

LERNTRANSFER

Wie Sie mit 10 Minuten Aufwand den Lerntransfer sicherstellen

Transferstärke-Methode statt „Happy Sheets“

von Prof. Dr. Axel Koch

Führung, Kommunikation, Verkauf – das sind zentrale Schulungsthemen in den Unternehmen. Nur gibt es dabei einen Haken: Teilnehmer setzen bekanntermaßen nur wenig bis gar nichts des Gelernten um. An diesem Punkt setzt die Transferstärke-Methode an, die auf der Basis von rund 2.500 Probanden entwickelt wurde. Sie macht die Stellschrauben für den erfolgreichen Lerntransfer bei den Teilnehmern sichtbar und fördert gleichzeitig die Selbstverantwortung für das Lernen.

DER AUTOR



Prof. Dr. Axel Koch

gehört zu den führenden Experten für nachhaltig wirksame Personalentwicklung. Der Diplom-Psychologe ist Professor für Training und Coaching an der Hochschule für angewandtes Management in Erding. Breite Bekanntheit hat er durch seinen unter dem Pseudonym Richard Gris verfassten Wirtschaftsbestseller „Die Weiterbildungslüge“ (2008, Campus) erlangt. Die Zeitschrift *OrganisationsEntwicklung* zählt ihn deshalb zu den „wichtigsten Vordenkern zu den wesentlichen Fragen zur Zukunft von HR“ (Dossier 2/12). Seine Transferstärke-Methode® gehört zu den Preisträgern beim Deutschen Weiterbildungspreis 2011.

Gehören Sie auch zu denen, die nach einem Training ihren Teilnehmern einen Zufriedenheitsbogen – auch gerne „Happy Sheet“ genannt – in die Hand drücken? Die meisten Unternehmen tun dies. Und die große Hoffnung dabei ist, dass eine hohe Zufriedenheit mit dem Trainer und den Inhalten zu einer nachhaltig wirksamen Umsetzung des Gelernten führt. Die Hoffnung stirbt zuletzt, heißt es so schön. Denn eigentlich ist weithin bekannt, dass Zufriedenheit nicht gleich Lerntransfer bedeutet.

Seit rund 10 Jahren rangiert laut den SCIL-Trendstudien das Thema „Bildungsmaßnahmen transferförderlich gestalten“ unter den Top 3 der Herausforderungen für Personalentwickler. Dabei werden alle zwei Jahre rund 150 Bildungsverantwortliche aus verschiedensten Unternehmen befragt¹. Aber richtig getan hat sich in den letzten 10 Jahren nichts. Sonst wäre das Thema nicht mehr auf der Agenda.

Nach wie vor sind ein- bis zweitägige Seminare und Trainings mit einem Anteil von über 60 Prozent das beliebteste Weiterbildungsformat und dabei die Schulung sozialer Kompetenzen das Top Thema, wie die Ergebnisse der managerSeminare-Trendstudie Weiterbildungsszene Deutschland 2015 belegen. Befragt wurden hierzu 1.018 Trainer, Coaches und Weiterbildungsanbieter². Und das sind genau die Themen und Trainingsformate, die erwiesenermaßen keine gute Umsetzungsquote mit sich bringen.

Aber: Warum hält sich diese Trainingspraxis so hartnäckig wie die Pickel bei einem Teenager?

Weil der Trainer als Supermann angesehen wird, der gutgelaunt bei Morgenröte in die Seminarräume einfliegt und alles richten wird. Er entzündet Menschen – selbst die, die lustlos und mit glasigem Blick im Stuhlkreis sitzen. Sei es, weil der Chef sie geschickt hat oder das Ganze nach Arbeit und nicht nach Incentive riecht. Nach den Einwirkungen

der Trainerkoryphäe – so die Annahme – geht der Teilnehmer erhellt und frohen Mutes an seine Arbeit und setzt um, dass einem die Freudentränen kommen.

Doch wenn es nur das wäre: Viel schlimmer ist die unausgesprochene Annahme, dass alle erwachsenen Mitarbeiter eines Unternehmens eine hohe Lern- und Veränderungsfähigkeit besitzen und daher hervorragend in der Lage sind, selbstgesteuert zu lernen. Also: Sich nach einem Seminar zum Weiterlernen zu motivieren, nachzuarbeiten, sich gegebenenfalls Hilfe zu holen, wenn es nicht klappt, sich Übungs- und Anwendungsmöglichkeiten zu suchen und wie ein Piranha im Blutausch solange am Ball zu bleiben, bis neues Wissen oder neue Fertigkeiten wie selbstverständlich im Arbeitsalltag umgesetzt sind.

Falls Sie nun zu den Menschen gehören, die den Mut haben, radikal umzudenken und mit Zahlen, Daten und Fakten zu arbeiten anstatt mit Hoffnung, dann lesen Sie mit Spannung weiter. Alle anderen sollten hier aufhören.

Den Blindflug stoppen: Transferstärke messen

Die Idee der Transferstärke-Methode ist ganz einfach. Sie messen vor einer Trainingsmaßnahme die Transferstärke ihrer Teilnehmer und wissen, was Sie bei diesen beachten müssen, damit der Transfer auch funktioniert. Der Begriff Transferstärke beschreibt dabei die persönliche Kompetenz, Lern- und Veränderungsimpulse aus Fort- und Weiterbildungen selbstverantwortlich, erfolgreich und nachhaltig in der Praxis umzusetzen.

Der Aufwand ist überschaubar. Etwa 10-15 Minuten brauchen Teilnehmer, um den Transferstärke-Fragebogen mit 41 Fragen zu beantworten. Kaum mehr Zeit, als es für die Bearbeitung eines Happy Sheets braucht. Nur mit einem wesentlichen Unterschied: Für den zuständigen Personal-

¹Euler u. Seufert, 2006; Diesner u. Seufert, 2010; Diesner u. Seufert, 2013; Fandel-Meyer u. Schneider, 2015

²Graf, 2015



▲ **Abbildung 1: Die neue Perspektive der Transferstärke.**

entwickler bzw. Trainer wird damit in Zahlen, Daten und Fakten glasklar, was bei den Teilnehmern zu beachten ist, damit der Transfer gelingt.

Heute ist dagegen die Situation so, dass der Trainer im Blindflug unterwegs ist. Er kann höchstens an den Gesichtern der Teilnehmer die Motivation ablesen, nicht aber, wie diese nach einem Training mit den Lernimpulsen arbeiten werden. Der Transferstärke-Fragebogen bringt dagegen dieselbe Klarheit wie ein Flughafenscanner.

Und dem Teilnehmer selbst fällt es wie Schuppen von den Augen, dass der Lerntransfer nicht automatisch gelingt. Ein Blick auf sein Testergebnis macht ihm schlagartig seine persönlichen Risiken für den Umsetzungserfolg bewusst. Das öffnet ihn für transferförderliche Maßnahmen. In seiner Auswertung liest er bewährte Handlungsempfehlungen, worauf er angesichts seines Transferstärke-Profiles achten muss, damit der Trainingsbesuch Früchte trägt. Gerade bei transferschwachen Teilnehmern ist das eigene Transferstärke-Profil ein Anstoß für Veränderung, da diese Schwarz auf Weiß lesen, welche Risiken sie für den Lernerfolg haben. Das sorgt vielfach für eine emotionale Betroffenheit und den Wunsch, an sich zu arbeiten. Der Trainer unterstützt dabei. Erste eigene Studien zeigen, dass Teilnehmer mit etwas Übung ihre eigene Transferstärke signifikant stärken können, was sich für spätere Lernvorhaben auszahlt.

Die Transferstärke-Methode lässt sich dabei in unterschiedlicher Weise in Blended Learning-Prozesse oder auch in klassische Präsenztrainings integrieren. Nur zwei Beispiele: Bei Intervalltrainings mit mehreren Trainingsmodulen wird vor die Maßnahme der Transferstärke-Fragebogen geschaltet und in den Trainingsmodulen auf die Transferstärke-Profile und die Arbeit damit eingegangen. Ein anderer Ansatz besteht darin, aus einem zweitägigen Training ein eintägiges Training zu machen, an das sich ein oder zwei Follow up-Telefonate mit jedem einzelnen Teil-

nehmer anschließen. Das Ziel dabei ist, dass die Anwendung der Transferstärke-Handlungsempfehlungen funktioniert und gleichzeitig auch das Lernthema vorankommt.

Das Transferstärke-Modell

Hinter der Transferstärke-Methode steht das Transferstärke-Modell (siehe Abb. 2). Es hat den Fokus auf spezielle Einstellungen und Selbststeuerungs-Fertigkeiten, die umsetzungsstarke Menschen auszeichnen. Das Transferstärke-Modell nimmt damit eine neue Perspektive ein, die bisher in der Lerntransferforschung so noch nicht existiert, wie die Abbildung 1 „Haus des Transfers“ zeigt. Darin sind die bekannten Einflussfaktoren für den Lerntransfer kurz zusammengefasst.

Insgesamt flossen 18 Modelle und Ansätze sowie dazugehörige empirische Forschungsbefunde zu Lernen, Veränderung und Praxistransfer in die Modellentwicklung ein. Ergänzend kamen Befragungen von Personalentwicklern, Trainern und Führungskräften hinzu. Die gesammelten Erkenntnisse wurden in einem Fragebogen zur Selbsteinschätzung zusammengefasst und Probanden zur Beantwortung gegeben. Auf der Basis der Befragungen wurden in einem mehrstufigen Prozess mit Hilfe statistischer Berechnungen die vier Faktoren ermittelt, die die Transferstärke ausmachen.

Diese lauten:

Faktor 1 - Offenheit für Veränderungsimpulse:

Offenheit ist die zentrale Grundlage für jede Weiterentwicklung. Menschen mit einem hohen Wert bei diesem Faktor haben eine positive Einstellung gegenüber Fortbildungen und damit verbundenen Veränderungsimpulsen. Sie empfinden Inhalte und Übungen als nützlich. Sie lassen sich auf Neues und Ungewohntes ein. Es gelingt ihnen, gelernte Verhaltensregeln auf sich selbst passend anzuwenden.

Faktor 2 - Selbstverantwortung für den Umsetzungserfolg:

Selbstverantwortung für den Umsetzungserfolg bedeutet, dass es aktive Bemühungen gibt, gelernte Inhalte in die Tat umzusetzen. Menschen mit einem hohen Wert bei diesem Faktor ergreifen die Initiative und sind aktiv, um aus ihrem bisherigen Trott zu kommen. Dies gelingt ihnen, weil sie gut in der Lage sind, sich selbst zu motivieren und sich selbst neue Methoden und Fertigkeiten zu erarbeiten oder ungünstige Verhaltensweisen zu verändern. Sie machen sich klar, in welchen Schritten sie vorgehen müssen, um ein gewünschtes Verhalten zu erreichen. Sie haben die nötige Umsetzungsenergie und lassen sich auch nicht durch anfänglichen Mehraufwand und Anstrengungen von ihren Vorsätzen abbringen. Bereits in einer Fortbildung sind sie aktiv und nutzen Übungsmöglichkeiten, um an ihren Themen zu arbeiten. Aber auch nach einer Fortbildung sind sie aktiv und suchen sich gezielt Übungsmöglichkeiten und Informationen zur weiteren Vertiefung. Wenn sie nicht richtig vorankommen, holen Sie sich gezielt Hilfe für die Umsetzung der gelernten Inhalte. Dazu gehört auch, Menschen aus ihrem Umfeld einzubeziehen, die sie erinnern, wenn sie geplante Verhaltensänderungen nicht umsetzen - und die sie darin unterstützten, die Rahmenbedingungen förderlich zu gestalten.

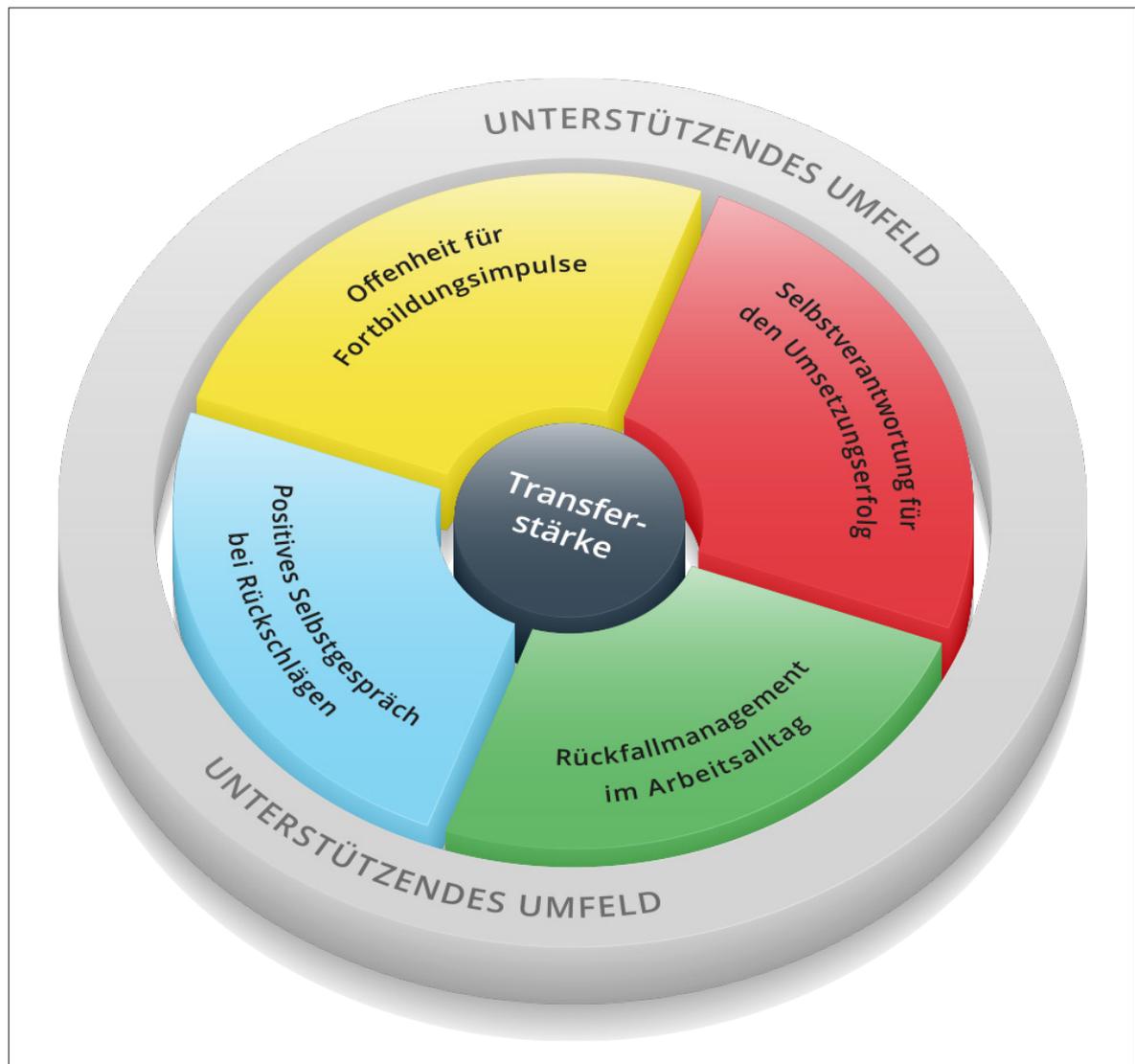
Faktor 3 - Rückfallmanagement im Arbeitsalltag -

Die Umsetzung von gelernten Inhalten steht meistens im zeitlichen Konflikt mit den Anforderungen des Tagesge-

schäfts. Dieses fühlt sich dringend und wichtig an, so dass gute Vorsätze schnell ins Hintertreffen gelangen. Menschen mit einem hohen Wert bei diesem Faktor beherrschen geeignete Strategien, um aus der „eigenen Komfortzone“ gewohnter Handlungsweisen auszubrechen. Sie priorisieren die Umsetzung von Lernerkenntnissen und lassen sich nicht durch vermeintlich dringende Themen und dem spontanen Geschehen ablenken. Sie schätzen realistisch ein, was es an Zeit und Veränderungsaufwand braucht, sind geduldig mit sich und schaffen sich die erforderlichen Zeiträume. Ihnen gelingt es, sich auch unter Stress und Zeitdruck so zu steuern, dass sie sich an die Umsetzung neuer Denk- und Verhaltensweisen erinnern.

Faktor 4 - Positives Selbstgespräch bei Rückschlägen:

Das Bestreben, Gewohnheiten zu ändern oder Neues zu lernen ist oft begleitet von Rückfällen in alte Muster, Fehlschlägen, unerwartet hohem Energieaufwand und Phasen der Frustration und Lustlosigkeit. Die Art des inneren Selbstgesprächs bei diesen Rückschlägen entscheidet darüber, ob Lern- und Veränderungsziele aufrechterhalten werden. Entscheidend ist eine positive und optimistische Grundeinstellung. Menschen mit einem hohen Wert bei diesem Faktor sehen Rückfälle in alte Muster als normal an. Ihnen ist klar, dass Einstellungs- und Verhaltensänderungen nicht auf Anhieb gelingen - geschweige denn von heute auf morgen passieren. Sie sehen kleine und kleinste Fortschritte in ihren Bemühungen und „feiern“ diese Er-



▲ Abbildung 2: Das Transferstärke-Modell.



▲ **Abbildung 3: Auszug Transferstärke-Auswertungsbericht.**

folge. Sie sind zuversichtlich, dass sie früher oder später ihr Lern- und Veränderungsziel erreichen werden. All das trägt dazu bei, am Ball zu bleiben. Sie haben außerdem ein gutes Gefühl für den Nutzen, der sie erwartet, wenn sie ihr Ziel erreicht haben.

Unterstützendes Umfeld

Ergänzend zu den vier Faktoren der Transferstärke werden auch noch drei Aspekte des Umfelds erfasst, die laut Lerntransferforschung als besonders wichtig einzustufen sind. Förderlich ist, wenn der eigene Chef und die Kollegen auf Lernbemühungen und Trainingsbesuche ermutigend und unterstützend reagieren und ein Teilnehmer die nötige Zeit für Neues und Übung hat. Somit kann auch das wichtige Wechselspiel zwischen persönlicher Transferstärke und Umfeld für einen wirksamen Lerntransfer betrachtet werden.

Beispiel für ein einzelnes Transferstärke-Profil

Schauen wir uns nun in einigen kurzen Auszügen an, was ein Teilnehmer aus seinem eigenen Transferstärke-Profil herausholen kann. Markus Meier ist Teilnehmer eines Verkaufstrainings. Im Training wurde für ihn als zentrales Lernziel sichtbar, dass er zu Beginn eines Verkaufsgesprächs mit dem Kunden die Ziele und die Agenda des Gesprächs bespricht. Typischerweise geht er unsystematisch vor, lässt sich vom Kunden in Gesprächsthemen ziehen und verliert damit aus dem Blick, die Gesprächszeit effektiv zu nutzen. Im Training hat er gelernt, wie er einen strukturierten Gesprächseinstieg hinbekommen kann. Doch wird er es in der Hitze des Arbeitsalltages schaffen, dies auch umzusetzen?

Bei den vier Faktoren der Transferstärke hat er das obenstehende Profilbild.

Für jeden Faktor, der nicht im grünen Bereich ist, bekommt der Teilnehmer eine To-Do-Liste von Handlungsempfehlungen angezeigt, die speziell für ihn gelten. In dem genannten Beispiel tritt als besonders klares Risikofeld der Faktor „Rückfallmanagement im Arbeitsalltag“ (40 %) zutage. Aber auch der Faktor Selbstverantwortung für den Umsetzungserfolg ist mit einem Wert von 60 % ausbaufähig. In Summe bekommt der Teilnehmer in seinem Report sechs Tipps angezeigt.

Ein Tipp davon ist eine spezielle, gut beforschte Technik namens Aktives Rückfallmanagement³, die wirksam hilft, ungünstige Verhaltensweisen zu verändern. Im Kern geht es darum, die Vorboten von Rückfällen in alte Gewohnheiten zu kennen und zu wissen, wie man rechtzeitig gegensteuert. Das Prinzip ist ähnlich wie bei einem Erdbeben. Da gibt es zunächst leichte und dann immer deutlichere seismographische Anzeichen, bis irgendwann die Erde bebt und auseinanderbricht. Wenn man frühzeitige Signale rechtzeitig erkennt und sich dann selbst „Stopp“ zuruft, kann man noch die richtigen Maßnahmen treffen.

Ein Vorbote für den Rückfall in alte Gewohnheiten kann ein inneres Gefühl sein (z. B. aufsteigender Ärger), bestimmte Situationsauslöser (z. B. drei Anforderungen kommen gleichzeitig auf Sie zu) oder einfach auch nur ein Gedanke (z. B. „Das schaffe ich nie.“). Bei Markus Meier war z. B. ein erster Vorbote, dass er bereits mit zeitlichem Verzug, müde und gestresst zu einem Termin anreiste.

³vgl. z. B. Marx, 1982; Marlatt u. Gordon 1985; Marx 1993; Larimer, Palmer u. Marlatt 1999

Name Teilnehmer	Teilnehmer A	Teilnehmer B	Teilnehmer C	Teilnehmer D	Teilnehmer E	Teilnehmer F	Teilnehmer G	Teilnehmer H	Teilnehmer I	Teilnehmer J
Transferstärke (gesamt)	59	72	43	74	48	83	82	77	45	58
Unterstützendes Umfeld (gesamt)	49	53	42	53	38	64	82	56	42	51
Offenheit für Fortbildungsimpulse	45	100	55	80	55	80	100	90	65	100
Selbstverantwortung für den Umsetzungserfolg	46	60	42	76	40	88	80	68	38	50
Rückfallmanagement im Arbeitsalltag	60	45	25	55	30	70	45	75	10	35
Positives Selbstgespräch bei Rückschlägen	96	96	48	80	72	88	100	84	72	60
Interessierter Chef	13	0	7	13	27	33	53	53	20	27
Motivierende Teamkultur	90	80	70	80	65	95	100	60	70	80
Zeit für Neues	20	80	40	60	0	50	90	50	20	30
Unterdurchschnittlich ↑ ↑ ↑ ↑ ↑										

▲ **Abbildung 4: Transferstärke-Werte für eine Trainingsgruppe.**

Die Vorboten zu erkennen, ist aber nur ein wichtiges Element. Entscheidend ist dann auch, einen Notfallplan parat zu haben, wie die Person dann denken oder agieren will, um den Rückfall zu vermeiden und im Sinne des gewünschten neuen Verhaltens zu reagieren.

Markus Meier kam zu dem Entschluss, dass es beim ersten Vorboten wichtig ist, dann erstmal im Auto sitzen zu bleiben, durchzuschlafen und sich innerlich auf das Gespräch einzustellen und sich auch nochmal vor Augen zu führen, wie er gleich zu Beginn des Gespräches auf die Gesprächsstruktur achten wird.

Insgesamt kam Markus Meier auf vier Vorboten, die nacheinander ablaufen und die entsprechende Notfallpläne erforderten. Ihm wurde bewusst, dass er viermal die Chance hat rechtzeitig gegenzusteuern, anstatt in den alten Trott zu verfallen.

Später berichtete er, dass es ihm immer besser gelang, im Sinne des Rückfallmanagements vorzugehen. Als Effekt stellte sich heraus, dass sich die Gesprächszeit verkürzte. Im Schnitt zehn Minuten pro Gespräch gewann er an Zeit und trotzdem erreichte er mehr. Die Gespräche verliefen viel zielorientierter. Am Ende hatte er einen Doppelnutzen: Er hatte sein Lernziel erreicht und war gleichzeitig transferstärker geworden. Denn die Rückfallmanagement-Technik hatte er nun auch für künftige Vorhaben im Repertoire.

Beispiel für ein Transferstärke-Gruppenprofil

Wenn Sie den Transferstärke-Fragebogen nun vor einer Trainingsmaßnahme einsetzen, haben Sie durch ein Gruppenprofil – wie in Abb. 4 sichtbar – den Überblick, wo Sie auf den Einzelnen besonders achten müssen, aber auch, wo es Themen gibt, die die ganze Gruppe betreffen.

In der Abbildung sehen Sie für jeden Teilnehmer seinen Gesamtwert für die eigene Transferstärke sowie für das Unterstützende Umfeld. Darüber hinaus sind die einzel-

nen Faktoren aufgelistet. Die Zahlen drücken die Ausprägung in Prozent aus. Werte über 80 Prozent sind als Stärke definiert und bekommen die Farbe „Grün“, Werte über 50 bis 80 Prozent stellen ein Potenzialfeld dar und sind Gelb gekennzeichnet. Die Farbe Rot ist für Werte von 50 Prozent und weniger. Sie verdeutlicht klar Risikobereiche.

In dem dargestellten Profil lässt sich erkennen, dass drei Teilnehmer – nämlich C, E und I – sowohl in ihrer Transferstärke als auch angesichts ihres Umfelds ein hohes Risiko haben, Lernimpulse nicht umzusetzen. Drei weitere Teilnehmer – nämlich A, J und L – sind zwar farblich noch gelb, aber schon sehr dicht am roten Bereich daran. Zur Vergleichsgruppe aller bisher Befragten liegen diese sechs Teilnehmer im unterdurchschnittlichen Bereich. Kurzum: Die Hälfte der 12 Teilnehmer hat ein besonders hohes Risiko für mangelnde Umsetzung.

Darüber hinaus zeigen sich für drei Felder über die ganze Gruppe besondere Risiken für die Umsetzung. Die Teilnehmer sind schlecht aufgestellt zum Thema „Rückfallmanagement im Arbeitsalltag“ und sehen auch wenig Zeit für Neues und Übung in ihrem Arbeitsalltag. Und zu allem Überfluss wird dies der eigene Chef nicht merken und hier korrigierend einwirken. Kurzum: Diese drei Faktoren sind eine Art Bermuda-Dreieck für die Umsetzung.

Nicht zu vergessen ist die mangelnde Offenheit bei Teilnehmer A, C, E. Mit diesen Teilnehmern müsste im Vorfeld zu einer Trainingsmaßnahme gesprochen werden, um herauszufinden, was diese Teilnehmer brauchen, um offen in die Veranstaltung zu gehen. Zum Beispiel könnte es sein, dass Negativerfahrungen aus früheren Trainings aufzuarbeiten sind.

Mit diesem Gruppenprofil vor Augen hat der Trainer die Chance, ein transferförderliches Trainingsdesign zu entwickeln, was sich z.B. darin ausdrückt, spezielle Lernprojekte zu definieren, die zeitlich machbar sind und für die sich dann auch die Chefs der Teilnehmer interessieren und nachhaken.

Wenn Sie sich nun vor Augen halten, dass es sich bei der Trainingsgruppe um die Teilnehmer eines Leadership-Development-Programms handelt, wird die Bedeutung noch mal zusätzlich sichtbar. Denn die Firmen investieren viel Geld in ihre High Potentials. Und als Führungskraft sollen sie ja dann auch eigene Mitarbeiter entwickeln. Durch den Einsatz der Transferstärke-Methode besteht die Chance, dass sich das investierte Geld auch lohnt. Und die Teilnehmer erfahren durch die Arbeit mit ihrem eigenen Transferstärke-Profil, worauf es bei gelungener Entwicklung und Veränderung ankommt. Das erworbene

Transferstärke-Know-how ist demnach ein wichtiger Baustein für die Führungsarbeit bei Change Prozessen und Mitarbeiterentwicklung. Alles im allem zeigt die Arbeit mit der Transferstärke-Methode, dass Teilnehmer mit einem kleinen Veränderungsschritt – wie im Beispiel von Markus Meier – genug zu tun haben. Es geht also um die Reduktion von Trainingsinhalten und die Fokussierung auf den wirklich wichtigen Veränderungsschritt, den jeder Einzelne erreichen will. Zu viele Trainingsinhalte bringen also am Ende gar nichts. Folglich ist auch hier ein Umdenken nötig.

Quellverzeichnis

- Diesner, I. & Seufert, S. (2010):** Trendstudie 2010. Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen. St. Gallen: Universität St. Gallen Inst. f. Wirtschaftspäd.
- Diesner, I. & Seufert, S. (2013):** Trendstudie 2012. Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen. Management Summary. St. Gallen: Swiss Centre for Innovations in Learning, Univ. St. Gallen
- Euler, D. & Seufert, S. (2006):** SCIL-Trendstudie. Ergebnisse einer Delphi-Befragung zu den Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen. SCIL-Arbeitsbericht 9. Januar 2006. St. Gallen: Swiss Centre for Innovations in Learning, Univ. St. Gallen
- Fandel-Meyer, T., Schneider, C. (2015):** 5. Scil Trendstudie 2015/2016. Trends in Corporate Learning? Management Summary. St. Gallen: Swiss Centre for Innovations in Learning, Univ. St. Gallen
- Graf, J. (2015):** Weiterbildungsszene Deutschland. Themen und Trends in Training, Beratung, Coa-ching. Bonn: managerSeminare
- Larimer, M. E., Palmer, R. S., & Marlatt, G. A. (1999):** Relapse Prevention. An Overview of Marlatt's Cognitive-Behavioral Model. Alcohol Research & Health, 23 (2), S. 151-160
- Marlatt, G. A. & Gordon, J. R. (1985):** Relapse Prevention. New York: Guilford.
- Marx, R. D. (1982):** Relapse Prevention for Managerial Training: A Model for Maintenance of Behavior Change. Der Academy of Management Review 7 (3), S. 433-441
- Marx, R. D. (1993):** Improving Management Development Through Relapse Prevention Strategies. In: Journal of Mgmt Development 5 (2), S. 27-40.

KONTAKT

Prof. Dr. Axel Koch

Professor für Training & Coaching

Hochschule für angewandtes Management GmbH

Lange Zeile 10
D-85435 Erding

axel.koch@fham.de
www.fham.de