Prof. Dr.
KAUFFELD & LORENZO

Vortrag:

Vom Training in den Arbeitsalltag

Wie digitale Evaluation die Transferlücke schließen kann

Eine Ausgründung der:
Technische Universität Braunschweig

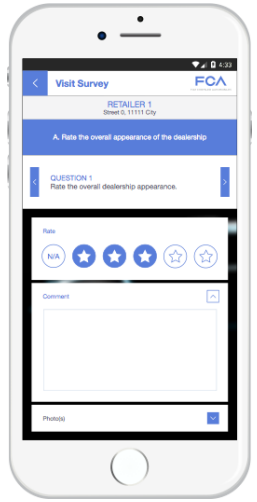
© 4A-SIDE GmbH

Das Unternehmen

Prof. Dr. KAUFFELD & LORENZO

1. 2. 3. 4.

- Prof. Dr. KAUFFELD & LORENZO wurde **2008** unter dem Namen 4A-SIDE **gegründet**.
- Im August 2018 erfolgte unsere Namensänderung zu Prof. Dr. KAUFFELD & LORENZO.
- Gesellschafter sind die **Transfergesellschaft der Technischen Universität Braunschweig, Prof. Dr. Simone Kauffeld** und **German Lorenzo**.
- Unser Unternehmen beschäftigt **36 festangestellte Mitarbeiter** aus den Bereichen **IT, Psychologie, Support/Grafik**.
- Themenschwerpunkte:
  1. **Individuelle IT-Entwicklungen**
     mit psychologischer Expertise und Beratung
  2. **Ready-to-Use-Instrumente**
     aus der Wissenschaft adaptiert für die Praxis
  3. **Psychologische und wissenschaftlich-fundierte (Projekt-)Begleitung**



Eine Ausgründung der:
Technische Universität Braunschweig

© 4A-SIDE GmbH

Ausgaben für Trainingsmaßnahmen vs. Transfer

1.
2.
3.
4.

€ 1.132
h 32,7
Seyda & Werner, 2014

$ 1,229
h 32,4
Association for Talent Development, 2015

Weiterbildungsbeteiligung
1979 – 2014
23% – 50%
AES Trendbericht, 2014

10 %
des Gelernten wird angewendet.
Hall, Smith, & Dare, 2014; Georgenson, 1982

"The effective and continuing application by trainees to their jobs of the knowledge and skills gained in training is defined as **training transfer**" (Broad & Newstrom, 1992, p. 5; s. auch Kirwan & Birchall, 2006)

© 4A-SIDE GmbH

Eine Ausgründung der:
Technische Universität Braunschweig

Evaluation als Lösungsansatz

1. Herausforderung für Personalverantwortliche, Personalentwickler und Berater: Nutzen von Qualifizierungsmaßnahmen nachweisen und diesen ggf. optimieren.
2. **Ansatz ist Evaluation** oder **Evaluierung**
   - von lat. *valere* „stark, wert sein“ → sach- und fachgerechte (Untersuchung und) **Bewertung**
3. Schwerpunkt der Überprüfung von Trainingsmaßnahmen in Unternehmen meist: **“Wie zufrieden sind die Teilnehmer?”** (ca. 78 %)
4. Offene Fragen:
   - Was hat das Training für die Arbeit genutzt?
   - Welche Kompetenzen wurden entwickelt?
   - Welche Inhalte konnten angewendet werden?
   - Was sind Stellschrauben, um das Training besser zu machen?

© 4A-SIDE GmbH

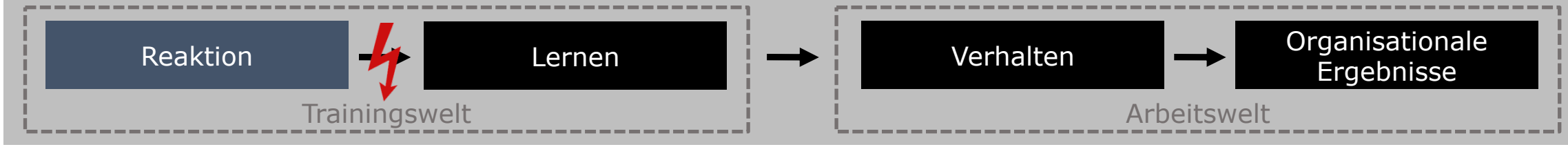
Eine Ausgründung der: Technische Universität Braunschweig

Ergebnisbezogene Evaluation (Kirkpatrick, 1960)

1.
   - Wann bricht diese Transfer-Kette?
2.
3.
4.

Ergebnisbezogene Evaluation:

Überprüfung der Wirksamkeit einer Maßnahme



© 4A-SIDE GmbH

Eine Ausgründung der:
Technische Universität Braunschweig

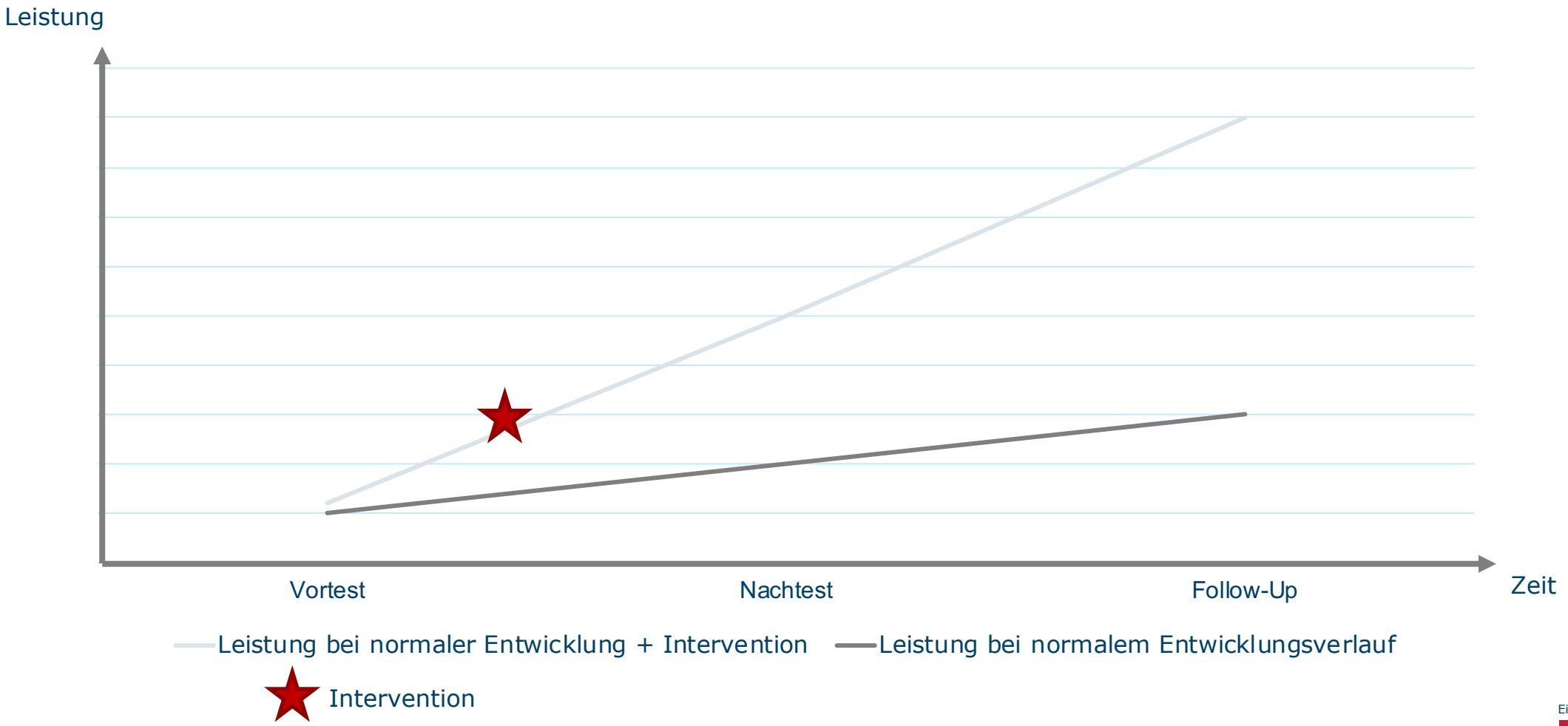
Idealtypus einer Intervention (Kauffeld, 2016)

1.

2.

3.

4.



© 4A-SIDE GmbH

Eine Ausgründung der:
Technische Universität Braunschweig

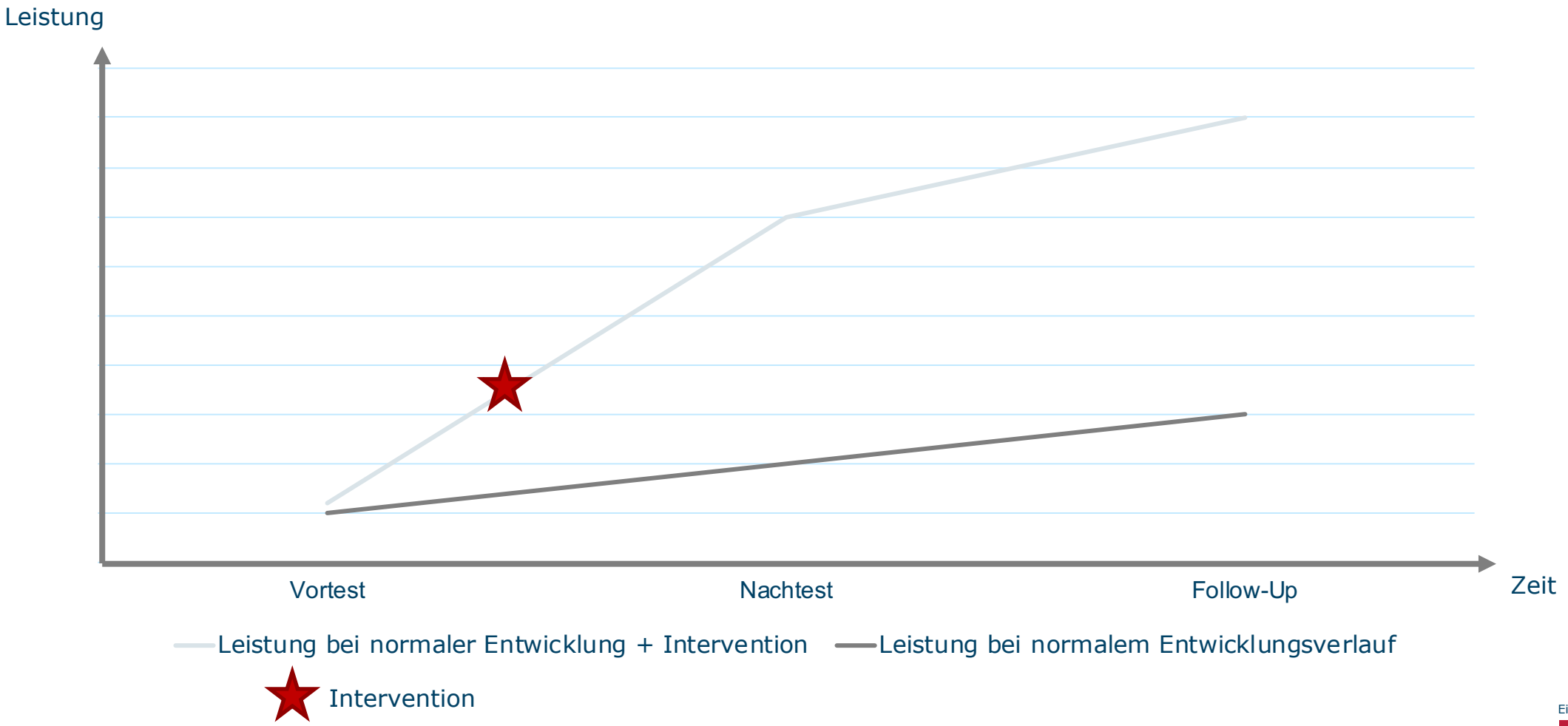
Typen einer erfolgreichen Intervention (Kauffeld, 2016)

1.

2.

3.

4.

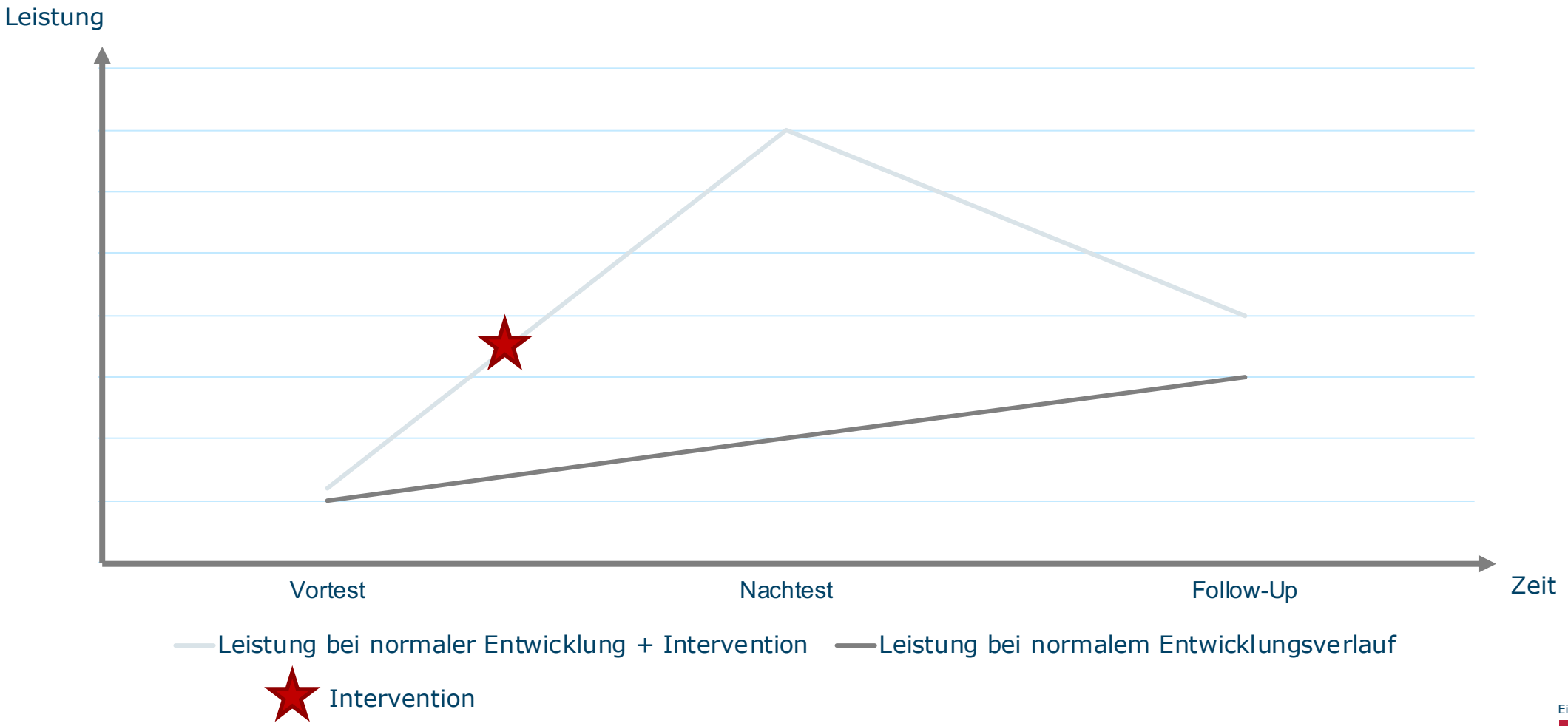


© 4A-SIDE GmbH

Eine Ausgründung der:
Technische Universität Braunschweig

Typ mit kurzfristigem Interventionserfolg (Kauffeld, 2016)

1.
2.
3.
4.

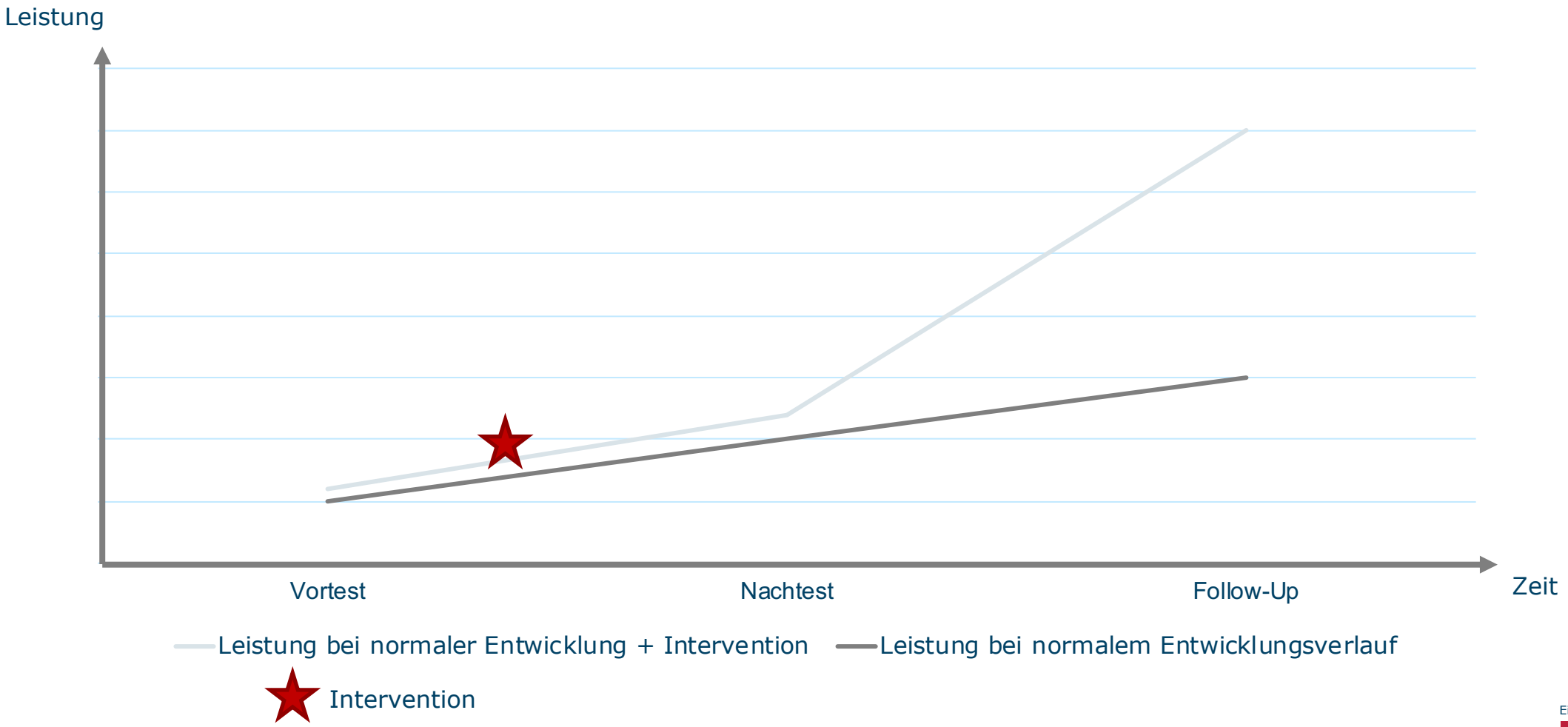


© 4A-SIDE GmbH

Eine Ausgründung der:
Technische Universität Braunschweig

Interventionstyp mit längerfristigem Entwicklungsschub (Kauffeld, 2016)

1.
2.
3.
4.



© 4A-SIDE GmbH

Eine Ausgründung der:
Technische Universität Braunschweig

Eine Trainingsgruppe (präexperimentell)

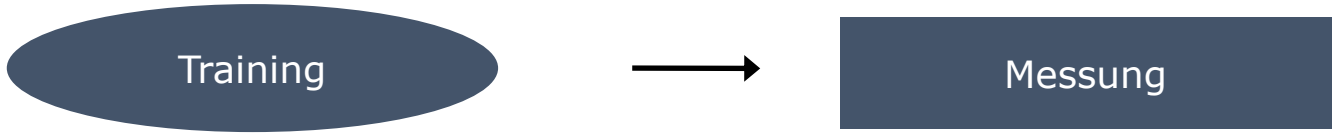
1.

2.

3.

4.

Fallstudiendesign:



oder

Prätest-/Posttest-Messung:

© 4A-SIDE GmbH

Eine Ausgründung der:
Technische Universität Braunschweig

Evaluationsdesign

Eine Trainingsgruppe (präexperimentell)

1.

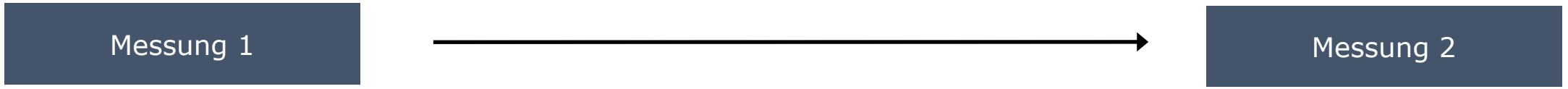
2.

3.

4.

Trainingsgruppe:

Kontrollgruppe:



Quasiexperimentelles Design durch keine randomisierte Zuordnung

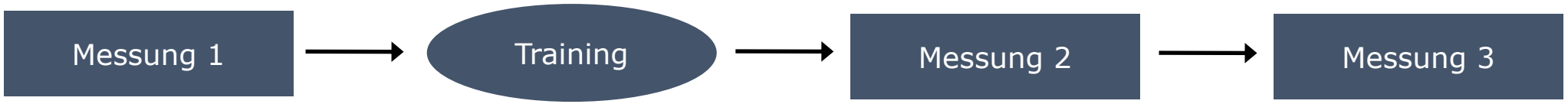
© 4A-SIDE GmbH

Eine Ausgründung der:
Technische Universität Braunschweig

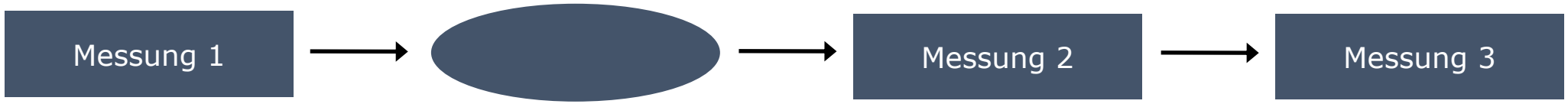
Eine Trainingsgruppe (präexperimentell)

1.
2.
3.
4.

Trainingsgruppe:



Kontrollgruppe:



Quasiexperimentelles Design durch randomisierte Zuordnung

© 4A-SIDE GmbH

Eine Ausgründung der:
Technische Universität Braunschweig

Take-home-Message 1: Ergebnisbezogene Evaluation

1.

2.

3.

4.

Wirklich aussagekräftige Evaluationen sind aufwändig und oft nur im Rahmen von Forschungsprojekten realisierbar.

Einmalige „Happy Sheet"-Messungen bilden jedoch nicht (viel) mehr als die Kundenzufriedenheit ab.

ABER: Selbst WENN ich alles evaluiert habe, was mache ich dann mit den Evaluationsergebnissen?

© 4A-SIDE GmbH

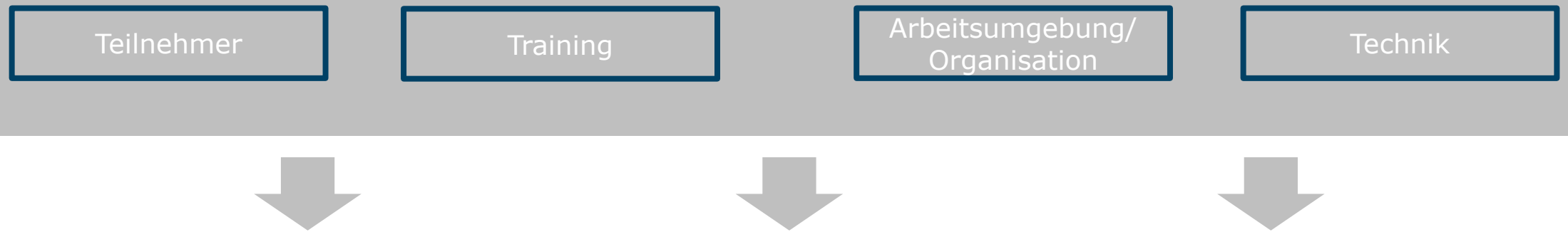
Eine Ausgründung der:
Technische Universität Braunschweig

Ergebnis- und prozessbezogene Evaluation (Kauffeld, 2016)

1.
2.
3.
4.

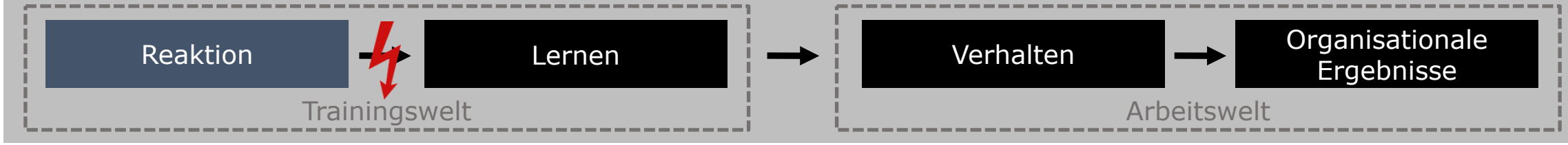
Prozessbezogene Evaluation:

Einflussfaktoren auf die Wirksamkeit einer Maßnahme



Ergebnisbezogene Evaluation:

Überprüfung der Wirksamkeit einer Maßnahme



© 4A-SIDE GmbH

Eine Ausgründung der:
Technische Universität Braunschweig

Skalen des Lerntransfer-System-Inventars (LTSI; Bates & Holton, 2006; Kauffeld et al., 2008, Kauffeld, 2016)

1.
2.
3.
4.

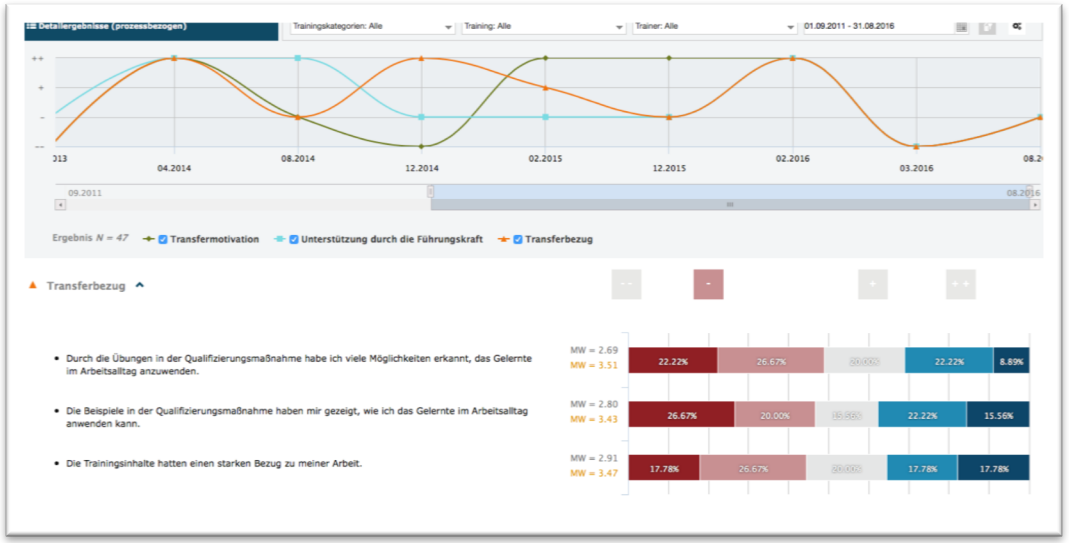
Merkmal	Spezifische Erfolgsfaktoren	Generelle Erfolgsfaktoren
Person	Motivation zum Lerntransfer	Generelle Selbstwirksamkeitsüberzeugung
	(Erwartungsklarheit)	Leistungsverbesserung durch Anstrengung
		Ergebniserwartung
Training	Transferdesign	
	Trainings-Arbeits-Übereinstimmung	
Umgebung/ Organisation	(Erwartungsklarheit)	Offenheit für Änderungen in der Arbeitsgruppe
	Persönliche Transferkapazität	Feedback
	Möglichkeit der Wissensanwendung	
	Positive Folgen bei Anwendung	
	Negative Folgen bei Nichtanwendung	
	Unterstützung durch den Vorgesetzten	
	Unterstützung durch Kollegen	

© 4A-SIDE GmbH

Eine Ausgründung der:
Technische Universität Braunschweig

Digitale Evaluation: Eine smarte Notwendigkeit

1. Das Angebot ist groß: von open source software zu Lizenzbasierten Cloud-Diensten und teuren Einzelentwicklungen.
2. Vorteile:
   - **Ökonomisches Vorgehen** durch Online-Befragung und –Administration: **Effizienz für alle Stakeholder**
   - **Kontinuierliche Evaluation** der laufenden Maßnahmen und der Trainer auf wissenschaftlich fundierter Basis
3. Befragung von **Referenzgruppen** (bspw. Kunden, Führungskräften)
   - **Vergleichsdaten** anderer Unternehmen können als Benchmark eingesetzt werden
   - Einhaltung der DsGvo durch **Anonymität, automatisierte Datenaggregation** und **spezifische Zugangsrechte**
   - Sofortige und umfassende **Ergebnisrückmeldung**
   - Pool von über **wissenschaftlich fundierten** und in der Praxis **überprüften Items**
4. **ABER: Jedes Instrument ist nur so gut wie sein Inhalt!**



Eine Ausgründung der:

© 4A-SIDE GmbH

Bsp.-Ergebnisse: Katalysatoren und Barrieren des Lerntransfers

1.

2.

3.

4.

Erfolgsfaktoren		--	-	+	++
Arbeitsumfeld	Informationen zum Training				
	Freiraum				
	Positive Konsequenzen bei Anwendung				
	Negative Konsequenzen bei Nicht-Anwendung				
	Interesse der Führungskraft				
	Unterstützung durch Führungskraft				
	Unterstützung durch gleichgestellte Kollegen				
	Veränderungsbereitschaft im Team				
	Feedback				

-- Starke Barriere

\- Barriere

\+ Katalysator

++ Starker Katalysator

Eine Ausgründung der:

Technische Universität Braunschweig

© 4A-SIDE GmbH

Beispiele für Ansatzpunkte (Kauffeld, 2016)

1.
2.
3.
4.

Ansatzpunkt		Potenzial
Teilnehmer	Erwartungsklarheit	– Konkretisierung von Zielen und Inhalten – Bewerbung der Teilnehmer um das Training
	Motivation zum Lerntransfer	– Planung von konkreten Schritten zur Umsetzung – Selbstverpflichtung – Transfertag nach einigen Wochen – Impfsessions
Training	Transferdesign	– Patenmodelle – Intervalltraining: Abwechselnd Lern- und Anwendungsphase – An Projekten arbeiten
	Training-Arbeits-Übereinstimmung	– Training mit „echten" Themen und Teams – Analyse der Organisation und Aufgaben der MA
Arbeitsumgebung	Positive Folgen bei Anwendung	– Aufzeigen von Erfolgen – Sichtbarkeit
	Unterstützung von Kollegen	– Erzeugen eines gemeinsamen Lerninteresses – Treffen mit Teilnehmern und Kollegen

© 4A-SIDE GmbH

Eine Ausgründung der:
Technische Universität Braunschweig

Take-home-Message 2: Ergebnis- **UND** Prozessbezogene Evaluation

1.

2.

3.

4.

Die Berücksichtigung von Prozessfaktoren ist entscheidend damit der Transfer nach BGM-Maßnahmen gelingt.

Das Arbeitsumfeld ist dabei schnell im Fokus. Personal- und Organisationsentwicklung bedingen sich daher immer gegenseitig.

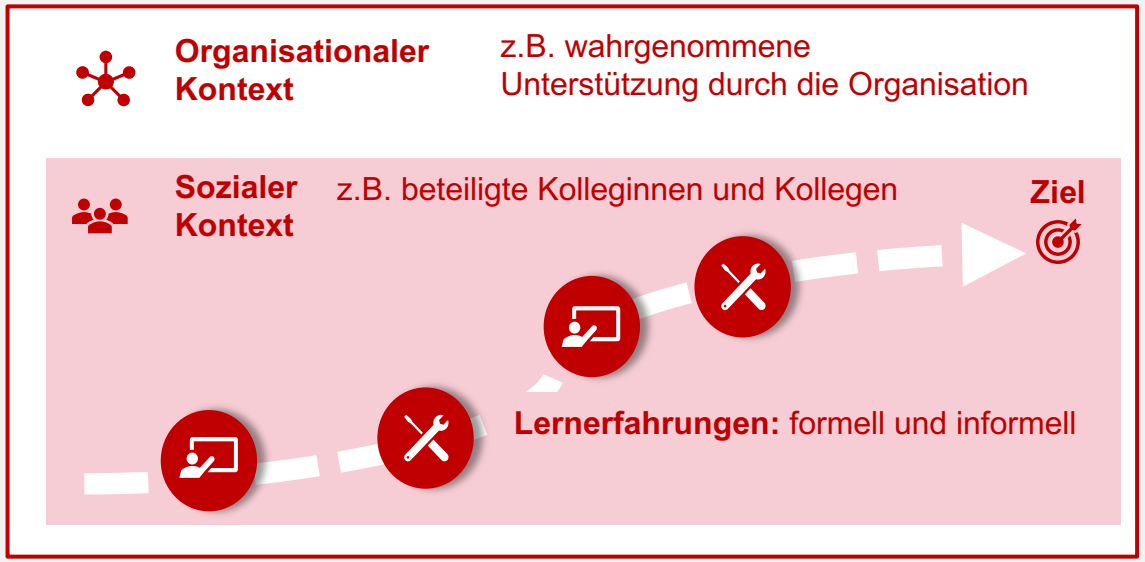
ABER: Für die evaluierte Maßnahme ist es trotzdem zu spät. Von Optimierungsansätzen kann nur eine weitere Maßnahme profitieren.

© 4A-SIDE GmbH

Eine Ausgründung der:
Technische Universität Braunschweig

Formales Lernen & Lerntransfer: individuelle Lernpfade als neue Ebene

1. • *"Time to 'Flip' the Training Transfer Tradition: Employees Create Learning Paths Strategically"* (Poell, 2017)
2. • Formales Lernen und arbeitsintegriertes Lernen sind nicht mehr isoliert voneinander zu betrachten (Baldwin, Ford & Blume, 2017; Marsick, Watkins, Scully-Russ, & Nicolaides, 2017, Kauffeld, 2016)
3. **Lernpfade** sind gekennzeichnet durch individuelle/n:
   - Lernziele und –themen
   - Motivation
   - Formelle, non-formale und informelle Lernaktivitäten
   - sozialen Kontext
   - organisationalen Kontext
4.



Poell, 2017; Poell et al., 2018; Kauffeld & Paulsen, 2018

© 4A-SIDE GmbH

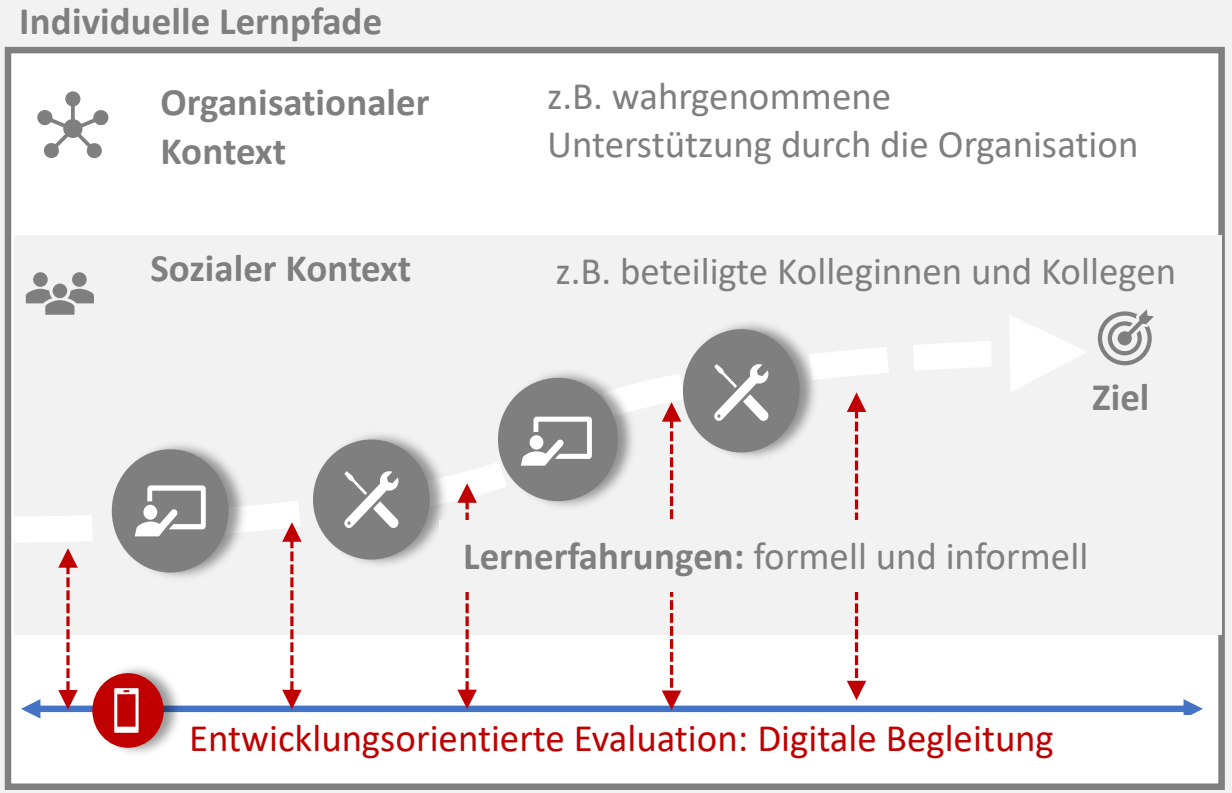
Eine Ausgründung der: Technische Universität Braunschweig

Entwicklungsorientierten Evaluation

1.
2.
3.
4.

Entwicklungsorientierte Evaluation versteht

- eine **Begleitung/Optimierung** des arbeitsintegrierten Lernens in der Praxis zur Steigerung des Transfers (vgl. Kauffeld & Paulsen, im Druck).
- Diese Begleitung umfasst inhaltlich **Reflexion und Übung** und kann methodisch durch
  - (Selbst-)Coaching und/oder
  - digitale Tools durchgeführt werden.



Kauffeld & Paulsen, 2018

© 4A-SIDE GmbH

Eine Ausgründung der:
Technische Universität Braunschweig

Projektbeispiel entwicklungsorientierte Evaluation: Training Gesund Führen

1. **Hintergrund:**

2. - Stressbedingte Erkrankungen nehmen seit Jahren zu

3. - Wichtige Rolle der Führungskraft: Positives Führungsverhalten …

   … fördert das Wohlbefinden der Mitarbeitenden

4. … reduziert negative gesundheitliche Folgen (z.B. Stress oder Burnout)

   … verringerten das Risiko der Frühverrentung der Mitarbeitenden

Ziel des Gesund Führen Trainings:

- Das Training setzte daher als verhältnispräventiver Ansatz bei der Führungskraft an und umfasst folgende Inhalte:

  → Informationen zum Thema Führung und Gesundheit

  → gesundheitsgerechte Selbstführung (Self Care)

  → gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung (Staff Care)

Matyssek, 2011; Meyer, Wehner & Cichon, 2017; Montana et al., 2017; Kuoppala et al., 2008; Schulte, Lang & Kauffeld, 2018

Eine Ausgründung der:

© 4A-SIDE GmbH

Projektbeispiel entwicklungsorientierte Evaluation: STUDIE Gesund Führen

1.
2.
3.
4.

Training:
Teilnehmende formulieren eigene Ziele für den Trainingstransfer sowohl für den Bereich Self Care, als auch für den Bereich Staff Care.

Transferphase:
Teilnehmende nutzen **wöchentliches Transfer-Tool**, um ihr eigenes Wohlergehen sowie die Umsetzung der Trainingsinhalte zu reflektieren. Im Sinne der entwicklungsorientierten Evaluation erhalten sie direkt nach der Eingabe einen **Ergebnisbericht** – dieser beinhaltet nicht nur die Angaben der aktuellen Woche, sondern auch den Verlauf der Transferphase. So wird eine vertiefende Reflexion angeregt und die Teilnehmenden können die Transferziel bei Bedarf anpassen oder – nach erfolgreicher Umsetzung – erweitern. Zudem können anhand der individuellen Werte direkt **Tipps zur weiteren Umsetzung** gegeben werden.

© 4A-SIDE GmbH

Eine Ausgründung der:
Technische Universität Braunschweig

Projektbeispiel entwicklungsorientierte Evaluation: STUDIE Gesund Führen

1. **Beispiele offene Reflexionsfragen**:

2.
- Denken Sie an die Aspekte aus dem Training, deren Umsetzung Ihnen diese Woche besonders gut gelungen ist. Was hat Ihnen bei der Umsetzung geholfen?

3.
- Denken Sie an die Aspekte aus dem Training, deren Umsetzung Ihnen diese Woche noch nicht so gut gelungen ist. Was waren Hindernisse oder Stolpersteine? Wie könnte Ihnen die Umsetzung in der kommenden Woche besser gelingen?

4.

Beispiele geschlossene Reflexionsfragen:

- Transfer allgemein: Es gelang mir diese Woche sehr gut, die erlernten Trainingsinhalte in meiner täglichen Arbeit anzuwenden.
- Self Care: Diese Woche habe ich es geschafft, nach dem Feierabend abzuschalten.
- Staff Care: Ich habe meine Mitarbeitenden diese Woche wesentlich öfter gelobt als kritisiert.
- Wohlergehen: Ich fühle mich durch meine Arbeit emotional erschöpft.

© 4A-SIDE GmbH

Eine Ausgründung der:
Technische Universität Braunschweig

Vorteile der entwicklungsorientierten Evaluation

1. 2. **3.** 4.

Vorteile Teilnehmende:

- Teilnehmende werden kontinuierlich an die Umsetzung der Trainingsinhalte erinnert
- Wenn die Umsetzung (noch) nicht so gut klappt, sind die Teilnehmenden nicht auf sich allein gestellt, sondern bekommen Optimierungsmöglichkeiten aufgezeigt
- Erfolge werden sichtbar und somit bewusster erlebt
- Konsequenzen des eigenen Verhaltens (bspw. letzte Woche ausreichend Pausen gemacht) werden sichtbar (bspw. Stresslevel und Konzentration aktuelle Woche)
- Die Umsetzung kann schrittweise gesteigert werden: die entwicklungsorientierte Evaluation ermöglichst es, kleinschrittig vorzugehen (und somit Erfolge zu erleben), aber sich gleichzeitig auch im eigenen Tempo neue Ziele zu stecken und diese zu verfolgen

Vorteile Trainer:

- Gemittelte Auswertungen über alle Teilnehmenden zeigt, welche Trainingsinhalte bereits gut in die Praxis transferiert werden und welche noch nicht → Optimierungsmöglichkeit

© 4A-SIDE GmbH

Eine Ausgründung der:
Technische Universität Braunschweig

Take-home-Message 3: Entwicklungsorientierte Evaluation

1.

2.

3.

4.

Neben Evaluation bietet Entwicklungsorientierung auch Intervention: Das Individuum wird auf seinem individuellen Lernweg unterstützt.

Die Entwicklung *(nicht die Bewertung/ Bestrafung/ Alibi)* steht im Vordergrund.

© 4A-SIDE GmbH

Eine Ausgründung der:
Technische Universität Braunschweig

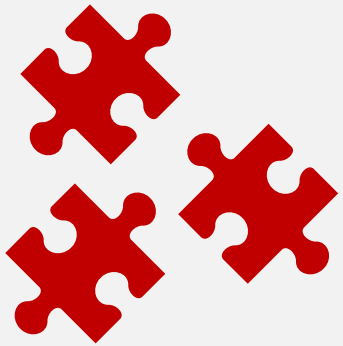
Der Idealzustand: Integrierte Evaluation

1.
2.
3.
4.

Ergebnisbezogene Evaluation liefert Information zur Qualität von Programmen

Prozessbezogene Evaluation liefert Informationen zu Stellschrauben für Programme und strukturelle Maßnahmen der Transfersicherung

Entwicklungsorientierte Evaluation liefert Informationen über individuelle Bedarfe und individuelle Transferförderung



Integrierte Evaluation liefert Nutzen für verschiedene Stakeholder in digitalem Tool

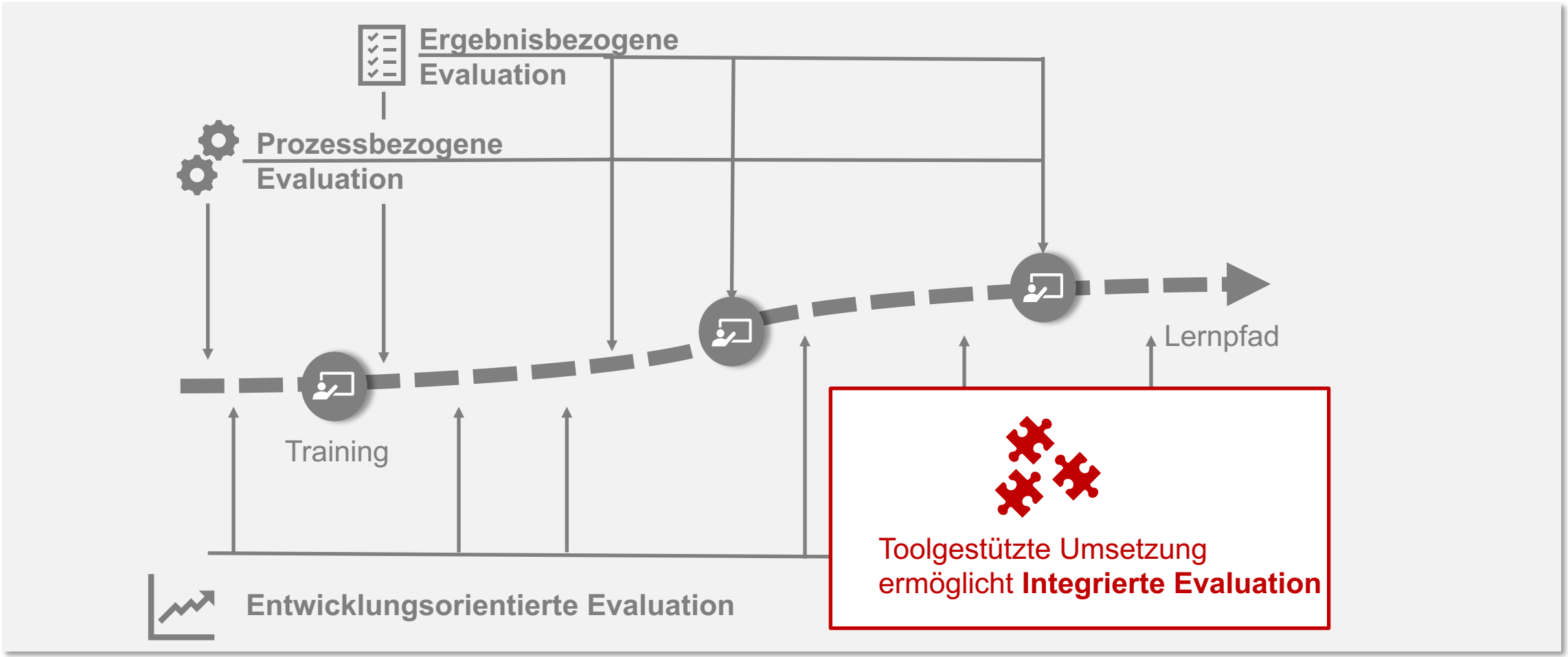
Kauffeld & Paulsen, 2018

© 4A-SIDE GmbH

Eine Ausgründung der:
Technische Universität Braunschweig

Integrierte Evaluation

1.
2.
3.
4.



© 4A-SIDE GmbH

Eine Ausgründung der:
Technische Universität Braunschweig

Vorteile integrierter Evaluation für Stakeholder

1.
2.
3.
4.

Organisationsentwicklung

Organisation	▪ Nachhaltige Veränderungen schaffen ▪ Investitionen in Trainings und Weiterbildung absichern ▪ Strukturelle Voraussetzungen für Lerntransfer schaffen
Weiterbildung	▪ Trainingsbedarfe ermitteln ▪ Trainingsinhalte optimieren ▪ Trainingsumfänge und –frequenz anpassen
Leitung	▪ Arbeitsaufgaben passend wählen ▪ Arbeitsumfeld lern- und transferförderlich gestalten ▪ Innovation und Wissensaustausch im Team fördern
Mitarbeitende	▪ Lernbereitschaft und Transfermotivation erhöhen ▪ Lernen und Transfer erleichtern ▪ Gelerntes für Praxis nutzbar machen

Personalentwicklung

© 4A-SIDE GmbH

Eine Ausgründung der:
Technische Universität Braunschweig

Prof. Dr. KAUFFELD & LORENZO

Projekt

Integrierte Evaluation im Kontext Lehrerfortbildung (Kauffeld, Gessnitzer & Fischer, in prep.)

1. Entwicklung eines Systems zur integrierten Evaluation von Lehrerfortbildungen
2. **Stakeholder:** Organisation, Trainertandems, Teilnehmende.
3. Ziele **Organisation:**
   - Evaluation nutzen, um das Angebot zu verbessern
   - Systematischer, vergleichbarer, detaillierter und mit wissenschaftlicher Basis
   - Aufbau strukturierter Reflexionsgespräche mit Trainertandems
4. Ziele **Trainertandem:**
   - Möglichkeit schaffen, bereits während der laufenden Weiterbildung zu sehen, was gut läuft und wo man etwas verbessern könnte
   - Ziele **Teilnehmende:**
     - Neben der Evaluation eine Begleitung bei der Umsetzung schaffen
     - Praktische Unterstützung mit Feedbacks und Tipps

© 4A-SIDE GmbH

Eine Ausgründung der: Technische Universität Braunschweig

Prof. Dr. KAUFFELD & LORENZO

Projekt

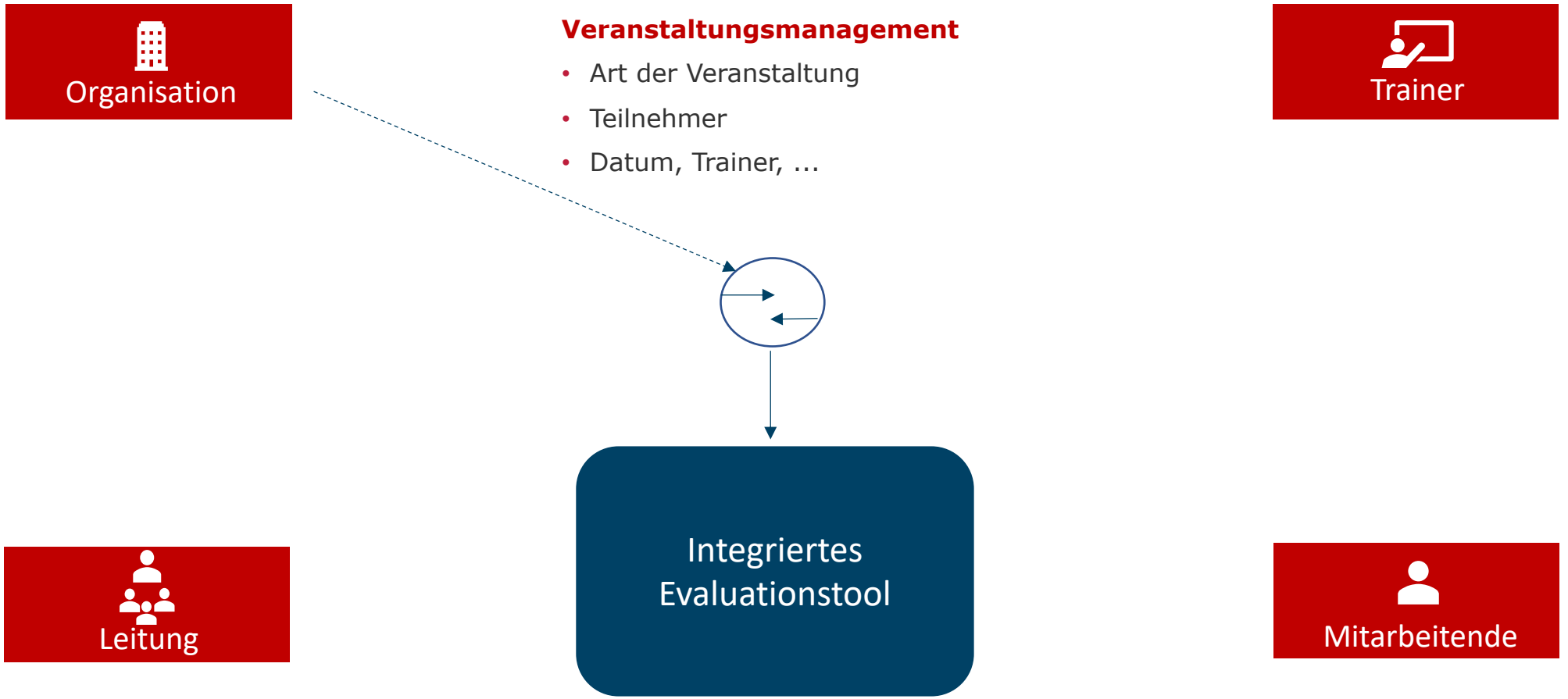
Integrierte Evaluation im Kontext Lehrerfortbildung (Kauffeld, Gessnitzer & Fischer, in prep.)

1.

2.

3.

4.



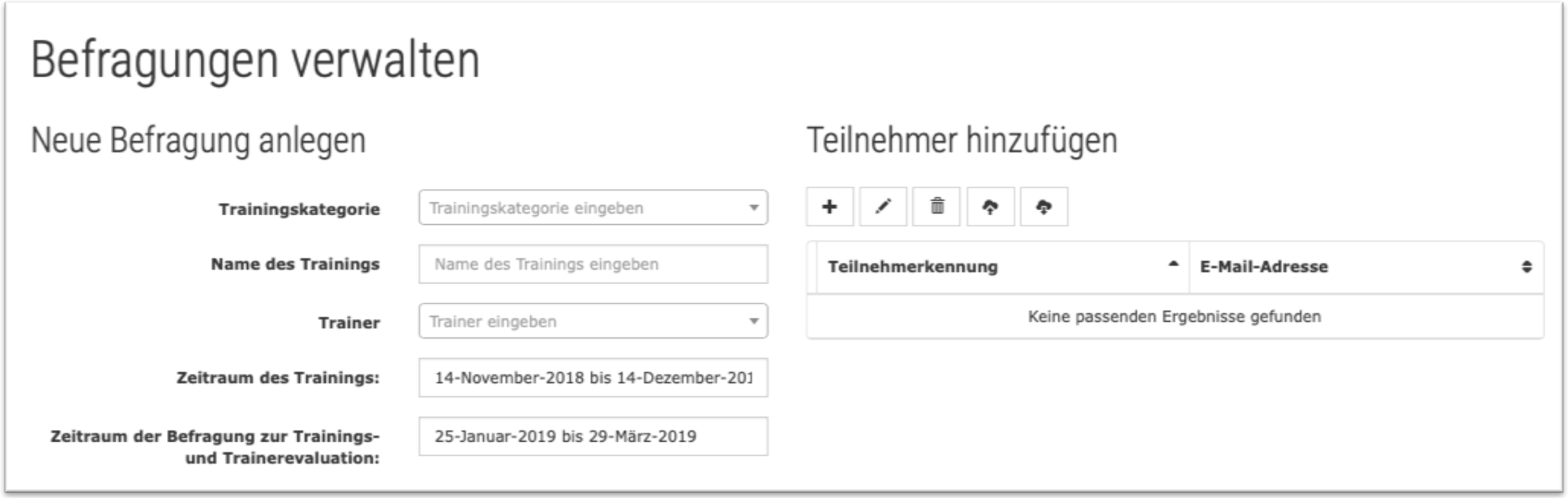
© 4A-SIDE GmbH

Eine Ausgründung der: Technische Universität Braunschweig

Konzept

Integrierte Evaluation im Kontext Lehrerfortbildung (Kauffeld, Gessnitzer & Fischer, in prep.)

1. **Veranstaltungsmanagement**
2.
3.
4.



© 4A-SIDE GmbH

Eine Ausgründung der:
Technische Universität Braunschweig

Prof. Dr. KAUFFELD & LORENZO

Projekt

Integrierte Evaluation im Kontext Lehrerfortbildung (Kauffeld, Gessnitzer & Fischer, in prep.)

1.

2.

3.

4.

Organisation

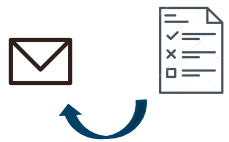
Trainer

Leitung

Integriertes Evaluationstool

Evaluationsprozess

- E-Mail-Einladungen und -Erinnerungen
- Evaluationsteilnahme
- Tagebuch-Funktion für Lernpfadbegleitung



Mitarbeitende

© 4A-SIDE GmbH

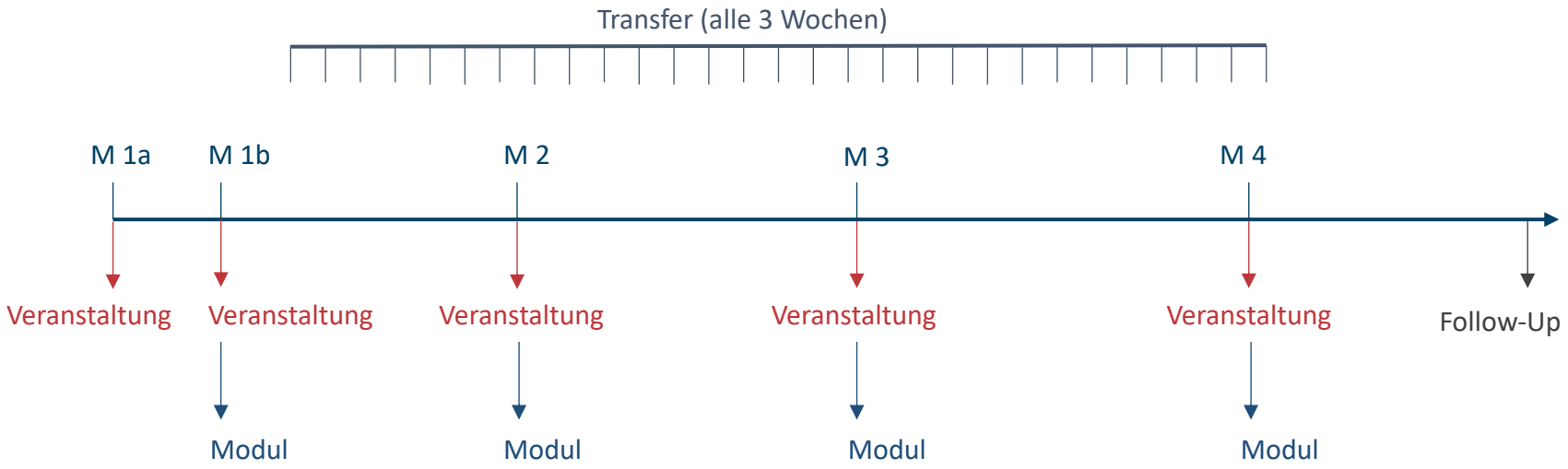
Eine Ausgründung der:
Technische Universität Braunschweig

Prof. Dr. KAUFFELD & LORENZO

Projekt

Integrierte Evaluation im Kontext Lehrerfortbildung (Kauffeld, Gessnitzer & Fischer, in prep.)

1. **Struktur und Inhalt der Befragung**
2. 1. Veranstaltungsfeedback: Trainer, Rahmenbedingungen (Mix aus Prozess- und Ergebnisbezogener Evaluation)
   2. Modulfeedback: Evaluation der Modulinhalte (Mix aus Prozess- und Ergebnisbezogener Evaluation)
3. 3. Entwicklungsorientierte Evaluation: Reflexion, Transferaufgaben und praktische Umsetzungstipps
   4. Follow-Up (Mix aus Prozess- und Ergebnisbezogener Evaluation)
4. **4.**



© 4A-SIDE GmbH

Eine Ausgründung der: Technische Universität Braunschweig

Prof. Dr. KAUFFELD & LORENZO

Projekt

Integrierte Evaluation im Kontext Lehrerfortbildung (Kauffeld, Gessnitzer & Fischer, in prep.)

1.
2.
3.
4.

Evaluationsergebnisse im Monitor

- Teilnahmequoten
- Ergebnis- und Prozessbezogene Ergebnisse, aggregiert und anonymisiert
- Rechte- und Filtersystem (jeder sieht nur, was er sehen darf)

Persönliche Rückmeldung

- Individueller Ergebnisbericht
- Konkrete Umsetzungshinweise und -tipps

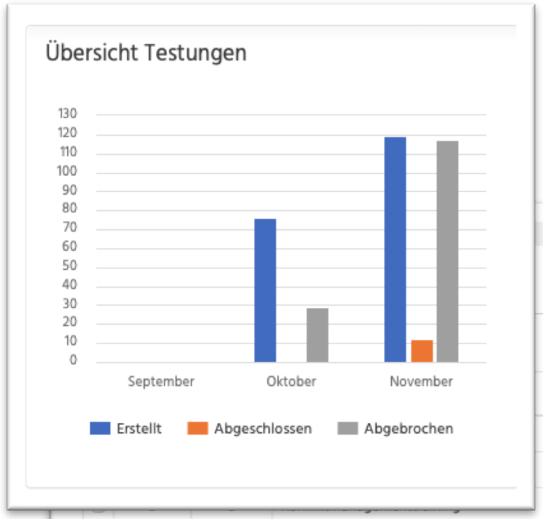
Eine Ausgründung der: Technische Universität Braunschweig

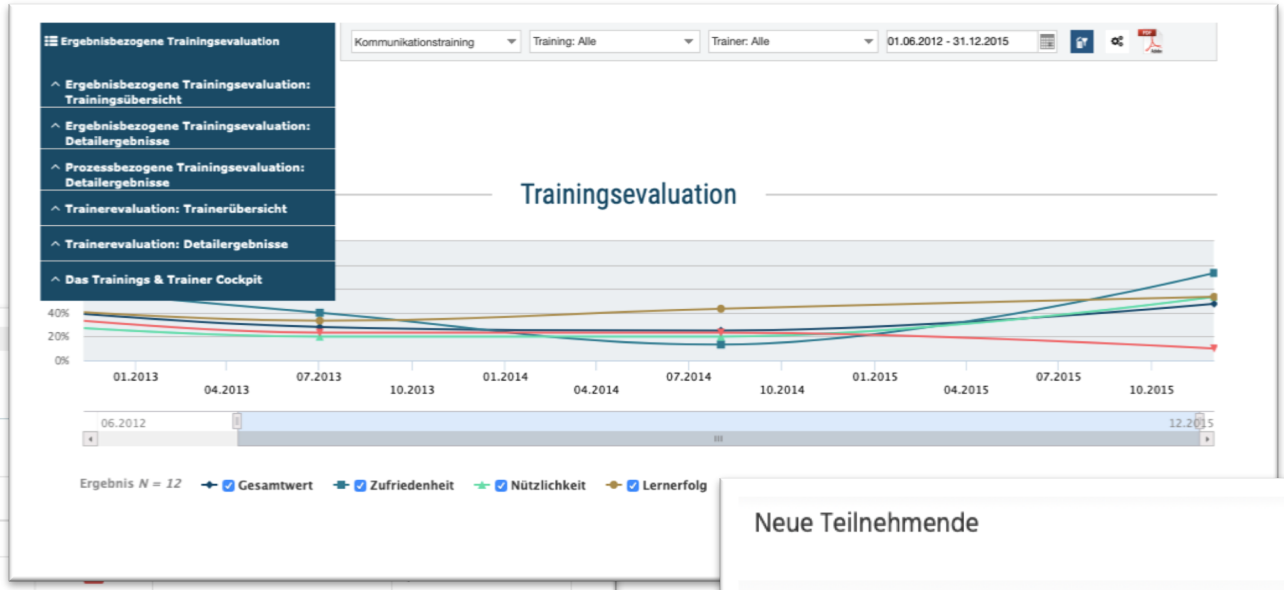
© 4A-SIDE GmbH

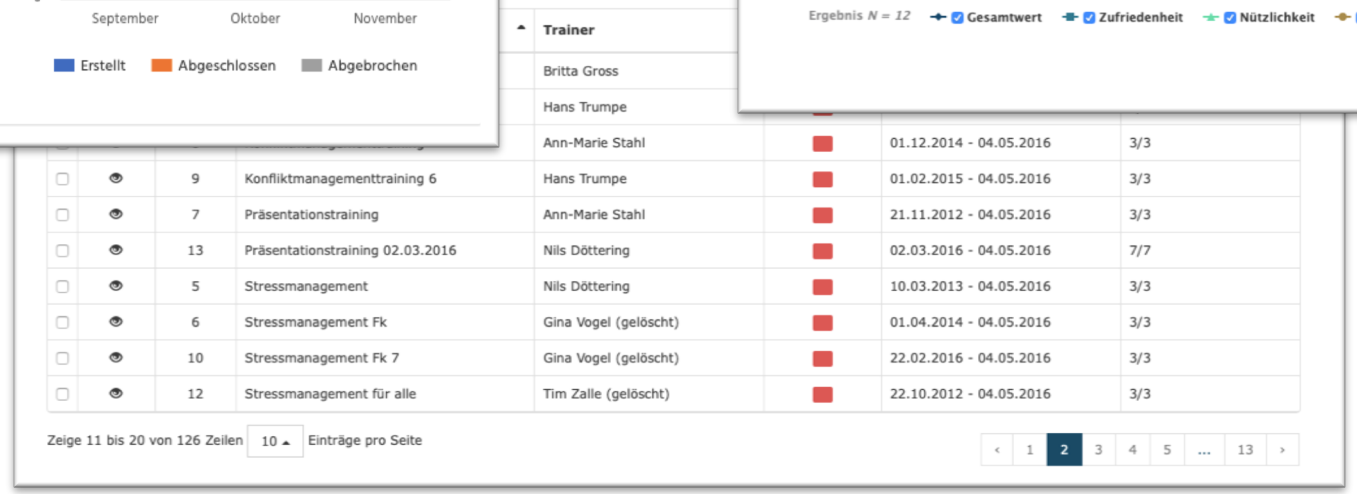
Konzept

Integrierte Evaluation im Kontext Lehrerfortbildung (Kauffeld, Gessnitzer & Fischer, in prep.)

1. **Monitor**
2.
3.
4.



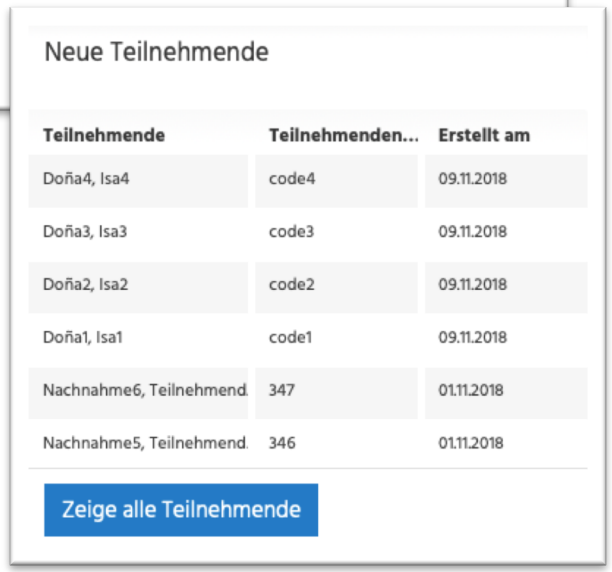




			Trainer			
			Britta Gross			
			Hans Trumpe			
			Ann-Marie Stahl		01.12.2014 - 04.05.2016	3/3
		9	Konfliktmanagementtraining 6	Hans Trumpe	01.02.2015 - 04.05.2016	3/3
		7	Präsentationstraining	Ann-Marie Stahl	21.11.2012 - 04.05.2016	3/3
		13	Präsentationstraining 02.03.2016	Nils Döttering	02.03.2016 - 04.05.2016	7/7
		5	Stressmanagement	Nils Döttering	10.03.2013 - 04.05.2016	3/3
		6	Stressmanagement Fk	Gina Vogel (gelöscht)	01.04.2014 - 04.05.2016	3/3
		10	Stressmanagement Fk 7	Gina Vogel (gelöscht)	22.02.2016 - 04.05.2016	3/3
		12	Stressmanagement für alle	Tim Zalle (gelöscht)	22.10.2012 - 04.05.2016	3/3

Zeige 11 bis 20 von 126 Zeilen 10 Einträge pro Seite

‹ 1 2 3 4 5 ... 13 ›



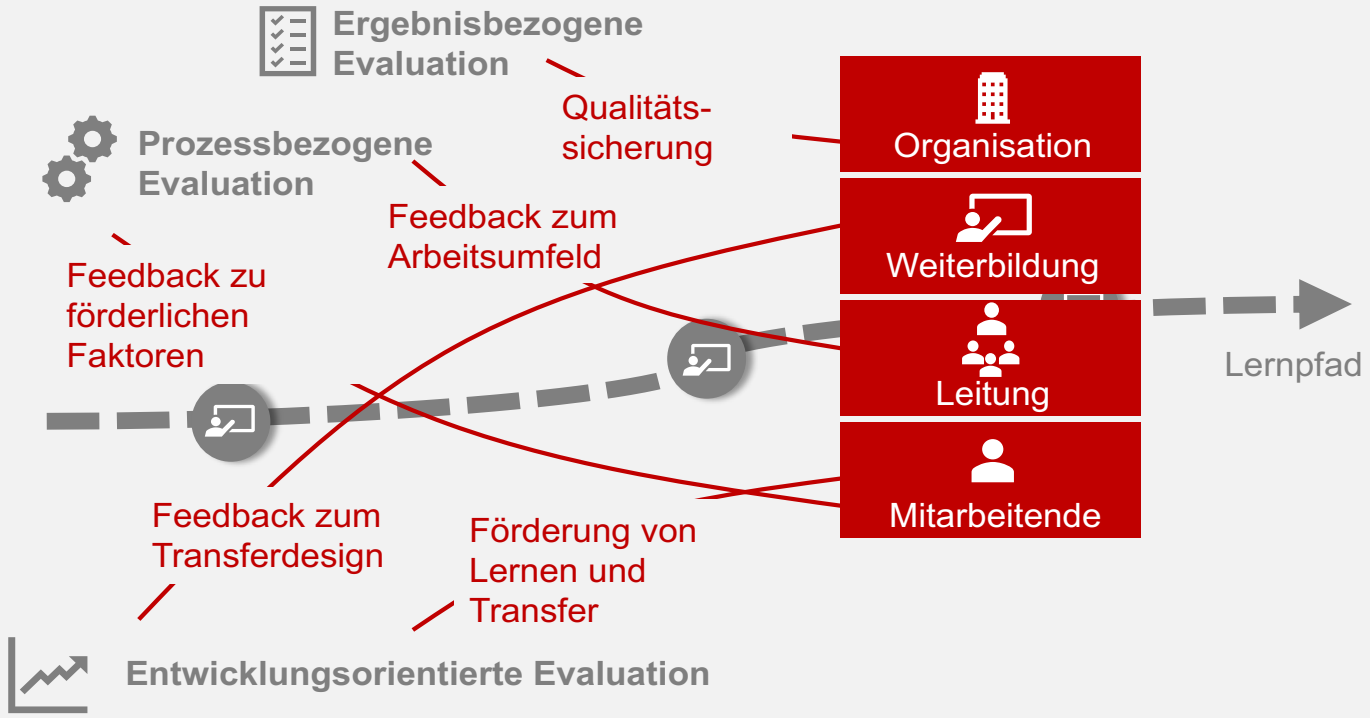
© 4A-SIDE GmbH

Eine Ausgründung der:
Technische Universität Braunschweig

Take-home-Message 4: Integrierte Evaluation

1.
2.
3.
4.

Mit digitalen Tools ist Idealzustand –die integrierte Evaluation- erreichbar!



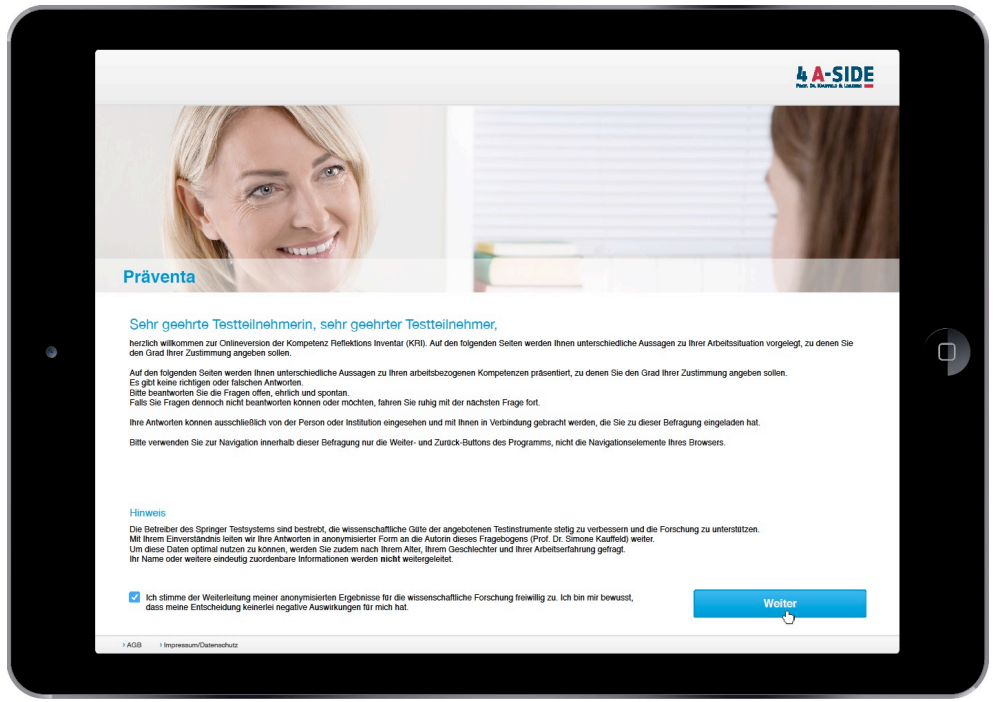
© 4A-SIDE GmbH

Eine Ausgründung der:
Technische Universität Braunschweig

AUSBLICK

Digitale Evaluation im Bereich BGM: Wo geht die Reise hin?

1. Trotz Datenschutz und Angst vor Datenklau: Analog ist Auslaufmodell und „big data is coming“
   - Hoffnung für die Zukunft: Digitale Möglichkeiten werden sinnstiftend genutzt um gegen Information-Overload zu arbeiten (bspw. aggregierte Daten und ***gezielte Informationen*** für jeweilige Zielgruppen)
2. Derzeit: **Enthusiasmus für die digitale Technik.**
   - Hoffnung für die Zukunft: **Enthusiasmus für die Inhalte.**
3. Der Fokus auf den **individuellen Nutzen** wird stärker:
   - Entwicklungsorientierte Evaluation auf dem Vormarsch
   - Analyse/Evaluation wird kombiniert mit Intervention (konkreten Handlungshinweisen)



Ihr persönlicher
KONTAKT

Prof. Dr. KAUFFELD & LORENZO

Senior Consultant
Dr. Sina Gessnitzer

Prof. Dr. KAUFFELD & LORENZO

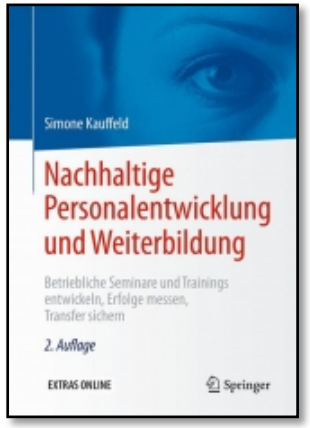
Spielmannstraße 19
D - 38106 Braunschweig
E-Mail: s.gessnitzer@kauffeld-lorenzo.de
Tel.: 0531 - 391-2XXX
Fax: 0531 - 391-2552

Web: www.kauffeld-lorenzo.de

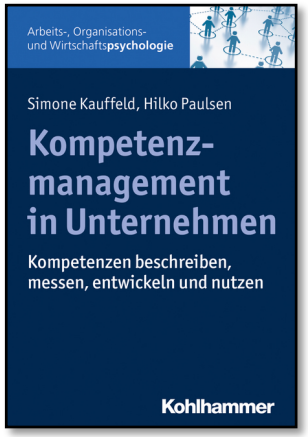
Eine Ausgründung der:
Technische Universität Braunschweig

© 4A-SIDE GmbH

Literatur-Tipps



Kauffeld, S. (2016). *Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern* (2., überarbeitete Auflage). Berlin: Springer.
ISBN: 978-3-662-48130-1



Kauffeld, S. & Paulsen, H. (2018). *Kompetenzmanagement in Unternehmen. Kompetenzen beschreiben, messen, entwickeln und nutzen*. Stuttgart: Kohlhammer.
ISBN 978-3-17-030197-9

© 4A-SIDE GmbH

Eine Ausgründung der:
Technische Universität Braunschweig