von Gelerntem über die Gestaltung des Lerntransfersystems gezielt angeregt und unterstützt werden (Abb. 2). Individuelle und soziale Kontextfaktoren bestimmen, inwieweit der Lerntransfer erreicht werden kann.

Wie können die Kompetenzen der Mitarbeiter*innen genutzt und entwickelt werden, damit sie die erforderlichen Transformationsprozesse in der Organisation vorantreiben können? Sie müssen zu Gestaltenden ihrer Organisation werden. Dabei gilt es, auch externes Wissen, das im Rahmen von Weiterbildungen zur Verfügung gestellt wird, situationsangemessen zu nutzen.

Renaissance der Transfersicherung

Um Weiterbildung mit arbeitsnahem Lernen zu koppeln, den Lerntransfer zu stärken und dafür zu sorgen, dass die Organisation von der Weiterbildung profitiert, dienen Transferprojekte als Bindeglied zwischen der Weiterbildung und der Anwendung des Gelernten in der Praxis. Ein konkretes Projekt (z.B. die digitale Wiedergabe von Kundenwünschen in der Produktion, die Digitalisierung des Reklamations- und Qualitätssicherungsprozesses oder die Einführung eines digitalen Zeiterfassungssystems) gilt es dabei im Vorfeld der Qualifizierung zusammen mit der Unternehmensleitung festzulegen.

Die Lerninhalte und das Transferprojekt müssen zu den strategischen Zielen der Organisation passen, Ressourcen dafür bereitgestellt und Erwartungen hinsichtlich des Lern- und Umsetzungsergebnisses, an dem der Erfolg gemessen werden kann, formuliert werden. Grundlage dafür ist eine explizite Vereinbarung zwischen Geschäftsleitung und Teilnehmer*innen des Lernprozesses. Beide Seiten verpflichten sich, zum Erfolg des Projekts beizutragen. Implizit oder explizit können so die Erfolgsfaktoren für den Lerntransfer optimiert werden, das heißt die Bedingungen gestaltet werden, um die Weiterbildungsmaßnahme wirkungsvoller und nutzbarer zu machen.

Ob das Gelernte umgesetzt wird, ist sowohl von den Teilnehmer*innen (Transfermotivation und -volition) als auch von den Trainings selbst (Transferdesign, Arbeits-Trainings-Übereinstimmung, Trainingsatmosphäre) und nicht zuletzt vom Arbeitsumfeld abhängig. In Untersuchungen konnten wir zeigen, dass vor allem Faktoren im Arbeitsumfeld dafür verantwortlich sind, ob der Transfer in den Arbeitsalltag gelingt oder nicht. Die Unterstützung durch Kolleg*innen und Vorgesetzte und die Möglichkeit Wissen anzuwenden, spielen eine große Rolle.

Um die Veränderungen in der Arbeit durch die Projekte nutzbringend in der Organisation einzusetzen, können Design-Thinking-Methoden zur Anwendung kommen, bei dem Teilnehmer*innen den Problemraum ihres Projekts, die Bedürfnisse und den Nutzen für Kolleg*innen und die Organisation ergründen und abbilden („Nutzerreise“) (Endrejat / Kauffeld 2017). Ange-

lehnt an das zu bearbeitende Projekt, gilt es auch, technologische Inhalte in die Weiterbildung zu integrieren. Teilnehmer*innen sollten themenspezifisch neue digitale Technologien oder Vorgehensweisen (wie z.B. Ökobilanzierung, Internet of Things, Industrie 4.0, Augmented Reality, Künstliche Intelligenz, spezielle Softwareprogramme, Systems Engineering) kennenlernen und erproben können, um die Inhalte für die eigene Organisation auswählen und anpassen zu können. Externe Expert*innen für die neuen digitalen Technologien oder Vorgehensweisen stehen ihnen dabei zur Seite und unterstützen projektspezifisch.

Lernen in Netzwerken

Wenn von dem Gelernten tatsächlich etwas in der Organisation ankommen soll, bedeutet dies in der Regel nicht nur für die Weiterbildungsteilnehmer*innen Veränderung, sondern auch für die Kolleg*innen. Veränderungsmaßnahmen werden selten sofort von allen befürwortet. Passiver oder sogar aktiver Widerstand gegenüber Veränderungen werden daher auch Teilnehmer*innen einer Weiterbildung bei der Umsetzung ihres Projekts spüren.

Ein Kommunikationsansatz, der einen vielversprechenden Umgang mit Widerstand erlaubt, ist die motivierende Gesprächsführung. Ursprünglich für die erfolgreiche Kommunikation mit Suchtpatienten entwickelt, konnten diese erfolgreich auf den organisationalen Kontext angewendet werden (Endrejat et al. 2015; Klonek / Kaufeld 2012). Veränderungspotenzial wird gestärkt, indem die Motive für eine Veränderung in einer anerkennenden Atmo-

Erfolgsfaktoren und Maßnahmen zur Optimierung

Spezifische Teilnehmendenmerkmale

Motivation zum Lerntransfer: Richtung, Intensität und Dauer der Anstrengung, um im Training gelernte Fertigkeiten und Wissen im Arbeitsumfeld nutzbar zu machen

Erfolgsfaktoren

| Planung von konkreten Schritten zur Umsetzung im Training | Selbstverpflichtungsbriefe der Teilnehmenden an sich selbst, die nach einigen Wochen zugestellt werden | Transfertag nach einigen Wochen | Transfercoaching im Job im Anschluss an die Maßnahme | Lernpat*innen als Sparringspartner*innen zur Reflexion | Kommunikation von Erfolgsgeschichten | Übernahme eines Transferprojekts

Generelle Teilnehmendenmerkmale

Generelle Selbstwirksamkeitsüberzeugung: Überzeugung, dass man generell in der Lage ist, seine Leistung zu ändern, wenn man es will

| Ansprechen und Sammeln früherer (Lern-)Erfolge der Beschäftigten | Positives Feedback | Anpassung der Lerninhalte an die Fähigkeiten der Teilnehmenden

Leistungsverbesserung durch Anstrengung: Erwartung, dass Anstrengungen im Transferlernen zu Änderungen in der Arbeitsleistung führen

| Führungskräfte sowie Kolleg*innen über erfolgreiche Trainingserfahrungen berichten lassen | Vergleich mit einer anderen Gruppe, die das Training bereits absolviert hat | Kontrolle der Ergebnisse

Ergebniserwartung: Erwartung, dass Änderungen in der Arbeitsleistung zu erstrebenswerten Ergebnissen für den Teilnehmenden führen

| Signale vom Management, dass Gelerntes honoriert wird | Auswahl der richtigen Leute für das Training | Verpflichtung der Teilnehmenden, Lernziele zu erarbeiten

Trainingsmerkmale

Transferdesign: Ausmaß, in dem das Trainingsdesign Möglichkeiten zum Transfer bietet und in dem die Übungen des Trainings auf die tatsächlichen Arbeitsanforderungen vorbereiten

| Realitätsnahe Übungen, z.B. durch eigene Fallbeispiele der Teilnehmenden | Widerstände antizipieren und Lösungsmöglichkeiten im Training erarbeiten und durchspielen | Intervalltrainings: abwechselnd Lern- und Anwendungsphasen | Follow-up-Module, um Erfahrungen auszutauschen, Transfererfolge aufzuzeigen, Transferhindernisse zu benennen und durch den kollegialen Austausch Ansätze zur Beseitigung zu finden

Trainings-Arbeits-Übereinstimmung: Ausmaß, in dem die Trainingsinhalte mit den Anforderungen im Job übereinstimmen

| Training mit „echten“ Themen | Training im „echtem“ Team | Analyse der Organisation und Aufgaben der Beschäftigten | Aufzeigen der Relevanz der Trainingsinhalte für die Arbeit durch Trainer*innen oder bisherige Teilnehmende | Orientierung an Kompetenzmodell und kompetenzbasierter Gestaltung

Spezifische Arbeitsumfeldmerkmale

Erwartungsklarheit: Ausmaß, in dem Trainingsteilnehmende wissen, was auf sie zukommt

| Konkretisierung von Zielen, Inhalten und Ablauf des Trainings und schriftliches Informieren der Teilnehmenden vorab, z.B. anhand eines Kompetenzmodells | Teilnehmende müssen sich für das Training bewerben. Sie müssen argumentieren, warum sie die Richtigen für die Teilnahme an dem Training sind. | Treffen der Teilnehmenden mit den Trainer*innen vor Beginn der Maßnahmen

Persönliche Transferkapazität: Ausmaß, in dem die Trainingsteilnehmenden zeitliche und Belastungskapazitäten zur Verfügung haben, um neu Gelerntes anzuwenden

| Schaffung von Freiräumen durch Vorgesetzte, damit Beschäftigte Gelerntes ausprobieren und anwenden können | Zeit schaffen, um Anwendung des Gelernten in der Praxis zu reflektieren

Positive Folgen bei Anwendung: Grad, in dem die Anwendung des Trainings in der Arbeit zu positiven Auswirkungen führt

| Entwickeln eines Rücklaufsystems („Was hat die Fortbildung gebracht? Was nicht?“) | Aufzeigen von Erfolgen | Belohnung (Lob, finanziell) | Prämiensystem

Sanktionen durch die Vorgesetzten: Ausmaß, in dem Teilnehmende negative Reaktionen von ihren Vorgesetzten wahrnehmen, wenn sie Gelerntes anwenden

| Einbindung der Führungskräfte in Bedarfsanalyse, z.B. über Kompetenzmodelle | Teilnahme von Führungskräften in den Trainings

Möglichkeit der Wissensanwendung: Grad, in dem Materialien, Werkzeuge, Budgets etc. bereitstehen, um das Gelernte anwenden zu können

| Zur-Verfügung-Stellen von Arbeitsmitteln (z.B. Moderationsmaterial nach einem Moderationstraining oder Software nach Softwareschulung)

Negative Folgen bei Nichtanwendung: Grad, in dem die Nichtanwendung der Trainingsinhalte in der Arbeit zu negativen Auswirkungen führt

| Vergleich zwischen Trainingsgruppe und Kontrollgruppe | Beurteilung der Vorgesetzten nach erfolgreicher Umsetzung der Trainingsinhalte

Unterstützung durch Kolleg*innen: Ausmaß, in dem gleichgestellte Kolleg*innen das Lernen „on the job“ unterstützen und verstärken

| Erzeugen eines gemeinsamen Lerninteresses | Treffen mit Teilnehmenden und Kolleg*innen (Informationsaustausch, Umsetzungsvereinbarungen) | Auftrag des Teams an Trainingsteilnehmende | Bericht der Trainingsteilnehmenden über das Training

Unterstützung durch Vorgesetzte: Grad, in dem Vorgesetzte das Lernen „on the job“ unterstützen und verstärken

| Identifikation des Fortbildungsbedarfs individuell für jede*n Mitarbeitende*n durch Vorgesetzte | Definition von Lernzielen vor der Maßnahme mit den Mitarbeitenden | Definition von Voraussetzungen für die Umsetzung des Gelernten | Treffen von Umsetzungsvereinbarungen | Zuweisen einer aktiven Rolle an die Führungskräfte für die Umsetzung der Trainingsinhalte der Mitarbeitenden | Transfergespräche

Generelle Arbeitsumfeldmerkmale

Offenheit für Änderungen in der Arbeitsgruppe: Ausmaß, in dem vorherrschende Normen in der Gruppe die Anwendung von Fertigkeiten und Wissen ermutigen

| Training der ganzen Gruppe | Workshop zu Normen in der Gruppe | Förderung einer positiven Stimmung, insbesondere geteilte Gefühle von Interesse und Begeisterung

Feedback: Formelle und informelle Rückmeldung über eine individuelle Arbeitsleistung

| Regelmäßige Mitarbeitendengespräche | 360-Grad-Feedback | Kund*innenkontakt



In Lern- und Trainingsgruppen unterstützen sich die Mitarbeitenden gegenseitig bei der Anwendung neuer Technologien.

sphäre erkundet und evoziert werden. Die Teilnehmer*innen trainieren die motivierende Gesprächsführung anhand von Fallbeispielen mit einem digitalen Lerntool, um sie für ihr Transferprojekt einzusetzen.

Bei der Einführung neuer Technologien, Vorgehensweisen oder der Umgestaltung ganzer Arbeitsprozesse müssen neben den Teilnehmer*innen an der Weiterbildung, die die Veränderungen in die Organisation hineinragen, auch ihre Kolleg*innen hinzulernen. Daher lernen die Teilnehmer*innen Methoden kennen, um ihre Kolleg*innen auf dem Einführungsweg zu begleiten und sie beim Lernen zu unterstützen. Agiles Lernen wird in den Arbeitsprozess integriert; damit ist schnelles Testen, Reflektieren und Anpassen möglich. Mitarbeiter*innen werden angeregt, selbstbestimmt und autonom ihren Lernweg zu gestalten und sich bedarfsorientiert Unterstützung einzuholen.

Transformations- und Veränderungsmaßnahmen in Unternehmen können durch eine starke Vernetzung und sozialen Austausch gefördert und beschleunigt werden. Daher nehmen Mitarbeiter*innen im Tan-

dem an der Qualifizierung teil und bearbeiten in Tandems ein Transferprojekt. Dies dient der gegenseitigen sozialen Unterstützung bei der Umsetzung des Projekts. Es entsteht die Möglichkeit, sich gegenseitig zu beraten und zu reflektieren. Des Weiteren sollte die Vernetzung der Teilnehmer*innen der Lern- beziehungsweise Trainingsgruppe untereinander gefördert werden. Insbesondere das Format der kollegialen Fallberatung (Tietze 2010) kann eingesetzt werden, um die Expertise der Teilnehmer*innen bei der Projektbearbeitung gegenseitig nutzen und untereinander von Erfahrungen profitieren zu können: Wie haben andere Hindernisse aus dem Weg geräumt? Wie nehmen diese ihre Rolle als „VeränderungsMacher*innen“ (siehe unten) wahr? Alumni vorheriger Kohorten werden in die Weiterbildung integriert, indem diese über ihre Erfahrungen berichten und als Rollenvorbilder agieren.

Reflexion mithilfe digitaler Tools

Um die Mitarbeiter*innen einer solchen Weiterbildung mit ihrem Transferprojekt

auf ihrem Lern- und Umsetzungspfad zu begleiten, ist Reflexion entscheidend. Die geschieht einerseits in der Weiterbildung mit den Trainer*innen und andererseits mithilfe eines digitalen Tools. Das ermöglicht neben der Selbstreflexion Rückmeldungen anderer zum Lern- und Transferfortschritt und trägt so zu einer positiven Lern- und Feedbackkultur bei.

Um Umsetzungsprojekte zur würdigen und im Unternehmen darüber zu informieren, bietet ein Abschlussforum eine geeignete Bühne. Die Projekte werden hinsichtlich ihrer Ausgangssituation, dem Vorgehen, ihrer Wirkung und der Learnings plastisch beschrieben. Außer den Teilnehmer*innen berichten die Geschäftsführenden aus der Unternehmensperspektive. Neben der Information und Verbreitung der Ideen erfahren die Teilnehmer*innen so Anerkennung für ihre Leistung und stärken ihre Selbstwirksamkeit. Eine Zertifikatsübergabe kann das Abschlussforum abrunden. Unternehmensspezifisch können weitere Kommunikationskanäle zur Verbreitung der Transferprojekte genutzt werden.

Weiterbildung „VeränderungsMacher*in“

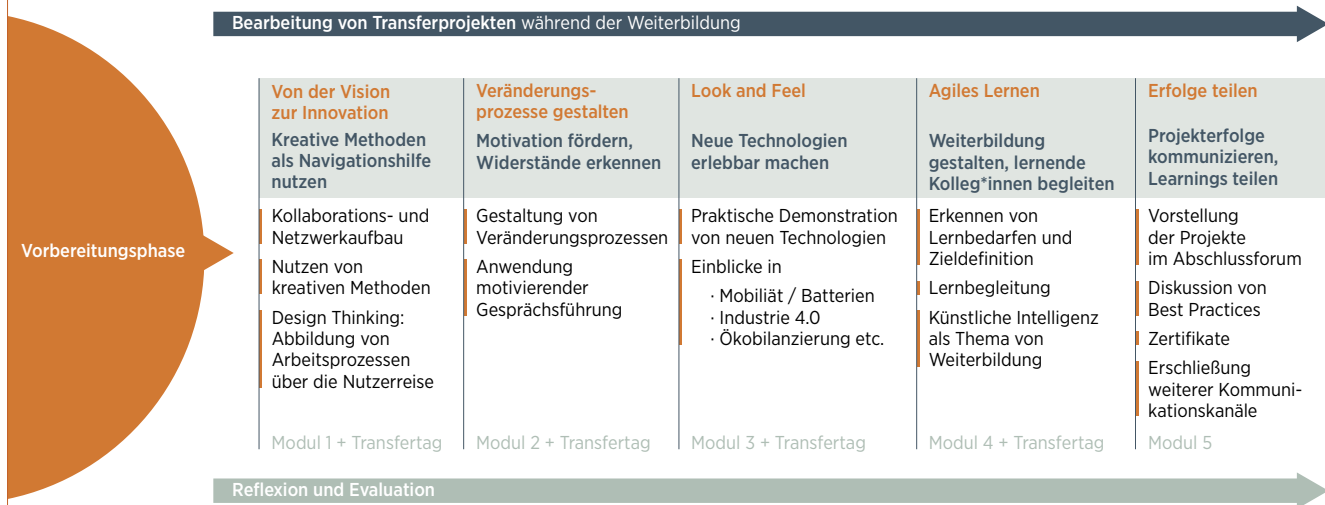


Abb. 3 | Quelle: 4-A Side GmbH

Wie eine Weiterbildung auf der Basis von Transferprojekten zur Organisationsentwicklung genutzt werden kann, zeigt Abbildung drei zu der Weiterbildung „VeränderungsMacher*in“. Das sechsmonatige (optional digitale) Weiterbildungsformat führt die 4 A-SIDE GmbH in Kooperation mit der Demografieagentur und unter Beteiligung des Niedersächsischen Forschungszentrums Fahrzeugtechnik (NFF) durch. Gefördert wird die Weiterbildung im Rahmen der Fachkräftebündnisse Süd-OstNiedersachsen und NordOstNiedersachsen aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Landes Niedersachsen. Insgesamt wurden bislang 41 Teilnehmende zu VeränderungsMacher*innen qualifiziert.

Fazit

Um mithilfe der Kompetenzen der Mitarbeiter*innen eine Organisation weiterzuentwickeln, reicht arbeitsintegriertes Lernen nicht aus. Disruptive Technologien erfordern neue Prozesse, die gestaltet werden müssen. Wissen von außen wird benötigt, um Handlungsmöglichkeiten des

Einzelnen und der Organisation zu erweitern. Die Gestaltung des Lerntransfersystems und die Nutzung von Netzwerken helfen, Mitarbeitende auf ihren individuellen Lernpfaden zu unterstützen, Veränderungsbereitschaft aufzubauen und die Personalentwicklung zur Organisationsentwicklung zu nutzen. ●

Literatur

- Baitsch, C. (1998):** Lernen im Prozeß der Arbeit – zum Stand der internationalen Forschung, in: ABWF (Hg.): Kompetenzentwicklung '98: Forschungsstand und Forschungsperspektiven, 269-337
- Endrejat, P. C. et al. (2015):** A psychology perspective of energy consumption in organisations: The value of participatory interventions, in: *Indoor and Built Environment*, 24, 937-949
- Endrejat, P. C. / Kauffeld, S. (2017):** Wie könnten wir Organisationsentwicklungen partizipativ gestalten?, in: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 48 (2), 143-154
- Karwehl, L. J. / Kauffeld, S. (2021):** Traditional and new ways in competence management: Application of HR analytics in competence management, in: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 52 (1), 7-24
- Kauffeld, S. (2016):** Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern, 2. Aufl., Berlin

Kauffeld, S. / Paulsen, H. (2018): Kompetenzmanagement in Unternehmen. Kompetenzen beschreiben, messen, entwickeln und nutzen, Stuttgart

Klonek, F. E. / Kauffeld, S. (2012): „Muss, kann... oder will ich was verändern?“ Welche Chancen bietet die Motivierende Gesprächsführung in Organisationen, in: *Wirtschaftspsychologie*, 14 (4), 58-71

Poell, R. F. (2017): Time to 'flip' the training transfer tradition: Employees create learning paths strategically, in: *Human Resource Development Quarterly*, 28 (1), 15-19

Richter, S. et al. (2020): Understanding learning spillover: The major role of reflection in the formal-informal learning interaction within different cultural value settings, in: *Journal of Workplace Learning*, 32 (7), 513-532

Staudt, E. / Kriegesmann, B. (1999): Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Misserfolgen der Weiterbildung, in: ABWF (Hg.): *Kompetenzentwicklung '99. Aspekte einer neuen Kultur*, 17-95

Tietze, K. O. (2010): Wirkprozesse und personenbezogene Wirkungen von kollegialer Beratung, Wiesbaden