



**Susanne Summereder**

Konzeption & Projektmanagement –  
LIMAK IN.SPIRE  
Lektorin an der JKU, FernUni Hagen,  
FH Hagenberg  
susanne.summereder@limak.jku.at



**Alexander Stankovsky**

Leitung LIMAK IN.SPIRE  
ausgebildeter Coach und Trainer  
alexander.stankovsky@limak.jku.at

## Lost in Transfer?

### Die Rolle der Führungskraft im Trainingstransferprozess

Die Umsetzungserfolge von Seminaren und Trainings lassen oftmals zu wünschen übrig. Gerne wird dies der Personalentwicklung, den Trainingsanbietern oder aber auch den TeilnehmerInnen angekreidet. Die Verantwortung der Führungskraft im Trainingstransferprozess wird dabei vor allem in der Praxis oftmals unterschätzt. Aus der Forschung weiß man heute jedoch wie wichtig es ist, dass Führungskräfte nicht nur über die Personalentwicklungsmaßnahmen, die ihre MitarbeiterInnen besuchen, Bescheid wissen, sondern sich darin auch aktiv einbringen und eine unterstützende Rolle einnehmen. In welcher Form dies möglich und sinnvoll ist, wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit beschrieben. Konkrete Handlungsempfehlungen werden gegeben und ein möglicher Weg aus dem Trainingsdilemma „Lost in Transfer“ aufgezeigt.

### **Trainingserfolg bedeutet gleich Transfererfolg – nur eine Frage des richtigen Trainings?**

Training absolviert, neue Fähigkeiten erlernt, Verhalten erfolgreich geändert, die Auswirkungen sind bereits im täglichen Arbeitsleben ersichtlich und spürbar.

So sieht der Wunschtraum jeder PersonalentwicklerIn sowie jedes/r Vorgesetzten von TrainingsteilnehmerInnen aus. Dass die erfolgreiche Umsetzung neuen Wissens und neuer Fähigkeiten nicht von einem Tag auf den anderen passiert und mit dem Besuch eines Trainings noch nicht garantiert werden kann, wird spätestens dann klar, wenn man sich Studien zum Thema Trainingstransfer ansieht. Diese zeigen, dass bereits ein Jahr nach Trainingsabsolvierung 2/3 aller Trainingserfolge wieder versickert sind.<sup>1</sup>

Wie man aus der Forschung<sup>2</sup>, aber auch aus eigener Erfahrung weiß, führen Trainings, die Begeisterung in uns geweckt haben, meist sehr schnell zur zumindest partiellen Umsetzung des Gelernten. Erste Lernerfolge können daher bereits nach einigen Tagen ersichtlich sein. Tiefgreifende, anhaltende Verhaltensänderungen, die auch vom Umfeld bemerkt werden und dieses langfristig beeinflussen, benötigen aber Zeit und neben einem qualitativ hochwertigen Training optimale Trainingsvoraussetzungen. Wel-

che drei Einflussbereiche dabei zu beachten sind, wurde von Baldwin & Ford herausgearbeitet<sup>3</sup>: die Charakteristiken der TrainingsteilnehmerInnen, das Design des Trainings sowie die Arbeitsumgebung, in der das Erlernete umgesetzt werden soll.

### Die Bedeutung einer unterstützenden Arbeitsumgebung

In jüngster Vergangenheit zeigte sich, dass von den drei oben genannten Faktoren, dem oftmals unterschätzten Bereich der Arbeitsumgebung die wichtigste Rolle im Trainingstransfer zukommt.<sup>4</sup> Eine transferförderliche Arbeitsumgebung zeichnet sich dabei durch ein Umfeld aus, in dem neues Wissen und neu erworbene Fähigkeiten ausgetestet und umgesetzt werden können sowie durch eine Führungskraft, die neben dem strategischen Vorantreiben der Organisation auch die strategische Entwicklung ihrer individuellen MitarbeiterIn mitdenkt, plant und unterstützt.

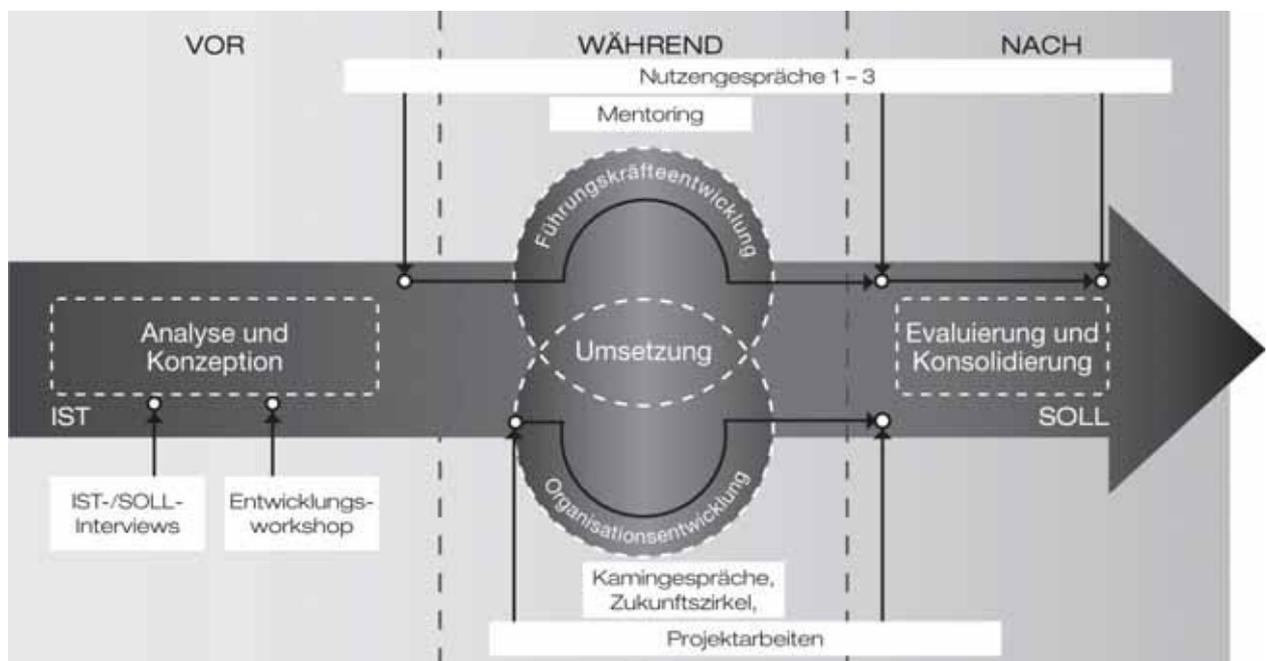


Abb. 1: Möglichkeiten der Einbindung der Führungskraft VOR, WÄHREND und NACH dem Training

### Die Rolle der Führungskraft im Trainingstransferprozess

Wie eingangs bereits klar erkennbar wurde, benötigt es zur erfolgreichen Umsetzung von neu erlernten Inhalten und Fähigkeiten optimale Voraussetzungen – vom Anfang bis zum Ende. Das bedeutet, dass auch die Rolle der jeweiligen Führungskraft beginnt nicht erst nach Beendigung des Trainings, sondern bereits bevor das Training eigentlich begonnen hat. Im weiteren Verlauf werden drei Phasen der Unterstützung durch die Führungskraft im Transferprozess beschrieben: vor, während und nach dem Training.

## Vor dem Training

Aus Unternehmenssicht ist das globale Ziel von Personalentwicklung die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit. Darunter lassen sich verschiedene Unterziele einordnen, wie der Erwerb fachlicher, methodischer oder sozialer Kompetenzen, die Steigerung der Verhaltensflexibilität, die Verbesserung der internen Zusammenarbeit oder auch die Erhöhung der individuellen Motivation. Herauszufinden, welches dieser Ziele es auf individueller Mitarbeiterebene zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen gilt, ist Aufgabe der jeweiligen Führungskraft.

*“A leader's role is to raise people's aspirations for what they can become and to release their energies so they will try to get there.”* (David R. Gergen)

Die Verantwortung der Führungskraft beginnt bereits bei der Bestimmung des Personalentwicklungsbedarfs. Im Rahmen des jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächs soll dabei mit jedem/r einzelnen MitarbeiterIn individuelle Entwicklungsziele definiert werden, welche auch in Einklang mit den Zielen des Gesamtunternehmens sowie den jeweiligen Zielen des eigenen Teams, der eigenen Abteilung bzw. des eigenen Geschäftsbereichs stehen sollten. Eine Aufgabe an der es leider bereits in vielen Unternehmen scheitert. Die Probleme reichen von fehlender oder falscher Führung des jährlichen Mitarbeitergesprächs, über die mangelhaft wahrgenommene Verantwortlichkeit der Führungskräfte in der Aus- und Weiterbildung ihrer MitarbeiterInnen bis hin zur Geringschätzung der Bedeutung von Personalentwicklungsmaßnahmen in der strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens. Gelingt es jedoch einer Führungskraft, seinen/ihren MitarbeiterInnen eine auf ihren jeweiligen Tätigkeitsbereich heruntergebrochene Vision zu vermitteln und ihnen ihre Rolle darin zu veranschaulichen, so wird der/die MitarbeiterIn verstehen, welche Bedeutung und Verantwortung ihm/ihr in der Verfolgung der Gesamtvision des Unternehmens zukommt. Ein Faktor, der, wie man heute aus der Forschung weiß, höchst motivierend ist.<sup>5</sup> Dass die Motivation, das Gelernte umzusetzen eine notwendige Prämisse zur tatsächlichen Umsetzung des Gelernten darstellt, ist allgemein verständlich. Dass diese maßgeblich von zwei Faktoren abhängt, der Wahrnehmung von Umsetzungsmöglichkeiten im Unternehmen sowie der Unterstützung der Führungskraft bei der Umsetzung, wurde wiederholt bestätigt.<sup>3/6</sup> Nimmt sich eine Führungskraft der Verantwortung nicht eigenständig an und gefährdet damit den Trainings- und Umsetzungserfolg, so gibt es seitens der Personalentwicklung verschiedenste Möglichkeiten die Einbindung des/der Vorgesetzten stärker zu forcieren. Es empfiehlt sich dafür die stärkere Einbindung der jeweiligen Führungskräfte bereits ab Beginn der Analysephase mitzudenken und einzuplanen.

## IST-/SOLL-Interviews und Entwicklungsworkshops

Im Rahmen der Analysephase (siehe Abbildung 1) ist es sinnvoll, Führungskräfte mittels standardisierter Interviews zum IST- sowie zum gewünschten SOLL-Zustand des

jeweiligen Unternehmens beziehungsweise der jeweiligen Abteilung zu befragen. Dabei wird neben der Unternehmenskultur und -struktur auch das Strategieverständnis, die Kommunikation innerhalb sowie über Abteilungsgrenzen hinweg, das Arbeiten im Team und der Umgang mit Veränderungen analysiert. Das Bild, das durch die Befragung entsteht, spiegelt den zentralen Bedarf des Unternehmens wider und kann im Anschluss daran herangezogen werden, um im Rahmen eigener Entwicklungsworkshops individuell maßgeschneiderte Personalentwicklungsmaßnahmen gestalten zu können. Die Möglichkeit der Partizipation, die in der Konzeption (Abbildung 1) dabei durch die Mitgestaltung und Formulierung klarer Zielzustände entsteht, unterstützt bereits von Beginn an die Entwicklung einer positiven Einstellung zur geplanten Maßnahme.

### Zielentwicklungs-/Nutzensgespräch vor dem Training

Als positiv hat sich darüber hinaus die Einführung eines Zielentwicklungs- oder Nutzensgesprächs vor dem Training erwiesen. Im Rahmen dieses Gesprächs legen die TeilnehmerInnen und ihre unmittelbaren Führungskräfte unter der Gesprächsführung einer TrainerIn die individuellen fachlichen und persönlichen Entwicklungsziele fest, die im Zuge der Führungskräftequalifizierung erreicht werden sollen. Durch das Selbst- und Fremdbild, das die TeilnehmerInnen im Rahmen dieses Gesprächs erlangen, sowie die gemeinsame Zieldefinition zwischen MitarbeiterIn und Führungskraft, wird jedem/r MitarbeiterIn von Anfang an die Bedeutung der zu absolvierenden Personalentwicklungsmaßnahme für die Abteilung bzw. das Unternehmen vermittelt. Eine Möglichkeit der Visionsvermittlung wie sie oben bereits als zentral zur Entwicklung einer generellen Lern- und Transfermotivation beschrieben wurde. Darüber hinaus bietet sich im Rahmen des Gesprächs die Möglichkeit, konkrete Formen der Unterstützung durch die Führungskraft sowie die Organisation als Gesamtheit zu thematisieren und somit den Weg in Richtung Transfererfolg bereits zu Beginn zu ebnet.

#### Mag.<sup>a</sup> Andrea Ötsch

„Zielentwicklungs-/Nutzensgespräche zwischen SeminarteilnehmerIn, deren Führungskraft und einem/r TrainerIn zwingen die TeilnehmerInnen sich über ihre individuellen Veränderungsziele bewusst zu werden. Durch die Anwesenheit der jeweiligen Führungskraft bekommen diese Ziele einen offiziellen Charakter. Die Führungskraft ist dadurch in den Trainingstransfer eingebunden und kann seinen/ihren Beitrag zum Erfolg im Rahmen eines abschließenden Evaluierungsgesprächs am Ende des Lehrganges berichten.“

Trainerin im Geschäftsfeld LIMAK In.Spire

### Während dem Training

Wie in Abbildung 1 ersichtlich wird, liegt der Fokus während des Trainings, d.h. in der Umsetzungsphase, im Bereich der Personalentwicklung. Entwickelt und implementiert man diese richtig, kann durch gezielte Maßnahmen aber auch ein Stück weit Organisationsentwicklung angestoßen werden. Damit beides gelingt, ist es die Aufgabe der Führungskraft die teilnehmenden MitarbeiterInnen in der Zeit des Trainings-(programmes) vor zu großem zusätzlichem Arbeitsstress zu schützen, die Bedeutung

der Trainingsmaßnahme bereits während des Entwicklungsprozesses im eigenen Wirkungskreis (Abteilung, Team,...) zu unterstreichen und den TeilnehmerInnen bereits während des Trainings immer wieder ermutigend bei der Umsetzung zur Seite zu stehen. Dies kann passieren durch regelmäßige Gespräche sowie auch durch die Schaffung zeitlicher, materieller oder, wenn nötig, personeller Ressourcen. Um den TeilnehmerInnen selbst die Sinnhaftigkeit und Bedeutung des Weiterentwicklungsprogrammes klar verständlich zu machen und sie damit zur Umsetzung zu motivieren, ist es darüber hinaus wichtig, klare Signale zu senden. Generell gilt dabei: je höher der Grad des Einbringens der Führungskraft in das Trainingsprogramm, umso stärker die Signalwirkung.

Mögliche sinnvolle Formen der Einbindung können beispielsweise eigene Auftritte im Rahmen von Kamingesprächen oder Zukunftszirkeln sowie der Formulierung bedeutender abteilungs- oder unternehmensspezifischer Fragestellungen sein, derer sich die TeilnehmerInnen im Rahmen einer begleitenden Projektarbeit unter der Unterstützung des Vorstands oder der unmittelbaren Führungskraft widmen. Sollen die TeilnehmerInnen neben der projektbezogenen Unterstützung auch Unterstützung in ihrer persönlichen Entwicklung erhalten, so bietet sich auch die Einführung eines begleitenden Mentoringprogrammes an.

## Kamingespräche

Die Durchführung von Kamingesprächen unter Anteilnahme der Geschäftsführung oder Abteilungsleitung kann in ausgewählten Trainingsmodulen helfen, eine stärkere Vernetzung herzustellen. Im Rahmen der Kamingespräche können zentrale Problemstellungen thematisiert werden bzw. firmeninterne Sichtweisen eingebracht werden. Bleiben im Rahmen des Kamingespraches dabei Probleme ungelöst, so ist es wichtig, dadurch entstandene Handlungsfelder nicht offen zu lassen, sondern in sogenannten Zukunftszirkeln weiterzubearbeiten.

### Karina Michalko

„Die Highlights sind für mich die Kamingespräche. Diese fördern in einem System die Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen.“

In.SPIRE Kundin und Personalentwicklerin der Firma Zizala Lichtsysteme

## Zukunftszirkel

Zukunftszirkel sind interaktive Workshops, die der Reflektion, der Aufarbeitung und Weiterentwicklung der Ergebnisse aus den Kamingesprächen dienen und neben einem/r moderierenden Trainer/in, die Geschäfts-/Abteilungsleitung und ausgewählte TeilnehmerInnen miteinschließen. Aus den Zukunftszirkeln können und sollen Anregungen und Anstöße für weitere unternehmensinterne Entwicklungen entstehen (Qualifizierungsmaßnahmen, Organisationsentwicklungs-Projekte, etc.). Die Einbindung der Führungskräfte in diese Zirkel und die gemeinsame Bearbeitung konkreter Problemstellungen schafft dabei eine besondere Nähe, die die Bedeutung der Beschäf-

tigung mit dem jeweiligen Thema durch die TrainingsteilnehmerInnen noch einmal besonders hervorstreicht.

### Praxisbezogene Projektarbeitsbearbeitung

Konkrete unternehmens- bzw. tätigkeitsbezogene Projektarbeiten bieten die Möglichkeit, die Umsetzung des Gelernten in die Praxis parallel zur Weiterbildungsmaßnahme erleb- und spürbar zu machen. Gibt es seitens der Geschäftsführung konkrete Fragestellungen hinsichtlich Struktur- oder Prozessveränderungen bzw. Überlegungen bezüglich Produkt- oder Marktentwicklungen, empfiehlt es sich, diese Themen im Zuge von begleitenden Projektarbeiten durch die TrainingsteilnehmerInnen erheben und bearbeiten zu lassen. Die Ergebnisse der Projektarbeiten liefern erfahrungsgemäß einen direkten nachhaltigen Mehrwert für das Unternehmen, wobei es wichtig ist, dass die Umsetzung der Projektergebnisse nachhaltig verfolgt wird. Landen die Ideen in der Schublade, führt dies zu Frustration, die den Transfererfolg stark beeinträchtigen kann.

### Mentoring

Drei Aufgaben sind dabei laut Raabe und Behr<sup>7</sup> in der Beziehung zwischen Mentee und MentorIn zentral: „... career development, social support, and role modeling.“ Im Unterschied zum Coach ist der/die MentorIn üblicherweise nicht eigens für diese Tätigkeit ausgebildet, sondern verfügt „lediglich“ über einen Erfahrungs- und/oder Wissensvorsprung. Um die Offenheit des Austauschs im Rahmen der Mentee-MentorInnen Beziehung gewährleisten zu können, erwies es sich in der Forschung<sup>9</sup> wie auch in der Praxis als förderlich, keine direkten Vorgesetzten als MentorInnen auszuwählen, sondern abteilungs- oder spartenübergreifend zu agieren. Damit reduziert sich zwar die Einbindung der Führungskraft in das Trainingsprogramm der jeweiligen MitarbeiterInnen; der Blick über den Tellerrand, der damit gewonnen wird, erwies sich in der Vergangenheit jedoch für Mentees wie auch MentorInnen als überaus positiv, was in weiterer Folge auch einen Mehrwert für die eigenen MitarbeiterInnen ergeben kann.

### Nach dem Training

Nach dem Training, d.h. im Rahmen der Evaluierungs- und Konsolidierungsphase (siehe Abbildung 1), besteht die Herausforderung darin, Verhaltensänderungen, die während des Trainings erprobt wurden,

#### Gerald Mitterlehner

„In unserem Fall nahm die Direktion selbst an der OÖGKK-Management Academy teil. Dass sie sich daran beteiligte, ist nicht selbstverständlich und muss positiv herausgestrichen werden.

Der Erfolg des Trainings zeigt sich daher auch heute noch im Bereich der Projektarbeiten. Themen der Projektarbeiten werden weiterhin konsequent von der Personalentwicklung gemeinsam mit der Direktion begleitet und weiterverfolgt. Die Kolleginnen und Kollegen haben gute Rucksäcke mitbekommen, um den zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein.“

In.SPIRE Kunde, Personalentwickler der OÖGKK  
und selbst Teilnehmer der OÖGKK-Management  
Academy

konsequent beizubehalten, auch in stressigen Ausnahmesituationen umzusetzen und auf neue Bereiche auszuweiten. Nur wenn dies langfristig gelingt, wird das globale Unternehmensziel der Personalentwicklung, die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit, überhaupt ermöglicht.

Um dieses Ziel zu erreichen, ist es wichtig, dass die Unterstützung und Einbindung der Führungskräfte nicht mit Abschluss der Weiterentwicklungsmaßnahme abbricht. Eine eigens durchgeführte Studie zeigte, dass positiv wahrgenommene Konsequenzen wie Anerkennung, Wertschätzung und/oder Belohnung großen Einfluss auf die Umsetzung des Gelernten haben. Dies zeigte sich bei zufriedenen, aber auch bei unzufriedenen MitarbeiterInnen, deren Umsetzungsrate ohne eine dementsprechende Anerkennung

*“Jedes Denken wird dadurch gefördert, dass es in einem bestimmten Augenblick sich nicht mehr mit Erdachtem abgeben darf, sondern durch die Wirklichkeit hindurch muss.”* (Albert Einstein)

gleich null war. Wurde Wertschätzung seitens der Führungskraft und damit Hoffnung auf Änderung der unzufriedenstellenden Ist-Situation antizipiert, so setzten unzufriedene MitarbeiterInnen gleich viel um wie zufriedene MitarbeiterInnen.<sup>8</sup> Die

Wichtigkeit der Unterstützung durch die Führungskraft sollte daher auch nach dem Training nicht unterschätzt werden.

## **Nutzen-/Evaluierungsgespräch nach dem Training**

Eine sehr wirkungsvolle Möglichkeit dazu bietet sich im Rahmen eines Nutzen-/ Evaluierungsgesprächs nach Beendigung des Trainingsprogramms. Dabei unterstützt ein/eine TrainerIn die TeilnehmerInnen und Ihre unmittelbaren Vorgesetzten bei der Evaluierung ihrer gemeinsam gesteckten fachlichen und persönlichen Entwicklungsziele. Gemeinsam wird bewertet, inwieweit diese erreicht wurden, wo weiterer individueller Entwicklungsbedarf besteht und wie die Unterstützung der Führungskraft dabei aussehen kann.

## **Raum für Transfer und Weiterentwicklung schaffen**

Nach dem Training spielt die Führungskraft jedoch nicht nur in der Evaluierung (siehe Abbildung 1) eine maßgebliche Rolle, sondern auch in der Schaffung der nötigen Rahmenbedingungen zur Implementierung und Konsolidierung des Gelernten. Um das neu erworbene Wissen festigen und konkret in die Anwendung bringen zu können, benötigt es zeitliche wie auch personelle Ressourcen sowie die Unterstützung beim Abbau von Widerständen und negativem Gruppendruck im Team. Um dies zu gewährleisten, obliegt es der Führungskraft den/die TeilnehmerIn bei der Sinnstiftung der intendierten Änderungen zur Seite zu stehen und ihm/ihr den Rücken zu stärken, wenn Kollegen und Kolleginnen sich erschwerend in den Weg stellen. Da Veränderungen immer ein Gefühl der Reaktanz (zu dt.: Freiheitseinschränkung) mit sich bringen, bedarf es

viel Feingefühl und Einbindung aller Beteiligten in den Änderungsprozess. Die Verantwortung des/der Vorgesetzten im Trainingstransferprozess hört daher auch dann nicht auf, wenn der/die Einzelne sein/ihr Verhalten erfolgreich geändert hat, sondern erst, wenn die Neuerungen nachhaltig in den Arbeitsalltag integriert wurden und damit die Chance haben, langfristig aufrechterhalten zu bleiben.

## Conclusio

Dass die Verantwortung für die erfolgreiche Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen nicht allein bei den TeilnehmerInnen liegt, wurde im Rahmen dieses Berichts verdeutlicht. Vielzahlige Variablen gilt es zu beachten und mitzudenken; die Rolle der Führungskraft ist dabei aber besonders ernst zu nehmen. PersonalentwicklerInnen wie auch Führungskräfte selbst müssen sich dessen bewusst sein und konkrete Schritte einleiten, um die Integration und Unterstützung der Führungskräfte in der Personalentwicklung zu fördern. Ein erster wichtiger Schritt in diese Richtung liegt in der Bewusstseins-schärfung für diese Thematik, der zweite und letztendlich essentielle Schritt liegt – wie im Trainingstransfer – in der nachhaltigen Umsetzung.

## Literatur

- 
- <sup>1</sup> Saks, A. M. & Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human Resource Management, 4*, 629-648.
  - <sup>2</sup> Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs – The four levels* (3. Ausgabe). McCraw-Hill Publishing Company.
  - <sup>3</sup> Baldwin, T. T. & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology, 41*, 63-105.
  - <sup>4</sup> Lim, D. H. & Johnson, S. D. (2002). Trainee perceptions of factors that influence learning transfer. *International Journal of Training and Development, 6*, 36-48.
  - <sup>5</sup> Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics, 18*(3), 19-31.
  - <sup>6</sup> Seyler, D. L., Holton III, E. F., Bates, R. A., Burnett, M. F., & Carvalho, M. A. (1998). Factors affecting motivation to transfer training. *International Journal of Training and Development, 2*, 2-16.
  - <sup>7</sup> Raabe, B. & Beehr, T. A. (2003). Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: differences in perceptions and impact. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 271-293.
  - <sup>8</sup> Jodlbauer (heute: Summereder), S., Batinic, B., Selenko, E., & Stiglbauer, B. (2011). The relationship between job dissatisfaction and training transfer. *International Journal of Training and Development, 16*(1), 39-53.

## Angaben zu den AutorInnen

Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Susanne Summereder ist zertifizierte Arbeits- und Organisationspsychologin und für die LIMAK als Projektmanagerin im Geschäftsfeld IN.SPIRE tätig. Ihre Aufgabe dabei liegt in der Konzeption und Durchführung maßgeschneiderter Führungskräfteprogramme. Zusätzlich zu ihrer Tätigkeit an der LIMAK ist sie seit 5 Jahren als Lektorin an der Johannes Kepler Universität Linz, der FernUni Hagen und der FH Hagenberg tätig.

---

Mag. Alexander Stankovsky, MBA studierte Wirtschaftswissenschaften und Tourismusmanagement an der Johannes Kepler Universität Linz und ist ausgebildeter Trainer und Coach. Aktuell leitet er den Geschäftsbereich IN.SPIRE an der LIMAK Austrian Business School. Seine Schwerpunkte liegen in der Analyse und Konzeption von Großprojekten, in denen es vor allem darum geht, ein einheitliches Führungsverständnis zu entwickeln und dieses in unterschiedlichen Programmen allen Führungsebenen zu vermitteln.