

Speakers Corner: „Führungskräfte stehlen sich aus Bequemlichkeit aus ihrer Verantwortung“

Axel Koch über misslungenen Lerntransfer

■ Die Lernerkenntnisse aus dem Seminar glühen noch im Gehirn: Ja, das hat eingeleuchtet. Die Motivation, das Gelernte morgen umzusetzen, ist da. Doch über Nacht erkaltet die Leidenschaft wie die fahle Asche im Kamin. Der Wecker klingelt. Die Arbeit ruft. Und schon zieht der Sog des Tagesgeschäfts den vormaligen Seminarteilnehmer wie ein Super-Staubsauger mitten rein ins Geschehen.

Fast jeder Teilnehmer von Weiterbildungen kennt das Phänomen. Jeder Trainer und jeder Personalentwickler auch. Die Wissenschaft hat es längst bewiesen. Und trotzdem gilt es als Privatangelegenheit, ob der Lerntransfer nach einem Seminar oder Training gelingt. Die Firma bezahlt ein bis zwei Tage Training – und gut ist's. Warum hält sich diese Praxis so hartnäckig wie Pickel bei einem Teenager?

Aufgrund von zwei Annahmen: Die erste besteht darin, dass der Trainer ein Supermann ist, der alles richtet und die Menschen entzündet. Selbst die, die lustlos und mit glasigem Blick im Stuhlkreis sitzen, kehren, so die Vorstellung, dank seiner hervorragenden Einwirkung erhellt und frohen Mutes an ihre Arbeit zurück und setzen das Gelernte perfekt um.

Noch schlimmer ist Annahme Nummer zwei: Personalverantwortliche setzen häufig

unausgesprochen voraus, dass alle erwachsenen Mitarbeiter eines Unternehmens per se eine hohe Lern- und Veränderungsfähigkeit besitzen und daher hervorragend in der Lage sind, selbstgesteuert zu lernen. Demnach ist jeder Mitarbeiter nach einem Seminar zum Weiterlernen motiviert, sucht sich Übungs- und Anwendungsmöglichkeiten, holt sich Hilfe, wenn etwas nicht klappt und bleibt so lange am Ball, bis das Gelernte wie selbstverständlich im Arbeitsalltag umgesetzt ist. Dabei ist er getrieben vom tiefen Interesse an persönlicher und beruflicher Weiterentwicklung.

Ja, es gibt solche Mitarbeiter. Die Forscher Morgan McCall, Bob Eichinger und Michael Lombardo haben beispielsweise festgestellt und in ihrem Buch „The Lessons of Experience“ beschrieben, dass sich erfolgreiche Führungskräfte durch ihre sogenannte Learning Agility auszeichnen. Lernagile Führungskräfte suchen aktiv nach persönlichen Wachstumschancen. Lernen hört für sie nie auf. Sie stellen sich selbst in Frage, reflektieren ihre Schwächen, sind offen für neue Wege und trennen sich von überholtem Denken und Verhalten. Aus Erfahrungen destillieren sie Erkenntnisse, die sie dann auch umsetzen.

Der Haken: Von dieser Spezies gibt es nur sehr wenige. Nach Studien von Michael

Lombardo sind in der Belegschaft größerer Firmen nur etwa zehn Prozent lernagile Menschen vertreten. 60 Prozent sind lern-technisch eher passiv. Die restlichen 30 Prozent haben mit Lernen gar nichts am Hut. Aus der Lerntransfer-Forschung ist bekannt, dass bestimmte Charakteristika von Personen den Lerntransfer-Erfolg deutlich beeinflussen. Meta-Analysen, in denen der Forschungsstand zusammengefasst ist, zeigen: Transfererfolg braucht ein gewisses geistiges Niveau – im Psychologendeutsch „kognitive Fähigkeiten“ genannt. Diese sind nötig, um sich Wissen und Fertigkeiten anzueignen, um sie sich zu merken und sie anzuwenden. Und auch, um aus Erfahrungen zu lernen.

Zu den nötigen geistigen Fähigkeiten gehören Selbstwahrnehmung, Selbstreflexion und auch Selbstwirksamkeitsüberzeugung. Verfügen Menschen über Letztere, dann glauben sie an sich und ihre Fähigkeiten und lassen sich nicht durch Hindernisse kleinkriegen. Das ist für Trainingsprogramme besonders bedeutsam. Denn es braucht Anstrengung und Ausdauer, um neues und ungewohntes Verhalten in der Praxis umzusetzen und nicht bei den ersten Rückschlägen und Anfangsschwierigkeiten aufzuhören. Hohe



Foto: Julia Walker

Der Autor: Dr. Axel Koch ist Professor für Training & Coaching an der Hochschule für angewandtes Management in Erding und hat den Wirtschaftsbestseller „Die Weiterbildungslüge“ unter einem Pseudonym geschrieben. Der Dipl.-Psychologe entwickelte die mit dem Deutschen Weiterbildungspreis 2011 ausgezeichnete Transferstärke-Methode, um mehr Lernwirkung und Praxistransfer zu erreichen. Kontakt: Axel.Koch@fham.de

Selbstwirksamkeit wirkt sich positiv auf die Transfermotivation aus. Und die bestimmt, wie konsequent ein Teilnehmer Lernanstrengungen unternimmt.

Auch meine Forschung an bisher rund 2.500 Probanden zeigt, dass nur etwa 20 Prozent der Teilnehmer transferstark sind, also die Einstellungen und Fertigkeiten mitbringen, die für einen Trainingserfolg bedeutsam sind. Eine hohe Transferstärke drückt sich demnach in vier Faktoren aus: Offenheit für Fortbildungsimpulse, Selbstverantwortung für den Umsetzungserfolg, Rückfallmanagement im Arbeitsalltag und das positive Selbstgespräch bei Rückschlägen.

Für lernagile, für Veränderung motivierte Menschen ist es kein Problem, wenn der Lerntransfer als Privatsache gilt. Für alle anderen schon. 80 Prozent bräuchten eigentlich einen Chef, der seine Aufgabe als oberster Personalentwickler wahrnimmt und den Transfer unterstützt und begleitet. Die Möglichkeiten dazu hätte er: Es existieren viele Ansätze, die helfen können, auch weniger lern- und transferstarken Weiterbildungsteilnehmern gute Umsetzungsergebnisse zu bescheren.

Doch die meisten Führungskräfte win-ken ab, wie leidgeprüfte Personalentwickler wissen. „Das ist die Selbstverantwor-

tung des Mitarbeiters“, tönt es unisono. „Ist doch in seinem Interesse.“ Dabei wird völlig ignoriert, dass die meisten Mitarbeiter nicht die Voraussetzung dafür mitbringen, den Trainingstransfer völlig eigenständig voranzutreiben. Mein Verdacht: Es geht dabei gar nicht darum, dem Mitarbeiter nicht hineinpfuschen zu wollen. Es geht um einen „heimlichen Gewinn“.

In der Psychologie gibt es hierfür ein Wort: Kollusion. Das Wort beschreibt ein meist unbewusstes Einvernehmen oder unbewusst abgestimmtes Zusammenspiel von zwei oder mehreren Personen, das von Motiven getrieben ist. Das Motiv der Führungskräfte heißt: Bequemlichkeit. „Lerntransfer ist Privatsache“ heißt also übersetzt nichts anderes als: Ich will meine Ruhe haben. Dafür aber zahlen Unternehmen einen hohen Preis.

Professor Dr. Axel Koch ■



Gesund führen: sich und andere

Trainerausbildung „AT ITS BEST“
mit Dipl.-Psych. Barbara Schade

Werden Sie **Gesund führen - Trainer/in** nach dem in mehr als 700 Seminaren bewährten und erfolgreichen Konzept von Dr. Anne K. Matyssek

2x 2 1/2 Tage und ein Tag Qualitätswerkstatt.
Nächste Ausbildungsgruppe ab 29. Juli 2015

Das Trainer-Seminar kann auch als
Inhouse-Seminar gebucht werden.

„Die Ausbildung bei Frau Schade war ein Genuss! Ihre Art, fundiertes und aktuellstes psychologisches Wissen unterhaltsam zu verpacken und mit Leichtigkeit, Herz und Großzügigkeit zu vermitteln, machen das Training zu einem unvergesslichen Ereignis. So gut können Lachen und Lernen zusammenpassen! Ganz große Klasse, danke schön!“

Erfahren Sie mehr:
www.barbara-schade.de
www.do-care.de



Auf der Suche nach einem Profi?



Über 970 Profile

von Trainern, Coaches, Beratern,
Supervisoren und vielen mehr.

www.weiterbildungsprofis.de



managerSeminare

DAS WEITERBILDUNGSMAGAZIN



Lernprojekt Selbsterkenntnis: Wer bin ich? Wie bin ich? Was will ich?

- ▶ Warum das Selbstbild fast immer verzerrt ist
- ▶ Wie Selbsterkenntnis die Führungskompetenz steigert
- ▶ Erkenntnispfad: Fünf Schritte zum Selbst

Wertvolle Wut: Warum Aggressivität eine Managementkompetenz ist
Kollegencoaching: Wie die Beratung von Führungskraft zu Führungskraft funktioniert
Gehirnjogging: Welche Methoden tatsächlich Nutzen bringen
Seminarmarkt: Aktuelle Weiterbildungen für Mitarbeiter und Führungskräfte

Abonnent zu sein lohnt sich:

- ▶ vollständiger **Zugriff** auf 20 Jahre Artikelarchiv

und ...

- ▶ **alle** Themendossiers **gratis**
- ▶ **50 Euro** Rabatt beim Kauf von Führungstrainings auf CD-ROM
- ▶ **bis zu 100 Euro** Rabatt bei den Petersberger Trainertagen
- ▶ Motivationsposter zum **Sonderpreis**
- ▶ **kostenfreie** Messekarten, z.B. für die Zukunft Personal
- ▶ digitale Ausgabe **inklusive**
- ▶ **Gratis-Prämie** bei Bestellung

Einfach bestellen unter

www.managerSeminare.de/abo