



INVESTITION OHNE WIRKUNG: VON DER  
VERSCHWENDUNG ZUR WIRKSAMKEIT

Unternehmen investieren Unmengen in Führungsprogramme – doch am Ende bleibt oft alles beim Alten. Warum? Weil individuelles Training in starren Strukturen stecken bleibt. Wer nur die Köpfe schult, aber das System unangetastet lässt, produziert keine Resilienz, sondern lediglich teure Frustration. Gerade in Zeiten knapper Budgets führt der Weg hin zu einer evidenzbasierten Steuerung und echter Kooperationsqualität.

## Das Transfer- Dilemma

Warum  
Führungskräfteentwicklung oft  
hohe Kosten verursacht und  
wenig Wirkung erzielt

*Theoretisch ist Führung der entscheidende Hebel für Sicherheit und Resilienz. In der Praxis zeigt sich jedoch eine ernüchternde Realität: Während die Budgets für Führungskräfteentwicklung steigen, stagnieren die operative Reife und die Handlungssicherheit.*

## Das Investitionsparadoxon

Eine Metastudie von Jones et al. (2016) unterstreicht, dass Coaching und Entwicklung theoretisch signifikante Effekte auf die Performance haben können. In der Praxis zeigt sich jedoch ein ernüchterndes Bild: Während Organisationen hohe Summen investieren, stagnieren die organisationale Reife und die operative Sicherheit. Oftmals dient die bloße Ausschöpfung von Budgets als Erfolgskontrolle – man verwechselt die Höhe der Ausgaben mit der Tiefe der tatsächlichen Veränderung.

### Fehlende Systemrendite: Das Training im Vakuum

Deutsche Unternehmen investieren jährlich rund 41,3 Mrd. € in Weiterbildung. Doch die Bilanz ist alarmierend: Jährlich werden allein in Deutschland über 30 Mrd. € an ökonomischem Wert vernichtet. Die Ursache ist das „Vakuum-Prinzip“. Seminare schulen das Individuum isoliert. Kehrt es danach in ein System zurück, greifen die Erwartungserwartungen (Luhmann, 2000): Ein geschulter Mitarbeiter ändert sein Verhalten, aber die Erwartungen der Kollegen und Chefs bleiben gleich und das System stößt das neue Wissen ab. Sobald der Mitarbeiter in seinen Alltag zurückkehrt, scheitert die Veränderung an der systemischen Trägheit. Da sich das Umfeld nicht mit verändert hat, erzwingt das alte System die alten Muster.

**Wissen allein schafft keinen Wandel, solange die organisationale Umgebung als Flaschenhals fungiert und den Transfer in den Alltag aktiv blockiert.**

### Die Transfer-Lücke

Die Forschung (Blume et al., 2010) zeigt, dass die Arbeitsumgebung oft schwerer wiegt als die Qualität der Maßnahme selbst. Nach dem klassischen Modell von Baldwin & Ford (1988) beruht der Transfererfolg auf drei Säulen: dem Trainings-Design, den Eigenschaften der Teilnehmer und der Arbeitsumgebung. In der Praxis fungiert jedoch die organisationale Umgebung als entscheidender Flaschenhals. Strukturelle Barrieren im Alltag verhindern, dass Investitionen in Handeln übergehen – egal wie motiviert das Individuum oder wie hochwertig das Training ist.

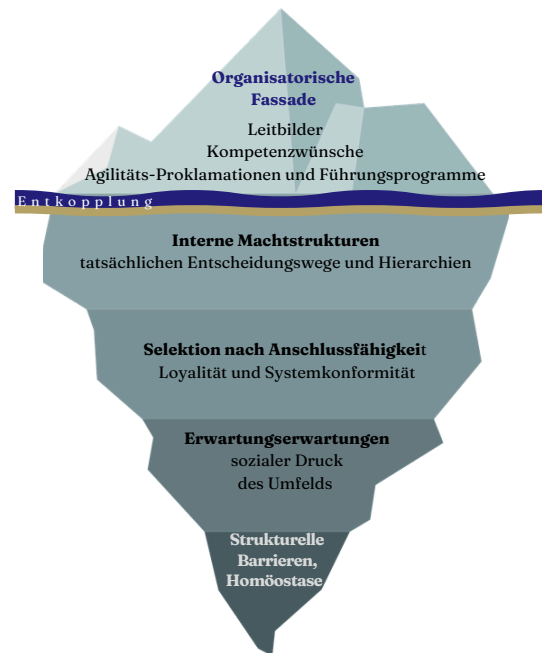
**Erfolgt die Investition in die Wirksamkeit – oder lediglich in die Beruhigung des Managements?**

## Die soziologische Falle:

### Fassadenbildung und Entkopplung

Warum halten Organisationen an ineffizienten Strukturen fest? Die Organisationssoziologie (Meyer & Rowan, 1977) bietet hierzu eine schlüssige Erklärung: Unternehmen stehen unter dem massiven Druck, gesellschaftlich modern und legitim zu wirken. Sie wollen aufrichtig agil, resilient und mitarbeiterorientiert sein. Um diesen Erwartungen gerecht zu werden, erschafft die Organisation eine „offizielle Welt“ der Werte und Trainings – eine organisatorische Fassade. Das Problem dabei ist, dass diese Maßnahmen oft von der eigentlichen operativen Arbeit entkoppelt sind.

**Das Eisberg-Problem**  
 Während die Fassade Modernität signalisiert, bleiben die internen Machtstrukturen, strukturelle Barrieren und Konflikte im Kern unangetastet.



### Die Selektion: Loyalität als Schutzschild des Systems

Um diese Entkopplung aufrechtzuerhalten, beginnt die Unwirksamkeit oft schon bei der personellen Auswahl. Internen Machtstrukturen befördern meist nicht die höchste Komplexitätskompetenz, sondern die höchste Anschlussfähigkeit an das bestehende Gefüge. Gesucht wird der loyale „verlängerte Arm“, der die Fassade nach außen trägt, aber die internen Regeln im Kern nicht infrage stellt.

Werden diese Kräfte dann in hochwertige Trainings geschickt, erleben sie bei der Rückkehr aber einen strukturellen Schock, wenn kritische Analysen, die aus dem neuen Wissen resultieren, als Illoyalität gegenüber dem System gewertet werden. Das Wissen wird zur Belastung; Folge kann ein rapider Abfall der Selbstwirksamkeit und der Rückzug in die Resignation sein.

## Die ökonomischen Kosten ungenutzten Wissens

Das eigentliche ökonomische Desaster entsteht dort, wo Wissen, das für die Transformation und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zwingend erforderlich ist, ungenutzt bleibt. Ineffiziente Weiterbildung bedeutet weit mehr als die reine Verschwendung von Seminarbudgets. Sie verhindert das notwendige Lernen der Organisation und blockiert den Wandel, den Unternehmen benötigen, um in komplexen Märkten bestehen zu können.

Darüber hinaus entstehen erhebliche opportunistische Folgekosten. Wenn erlerntes Wissen an systemischen Barrieren scheitert, schlägt die anfängliche Veränderungsenergie in Frustration um. Diese künstlich induzierte Unwirksamkeit führt direkt in eine emotionale Entkopplung. Die Kosten dieser mangelnden Bindung und des daraus resultierenden Rückzugs beziffert der Gallup Engagement Index (2024) auf bis zu 118 Milliarden Euro jährlich. Unternehmen zahlen somit einen doppelten Preis: für eine blockierte Weiterentwicklung und für die Resignation jener Kräfte, die den Wandel eigentlich tragen sollten.



Studien zur  
**Transferwirksamkeit**  
 zeigen: Bis zu zwei Drittel der  
 Investitionen verpuffen an  
 starren Machtstrukturen und  
 Erwartungsmustern.

## Konkurrierende Verpflichtungen

Dass das erlernte Wissen nicht in Handeln übergeht, liegt oft an einem inneren Konflikt, den Robert Kegan und Lisa Lahey als „Immunity to Change“ beschreiben. Die Führungskraft gerät in eine psychologische Zerreißprobe. Während sie im Seminar neue, wirksame Kooperationsformen lernt, wirken im operativen Alltag unbewusste Gegenverpflichtungen.

Das bewusste Ziel, die Organisation durch das neue Wissen voranzubringen, kollidiert mit dem unbewussten Schutzbedürfnis, die eigene Position innerhalb der bestehenden Machtstrukturen nicht zu gefährden. Diese inneren Sicherheitsmechanismen wirken wie ein Anker, der den Transfer blockiert. Es ist kein Mangel an Kompetenz, sondern ein systemisch induziertes Muster: Die Person weiß zwar, was zu tun wäre, kann aber nicht handeln, ohne den eigenen Status im System zu riskieren. Ohne Psychologische Sicherheit (Edmondson, 2018) bleibt das Wissen im Konflikt zwischen Wirksamkeit und System-Sicherheit gefangen.

## Lösungsansatz: Vom Methodentraining zur Systemintervention

Um der Fehlallokation entgegenzuwirken, muss die Personalentwicklung einer neuen Logik folgen. Es reicht nicht, Individuen zu schulen, wenn das System sie zur Resignation zwingt. Drei strategische Hebel rücken den tatsächlichen Impact in den Fokus:

### Selektive Ressourcenallokation & Transferreife

Investitionen müssen dort konzentriert werden, wo Einheiten eine nachweisliche Transferreife besitzen. Wenn Machtstrukturen jegliche Veränderung blockieren, ist ein Führungstraining wirkungslos. In diesen Fällen muss die Organisationsentwicklung (Strukturveränderung) der individuellen Schulung zwingend vorausgehen, um den "strukturellen Schock" zu vermeiden.

### Integration in den operativen Alltag

Anstatt isolierter Seminare müssen Lernimpulse direkt in die täglichen Abläufe eingewebt werden – 'Learning in the Flow of Work' (Bersin, 2020). Dies löst unbewusste Gegen-Verpflichtungen, da neue Formen der Kooperation unmittelbar dort legitimiert werden, wo sie wirken müssen.

### Evidenzbasierte Kennzahlen

Das Controlling muss von Input-Metriken auf Wirkungs-Metriken umstellen:

- **Transfer-Climate-Index:** Misst die soziale Unterstützung für neue Verhaltensweisen im Team.
- **Behavioral Implementation Rate:** Erfasst den Anteil der Führungskräfte, die nach 180 Tagen nachweislich neue Kooperationsroutinen etabliert haben.

### Fazit

*Die Lücke zwischen proklamierten Standards und gelebter Interaktionsqualität ist gefährlich. Denn die suggerierte Handlungsfähigkeit erweist sich in Krisen meist als illusionär.*

*Der Wandel zur nachhaltigen Investition gelingt erst, wenn die ökonomische Steuerung die bloße Budgetverwaltung verlässt. Nur durch die Messung des tatsächlichen Impacts auf Zusammenarbeit und Systemstabilität wird Personalentwicklung zum echten Garant für die Überlebensfähigkeit der Organisation.*

#### Literatur:

Baldwin, T. T. & Ford, J. K. (1988). Pers. Psychol., 41(1), 63-105 • Beer, M., et al. (2016). Harv. Bus. Rev., 94(10), 50-57 (Basis der Transfer-Grafik) • Bersin, J. (2020). Learning in the Flow of Work. • Blume, B. D., et al. (2010). J. Manage., 36(5), 1065-1105 • Edmondson, A. C. (2018). The Fearless Organization. Wiley • Gallup (2024). Engagement Index Deutschland 2023 • IW (2023). IW-Weiterbildungserhebung 2023 • Jones, R. J., et al. (2016). J. Occup. Organ. Psychol., 89(2), 249-277 • Kegan, R. & Lahey, L. L. (2009). Immunity to Change. Harvard Bus. Press • Luhmann, N. (2000). Organisation und Entscheidung. Westdt. Verlag • Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Am. J. Sociol., 83(2), 340-363.



Steffi Lehn  
steffi.lehn@sinneswechsel.de  
www.sinneswechsel.de