

## Inhaltsverzeichnis

1. Grundlagen	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Bedeutung individueller Lernprozesse für den Entwicklungsprozeß von Organisationen	8
1.3. Lerntheoretische Grundlagen individueller Lernprozesse	19
2. Determinanten individuellen Transferverhaltens	29
2.1. Intraindividuelle Determinanten	29
2.1.1. Motive	29
2.1.2. Wahrnehmung	38
2.1.3. Erwartungen	41
2.1.4. Einstellungen und Erfahrungen	44
2.1.5. Fähigkeiten	49
2.1.6. Zusammenfassung	52
2.2. Gruppenbezogene Determinanten	58
2.2.1. Merkmale von Gruppen	58
2.2.2. Gruppenziele	61
2.2.3. Gruppennormen	63
2.2.4. Rollendifferenzierungen	67
2.2.5. Referenzgruppen	72
2.2.6. Zusammenfassung	74
2.3. Organisationsbezogene Determinanten	78
2.3.1. Lernfeld	78
2.3.1.1. Lerninhalt	78
2.3.1.2. Lernprozeß	81
2.3.1.2.1. Lernorganisation	81
2.3.1.2.2. Teilnehmerverhalten	85
2.3.1.2.3. Trainerverhalten	89
2.3.1.3. Pädagogischer Lernerfolg	90

2.3.2. Funktionsfeld	92
2.3.2.1. Interpersonelle Einflußfaktoren	92
2.3.2.1.1. Führungsverhalten	92
2.3.2.1.2. Mitarbeiterverhalten	96
2.3.2.1.3. Organisationsklima	99
2.3.2.2. Systembezogene Einflußfaktoren	102
2.3.2.2.1. Organisationsstruktur	102
2.3.2.2.2. Arbeitstechnologie	105
2.3.2.2.3. Anreizsystem	106
2.3.2.3. Einflußfaktor Kontrollmaßnahmen	109
2.3.2.3.1. Pädagogischer Lernerfolg	112
2.3.2.3.2. Anwendungserfolg	116
2.3.2.3.3. Ökonomischer Lernerfolg	120
2.3.3. Zusammenfassung	125
3. Folgerungen für die Schulungspraxis	129
3.1. Einflußbereich Individuum	129
3.1.1. Motivgerechte Lehrplangestaltung	129
3.1.2. Erwartungsgerechte Anreize	131
3.1.3. Sensibilisierung der Mitarbeiter	133
3.1.4. Festigung des pädagogischen Lernerfolges	135
3.1.5. Simulation der Realsituation	137
3.2. Einflußbereich Gruppe	140
3.2.1. Schulung von Arbeitsteams	140
3.2.2. Schulung von Organisationsfamilien	141
3.2.3. Schulungspriorität für Multiplikatoren	143
3.2.4. Berücksichtigung informeller Einflüsse	145
3.3. Einflußbereich Organisation	147
3.3.1. Lernfeld	147
3.3.1.1. Postulat operationaler Lernziele	147
3.3.1.2. Anwendungsorientierte Lerninhalte	149
3.3.1.3. Aktive Lehrmethoden	150
3.3.1.4. Schaffung eines positiven Lernklimas	151
3.3.1.5. Teilnehmersauswahl	152
3.3.1.6. Organisationsinterne Schulung	154
3.3.1.7. Organisationsinterne Trainer	156
3.3.1.8. Transferfördernde Unterrichtsgestaltung	158

3.3.2. Funktionsfeld	159
3.3.2.1. Strategische Personalentwicklungsplanung	160
3.3.2.2. Anpassung des Führungsverhaltens	161 •
3.3.2.3. Förderung der Attraktivität von Schulungs- maßnahmen	164
3.3.2.4. Attraktivität des Anreizsystems	166
3.3.2.5. Abbau struktureller und zeitlicher Transferhemmnisse	167 •
3.3.2.6. Lernerfolgskontrollen	169
3.3.2.7. Transfermanagement	170
4. Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick	172
Literaturverzeichnis	177
Stichwortverzeichnis	204