Gelerntes umsetzen lernen

TRANSFERSTÄRKE-COACHING

Wieso schaffen es manche Menschen besser als andere, Lern- und Veränderungsimpulse umzusetzen? Dieser Frage ist Axel Koch nachgegangen. Dabei ist der Weiterbildungsforscher auf bestimmte Selbststeuerungskompetenzen gestoßen, die umsetzungsstarke Menschen teilen. Er hat sie unter dem Begriff Transferstärke zusammengefasst und ein Coaching-Programm entwickelt, mit dem sich diese verbessern lässt.

Foto: kallejipp / photocase.de

Preview: ▶ Umsetzungsstärke durchleuchtet: Die vier Faktoren der Transferstärke ▶ Schonungslose Selbstanalyse: Die Entwicklung des eigenen Stärken- und Schwächenmodells ▶ Hilfe zum Selbstmanagement: Kernidee und Grundmuster des Transferstärke-Coachings ▶ Aktives Rückfallmanagement: Die Vorboten von Rückfällen in alte Gewohnheiten erkennen und gegensteuern

■ Die Abteilungsleiterin eines Technologiekonzerns bekommt von einem Mitarbeiter den Hinweis, dass es ihm und seinen Kollegen an Lob und Wertschätzung fehle. Sie nimmt sich vor, daran zu arbeiten, ist sich jedoch unsicher, wie sie Lob so aussprechen soll, dass es auch wirklich positiv ankommt. Denn für die sachlich-analytisch geprägte 42-Jährige sind lobende Worte ein bisschen wie eine Fremdsprache. Also bucht sie ein Führungskräfte-Seminar zum Thema Wertschätzung. Guten Mutes und voller Ideen verlässt sie das Seminar. Und wie geht es weiter? Werden die Impulse Wirkung zeigen oder in der Praxis verrauchen? Das kommt darauf an. Und zwar vor allem auf die Kompetenz der Abteilungsleiterin, gelernte Inhalte in die Praxis umzusetzen. Diese ist bei jedem Menschen verschieden stark ausgeprägt.

Die Frage, woran es liegt, dass die einen gelernte Inhalte gut und die anderen weniger gut umsetzen können, war der Ausgangspunkt eines gut fünfjährigen Forschungsprojektes zum Thema Transferstärke. Unter diesem Begriff sind die Einstellungen und Fertigkeiten zusammengefasst, die den Erfolg von Soft-Skills- und Methoden-Trainings ausmachen. Insgesamt flossen 18 Modelle und Ansätze 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 an insgesamt 2.500 Weiterbildungsteilnehmer zur Beantwortung gegeben. Auf dieser Datenbasis wurden mit Hilfe statistischer Berechnungen die vier Faktoren ermittelt, die die Transferstärke ausmachen.

Faktor 1: Offenheit für Fortbildungsimpulse

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. Die häufigsten Ursachen für fehlende Offenheit sind: Negativ-Erfahrungen in früheren Fortbildungen und Selbstschutz, um sich nicht mit eigenen Schwächen konfrontieren zu müssen.

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.

Nach der Maßnahme suchen sie sich gezielt Übungsmöglichkeiten und Informationen zur weiteren Vertiefung. Wenn sie nicht richtig vorankommen, holen Sie sich 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 unterstützen, die Rahmenbedingungen förderlich zu gestalten.

Eine häufige Ursache für eine geringe Ausprägung dieses Faktors: Der eigene Nutzen wird nicht ausreichend erkannt, um Veränderungsenergie freizusetzen und ins Tun zu kommen. Oder er wird zwar erkannt, so eine andere Ursache, es fehlen aber Arbeitsmethoden, die helfen, Lern- und Veränderungsziele in leicht machbare Schritte zu strukturieren. Ein dritter möglicher Grund ist das sogenannte False Hope Syndrom: Falsche Annahmen über die Mechanismen von Veränderung – im Sinne von „Jetzt habe ich hier im Seminar ja alles gelernt, alles Weitere wird sich schon von allein im Alltag ergeben".

Faktor 3: Rückfallmanagement im Arbeitsalltag

Die Umsetzung von gelernten Inhalten steht meistens im zeitlichen Konflikt mit den Anforderungen des Tagesgeschäfts. Dieses fühlt sich dringend und wichtig an, so dass gute Vorsätze schnell ins Hintertreffen gelangen.

Menschen mit einem hohen Wert bei diesem Faktor lassen sich nicht durch vermeintlich dringende Themen und dem spontanen Geschehen ablenken, sondern priorisieren die Umsetzung von Lernerkenntnissen, schätzen realistisch ein, was dies an Zeit und Veränderungsaufwand braucht und schaffen sich die erforderlichen Zeiträume dafür. Ihnen gelingt es, sich auch unter Stress und Zeitdruck so zu steuern, dass sie sich an die

Service

Literaturtipps

▶ **Axel Koch: Die Transferstärke-Methode. Lern- und Veränderungsziele in Personalentwicklung und Weiterbildung wirksam erreichen.** Springer, Heidelberg 2015, erscheint im September.

Das im Beitrag vorgestellte Konzept wird ausführlicher erläutert. Ein einfacher Selbsttest ermöglicht es, eigene Risiken für den Fortbildungserfolg zu erkennen. Zum Gegensteuern werden Tools und Techniken beschrieben.

▶ **Albrecht Kresse. Edutrainment. Besser, schneller, einfacher lernen im Unternehmen.** Gabal, Offenbach 2014, 49,90 Euro.

Wie gelingt nachhaltiges Lernen verbunden mit Lernspaß und Lernerlebnis? Diese Frage sucht der Weiterbildner und Lernexperte Albrecht Kresse im aufwendig gestalteten Buch zu beantworten. Dabei formuliert er Gesetze wirkungsvollen Lernens und stellt Anwendungsbeispiele aus seiner Arbeitspraxis vor.

Linktipp

Hintergründe und aktuelle Informationen zur Transferstärke-Methode finden sich unter **www.transferstaerke-methode.de.**

Eine der ersten Adressen rund um das Thema Systemisches Coaching und Führung:

- **Sie möchten Coach werden?**
  Informieren Sie sich über unsere Ausbildung zum Systemischen Coach im Business-Kontext (zertifiziert vom Deutschen Coaching Verband).
- **Sie möchten Ihre Führungskompetenzen ausbauen?**
  Machen Sie sich fit für die Führungsherausforderungen der heutigen Zeit und lernen Sie, Coachingkompetenzen als Führungsinstrument einzusetzen.
- **Sie suchen einen professionellen Coach In für Ihr Unternehmen?**
  Profitieren Sie von unserer langjährigen Erfahrung in Coaching und Wirtschaft.

KOMPETENZZENTRUM COACHING

Anja Mumm Diplom Betriebswirtin Expertin für Kommunikation und Persönlichkeitsentwicklung
Termine nach Vereinbarung unter T +49 177 423 92 67 info@coaching-kompetenz.de www.coaching-kompetenz.de

DCV Deutscher Coaching Verband e.V. Zertifizierte Ausbildung

Der Autor: **Dr. Axel Koch** ist Professor für Training und Coaching an der Hochschule für angewandtes Management in Erding. Bekannt geworden ist der Diplom-Psychologe durch den Fachbuch-Bestseller die „Die Weiterbildungslüge“, das er unter einem Pseudonym geschrieben hat. Kontakt: Axel.Koch@fham.de

Umsetzung neuer Denk- und Verhaltensweisen erinnern, und sie kennen geeignete Vorbeugungsstrategien und Notfallpläne gegen Rückfälle.

Unbewusste Wertekonflikte – der alte Trott ist vorteilhafter, als eine Veränderung, und die Haltung des „Zeitopfers“ statt des „Zeitgestalters“ sind typische Ursachen für eine geringe Ausprägung dieses Faktors.

Faktor 4: Positives Selbstgespräch bei Rückschlägen

Das Bestreben, Gewohnheiten zu ändern oder Neues zu lernen, ist oft begleitet von Rückfällen in alte Muster, von 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. Sie sehen kleine und kleinste Fortschritte in ihren Bemühungen und feiern diese Erfolge. Sie sind zuversichtlich, dass sie früher oder später ihr Lern- und Veränderungsziel erreichen werden. Sie haben außerdem ein gutes Gefühl für den Nutzen, der sie erwartet, wenn sie ihr Ziel erreicht haben.

Ein zu hoher Anspruch an Umsetzungserfolge und fehlendes Bewusstsein über destruktive innere Dialoge, die gekennzeichnet sind von Selbstvorwürfen, Schwarz-Weiß-Denken oder einem Alles- oder Nichts-Prinzip – Rückschläge werden als Katastrophe und Versagen interpretiert – sind typische Ursachen für eine geringe Ausprägung dieses Faktors.

Die eigenen Schwächen schwarz auf weiß vor sich sehen

Teilnehmer, die ihren Umsetzungserfolg nach Fortbildungen steigern wollen, führen die sogenannte Transferstärke-Analyse durch. Dies ist ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung, der online oder als Papierversion durchgeführt werden kann. Als Ergebnis erhalten sie ihr Transferstärke-Profil, das ihre Ausprägung für die vier erwähnten Transferstärke-Faktoren anzeigt. Sie wissen dann genau: Wo liegen meine Stärken für den Umsetzungserfolg, wo sind meine Risiken? Wenn einem die eigenen (Transfer)-Risiken schwarz auf weiß vors Auge geführt werden, kann das manchmal schockierend wirken, erzeugt meistens zumindest eine gewisse Betroffenheit. Das klingt vielleicht hart, diese Gefühle sind aber wichtig, weil sie oft der Anstoß für Veränderung sind – sprich die Motivation liefern, in den Risikobereichen an sich zu arbeiten.

Erste eigene Evaluationsstudien haben ergeben, dass es sinnvoll ist, sich bereits vor dem Besuch einer Weiterbildungsmaßnahme via Test ein genaues Bild der eigenen Transferstärke zu machen. Das hatte auch die Abteilungsleiterin aus dem realen Eingangsbeispiel vor dem Seminarbesuch getan. Die Analyse ergab eine hohe „Offenheit für Fortbildungsimpulse“ – bei diesem Faktor erzielte sie 92 Prozent des zu erreichenden Maximalwertes. Im Hinblick auf „Selbstverantwortung für den Umsetzungserfolg“ (64 %) gab es „Luft nach oben“. Hier zeigte sich bei einer noch tieferen Detailbetrachtung als besonders wichtiges Ent-

Ausbildung zum Coach im Business

Coaching ist der direkteste Zugang für individuelle Wachstums- und Veränderungsprozesse. Die Methoden sind wertvolle Instrumente für Führungskräfte, Berater und selbstständige Coaches.

Unsere ECA-zertifizierte Ausbildung bietet Ihnen:

- Eine intensive, individuelle Standortbestimmung als Coach
- Die Entwicklung einer professionellen Coaching-Haltung
- Souveräne und situationsgerechte Methodenkompetenz
- Erfahrungsorientiertes Lernen mithilfe von praktischen, angeleiteten Übungen, Live-Coachings und Supervisionstagen

Gerne beraten wir Sie persönlich unter: **+49 7551 9368-185**
Weitere Informationen erhalten Sie auch auf unserer Website:
www.die-akademie.de/CO

DIE AKADEMIE
für Führungskräfte

wicklungsfeld „Sich um Unterstützung kümmern“. Die größten Risikofelder für die Umsetzung betrafen die Faktoren „Rückfallmanagement im Arbeitsalltag“ (50 %) und „Positives Selbstgespräch bei Rückschlägen“ (56 %).

Die Risikofaktoren managen lernen

Indem Teilnehmer vor einem Seminarbesuch ihr Transferstärke-Profil kennen und wissen, was zu tun ist, um Risikobereiche zu entschärfen, erhöhen Sie ihren Umsetzungserfolg. Als zusätzliches Hilfsangebot wurde das Transferstärke-Coaching entwickelt. Zuerst erfolgt ein Auswertungsgespräch, in dem der Teilnehmer genauer versteht, wie er mit seinem Transferstärke-Profil wirksam arbeitet. Nach dem Seminarbesuch folgen zwei Reflexionsgespräche im Abstand von einem Monat, um die Arbeit mit dem Transferstärke-Profil und gelernten Tools zu stabilisieren. Dabei ist zusätzlich eine weitere individuelle Unterstützung auf Anfrage möglich. Die Länge ergibt sich daraus, dass im Programm Kompetenzen aufgebaut werden – nämlich jene besagten, die den Lern- und Umsetzungserfolg ermöglichen. Und Kompetenzaufbau ist nun einmal ein Entwicklungsprozess, der seine Zeit dauert, und verläuft nicht sprunghaft von heute auf morgen. Am Ende des Begleitprozesses kann die Transferstärke-Analyse wiederholt werden, um eine neue Standortbestimmung vorzunehmen.

Die Abteilungsleiterin entscheidet sich aufgrund ihres Transferstärke-Profils fürs Coaching. In dessen Rahmen wird ihr klar, dass sie noch mehr Selbstverantwortung für den Umsetzungserfolg übernehmen kann, indem sie sich einen Vertrauten aus ihrem Team als Lernpartner holt. Sie wählt den Kollegen, der ihr auch das Feedback gegeben hatte, dass sie zu wenig lobt. So erfährt sie, dass ihre als Lob gemeinten Äußerungen oft gar nicht als Lob wahrgenommen werden. „Ach so – das war schon als positives Feedback gemeint“, hört sie mehrfach von ihrem Lernpartner.

Der in der Analyse als gering ausgeprägte Faktor „Positives Selbstgespräch“ spornt die Führungskraft an, sich selbst im Alltag mehr zu beobachten und darauf zu achten, was bei der Umsetzung schon gut funktioniert. Im Coaching wird deutlich, wie schwer es ihr fällt, kleine Erfolge innerlich zu würdigen. Sie erkennt ihr altes Thema wieder, dass sie nicht auf die 90 Prozent schaut, die gut sind, sondern auf die zehn Prozent, die schlecht sind. Um ihre eigenen Erfolge sichtbar zu machen, wird die Idee erarbeitet, die wöchentlichen Rücksprachen mit ihren Mitarbeitern als Stimmungsbarometer zu nutzen – sie explizit zu fragen, wie sie die Wertschätzung ihrer Arbeit empfinden.

Vorboten von Rückfällen erkennen und gegensteuern

Im Coachingprogramm übt die Abteilungsleiterin die Technik des aktiven

Transferstärke trainieren

Eine Auswahl von Tools und Techniken zur Stärkung schwach ausgeprägter Transferstärke-Faktoren. Durch ihre Anwendung lässt sich Umsetzungserfolg für ein aktuelles Lernziel steigern und die eigene Transferstärke-Kompetenz grundsätzlich weiterentwickeln.

Faktor	Maßnahmen zur Steigerung
1. Offenheit für Fortbildungsimpulse	▶ Kritische Haltung zu Fortbildungen hinterfragen. Welche Negativerfahrungen stecken dahinter? Was kann ich selbst tun, um die für mich passenden Fortbildungen zu finden, die mir etwas bringen? ▶ Edison-Prinzip - Eigene Denkautobahnen bewusst verlassen, wie der Glühbirnen-Erfinder Edison. Oft steckt genau in ungewohnten Lösungen das größte Potenzial – eben weil diese im bisherigen Denken nicht vorkommen.
2. Selbstverantwortung für den Umsetzungserfolg	▶ Innere Blockaden, Ziel- bzw. Wertekonflikte erkennen, die zu Passivität bei der Umsetzung führen und diese auflösen. ▶ Umsetzungsplanung mit dem „Kopfkino“. Dabei stellt sich der Teilnehmer im Geist genau vor, wie er vorgeht, um sein Lern- und Veränderungsziel sicher zu erreichen. Dazu zählt, sich klare, machbare Teilschritte zu überlegen, die zu kleinen motivierenden Erfolgen auf dem Weg zum großen Ziel führen. ▶ Sich um Unterstützung kümmern, damit die Umsetzung optimal funktioniert. Diese Person – sei es Chef, Kollege oder Trainer/Coach – gibt Feedback, erinnert, motiviert oder hilft, wenn es Schwierigkeiten bzw. offene Fragen gibt.
3. Rückfallmanagement im Arbeitsalltag	▶ Selbsterinnerungsstrategien einsetzen, z.B. Kärtchen/Klebenotizen mit Vorsätzen aufhängen, Outlook-Termine als Reminder setzen. ▶ Vorboten für den Rückfall in alte Gewohnheiten erkennen und geeignete Notfallpläne entwickeln – nach dem Motto „Wenn X kommt, dann mache ich Y.“ ▶ Zeitbedarf konkretisieren. Geht es im Tagesgeschäft nur um „Umdenken“, oder braucht es tatsächlich Zeit zum Üben? Wie kann ich mir die nötigen Freiräume verschaffen?
4. Positives Selbstgespräch bei Rückschlägen	▶ Einsatz der „Stopp-Technik“, um destruktive innere Dialoge zu erkennen, die entwicklungsfeindlich sind – umdenken und lernen, so mit sich zu sprechen, wie man einen anderen motivieren würde, um bei Lernthemen am Ball zu bleiben. ▶ Kleine und kleinste Fortschritte bewusst wahrnehmen und würdigen, z.B. gestützt durch ein Erfolgstagebuch.

Rückfallmanagements, die sie in ihrem Transferstärke-Auswertungsbericht kennengelernt hat. Im Kern geht es bei dieser darum, die Vorboten von Rückfällen in alte Gewohnheiten zu identifizieren und rechtzeitig gegenzusteuern. Die Vorboten solcher Rückfälle verhalten sich nach gleichem Muster wie die von Erdbeben. Da gibt es zunächst nur leichte und dann immer deutlichere seismografische Anzeichen, bis irgendwann die Erde bebt und auseinander bricht.

Je früher und je klarer die Vorboten von Rückfällen erkannt werden, umso leichter lässt sich rechtzeitig das Steuer herumreißen. Entscheidend ist dabei, innerlich „Stopp – Vorsicht altes Muster“ zu sagen und das „Stopp“ so deutlich zu spüren, als wenn man einen Stock in eine sich bewegende Fahrradspeiche hält. Wenn auf diese Weise der Automatismus des alten Trotts unterbrochen worden ist, können passende, vorab entwickelte Gegenmaßnahmen eingeleitet werden.

Die Abteilungsleiterin erkennt für sich zwei Vorboten, die ihr anzeigen, dass sie ein berechtigtes Lob nicht aussprechen wird. Erstens: die Sorge, die Mitarbeiter könnten denken „Das ist zu dick aufgetragen. Das ist übertrieben.“ Die Gegenmaßnahme, die dazu entwickelt wird: Lob aussprechen, später nachfragen, wie es ankam und passend zum Mitarbeiter die richtigen Worte finden. Vor allem aber auch darauf achten, dass das Lob konkret ist und der Mitarbeiter genau weiß, woran es festgemacht wird. Zweitens Gedanken à la „das ist jetzt gerade nicht wichtig“, „das hat noch Zeit“ oder „das ist gerade unpassend“. Die dazugehörige Gegenmaßnahme: sich den Sinn und Nutzen des Feedbacks vor Augen halten und sich die Frage stellen: Ist jetzt wirklich keine Zeit, oder ist es eine Ausrede? Wenn es zeitlich tatsächlich unpassend ist, gilt es, zeitnah einen Kontakt herzustellen und dann das Feedback zu geben.

Die Sensibilisierung für die Vorboten und die eingeleiteten Gegenmaßnahmen führen zu ersten Praxiserfolgen – es kommt aber auch immer noch zu Situationen, in denen der Abteilungsleiterin die Vorboten durchgehen oder sie diese zwar erkennt, aber trotzdem im alten Muster verhaftet bleibt. In der Nachbetrachtung wird ihr klar, dass sie in diesen Situationen innerlich noch deutlicher „Stopp“ sagen muss, damit das Umdenken gelingt: „Man muss dann wirklich einmal kurz anhalten und sich das bewusst machen“, formuliert sie im Reflexionsgespräch.

Diese Erkenntnis will sie an ihre Mitarbeiter weitergeben, genauso wie die Technik des Rückfallmanagements und die im Programm gelernten Tools und Techniken zur Stärkung der eigenen Transferstärke (siehe Kasten links). Künftig will sie selbst ihre Mitarbeiter in Lern- und Entwicklungsprozessen in der Rolle eines Transferstärke-Coachs unterstützen, wenn diese das wollen.

Axel Koch ■

PROFESSIO

Beraterqualifizierung Systemisches Coaching

- durchgeführt von professionellen Coachs mit Managementerfahrung und Lehrendenpraxis
- Vermittlung von Theorien und Handwerkszeug in Verbindung mit praktischen Übungen und Fallsupervision
- Integrativer Fokus auf Persönlichkeit, Rolle und Organisationskontext
- Methodische Vielfalt (systemische TA, u.a.)

Coach-Pool für Unternehmen

Sie suchen einen Coach? PROFESSIO verfügt über ein bundesweites Netzwerk an mehrsprachigen Coachs mit Erfahrungen in unterschiedlichen Coaching-Fragestellungen in großen und mittelständischen Unternehmen.

Professio GmbH • Am Bocksberg 80 • 91522 Ansbach
Tel.: +49 981 977 787 6-60 • office@professio.de • **www.professio.de**

Beraterqualifizierung • Führungskräfteentwicklung • Change Consulting • Profi-Power

MDI
MANAGEMENT DEVELOPMENT INSTITUTE

Wir verdoppeln Ihren Lerntransfer - garantiert.

Mit unserer Lerntransferplattform für integrierten Wissenstransfer durch

- Transparente und MESSBARE LERNERFOLGE
- Nachhaltigkeit durch Learning-on-the-Job
- Einbeziehung der Führungskraft als Lernbegleiter
- Individuelle Zieledefinition und -evaluierung
- Flexibles und intuitives Online-Tool
- Erfahrungsaustausch und Peer Coaching im Lern-Netzwerk

Für Personalentwickler, Trainer und Bildungsinstitute – erhöhen Sie jetzt Ihren ROI (Return on Learning Investment) und vereinbaren Sie einen Beratungstermin mit uns.

Barbara Buzanich-Pöltl
barbara.buzanich@mdi-training.com
+43 1 524 17 17 20

We encourage and support development www.mdi-training.com