

Transferwirksamkeit in der Praxis

Vorwort:

Dieses Framework ist inspiriert von aktuellen Erkenntnissen aus Lern-, Verhaltens- und Organisationspsychologie. Wer tiefer einsteigen möchte, dem empfehle ich u. a. das Buch „Was Trainings wirklich wirksam macht“ von Dr. Ina Weinbauer-Heidel (mit zahlreichen Checklisten und Praxisbeispielen), oder „Immunity to Change“ von Robert Kegan, als inspirierende Lektüre über menschliches Veränderungs-Verhalten.

Transferwirksamkeit entsteht im Zusammenspiel der Teilnehmenden, des Trainingsdesigns und des unternehmerischen Systems. Auf jeder dieser Ebenen lassen sich unterschiedliche Stellhebel in unterschiedlichem Maße beeinflussen:

1) Transfermotivation

Motivation wird gefördert, wenn Sinn, Nutzen und ein Mindestmaß an Autonomie spürbar sind. Teilnehmende setzen Inhalte eher um, wenn sie verstehen, aus welchem Grund sie nominiert wurden und welchen konkreten Nutzen das Training für ihre Aufgabe hat (beruflich und auch persönlich).

Mögliche Einflusshebel:

- Vorab-Kommunikation: Anlass, Ziele und erwartete Veränderungen pro Zielgruppe transparent machen
- Nominierungsgespräche: Gemeinsam Nutzen und persönliche Ziele klären (kurzes 1:1 oder digitales Kick-off)
- Wahlmöglichkeiten integrieren (z. B. Schwerpunktmodule, eigene Praxisfälle, Zeiten).
- Im Intranet/der Einladung die Relevanz zum Geschäftsalltag / zur Geschäftsstrategie darstellen (statt reine Themenüberschriften)
- Selbstverantwortung für das Training stärken, bspw. über Entwicklungsgespräche
- Förderliche Rahmenbedingungen etablieren wie bspw. Feedbackprozesse
- Zeitpunkt der Maßnahme an den Zielgruppen-Bedarf koppeln (bspw. Übergangsphasen)
- Format auswählen, was zum Zielgruppen-Alltag passt

Woran Sie bspw. in diesem Punkt transferwirksame Angebote vorab erkennen:

- Einsatz aktivierender Methoden statt primär Frontalvortrag (hoher Übungsanteil)
- Nutzenabgleich über den Anbieter, oder spezifisches Zielgruppenformat

- Autonomie-förderndes Setting

Reflexionsfrage: Wird der individuelle Nutzen pro Person greifbar, oder bleibt es bei allgemeinen Versprechen?

2) Lernpsychologische Sicherheit

beschreibt die erlebte Sicherheit, neue Fähigkeiten ausprobieren und anwenden zu dürfen, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen.

Mögliche Einflusshebel:

- Eine Lernumgebung schaffen, in dem Ausprobieren, anfängliche „Unsicherheit“ und Entwicklung zu Gunsten der Strategie ausdrücklich willkommen sind
- Einen Lernrahmen schaffen, der Offenheit, Austausch und Perspektivvielfalt ermöglicht (z. B. gemischte Gruppen, geschützte Lernräume außerhalb des Arbeitsstätte, oder auch unternehmensübergreifende Formate)
- Konstruktives Feedback in der Kultur verankern

Woran Sie bspw. in diesem Punkt transferwirksame Angebote vorab erkennen:

- Anbieter etabliert klare Lernregeln (z. B. Vertraulichkeit, keine Bewertung, Lernen vor Leistung)
- Anbieter arbeitet mit Formaten, die Ausprobieren, Reflexion und Fehler ohne Gesichtsverlust ermöglichen
- Anbieter trennt Lernräume klar von Leistungsbewertung und Beurteilung
- Anbieter lebt selbst eine offene, zugewandte und experimentierfreudige Haltung vor

Reflexionsfrage: Ist das Lern-Setup so gestaltet, dass Teilnehmende sich ohne Gesichtsverlust öffnen, ausprobieren und Unsicherheit zeigen können?

3) Transfervolution (Dranbleiben)

Volition ist die Fähigkeit, trotz Alltag und Hürden dranzubleiben. Sie braucht klare Vorhaben, Erinnerung und soziale Unterstützung.

Mögliche Einflusshebel:

- Klare Zieldefinition verbunden mit Sinn und Nutzen vor der Maßnahme gemeinsam festlegen
- Follow-up-Termine vereinbaren (z. B. 4–6 Wochen nach Training: kurzer Transfer-Call)
- Transferjournal oder Self-Check-Formate aufsetzen
- Erinnerungsimpulse einplanen (Kalendereinladungen, Micro-Mails, Chat-Gruppen)
- Best-Practise intern teilen
- Transferhindernisse identifizieren und gemeinsam überwinden (am besten vorab)
- Formate auswählen, die die Umsetzung fördern und begleiten

Woran Sie in diesem Punkt transferwirksame Angebote vorab erkennen:

- Anbieter berücksichtigt Umsetzungsstrategien (und achtet auf konkrete Planungen)
- Transferhindernisse werden antizipiert und im Training bearbeitet
- Im Training selbst wird der Transfer als aktiver, intensiver Part mit eingeplant
- Begleitende Maßnahmen werden bereit gestellt, die den Transfer im Alltag unterstützen

Reflexionsfrage: Gibt es verbindliche Follow-up Methoden, die kurz, konkret und nützlich sind, oder bleibt es bei einer allgemeinen Zielformulierung für den Teilnehmenden? Sind Konsequenzen der unveränderten Handlungsweise bewusst?

4) Persönliche Transferkapazität

Manchmal fehlt nicht der Wille, sondern die Kapazität: Akute Projekte, Krisen, hohe kognitive Last. Dann ist Timing und Scoping entscheidend.

Mögliche Einflusshebel:

- Trainingszeitpunkte mit Bereichsleitungen abstimmen (keine Peak-Phasen)
- Lernhäppchen und/oder Blended-Ansätze ermöglichen (asynchron + fokussiert)
- Theorie eventuell auslagern und in die Eigenverantwortung legen
- Lernformate/-tiefen wählen, die sich in den Arbeitsalltag einfügen lassen

Woran Sie in diesem Punkt transferwirksame Angebote vorab erkennen:

- Anbieter arbeitet modular und/oder „On-Demand“, statt fixierte tagesfüllende Wissensblöcke.
- Transferaufgaben sind realistisch, praxisnah und in den Arbeitsalltag integrierbar.

Reflexionsfrage: Ist das Format zur aktuellen Belastung passend oder erzeugt es zusätzlichen Druck?

5) Erwartungsklarheit

Klarheit vor, während und nach dem Training: Welche Verhaltensänderung wird angestrebt und woran wird der Erfolg erkennbar?

Mögliche Einflusshebel:

- Weiche Ziele konkret definieren: „X Zeit nach dem Training sehen/hören/spüren wir Y im Alltag“
- Messpunkte festlegen (z. B. Beobachtung, Mitarbeiterfeedback, kurze Pulse-Checks)
- Wo umsetzbar, konkrete und realistische KPIs definieren
- Zielkommunikation an Teilnehmende und Führungskräfte vornehmen

Woran Sie in diesem Punkt transferwirksame Anbieter vorab erkennen:

- Anbieter unterstützt bei weichen Lernzielen die Formulierung in beobachtbare Verhaltensanker
- Agenda zeigt Transferpfad auf

- Anbieter unterstützt Messkriterien festzulegen
- Anbieter legt alternativ deutlich dar, was erreicht werden kann

Reflexionsfrage: Sind Ziele beobachtbar und messbar formuliert oder nur als Themenliste verankert?

6) Inhaltsrelevanz

Je höher der Praxisbezug, desto eher wird umgesetzt. Relevanz entsteht durch echte Fälle, Sprache und Kontexte aus dem Unternehmen.

Mögliche Einflusshebel:

- Vorab-Fallaufnahme bei Teilnehmenden einholen oder für die Maßnahme einfordern
- Trainingsinhalte relevant verpacken/kommunizieren
- Bezug des Trainings zur Unternehmensstrategie prüfen

Woran Sie in diesem Punkt transferwirksame Angebote vorab erkennen:

- Anbieter klärt oder bietet die Passung zu den Transferzielen. Er ist zielorientiert, nicht inhaltsorientiert
- Anbieter schafft den steten Bezug zur Praxis und arbeitet gern mit realen Fällen – erkennbar an der Flexibilität im Aufbau/Internetsprache
- Übungen orientieren sich an typischen Hürden, eigenen Verhaltensmustern, nicht an Idealsituationen
- Anbieter schafft Raum und Zeit für Reflexion, Spiegelung und neue Perspektiven

Reflexionsfrage: Spiegelt das Training reale Herausforderungen Ihrer Zielgruppen erkennbar für die Teilnehmenden wieder?

7) Aktives Üben

Verhalten ändert sich durch Üben, Feedback, Wiederholung. Theorie allein genügt nicht.

Mögliche Einflusshebel:

- Ist der interne Rahmen, das System für Ausprobieren, Anwenden gegeben
- Peer-Feedback-Strukturen schaffen (klare Kriterien, kurze Runden)
- Timing prüfen, ob die gelernten Inhalte auch zeitnah umzusetzen sind (sonst Verpuffungsgefahr)

Woran Sie in diesem Punkt transferwirksame Anbieter vorab erkennen:

- Die Übungszeit ist fest verankert (Faustregel: mind. 40 % Übungsanteil)
- Anbieter nutzt Rollenspiele, Simulationen, Micro-Exercises
- Anbieter beschäftigt sich intensiv mit der Frage des Transfers

Reflexionsfrage: Wie viel Prozent der Trainingsinhalte finden zeitnah Anwendungsmöglichkeiten?

8) Transferplanung

Transfer beginnt vor, startet im und intensiviert sich nach dem Training: Wer macht was bis wann, in welchem Kontext, mit wem und wie?

Mögliche Einflusshebel:

- Interne Transferprozesse integrieren bspw. über Peer-Groups
- Kalendereinladungen/Reminder automatisieren
- Mini-Leitfaden für Vorgesetztengespräche bereitstellen
- In Gesprächen oder Analysen über Trainingsauswahl diesen Aspekt genau prüfen und intern validieren

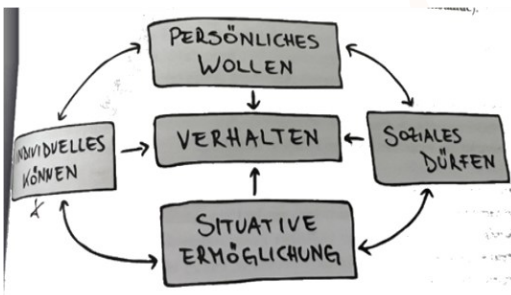
Woran Sie in diesem Punkt transferwirksame Anbieter vorab erkennen:

- Anbieter spricht nicht nur drüber, sondern hat ein Transferkonzept vorzuweisen
- Anbieter begleitet über den „Rubikon“: Vom Vorhaben zur konkreten Umsetzung
- Hindernisse werden vorab durchgespielt; Wenn-Dann-Pläne werden formuliert
- Anbieter macht sich ebenfalls Gedanken über Messbarkeit

Reflexionsfrage: Wenn niemand sich drum schert und die Maßnahmen-Zielsetzungspassung ausbleibt, aus welchem Grund sollte sich der Mensch verändern?

9) Anwendungsmöglichkeiten

Ohne Gelegenheit keine Anwendung. Der Arbeitskontext muss das Neue „zulassen“ – Tools, Prozesse und Erwartungen.



Aus eigener Erfahrung sehe ich in diesem Aspekt einen zentralen Stellhebel, da Anwendungsmöglichkeiten oft nicht unmittelbar nach einem Training entstehen. Programme, die Wissen flexibler bereitstellen können, haben daher einen Vorteil. Denn eines ist klar und gut belegt: Faktenwissen vergessen wir schneller als Anwendungswissen! Vor diesem Hintergrund stellt sich auch die Frage, wie effizient klassische, vorgegebene Tagesformate in dieser Hinsicht überhaupt sein können. Stellen Sie sich daher die Können-Frage: Ermöglicht die Maßnahme – und ihr Format – tatsächlich das, was erreicht werden soll?

Mögliche Einflusshebel:

- Gelegenheiten fördern
- Hürden senken: Vorlagen, Checklisten, Textbausteine, Templates bereitstellen
- Zeitfenster definieren: 30–60 Minuten pro Woche explizit für Transfer reservieren

Woran Sie in diesem Punkt transferwirksame Anbieter vorab erkennen:

- Anbieter liefert praxistaugliche Tools zur flexiblen Nutzung (z. B. Gesprächsleitfäden, Canvas, Spickzettel)
- Anbieter inkludiert On-the-Job-Aufgaben kurz, fokussiert und an realen Deliverables orientiert
- Themenreihenfolge ist nicht 100% festgeschrieben
- Blended Formate, die nicht auf ein fix Datum ausgerichtet sind
- Modulare Ansätze, die sich zumindest annähernd am Führungsalltag orientieren (bspw. Entwicklungsgespräche zum Jahresabschluss hin)

Reflexionsfrage: Haben Teilnehmende eine echte Spielwiese, um Neues sicher & zeitnah auszuprobieren?

10) Unterstützung durch Vorgesetzte

Führung multipliziert Transfer. Interesse, Nachfrage und kurze Transfergespräche erhöhen die Umsetzungsquote spürbar.

Mögliche Einflusshebel:

- Vor- und Nachgespräche standardisieren (3 Fragen, 10 Minuten)
- Erfolge sichtbar machen (Team-Check-ins, kurze Demos)
- HR/Führung als Coach: Feedback, Anerkennung, Barrieren entfernen
- Auch alternativ Karriere-Entwicklungsaussichten können den Effekt haben

Woran Sie in diesem Punkt transferwirksame Anbieter vorab erkennen:

- Anbieter stellt Gesprächsleitfäden für Führung bereit
- Anbieter ermöglicht, die Vorgesetzten aktiv in Transferaufgaben miteinzubinden
- Anbieter fördert die Eigenverantwortung der Teilnehmenden

Reflexionsfrage: Wird intern konkret nach Beobachtbarem, Emotionen, Erfolgserlebnissen, Zielvorhaben, gefragt, oder nur „Wie war's?“

11) Unterstützung durch Peers

Soziale Dynamik stützt Verhalten. Kollegiale Lernpartner:innen, Lerngruppen und Communities erhöhen die Wahrscheinlichkeit des Dranbleibens enorm.

Mögliche Einflusshebel:

- Pairs oder Trios bilden (Fix-Termine von 15 Minuten)
- Offene Austauschflächen nutzen (Community, Chat, Lernkanäle)
- Erfolgsgeschichten teilen (kurz, konkret, nachahmbar)
- Interne Award-Programme etablieren

Woran Sie in diesem Punkt transferwirksame Anbieter vorab erkennen:

- Anbieter moderiert Peer-Formate an (Struktur + Leitfragen)
- Übungen werden in kleinen Gruppen iteriert, nicht nur im Plenum
- Anbieter schafft Lernen unter Gleichgesinnten und/oder zugeordneten Lerngruppen
- Anbieter unterstützt Peer-Learning auch im Transfer

Reflexionsfrage: Gibt es verlässliche und entwicklungsfördernde Peer-Strukturen, oder hängt alles an Einzelmotivation?

12) Transfererwartung im Unternehmen

Transfererwartung im Unternehmen beschreibt das Ausmaß, in dem Teilnehmende positive Folgen, oder das Ausbleiben negativer, durch die Anwendung des Gelernten erwarten.

Mögliche Einflusshebel:

- Kriterien definieren: Woran zeigt sich Umsetzung? (2–3 beobachtbare Marker)
- Leichte Erfolgsmessung (Pulse-Checks, Kurzbefragung, Beobachtungspunkte)
- Kommunizieren: „Teilnahme ist Start + Umsetzung ist Ziel“
- Gestalten Sie Feedbackbögen transferrelevant, nicht bloß als Stimmungsfänger
- Zertifizieren Sie Transfer statt bloß die Anwesenheit!

Woran Sie in diesem Punkt transferwirksame Anbieter vorab erkennen:

- Anbieter stimmt Messlogik mit HR ab (realistische, schlanke Indikatoren)
- Lernpfad zeigt auf, wann und wo Umsetzung sichtbar werden soll

Reflexionsfrage: Wie wird Wirkung sichtbar jenseits von Smile-Sheets?

HR-Quick-Check: Wie transferwirksam ist Ihr Programm?

- ☐ Ziele sind vorab als beobachtbares Verhalten formuliert.
- ☐ Individueller Nutzen ist pro Teilnehmenden geklärt.
- ☐ Führung ist vor und nach dem Training kurz und konkret eingebunden.
- ☐ Es wird deutlich mehr geübt als präsentiert.
- ☐ Praxisfälle aus Ihrem Unternehmen sind integriert.
- ☐ Es gibt kurze, terminierte Follow-Up Strukturen mit klarer Agenda.
- ☐ Transferaufgaben sind konkret und relevant.
- ☐ Teilnehmende haben echte Gelegenheiten, Neues zeitnah auszuprobieren.
- ☐ Teilnehmende erfahren psychologische Sicherheit, Neues auszuprobieren.
- ☐ Peer-Formate sind eingerichtet und fördern strukturiert offenen, vertrauten Austausch.
- ☐ Erfolge werden sichtbar gemacht (kurze Demos, Team-Updates, Kundenfeedback).

- ☐ Messung fokussiert Verhalten, nicht nur Zufriedenheit/Stimmung.
- ☐ Timing und Belastung werden bei der Planung mit berücksichtigt.
- ☐ Format stützt die Strategie und den Bedarf der Teilnehmenden.

Abschluss

Wenn dieser Leitfaden Ihnen hilft, Weiterbildungen mit Blick auf echte Umsetzung zu planen und zu bewerten, hat er seinen Zweck erfüllt. Es geht dabei nicht um Perfektion, sondern um die Chance, Weiterbildung Schritt für Schritt wirksamer zu gestalten.

Nutzen Sie die Stellhebel, die Sie selbst beeinflussen können und prüfen Sie Angebote, die Sie gezielt in diesen Bereichen unterstützen.

Die Bedeutung der einzelnen Stellhebel variiert. Aus meiner Erfahrung haben sich drei Wirkfaktoren als besonders entwicklungsfördernd erwiesen:

- **Unternehmensübergreifende Formate:** Teilnehmende zeigen mehr von ihrer Persönlichkeit, geben ehrlicheres Feedback und hinterfragen ihr Verhalten mutiger.
- **Flexible Module:** Wissen entfaltet seine größte Wirkung in der Anwendung. Die Motivation zu dieser wird gefördert im Moment des Bedarfes.
- **Gruppen auf ähnlichem Level:** Ähnliche Rollen und Herausforderungen fördern Neugierde zur Reflexion und damit die Entwicklungsmotivation.
- **Erhöhter Übungsanteil:** Teilnehmende präferieren echte Erlebnisse und möglichst viele praxisrelevante, konkrete Beispiele.

Ein letzter Tipp: Werte haben enormes Führungspotential.

Wie konkret sind Ihre Unternehmenswerte wirklich? Handelt es sich um reine Schlagwörter, oder geben sie klare Verhaltensleitlinien vor, die gerade in Zweifelsituationen Entscheidungen erleichtern? Ein gutes Programm inkludiert Ihre Unternehmenswerte, um die Führung auf Ihre Kultur hin zu befähigen.

Julia M. Peter

 **LeadersRoom**



Leadership-Onboarding & Transferbegleitung

Mobil 0176-61177953

WEB www.leadersroom.de

Ort bundesweit mit Sitz in WF