



**„Jedes Jahr werden in der deutschen Wirtschaft mehrere Milliarden Euro in die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen investiert. Ein Großteil dieser Interventionen verpufft jedoch, ohne eine nennenswerte Wirkung im Berufsalltag zu entfalten.“**

**(Prof. Dr. Uwe Kanning, 2012)**

Sehr geehrte Damen und Herren,

dieses sogenannte „Transferproblem“ herkömmlicher Personalentwicklung wird schon seit Jahren beklagt – gelöst ist es noch nicht. Und obwohl die psychologische Forschung wichtige Erkenntnisse über die Transferförderung liefert, werden diese in der Praxis kaum umgesetzt. Weiterhin finden in der Praxis kaum systematische Analysen der Transfermechanismen statt, selbst Überprüfungen der Wirksamkeit von Maßnahmen gehören zur Ausnahme.

Um diesem Zustand entgegen zu wirken untersuchen wir am KAP fundierte und gleichzeitig in der Praxis handhabbare Ansätze zur Förderung nachhaltiger Personalentwicklung. Wir freuen uns, Ihnen in diesem Newsletter aus aktuellen Projekten dazu berichten zu können:

- ▲ **Zielorientierte Personalentwicklungsmaßnahmen durch Diagnostik**
- ▲ **Systematisches Transfermanagement für nachhaltige Trainings**
- ▲ **Qualitätskriterien für professionelle und wirksame Coachings**

Für nachhaltige Wirksamkeit von Maßnahmen, muss zunächst klar sein, welche Ziele durch sie verfolgt werden. Wie **zielorientierte Personalentwicklungsmaßnahmen durch Diagnostik** erreicht werden können, haben wir in unterschiedlichen Unternehmen mit einer breiten Palette methodischer Ansätze erfolgreich zeigen können. Fälschlicherweise wird psychologische Diagnostik manchmal vor allem mit einer Diagnosestellung für psychische Erkrankungen assoziiert. Tatsächlich leistet sie viel mehr: So stellt sie das Fundament professioneller Personalentwicklung in Form von Bedarfsanalysen und Wirksamkeitsprüfungen bezüglich erwünschter Verhaltensänderung oder persönlicher Entwicklung im Berufsalltag dar. Konkret kann man auf drei Ebenen ansetzen:

1. Organisationsanalyse sorgt für Einklang der Personalentwicklung mit der strategischen Ausrichtung und Kultur eines Unternehmens
2. Anforderungsanalyse dient der Identifikation berufsrelevanter Kompetenzen für spezifische Schlüsselfunktionen eines Unternehmens
3. Personanalyse ermittelt Potenziale und Motivation für individuelle Weiterentwicklung

Für alle drei Ebenen greifen wir auf wissenschaftlich überprüfte Verfahren und für die Praxis handhabbare Instrumente wie strukturierte Interviews, Fragebögen und Methoden der Daten- oder Dokumentenanalyse (z.B. Auswertung von Mitarbeiterbefragungen) zurück. Diese können sowohl kombiniert als auch einzeln eingesetzt werden.

Während Zielklärung und -überprüfung durch diagnostische Verfahren die Lösung des Transferproblems messbar machen, kann durch ein **systematisches Transfermanagement für nachhaltige Trainings** das Transferproblem gezielt reduziert werden. Auf Basis zahlreicher Praxisprojekte haben wir Handlungsempfehlungen für eine transferförderliche Trainingsgestaltung im Bereich der Sozial- und Selbstkompetenzen zusammengestellt. Dabei beziehen wir uns auf die in zahlreichen Studien identifizierten Wirkfaktoren bei Führungskräfte trainings (z.B. Blume et al., 2010 und Salas et al., 2012) im Hinblick auf Praxistauglichkeit und Langzeiteffekte. Danach haben sich folgenden Ansätze für ein erfolgreiches Transfermanagement bewährt:



Auch bei Coachings ist Nachhaltigkeit durch Transferförderung eine zentrale Herausforderung. Der an der Universität Bamberg entwickelte Bamberger Coachingansatz setzt genau dort an, indem er fundierte **Qualitätskriterien für professionelle und wirksame Coachings** als Orientierungsrahmen für Coaches und Coachingteilnehmende beschreibt (Seeg & Schütz, 2016). Kern des Ansatzes ist das „Persönlichkeitscoaching“ von Riedelbauch und Laux (2011), das persönlichkeitspsychologische Theorien für die praktische Coachingarbeit als Bezugsrahmen nutzt. Dieser Ansatz wurde 2012 vom Deutschen Bundesverband Coaching e.V. prämiert. Persönlichkeitsentwicklung wird dabei als sozialer Austauschprozess verstanden, der sich aus der systematischen Integration zwischen Innen- und Außenperspektive ergibt. Der Fokus liegt auf der Weiterentwicklung einer individuellen beruflichen Identität, indem Selbstwahrnehmungen und Fremdwahrnehmungen (z. B. über 360-Grad Feedback) sowie Idealbilder der Coachingteilnehmenden zueinander in Beziehung

gesetzt werden. Durch systematische Nutzung persönlichkeitspsychologischer Konzepte werden Coachingteilnehmende dabei unterstützt, ihre berufliche Identität in einem gegebenen Umfeld zu klären und stimmig zu gestalten. So sollen sie in die Lage versetzt werden, ihre persönlichen Ziele zu erreichen.

Zum Schluss noch ganz brandaktuell: ab Mitte Mai 2017 wird Frau Theresa Fehn (M.Sc. Psychologie) das KAP als Personalmanagementberaterin und wissenschaftliche Mitarbeiterin unterstützen. Frau Fehn greift auf vielfältige praktische Erfahrungen in der Beratung von Führungskräften und Mitarbeitern zum Thema psychische Gesundheit am Arbeitsplatz sowie der Gestaltung und Durchführung von Trainings zu diesem Thema zurück. Wir freuen uns, dass unsere neue Mitarbeiterin Theresa Fehn unser Team nicht nur mit ihrem psychologischen Knowhow, sondern auch mit ihren trainings- und beratungsspezifischen Kompetenzen verstärken wird.

Wir hoffen, dass wir Ihnen einen Einblick in unsere Arbeit zum Thema nachhaltige Personalentwicklung in Wissenschaft und Praxis geben konnten. Wenn Sie Interesse an diesen Themen oder Fragen dazu haben, kommen Sie gern auf uns zu.

Ihr KAP-Team



von links nach rechts:

Prof. Dr. Astrid Schütz

Dipl.-Psych., Dipl.-Betriebsw. (DH) Belinda Seeg

Dipl.-Psych. Christina Köppe

Silke Dumstrey



KAP – Kompetenzzentrum für  
Angewandte Personalpsychologie  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg  
An der Weberei 5N  
96047 Bamberg  
Tel. +49 (0) 951 863-1872  
Fax. +49 (0) 951 863-4872  
[kap@uni-bamberg.de](mailto:kap@uni-bamberg.de)  
[www.uni-bamberg.de/kap](http://www.uni-bamberg.de/kap)

Möchten Sie diesen Newsletter nicht mehr bekommen oder haben sich Ihre Daten geändert, dann klicken Sie bitte auf diesen [Link](#).

Sind Sie der Meinung, auch andere sollten den Newsletter per E-Mail bekommen? Geben Sie gern den Link zur Website weiter.

Wir freuen uns, wenn wir dadurch mit noch mehr spannenden Menschen Begegnungen haben.

Die Inhalte unseres Newsletters wurden mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte können wir jedoch keine Gewähr übernehmen. Sollten uns Rechtsverletzungen bezüglich der Inhalte bekannt werden, werden wir diese Inhalte unverzüglich entfernen. Das ausführliche Impressum können Sie [hier](#) einsehen.