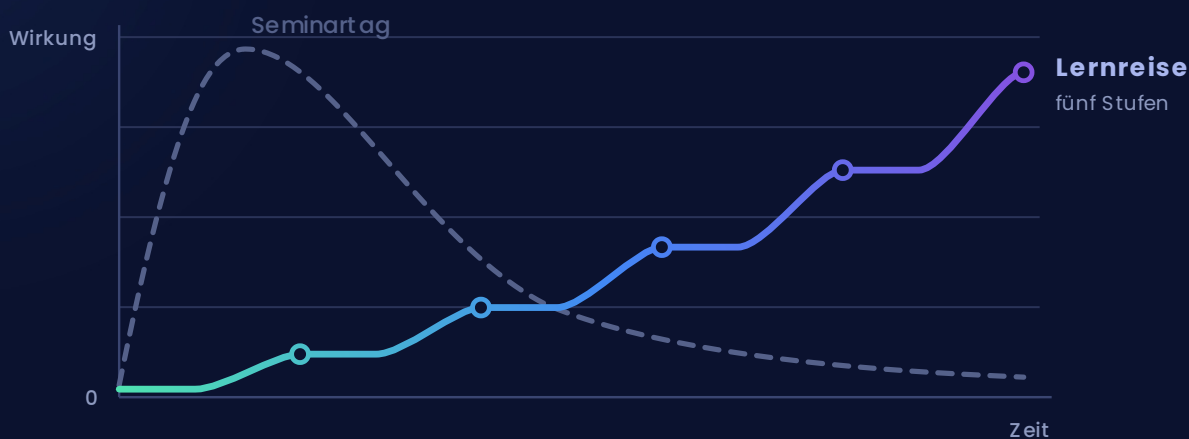


Wissen reicht nicht. Verhalten zählt.

Warum ganzheitliche Entwicklung über Monate wirkt, wo ein einzelner Seminartag verpufft.



Schematische Darstellung. Keine Messdaten.

Ihr kennt den Ablauf. Ein Tag, ein guter Trainer, ein volles Skript. Abends fahrt ihr mit klarem Kopf nach Hause und nehmt euch einiges vor. Drei Wochen später ist der Alltag zurück und das Skript liegt im Regal.

Das ist kein Motivationsproblem. Es ist ein Konstruktionsfehler. Wissen zerfällt schnell, Verhalten verändert sich langsam. Wer beides in einen Tag presst, bekommt das eine und verliert das andere. Dieses Paper zeigt, was stattdessen trägt.

WIRKUNG MIT SYSTEM · PRÄSENZ OHNE SKRIPT.

- **Die Ausgangslage** Was ein Trainingstag hinterlässt und was nicht
- **Die Analyse** Transfer, blinde Flecken, Mindset, Persönlichkeit
- **Das Modell** Fünf Stufen von Öffnen bis Verankern
- **Die Werkzeuge** Anlassmatrix, Wenn-dann-Plan, Selbstaufnahme

DIE AUSGANGSLAGE

Freitagabend klug. *Montagsmorgen wie immer.*



Der Tag war gut. Genau das ist das Problem.

Ein Seminartag erzeugt ein starkes Gefühl. Ihr habt verstanden, warum eure Präsentationen zu lang waren. Ihr habt eine Struktur gesehen, die funktioniert. Ihr habt euch selbst im Video ertragen und überlebt. Das alles ist echt.

DIE AUSGANGSLAGE

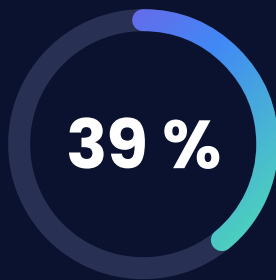
Der Montag *gewinnt fast immer.*

Am Montag beginnt wieder die Wirklichkeit. Die Agenda ist voll, die Folien kommen aus dem Vorjahr, die Nachfrage im Meeting trifft euch so unvorbereitet wie immer. Ihr wisst jetzt, wie es besser ginge. Ihr macht es trotzdem nicht.

Zwischen „Ich weiß, wie es geht“ und „Ich mache es“ liegt kein Erkenntnisprung. Dazwischen liegt Übung über Zeit.

Der Druck wächst zusätzlich von außen. Arbeitgeber weltweit rechnen damit, dass sich bis 2030 rund 39 Prozent der heute geforderten Kernkompetenzen verändern oder wegfallen. Gleichzeitig stehen Resilienz, Flexibilität sowie Führung und soziale Wirkung unverändert weit oben auf der Liste der Kernkompetenzen.

QUELLE · WORLD ECONOMIC FORUM 2025



39 % der Kernkompetenzen
verändern sich bis 2030 oder fallen weg.
Resilienz und Führung bleiben ganz oben.

Beides zusammen ergibt eine unbequeme Lage. Die Anforderungen bewegen sich schneller, als ein Kalender mit zwei Seminartagen im Jahr abbilden kann. Und die Kompetenzen, die bleiben, sind genau die, die sich am schlechtesten in einem Tag vermitteln lassen.

DIE UNTERSCHIEDUNG

Wissen, Können, Verhalten.

Diese drei Ebenen werden im Alltag in einen Topf geworfen. Sie verhalten sich völlig unterschiedlich. Wer sie trennt, versteht sofort, warum ein Tag zu wenig ist.

Wissen

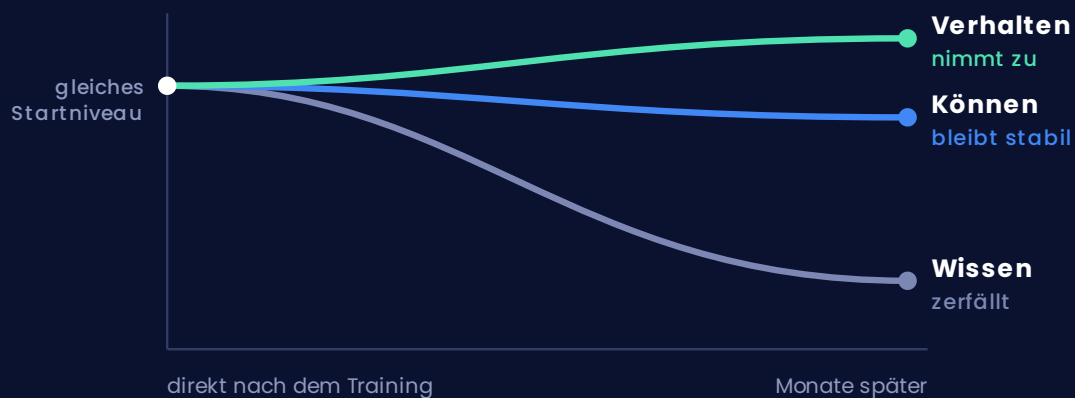
Ihr könnt erklären, wie eine gute Struktur aussieht. Das entsteht in Stunden und zerfällt in Wochen.

Können

Ihr bringt die Struktur im geschützten Raum zustande. Das entsteht in Wiederholung und hält länger, als die meisten annehmen.

Verhalten

Ihr macht es im echten Meeting, unter Druck, ohne Vorbereitungszeit. Das entsteht nur dort, wo es später auch gebraucht wird.



Alle drei starten auf demselben Niveau. Schematisch nach Taylor, Russ-Eft & Chan 2005.

Ein Seminartag bedient zuverlässig die erste Ebene. Er streift die zweite. Die dritte erreicht er nur zufällig. Das ist keine Kritik an Seminaren, sondern eine Aussage über ihre Reichweite.

Druckbetankung füllt Wissen auf. Verhalten lässt sich nicht betanken.

DIE ANALYSE

Was von einem Trainingstag übrig bleibt.

In einer Erhebung unter Weiterbildungsverantwortlichen aus 150 Organisationen wandten unmittelbar nach dem Training 62 Prozent der Teilnehmenden das Gelernte an. Nach sechs Monaten waren es 44 Prozent, nach einem Jahr 34 Prozent.

QUELLE · SAKS & BELCOURT 2006



Anteil der Teilnehmenden, die das Gelernte anwenden. Saks & Belcourt 2006.

Diese Zahlen beruhen auf Einschätzungen der Verantwortlichen, nicht auf beobachtetem Verhalten. Sie zeigen eine Richtung, keine Messgenauigkeit. Wir nennen sie trotzdem, weil die bekanntere Behauptung schlechter belegt ist.

Die oft zitierte Faustregel, nur zehn Prozent eines Trainings kämen im Alltag an, ist nie empirisch nachgewiesen worden. Sie stammt aus einem Fachbeitrag von 1982 und wird seither weitergereicht.

QUELLE · GEORGENSON 1982; FITZPATRICK 2001; HOLTON & BALDWIN 2000

Interessanter als der Schwund ist seine Verteilung. Eine Auswertung von 117 Studien zum Modelllernen zeigt: Der Wissensanteil zerfällt über die Zeit. Die trainierte Fertigkeit und das Arbeitsverhalten bleiben stabil oder nehmen sogar zu.

QUELLE · TAYLOR, RUSS-EFT & CHAN 2005

Nicht alles verfällt gleich schnell. Verhalten hält, Wissen nicht.

DIE ANALYSE

Warum Abstand wirkt.

Die Wirkung eines Trainings hängt weniger am Inhalt als an seiner Verteilung über die Zeit. Eine Metaanalyse von 335 unabhängigen Stichproben zu Führungstrainings kommt zu deutlichen Befunden: Über mehrere Termine verteilte Einheiten schlagen geblockte Einheiten. Längere Programme verbessern die Ergebnisse auf Ebene der Organisation und der Mitarbeitenden stärker als kurze.

QUELLE · LACERENZA, REYES, MARLOW, JOSEPH & SALAS 2017

Dasselbe Muster zeigt die Gedächtnisforschung seit Jahrzehnten. Eine Synthese von 839 Vergleichen aus 317 Experimenten belegt: Verteiltes Lernen schlägt massiertes Lernen. Je länger etwas behalten werden soll, desto größer sollten die Abstände sein.

QUELLE · CEPEDA, PASHLER, VUL, WIXTED & ROHRER 2006

Geblockt
ein Termin



Verteilt
fünf Termine



Die farbige Fläche ist in beiden Zeilen gleich groß. Gleiche Stundenzahl, andere Verteilung.

Die Abstände sind nicht die Pause zwischen den Terminen. Sie sind der Ort, an dem das Verhalten entsteht.

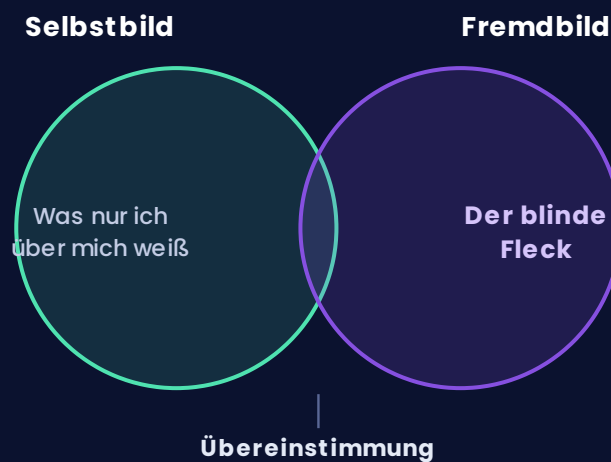
Für die Praxis heißt das: Zwei Trainingstage im Abstand von acht Wochen wirken anders als zwei Trainingstage am Stück. Es ist derselbe Aufwand und nicht derselbe Effekt.

DIE ANALYSE

Der blinde Fleck.

Entwicklung beginnt mit einer Information, die ihr euch nicht selbst geben könnt: Wie ihr auf andere wirkt. Die Forschung zu Mehrfachbeurteilungen unterscheidet Menschen, deren Selbstbild mit dem Fremdbild übereinstimmt, von Über- und Unterschätzern. Führungskräfte, die sich deutlich besser einschätzen als ihr Umfeld, werden von Vorgesetzten als weniger wirksam bewertet.

QUELLE · ATWATER & YAMMARINO 1997; FLEENOR, SMITHER, ATWATER, BRADDY & STURM 2010



Der blinde Fleck wird erst durch Rückmeldung sichtbar.
Je größer die Überschneidung, desto belastbarer die Selbsteinschätzung.

Daraus folgt nicht, dass mehr Feedback automatisch besser ist. Eine Auswertung von 607 Effektstärken aus über 23.000 Beobachtungen zeigt: Rückmeldung verbessert die Leistung im Mittel, aber mehr als ein Drittel aller Feedback-Interventionen verschlechtert sie. Die Wirkung sinkt, je näher die Rückmeldung an die Person rückt und je weiter sie sich von der Aufgabe entfernt.

QUELLE · KLUGER & DENISI 1996

„Du wirkst unsicher“ trifft die Person. „Du hast drei Sätze ohne Pause gesprochen“ trifft das Verhalten. Nur das zweite lässt sich am Dienstag ändern.

Damit Menschen überhaupt sagen, was sie sehen, braucht es Sicherheit im Team. Eine Metaanalyse über 136 Stichproben mit mehr als 22.000 Personen verknüpft psychologische Sicherheit mit Lernverhalten, Informationsaustausch und Leistung.

QUELLE · FRAZIER, FAINSHMIDT, KLINGER, PEZESHKAN & VRACHEVA 2017

DIE ANALYSE

Mindset und Persönlichkeit.

„Open Mindset“ gehört zu den meistverkauften Begriffen der Weiterbildung. Die Befundlage dazu ist schlechter, als die Vortragsfolien nahelegen, und wir sagen das hier deutlich.

Zwei Metaanalysen fanden nur schwache Zusammenhänge zwischen Mindset und Leistung sowie kleine Effekte entsprechender Trainings. Eine strengere Überprüfung von 63 Studien mit fast 98.000 Personen fand nach Korrektur für Publikationsverzerrung keinen belastbaren Effekt mehr. Andere Forschungsgruppen widersprechen dieser Auswertung und halten differenzierte Effekte für nachweisbar. Die Debatte läuft.

QUELLE · SISK, BURGOYNE, SUN, BUTLER & MACNAMARA 2018; MACNAMARA & BURGOYNE 2023; BURNETTE ET AL. 2023

Haltung als Überzeugung ist schwach belegt. Haltung als beobachtbares Verhalten ist gut belegt. Wir arbeiten an der zweiten.

Gemeint ist die Lernzielorientierung: nachfragen statt verteidigen, Feedback holen statt abwarten, Fehler auswerten statt überspielen. Eine Metaanalyse über 178 Stichproben aus 141 Studien zeigt Zusammenhänge mit Feedbacksuche, Lernstrategien und Arbeitsleistung, die über Intelligenz und Persönlichkeitsmerkmale hinausgehen.

QUELLE · PAYNE, YOUNGCOURT & BEAUBIEN 2007

Und Persönlichkeit ist veränderbar. In einer randomisierten Studie mit 1.523 Personen veränderten sich Merkmale über drei Monate messbar. Die Veränderungen waren drei Monate nach Ende noch nachweisbar, auch in den Einschätzungen von Bekannten. Entscheidend war dabei nicht der Vorsatz, sondern das tatsächliche Durchziehen der Verhaltensaufgaben.

QUELLE · STIEGER ET AL. 2021; HUDSON, BRILEY, CHOPIK & DERRINGER 2019

DAS MODELL

Fünf Stufen, die aufeinander aufbauen.

Präsenz und Performance sind keine zwei Themen. Wer unter Druck ruhig bleibt, denkt klarer. Wer klarer denkt, formuliert kürzer. Wer kürzer formuliert, wird gehört. Die Entwicklung läuft deshalb nicht neben der Leistung her, sie ist ein Teil von ihr.



Die Stufen laufen nicht streng nacheinander ab. Ihr werdet über Monate mehrfach zwischen ihnen wechseln. Aber keine lässt sich überspringen. Wer ohne „Sehen“ übt, trainiert das Falsche. Wer ohne „Übertragen“ verankert, verankert eine Übungssituation.

Eine Stufe ist kein Termin. Eine Stufe ist ein Zustand, in dem ihr eine Weile arbeitet.

DAS MODELL

Öffnen



Will ich hier lernen oder will ich hier gut aussehen?

WAS SICH ÄNDERT

Ihr hört auf, in Entwicklungssituationen Leistung zu zeigen. Ihr bringt die Situation mit, die schiefgegangen ist, nicht die, die gut lief. Das klingt klein und verändert alles Weitere.

DAS WERKZEUG

Die Eintrittsfrage. Vor jeder Sitzung ein Satz: „Woran will ich heute scheitern dürfen?“ Wer darauf keine Antwort hat, kommt zum Vorführen.

DER EINWAND

„Ich kann in meinem Umfeld nicht einfach Schwäche zeigen.“

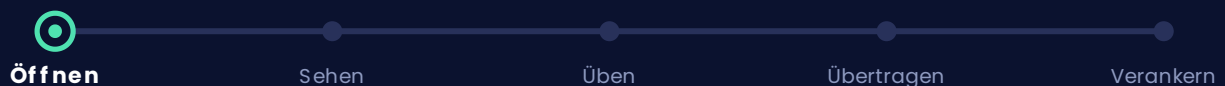
DIE ANTWORT

Richtig. Deshalb passiert dieser Schritt zuerst im geschützten Raum und nicht im Vorstandsmeeting. Lab heißt Labor.

DIE GRENZE DIESER STUFE

Offenheit lässt sich nicht anordnen. In Teams ohne psychologische Sicherheit bleibt diese Stufe wirkungslos, egal wie gut das Training ist.

WO DIESE STUFE AUF DER REISE LIEGT



DAS MODELL

Sehen



Was sehen die anderen, das ich nicht sehe?

WAS SICH ÄNDERT

Ihr bekommt zum ersten Mal ein Bild von außen, das nicht aus Höflichkeit besteht. Video, strukturiertes Feedback, geschulte Wahrnehmung. Meistens ist das Ergebnis freundlicher als die eigene Befürchtung.

DAS WERKZEUG

Die Dreiteilung. Jede Rückmeldung wird sortiert: Was war beobachtbares Verhalten, was war Wirkung beim Gegenüber, was war Interpretation. Nur das Erste wird trainiert.

DER EINWAND

„Ich habe mich im Video gesehen. Das reicht mir für die nächsten Jahre.“

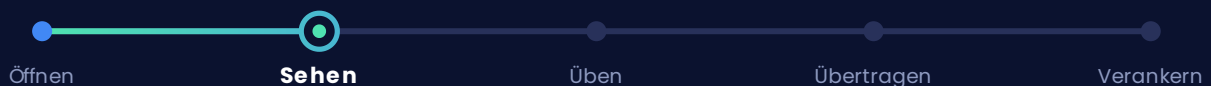
DIE ANTWORT

Die erste Aufnahme ist unangenehm, die vierte ist Arbeitsmaterial. Der Effekt liegt nicht im Anschauen, sondern im Vergleich über Zeit.

DIE GRENZE DIESER STUFE

Rückmeldung kann schaden. Wenn sie die Person statt das Verhalten trifft, sinkt die Leistung messbar. Diese Stufe braucht jemanden, der Feedback führen kann.

WO DIESE STUFE AUF DER REISE LIEGT



DAS MODELL

Üben



Kann ich es, wenn nichts auf dem Spiel steht?

WAS SICH ÄNDERT

Ihr wiederholt einzelne Verhaltensbausteine, bis sie ohne Nachdenken abrufbar sind. Nicht den ganzen Auftritt, sondern die Pause nach dem Kernsatz. Nicht die ganze Moderation, sondern den Umgang mit der Zwischenfrage.

DAS WERKZEUG

Der Baustein. Ein Verhalten, klein genug für zehn Wiederholungen in zwanzig Minuten, groß genug, dass man den Unterschied sieht.

DER EINWAND

„Das wirkt einstudiert und damit unecht.“

DIE ANTWORT

Einstudiert wirkt es, solange ihr daran denken müsst. Genau deshalb wird wiederholt, bis ihr nicht mehr daran denkt.

DIE GRENZE DIESER STUFE

Übung im geschützten Raum erzeugt Können, nicht automatisch Verhalten. Ohne die nächste Stufe bleibt es beim Trainingsraum.

WO DIESE STUFE AUF DER REISE LIEGT



DAS MODELL

Übertragen



Mache ich es dort, wo es zählt?

WAS SICH ÄNDERT

Ihr nehmt euch nicht mehr vor, „es künftig besser zu machen“. Ihr legt fest, in welcher konkreten Situation ihr welches Verhalten zeigt. Aus einem Vorsatz wird ein Auslöser.

DAS WERKZEUG

Der Wenn-dann-Plan. „Wenn im Jour fixe die erste kritische Nachfrage kommt, dann atme ich einmal aus und wiederhole die Frage, bevor ich antworte.“

DER EINWAND

„Solche Sätze sind mir zu mechanisch.“

DIE ANTWORT

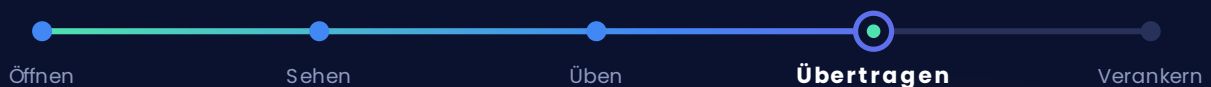
Über 94 Prüfungen hinweg zeigt sich ein mittlerer bis großer Effekt solcher Pläne auf das Erreichen von Zielen. Mechanisch ist hier ein Kompliment.

QUELLE · GOLLWITZER & SHEERAN 2006

DIE GRENZE DIESER STUFE

Wenn-dann-Pläne wirken auf das Handeln, nicht auf das Wollen. Wer das Ziel nicht will, plant sich nicht hinein.

WO DIESE STUFE AUF DER REISE LIEGT



DAS MODELL

Verankern



Hält es auch, wenn niemand mehr fragt?

WAS SICH ÄNDERT

Aus einzelnen gelungenen Situationen wird eine Gewohnheit. Das geschieht über Abstände, Wiederholung und ein Umfeld, das das neue Verhalten nicht bestraft.

DAS WERKZEUG

Der Rückblick im Takt. Alle zwei bis vier Wochen dieselben drei Fragen: Was habe ich gemacht, was hat gewirkt, was nehme ich mir für den nächsten Anlass vor.

DER EINWAND

„Nach dem Programm fällt das ohnehin wieder weg.“

DIE ANTWORT

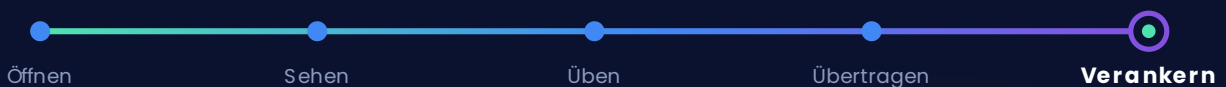
Der Wissensanteil ja. Fertigkeit und Arbeitsverhalten bleiben über längere Zeiträume stabil, teilweise steigen sie nach dem Training sogar weiter an.

QUELLE · TAYLOR, RUSS-EFT & CHAN 2005

DIE GRENZE DIESER STUFE

Verankerung ist keine Einzelleistung. Wenn Führung und Umfeld das alte Verhalten weiter belohnen, gewinnt das Umfeld.

WO DIESE STUFE AUF DER REISE LIEGT



DIE WERKZEUGE

Die Anlassmatrix.

Nicht jedes Thema braucht eine Lernreise. Diese Matrix beantwortet vor dem Einkauf, welches Format zum Anlass passt.

ANLASS	WAS GEBRAUCHT WIRD	PASSENDES FORMAT
Neues Tool, neuer Prozess	Wissen	Kurzformat, Selbstlernen
Einmaliger großer Auftritt	Vorbereitung	Einzelcoaching auf den Termin
Wiederkehrende Meetings und Pitches	Verhalten	Entwicklung über Monate
Auftreten in neuer Rolle	Verhalten und Selbstbild	Entwicklung über Monate
Team spricht nicht miteinander	Rahmenbedingungen	Kein Training, sondern Führungsarbeit

Die letzte Zeile ist die wichtigste. Ein Training, das ein Führungsproblem lösen soll, scheitert zuverlässig und kostet trotzdem.

DIE WERKZEUGE

Der Wenn-dann-Plan.

Die Vorlage für die Stufe „Übertragen“. Drei Sätze, handschriftlich, vor dem nächsten Anlass. Nicht mehr.

Der Auslöser	Wenn ... (eine konkrete, wiederkehrende Situation mit Ort, Runde und Zeitpunkt)
Das Verhalten	... dann mache ich ... (ein beobachtbares Verhalten, kein Vorsatz und kein Gefühl)
Die Prüfung	Woran merke ich hinterher, dass ich es gemacht habe?

Falsch: „Ich bleibe ruhiger in Diskussionen.“ Richtig: „Wenn mich jemand unterbricht, dann lasse ich ihn ausreden und knüpfe mit einem Satz an, bevor ich meinen Punkt wiederhole.“

Der Unterschied ist nicht sprachlicher Natur. Der erste Satz beschreibt ein Ziel. Der zweite beschreibt eine Handlung, die sich am Dienstag überprüfen lässt.

Die Selbstaufnahme.



Neunzig Sekunden Video sagen mehr als ein ganzer Feedbackbogen.

Das Werkzeug für die Stufe „Sehen“, und das einzige, das ihr ohne Begleitung einsetzen könnt. Telefon auf Augenhöhe, neunzig Sekunden zu einem echten Thema aus eurer Arbeit, keine zweite Aufnahme.

- Wo höre ich auf zu atmen?
- Nach welchem Satz kommt keine Pause, obwohl eine hingehört?
- Welchen Gedanken erkläre ich zum zweiten Mal?

Einmal pro Woche, über drei Monate. Der Wert entsteht nicht in der einzelnen Aufnahme, sondern im Vergleich der ersten mit der zwölften.

FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Der größte Hebel *liegt bei euch.*

Der stärkste Hebel liegt nicht im Trainingsdesign, sondern in eurem Verantwortungsbereich. Die Transferforschung zum Modelllernen nennt vier Bedingungen, unter denen Gelerntes im Alltag ankommt: Die Übenden arbeiten an eigenen, echten Situationen. Sie setzen sich Ziele. Ihre Vorgesetzten sind ebenfalls geschult. Und das Umfeld reagiert auf das neue Verhalten.

QUELLE · TAYLOR, RUSS-EFT & CHAN 2005

Die dritte Bedingung wird am häufigsten übersehen. Wer Entwicklung einkauft, ohne selbst daran teilzunehmen, sendet eine Botschaft über den Stellenwert der Sache.

- Wie reagiere ich, wenn jemand aus meinem Team im Meeting etwas anders macht als sonst — merke ich es überhaupt?
- Welches Verhalten belohne ich in Besprechungen tatsächlich: das kürzeste oder das ausführlichste?
- Wann habe ich zuletzt selbst um Rückmeldung zu meiner Wirkung gebeten und sie nicht sofort eingeordnet?

Wenn das Umfeld das alte Verhalten weiter belohnt, gewinnt das Umfeld. Immer.

DER SELBSTTEST

Wo steht ihr gerade?

Hakt ab, was zutrifft. Es gibt keine Punktzahl, nur eine Richtung.

- ☐ Ich bringe in Entwicklungssituationen die Fälle mit, die schiefgegangen sind.
- ☐ Ich weiß aus einer Quelle außerhalb meines Kopfes, wie ich auf andere wirke.
- ☐ Ich habe in den letzten vier Wochen ein einzelnes Verhalten gezielt wiederholt.
- ☐ Ich habe für mindestens eine wiederkehrende Situation einen Wenn-dann-Plan.
- ☐ Ich schaue in festem Takt zurück, ohne dass mich jemand daran erinnert.
- ☐ Mein Umfeld bemerkt es, wenn ich etwas anders mache.

Null bis zwei Haken

Ihr seid auf der Stufe „Öffnen“.
Der nächste Schritt ist kein Kurs, sondern ein ehrliches Fremdbild.

Drei bis vier Haken

Ihr übt bereits. Die Lücke liegt meist zwischen „Üben“ und „Übertragen“.

Fünf bis sechs Haken

Ihr arbeitet an der Verankerung.
Prüft, ob euer Umfeld mitzieht.

DER KERN

Was bleibt.



Eine Reise ist kein längeres Seminar. Sie ist etwas anderes.

Wissen zerfällt, Verhalten hält. Ein Tag bedient das eine und verfehlt das andere. Abstände sind kein Zugeständnis an volle Kalender, sondern der Ort, an dem Veränderung entsteht. Ein Fremdbild ist der Anfang, kein Ergebnis. Und Haltung zeigt sich im Verhalten, nicht in der Überzeugung.

Ihr werdet nicht souverän, weil ihr es verstanden habt. Ihr werdet souverän, weil ihr es oft genug gemacht habt.

DIE EINORDNUNG

Was hier *wie gut belegt ist.*

Ein Paper, das nur Vorteile kennt, ist unglaublich. Deshalb trennen wir drei Stufen.

Gut belegt

Verteiltes Lernen schlägt geblocktes Lernen. Wissen zerfällt schneller als Fertigkeit und Verhalten. Wenn-dann-Pläne erhöhen die Umsetzung. Feedback kann Leistung auch senken.

Begrenzt übertragbar

Transferquoten aus Befragungen von Weiterbildungsverantwortlichen. Befunde aus Führungstrainings anderer Branchen und Länder. Persönlichkeitsveränderung über digitale Interventionen im nichtberuflichen Kontext.

Praxismodell aus der NEOP-Arbeit

Die fünf Stufen als Abfolge. Die Anlassmatrix. Die Beobachtung, dass die Lücke meist zwischen Üben und Übertragen liegt.

Zur Mindset-Forschung gibt es eine offene wissenschaftliche Auseinandersetzung. Wir haben sie im Analyseteil benannt statt sie zu glätten.

DER NÄCHSTE SCHRITT

Von hier aus weiter.

Wer diese fünf Stufen ernst nimmt, braucht kein weiteres Seminar, sondern einen Rahmen, der über Monate trägt. Genau dafür sind die NEOP Learning Journeys gebaut.

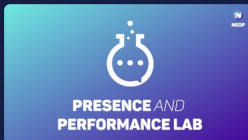


Malena Gahr

Geschäftsführerin, NEOP Consulting

Ihr Schwerpunkt ist ganzheitliche und systemische Weiterbildung statt Seminar-Hopping. Sie verantwortet bei NEOP die Learning Journeys und entwickelt sie gemeinsam mit den Unternehmen, die sie einsetzen.

„Ich mache aus einzelnen Trainingsinhalten einen Entwicklungsweg, der Kommunikation im Unternehmen nachhaltig wirksam macht.“



Presence & Performance Lab

FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Entwicklung über mehrere Monate statt Einzeltraining.

presence-performance-lab.de



Speaking Leaders

GESCHÄFTSFÜHRUNG UND C-LEVEL

Mentoring für souveräne Kommunikation an der Spitze.

speaking-leaders.de



The New Speaker Code

UNTERNEHMEN UND TEAMS

Die Learning Journey für ganze Teams im Unternehmen.

thenewspeakercode.de

DIE QUELLEN

Quellen

Atwater, L. & Yammarino, F. (1997). Do managers see themselves as others see them? Implications of self-other rating agreement for human resources management. *Organizational Dynamics*, 25(4), 35–44.

Burnette, J. L., Billingsley, J., Banks, G. C., Knouse, L. E., Hoyt, C. L., Pollack, J. M. & Simon, S. (2023). A systematic review and meta-analysis of growth mindset interventions. *Psychological Bulletin*, 149(3–4), 174–205.

Cepeda, N. J., Pashler, H., Vul, E., Wixted, J. T. & Rohrer, D. (2006). Distributed practice in verbal recall tasks: A review and quantitative synthesis. *Psychological Bulletin*, 132(3), 354–380.

Fitzpatrick, R. (2001). The strange case of the transfer of training estimate. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 39(2), 18–19.

Fleenor, J. W., Smither, J. W., Atwater, L. E., Braddy, P. W. & Sturm, R. E. (2010). Self-other rating agreement in leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1005–1034.

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165.

Georgenson, D. L. (1982). The problem of transfer calls for partnership. *Training and Development Journal*, 36(10), 75–78.

Gollwitzer, P. M. & Sheeran, P. (2006). Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 69–119.

Holton, E. F. & Baldwin, T. T. (2000). Making transfer happen: An action perspective on learning transfer systems. *Advances in Developing Human Resources*, 8, 1–6.

Hudson, N. W., Briley, D. A., Chopik, W. J. & Derringer, J. (2019). You have to follow through: Attaining behavioral change goals predicts volitional personality change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 117(4), 839–857.

Kluger, A. N. & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284.

Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L. & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686–1718.

Macnamara, B. N. & Burgoyne, A. P. (2023). Do growth mindset interventions impact students' academic achievement? A systematic review and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 149(3–4), 133–173.

Payne, S. C., Youngcourt, S. S. & Beaubien, J. M. (2007). A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 128–150.

Saks, A. M. & Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human Resource Management*, 45(4), 629–648.

Sisk, V. F., Burgoyne, A. P., Sun, J., Butler, J. L. & Macnamara, B. N. (2018). To what extent and under which circumstances are growth mind-sets important to academic achievement? Two meta-analyses. *Psychological Science*, 29(4), 549–571.

Stieger, M., Flückiger, C., Rügger, D., Kowatsch, T., Roberts, B. W. & Allemand, M. (2021). Changing personality traits with the help of a digital personality change intervention. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 118(8), e2017548118.

Taylor, P. J., Russ-Eft, D. F. & Chan, D. W. L. (2005). A meta-analytic review of behavior modeling training. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 692–709.

World Economic Forum (2025). Future of Jobs Report 2025. Genf: World Economic Forum.
