

Koch, A. (in Druck). Blinder Fleck beim Lerntransfer - Die Transferstärke-Analyse bringt Licht ins Dunkel. In: Manuel Sand (Hrsg.) Leadership und Guiding. Adventuremanagement in Theorie und Praxis. · Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH

1 Blinder Fleck beim Lerntransfer - Die Transferstärke-Analyse bringt Licht ins Dunkel

Axel Koch

Zusammenfassung

Die Umsetzung von Lernerkenntnissen ist oft schwer. Das wissen die meisten Teilnehmer von Seminaren bzw. Trainings auch. Allerdings eher in der Art eines Gefühls als im Detail. Welche konkreten Einflussfaktoren auf den Lerntransfer bei ihnen eine Rolle spielen, ist ihnen nicht klar. Und auch nicht, wie sie sich besser steuern können, damit die Umsetzung in der Praxis effizient und erfolgreich funktioniert. Genau an diesem Punkt setzt die Transferstärke-Analyse an. Dieser Test macht Teilnehmern mit wenig Aufwand sichtbar, welche Stärken und Risiken für den Lerntransfer bestehen und wie sie hier Abhilfe schaffen können. Damit bietet die Transferstärke-Analyse einen völlig neuen Zugang zu einem viel zitierten Problem in der Fort- und Weiterbildung - nämlich dem mangelnden Lerntransfer.

1.1 Einführung

„Ich stelle mich manchmal vielleicht selbst zu schlecht dar. Ich bin eher jemand, der tiefstapelt. Denn es ist mir ein Gräuel zu prahlen, was ich Tolles geleistet habe“, sagt Bernd, 34 Jahre, in der Erwartungsabfrage zu Beginn des Kommunikationstrainings. Sein Chef habe ihm gesagt, er müsse mehr für seine *visibility* tun, damit er seinen nächsten Karriereschritt als Führungskraft schafft. Er will lernen,

sich und seine Leistungen besser zu vermarkten. Bernd ist einer von zwölf Teilnehmern, die mit unterschiedlichsten Zielen und Erwartungen das zweitägige Training besuchen.

Wenn Teilnehmer, wie Bernd, Soft Skills-Seminare bzw. Trainings besuchen, dann haben sie in erster Linie die Lernziele und die Inhalte im Blick. Da geht es um Themen wie Kommunikation, Verkauf, Zeitmanagement oder Führung. Sie denken, dass sie das Gelernte schon umsetzen werden, wenn sie genügend Motivation und Änderungswille haben. Oder sie sehen den Trainer in der Pflicht, an dem es letztlich liegt, ob ihnen ein Seminar später im Alltag etwas bringt. Genauso denken auch die Chefs, die ihre Mitarbeiter entsenden. Doch bei all dem wird eines übersehen. Unter der Oberfläche schlummern verschiedene Risiken für den Lerntransfer, die kaum einem bekannt sind. Es gibt also einen blinden Fleck und der trägt dazu bei, dass gute Vorsätze so oft scheitern. Das bedeutet am Ende Zeitvergeudung, Frustration und oft auch die Aufgabe von eigenen Veränderungszielen. Anstatt sich zu verbessern, bleibt alles beim Alten. Und das Geld für einen Trainingsbesuch war auch umsonst.

Das Thema *Lerntransfer* ist daher für die Teilnehmer selbst, als auch für die Firmen von hoher Bedeutung. Lerntransfer bedeutet dabei, dass in einer Fortbildungsmaßnahme gelerntes Wissen bzw. erworbene Fertigkeiten und Haltungen danach auch generell im Arbeitsalltag über eine längere Zeit gezeigt werden (Baldwin & Ford, 1988, S. 64).

Wie die 9. IW-Weiterbildungserhebung 2017 vom Institut der Deutschen Wirtschaft in Köln zeigt, waren im Jahr 2016 rund 85 Prozent der Unternehmen in Deutschland mit verschiedensten Maßnahmen in der Weiterbildung aktiv. Hochgerechnet gaben die Firmen dabei 33,5 Milliarden Euro an direkten und indirekten Kosten aus (Seyda & Placke, 2017). Lerntransfer betrifft also einen Großteil der Unternehmen. Deren Hoffnung ruht in der Regel auf den Trainern. Doch die sind streng genommen im Blindflug unterwegs. Sie können zwar in einem Training die Motivation der Teilnehmer anhand deren Mimiken und Aussagen erkennen, haben aber keine Ahnung, welche konkreten Risiken für den Lerntransfer jeder Teilnehmer mitbringt und was sie als Unterstützung leisten können, damit der Einzelne das Gelernte in seinem Arbeitsalltag optimal umsetzt.

Genau an diesem Punkt setzt eine neue Lösung an, die den Lerntransfer proaktiv sicherstellen hilft. Die Lösung ist ein psychologischer Test namens Transferstärke-Analyse. Dieser macht Teilnehmern mit wenig Aufwand sichtbar, welche Stärken und Risiken für den Lerntransfer bei ihnen bestehen und wie sie hier Abhilfe schaffen können. Der Trainer bekommt auf seiner Seite eine nie dagewesene Transparenz zu seinen Teilnehmern und wie er besser den Lerntransfer steuern kann. Damit bietet die Transferstärke-Analyse einen völlig neuen Zugang zu ei-

nem viel zitierten Problem in der Fort- und Weiterbildung - nämlich dem mangelnden Lerntransfer (vgl. z. B. Baldwin & Ford, 1988, Saks & Belcourt, 2006; Gris, 2008; Koch, 2010; Grossman & Salas, 2011; Saks, Salas, & Lewis, 2014; Weinbauer 2015, Hughes et. al., 2018)

Doch die Lösung *Transferstärke-Analyse* geht über das Thema Lerntransfer hinaus. Sie macht Teilnehmern überdies ihre Selbstverantwortung für den Lerntransfer bewusst und fördert zugleich deren Lern- und Selbstveränderungskompetenz. Sie leistet damit einen wesentlichen Beitrag, um Mitarbeiter in ihrer Rolle als selbstverantwortlicher Lerner zu stärken. Denn genau das wünschen sich die Firmen unter dem Stichwort *Lernen 4.0* angesichts der Digitalisierung und des ständigen Wandels von ihren Mitarbeitern. (vgl. z.B. Erpenbeck & Sauter, 2013; Reimann, 2015, Eckelt & Sauter 2016; Kortsch, Paulsen & Kauffeld, 2019; Mesmer, 2019).

Diese Stärkung ist auch dringend nötig, wie die wohl größte Studie in Deutschland von Graf, Gramß & Heister (2016) an rund 10.000 Mitarbeiter zeigt. Auf der einen Seite haben die befragten Mitarbeiter verstanden, dass sich die Arbeitswelt rasant verändert und sie sich daher ebenfalls verändern müssen. So gut wie alle Teilnehmer (98 Prozent) geben an, sich der Bedeutung des Lernens aufgrund sich verändernder Anforderungen bewusst zu sein. Auf der anderen Seite scheitern sie aber bei ihren Lernbemühungen und der Umsetzung. So sehen z.B. nur 27 Prozent bei sich eine hohe Transferfähigkeit. Und hier setzt die bereits erwähnte Transferstärke- Analyse und das dahinterstehende Transferstärke-Modell an.

1.2 Das Transferstärke-Modell

Der Fokus des Transferstärke-Modells liegt auf den erforderlichen Einstellungen Selbststeuerungsfertigkeiten, die für den Lerntransfer bedeutsam sind. Denn die Bedeutung des Themas „Transfermotivation“ ist bereits gut untersucht (vgl. z.B. Ford & Weissbein, 1997; Grohmann, Beller & Kauffeld, 2014; Tonhäuser & Bükker, 2016). Der Begriff „Transferstärke“ ist vor diesem Hintergrund definiert als persönliche Kompetenz, Lern- und Veränderungsimpulse selbstverantwortlich, erfolgreich und nachhaltig in der Praxis umzusetzen. Dabei können diese Impulse aus Seminaren und Trainings, Outdoor-Veranstaltungen aber auch aus E-Learnings oder aus einem Video stammen.

Der Ausgangspunkt bei der Entwicklung des Modells bestand in der Sichtung von Theorien, Modellen und empirischen Befunden aus der Therapie- und Lerntransferforschung, um einen Überblick zu erhalten, welche Einflussfaktoren auf Seiten der Person den Lern- und Veränderungserfolg bestimmen (vgl. z. B. Bandura, 1977, Meichenbaum, 1977; Marx, 1982; Prochaska & DiClemente,, 1983; Marlatt

& Gordon, 1985; Marx 1993; Baldwin & Ford, 1988; Mc Call, Lombardo und Morrison, 1988; Prochaska, DiClemente, & Norcross, 1992; Prochaska, Norcross, & DiClemente, 1994; Prochaska, Redding, & Evers, 1997; Larimer, Palmer; Marlatt, 1999; Polivy, 2001; Naquin & Baldwin, 2003; Buchhester, 2003; Kanfer, Reinecker & Schmelzer, 2006; Gollwitzer & Sheeran, 2006; Storch & Krause, 2007; Jack, 2007; Fydrich, Sommer & Brähler, 2007; Gnefkow, 2008; Kauffeld, Bates, Holton & Müller, 2008; Deimann, Weber, Bastiaens, 2008; Stewart, Palmer, Wilkin & Kerrin, 2008).

Insgesamt flossen etwa 18 Modelle in das an rund 2.500 Probanden faktorenanalytisch entwickelte Transferstärke-Modell ein. Ergänzend zur Literaturrecherche erfolgten 20 explorative Befragungen von Experten (Personalentwickler, Führungskräfte, Trainer).

Im Folgenden werden nun die vier Faktoren der Transferstärke näher beschrieben:

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 unterstützen, die Rahmenbedingungen förderlich zu gestalten.

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 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 Erfolge. 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 wurden auch noch drei Aspekte des Umfelds aufgenommen, 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 dem Umfeld für einen wirksamen Lerntransfer betrachtet werden.

1.3 Die Idee der Transferstärke-Analyse

Die Idee der Transferstärke-Analyse ist ganz einfach und soll hier am Beispiel eines Trainings verdeutlicht werden. Trotz aller Digitalisierung sind nämlich Trainings nach wie vor sehr verbreitet, wie die managerSeminare-Trendstudie Weiterbildungsszene Deutschland 2018 beschreibt. Dabei sind Soft Skills, Führungsfähigkeiten, Sozialkompetenzen und die damit verbundenen Schlüsselqualifikationen mit Abstand die zentralen Inhalte der befragten Weiterbildner. Befragt wurden hierzu 1.169 Trainer, Coaches und Weiterbildungsanbieter (Graf, 2018).

Kehren wir zurück zu Bernd, der das eingangs erwähnte Kommunikationstraining besucht. Wie sieht in dem Fall der Einsatz der Transferstärke-Analyse aus. Einen Überblick dazu gibt das Schaubild.



Abbildung 1: Einsatz der Transferstärke-Analyse im Training

Schritt 1 – Vor dem Training: Der Trainer lädt vor dem Training seine Teilnehmer per Mail zur Teilnahme an der Transferstärke-Analyse ein, die als Online-Fragebogen verfügbar ist. Ergänzend dazu gibt es ein kurzes Video, das dem Teilnehmer den Sinn und Nutzen der Transferstärke-Analyse vermittelt.

Der Teilnehmer bearbeitet dann den rund 50 Aussagen umfassenden Fragebogen. Dazu steht ihm eine sechsstufige Skala von „trifft nicht zu“ bis „trifft voll zu“ zur Verfügung. Beispiele für die Fragen lauten:

- Handlungsempfehlungen, die nicht meinen Erfahrungen entsprechen, empfinde ich als graue Theorie.
- Um ein gewünschtes Verhalten zu erreichen, mache ich mir klar, in welchen Schritten ich am besten vorgehen muss.
- Es entmutigt mich, wenn ich in alte Verhaltensmuster zurückfalle.

Die Bearbeitungszeit beträgt 10-15 Minuten. Typischerweise finden die Teilnehmer den zeitlichen Aufwand gut machbar.

Die Teilnehmer erhalten dann zeitnah ihre personalisierten Auswertungsberichte im PDF-Format per Mail übersendet. Der Report besteht aus rund 40 Seiten. Ergänzend zu dem Report erhalten sie auch einige kurze Erklärvideos, die ihnen helfen, sich schnell in dem Report zurechtzufinden und mit den Ergebnissen wirksam zu arbeiten. Damit verbunden erhalten die Teilnehmer die Aufgabenstellung, sich mit ihrem Report und den Videos vor dem Training zu befassen. Sie sollen dann ihre Überlegungen und ihren Report mit ins Training bringen, um damit in der anstehenden Einheit zum Thema „Lerntransfer“ weiterzuarbeiten.

Zur Illustration ist hier das Transferstärke-Profil von Bernd abgebildet.



Abbildung 1: Auszug Transferstärke-Auswertungsbericht

Die Zahlen pro Faktoren 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.

Wie die Abbildung zeigt, hat Bernd sein größtes Lerntransfer-Risiko beim Faktor „Rückfallmanagement im Arbeitsalltag“ (45 %). Aber auch der Faktor „Selbstverantwortung für den Umsetzungserfolg“ ist mit einem Wert von 68 % ausbaufähig.

Vor diesem Hintergrund möchte Bernd natürlich gerne wissen, was er tun muss, um diese Risiken zu überwinden. Dazu gibt es im Report die persönlich auf ihn abgestimmte Seite „So stärken Sie Ihre Transferstärke“.

TRANSFERSTÄRKE-METHODE AUSWERTUNGSBEREICH

2

TO-DO-LISTE

SO STÄRKEN SIE IHRE TRANSFERSTÄRKE

Sie kennen nun Ihr persönliches **Transferstärke-Profil** und Ihre Ausprägung auf den 4 Faktoren der Transferstärke. Die folgende To-do-Liste gibt Ihnen einen schnellen Überblick, mit welchen Maßnahmen Sie Ihre Transferstärke stärken können. So gelingt es Ihnen, aktuelle und künftige Lern-/ Veränderungsziele erfolgreich zu erreichen. Genauere Hinweise zu den einzelnen Maßnahmen lesen Sie auf den folgenden Seiten.

<p>OFFENHEIT FÜR FORTBILDUNGSPULSE</p> <p>Übungen als geschützten Raum betrachten + (Seite 20)</p>	<p>SELBSTVERANTWORTUNG FÜR DEN UMSETZUNGSERFOLG</p> <p>Kleine machbare Teilschritte definieren + (Seite 21)</p> <p>Nutzen vor Augen halten + (Seite 22)</p>	<p>RÜCKFALLMANAGEMENT IM ARBEITSALLTAG</p> <p>Verbindlichkeit erhöhen + (Seite 23)</p> <p>Vorboten erkennen für Rückfallvorbeuge + (Seite 24)</p>	<p>POSITIVES SELBSTGESPRÄCH BEI RÜCKSCHLÄGEN</p> <p>Keine Maßnahmen erforderlich</p>
---	--	--	---

Auswertung: ● Stärke (80% - 100%) ● Potenzial (>50% - <80%) ● Risiko (50% und weniger)

1 WWW.TRANSFERSTÄRKE.METHODE.DE
SEITE 18 VON 27

Abbildung 2: To-Do-Liste zur Stärkung der eigenen Transferstärke

Zum Thema „Rückfallmanagement“ bekommt Bernd in seinem Report zwei Tipps angezeigt. Ein Tipp davon ist z.B. eine spezielle, gut beforschte Technik namens Aktives Rückfallmanagement (z.B. Marx, 1982; Marlatt & Gordon 1985; Marx 1993; Larimer, Palmer & Marlatt 1999), 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 dann rechtzeitig gegensteuert. Indem sich Bernd nun mit diesem Bereich seines Lerntransfer-Risikos befasst, hat er einen Doppelnutzen: Er weiß, wie er bei seinem aktuellen Thema seinen Lernerfolg sicherstellen kann und zugleich lernt er die Rückfallmanagement-Technik, die ihm bei allen künftigen Veränderungsvorhaben hilft.

Der Trainer bekommt auf der Basis der einzelnen Auswertungsreporte in einem Gruppenprofil einen Überblick über seine gesamte Trainingsgruppe, wie die Abbildung 3 zeigt.

	Teilnehmer A	Teilnehmer B	Teilnehmer C	Teilnehmer D	Teilnehmer E	Teilnehmer F	Teilnehmer G	Teilnehmer H	Teilnehmer I	Teilnehmer J	Teilnehmer K	Teilnehmer L
Name Teilnehmer												
Transferstärke (gesamt)	47	50	57	60	66	67	69	70	70	72	79	90
Offenheit für Fortbildungsimpulse	55	30	45	65	75	75	85	75	85	80	85	100
Selbstverantwortung für den Umsetzungserfolg	44	58	72	62	74	68	82	72	60	68	82	82
Rückfallmanagement im Arbeitsalltag	25	30	35	40	30	55	45	45	50	45	60	85
Positives Selbstgespräch bei Rückschlägen	64	64	52	68	72	68	48	80	92	84	84	100
Unterstützendes Umfeld (gesamt)	44	38	47	58	31	60	76	49	58	35	62	64
Chef kümmert sich nicht um Transferförderung	40	40	20	20	20	53	40	20	0	13	47	0
Kollegen demotivieren für Umsetzung	45	55	85	75	35	80	95	65	90	40	80	100
Keine Zeit für Neues und Übung	50	0	10	80	40	30	90	60	80	50	50	90

Abbildung 3: Transferstärke-Werte für eine Trainingsgruppe

In der Gruppenauswertung sind für jeden Teilnehmer die Werte aus dem Einzelreport sichtbar. In dem dargestellten Profil lässt sich erkennen, dass besonders zwei Teilnehmer – nämlich A, B – sowohl in ihrer Transferstärke als auch angesichts ihres Umfelds ein hohes Risiko haben, Lernimpulse nicht umzusetzen. Mindestens mit diesen Teilnehmern müsste der Trainer im Vorfeld zu der Trainingsmaßnahme sprechen, um herauszufinden, was diese Teilnehmer brauchen, um offen in die Veranstaltung zu gehen. Genauso mit Teilnehmer C, der nahe dem roten Bereich liegt und der auch eine recht geringe „Offenheit für Fortbildungsimpulse hat“. Gerade bei solch transferschwachen Teilnehmern reicht es erfahrungsgemäß nicht aus, diesen nur ihren Report und die begleitenden Erklärvideos zu übersenden.

Darüber hinaus zeigen sich für drei Felder über die ganze Gruppe besondere Risiken für die Umsetzung. Die Mehrzahl der Teilnehmer ist schlecht aufgestellt zum Thema Rückfallmanagement im Arbeitsalltag, etwa die Hälfte hat wenig Zeit für Neues und Übung in ihrem Arbeitsalltag und alle Chefs kümmern sich nicht um Transferunterstützung – würden also gar nicht merken, wenn ihre Mitarbeiter nichts des Gelernten umsetzen.

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.

Schritt 2 – Im Training: Im Training gibt es eine ca. einstündige Einheit für den Lerntransfer. In Verbindung mit den eigenen Transferstärke-Ergebnissen erfolgt nun die Betrachtung auf zwei Ebenen. Nämlich Ebene 1 – was will ich umsetzen? (Vorsatz/Lernziel) und Ebene 2 - welche Handlungstipps aus dem Transferstärke-Report muss ich zwingend beachten, damit die Umsetzung auch funktioniert. Um sich diesen beiden Fragen zu widmen, kann der Trainer z.B. seine Teilnehmer bitten, zu zweit zusammenzugehen und diese Punkte zu erörtern und aufzuschreiben. Am Ende hat dann jeder eine „transferstarke Umsetzungsstrategie“ für seine Vorsätze, mit denen er aus dem Training geht.

Schritt 3 – Nach dem Training: Nach dem Training verfolgen die Teilnehmer ihre Umsetzung mit der sog. Lernverlaufskurve, die auch im Transferstärke-Auswertungsreport enthalten ist. Sie dient dazu, dass sie ihre Veränderungsfortschritte erkennen und sehen, inwiefern ihnen die Tipps aus den To-do-Listen bei der Umsetzung geholfen haben. Sie ist für einen Zeitraum von 8 Wochen ausgelegt. Denn dies ist der typische Zeitraum, um ein Veränderungsziel einen guten Schritt voranzubringen. Die Idee dabei ist, dass sich die Teilnehmer einmal die Woche an einem festen Tag 5-10 Minuten Zeit nehmen und sich dabei Gedanken zu den folgenden zwei Themen machen: Zuerst überlegen sie, wie gut sie ihr Veränderungsziel erreicht haben. Sie schätzen ein, wo sie sich sehen und kreuzen den entsprechenden Smiley auf einer Skala an. Als Zweites überlegen sie, wie ihr Erfolg bzw. Misserfolg mit ihrem Testergebnis und den Tipps aus dem Report zusammenhängt. Die Leitfrage ist – wie gut haben die Tipps geholfen, die Umsetzung sicherzustellen. Was muss ich ggfs. noch optimieren? Der Teilnehmer notiert die wichtigsten Gedanken als Fazit. Und so geht es dann Woche für Woche weiter. Sollte ein Teilnehmer merken, dass er gar nicht vorankommt – also dreimal in Folge den roten Negativ-Smiley angekreuzt haben, dann meldet er sich beim Trainer, damit dieser ihn berät.

3 TRANSFERSTÄRKE METHODOLOGIEENTWICKLUNG

2

LERNVERLAUFSKURVE

DOKUMENTIEREN SIE IHREN UMSETZUNGSERFOLG

Machen Sie am Ende jeder Woche ein Kreuz in dem Bereich, der für Sie zutrifft. Notieren Sie auch das Datum. Ziehen Sie ein kurzes Fazit, was Sie weiterhin beachten müssen, damit Sie Ihren Umsetzungserfolg sicherstellen. Sollten Fortschritte ausbleiben, sprechen Sie unbedingt Ihren Transferstärker-Couch an.

	Woche 1	Woche 2	Woche 3	Woche 4	Woche 5	Woche 6	Woche 7	Woche 8
●	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
●	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
●	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Datum								
Fazit								

3 WENN SICH KEIN FORTSCHRITT ERGEBT, SIND SIE WIRTSCHAFTLICH

Abbildung 4: Erfolgsmessung mit der Lernverlaufskurve

Um seine Teilnehmer bei der Umsetzung am Ball zu halten und auch zu erfahren, wo der Einzelne steht, schickt der Trainer nach etwa 1 Monat eine Mail an seine Teilnehmer und bittet um ein kurzes schriftliches Feedback zum aktuellen Stand der Umsetzung und zu offenen Fragen. So kann er ggfs. weitere Impulse geben. Darüber hinaus macht es Sinn, diese Abfrage auch nochmal nach 2 Monaten zu wiederholen, um so den Lerntransfer und die Arbeit mit dem Transferstärke-Profil weiter zu fördern. Das hängt dann aber immer vom Trainingsprojekt und dem Teilnehmerkreis ab.

1.4 Einzigartig in der Testlandschaft

Abschließend soll an dieser Stelle kurz beleuchtet werden, welchen Mehrwert die Transferstärke-Analyse im Vergleich zu sonstigen gängigen Instrumenten hat. Insgesamt setzen Firmen bereits verschiedene Persönlichkeitsinstrumente ein, um ihren Mitarbeiter deren Potenziale aufzuzeigen und ihnen zu ermöglichen, sich selbst besser kennenzulernen. Die beliebtesten Verfahren machen zwei Methodenstudien des Verlags manager Seminare (Graf 2014; Graf 2017) sichtbar (siehe Abbildung unten). Persönlichkeitsinstrumente erfreuen sich danach seit Jahren einer ungebrochenen Beliebtheit in der Weiterbildungsbranche. Vor allem kommen verschiedene Instrumente und damit verbundene Modelle zum Einsatz, die die Persönlichkeitseigenschaften, Motive und Werte von Teilnehmern oder deren Verhalten in Teams erfassen. Ein Instrument zur Erfassung der Lerntransfer-

Kompetenz kommt dagegen nicht vor. Das ist insofern überraschend, weil in Zeiten des digitalen Wandels dieses Thema nochmal zusätzliche Bedeutung bekommen hat, wie eingangs in diesem Beitrag erwähnt. Insofern stellt die Transferstärke-Analyse ein Novum am Markt dar, wie die folgende Abbildung plakativ zeigt:

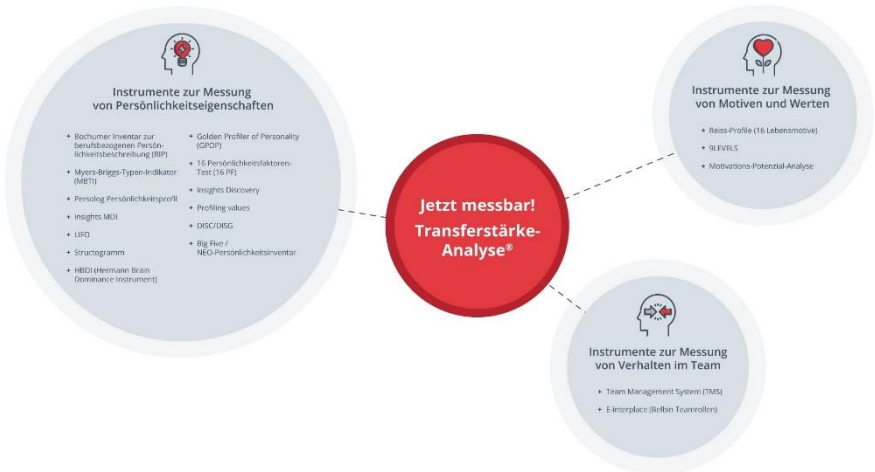


Abbildung 5: Messung von Lernterfer-Skills – ein Novum

Die Transferstärke-Analyse füllt somit eine Lücke in der Testlandschaft. Sie ist die einzige Potenzialanalyse, die aufzeigt, welche Einstellungen und Selbststeuerungsfertigkeiten entscheidend sind, damit der Lernterfer bei verhaltenorientierten Entwicklungsmaßnahmen funktioniert. Zugleich bekommt der Teilnehmer das nötige Handwerkszeug, um seinen Transfererfolg grundsätzlich besser zu steuern. Der Test ist also keine reine Diagnostik, sondern vor allem die Basis für einen Lernprozess, den die Transferstärke-Methode beschreibt.

1.5 Literaturverzeichnis

Baldwin, T. T. & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: a review and directions for future research. In: Personnel Psychology, 41, 63–105.

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavior change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Buchhester, S. (2003): *Bildungscontrolling. Der Einfluss von individuellen und organisationalen Faktoren auf den wahrgenommenen Weiterbildungserfolg*. Hamburg: Kovač
- Deimann, M.; Weber, B & Bastiaens, T. (2008): *Volitionale Transferunterstützung (VTU) – Ein innovatives Konzept (nicht nur) für das Fernstudium*. Hg. v. IfBM.Impuls. Schriftenreihe des Instituts für Bildungswissenschaft und Medienforschung. Hagen.
- Eckelt, A. & Sauter, W. (2016). Deutsche Bahn auf dem Weg zur „Bildung 4.0“. *wirtschaft + weiterbildung*, (1), 36-39
- Erpenbeck, J., Sauter, W. (2013). *So werden wir lernen! Kompetenzentwicklung in einer Welt fühlender Computer, kluger Wolken und sinnstiftender Netze*. Berlin Heidelberg: SpringerGabler
- Ford, J. K. & Weissbein, D. A. (1997): *Transfer of Training. An Updated Review and Analysis*. In: *Performance Improvement Quarterly* 10 (2), S. 22–41
- Fydrich, T., Sommer, G. & Brähler, E. (2007). *Fragebogen zur Sozialen Unterstützung*. Manual. Göttingen. Hogrefe
- Gnefkow, Thomas (2008): *Lerntransfer in der betrieblichen Weiterbildung. Determinanten für den Erfolg externer betrieblicher Weiterbildung im Lern- und Funktionsfeld aus Teilnehmerperspektive*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Gollwitzer, P. M. & Sheeran, P. (2006): *Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes*. In: *Advances in Experimental Social Psychology* (38), pp 69–119
- Graf, J. (2014): *Potente Persönlichkeitsmodelle. Methodenstudie Weiterbildungsszene 2014*. In: *Trainingaktuell* (Juni), S. 6–8.
- Graf, J. (2017): *Persönlichkeitsmodelle - ein lukrativer Markt. Methodenstudie - Weiterbildungsszene 2017*. In: *Training aktuell* (April), S. 10–13.
- Graf, J. (2018): *WeiterbildungSzene Deutschland 2018. Themen und Trends in Training, Beratung und Coaching*. Hg. v. managerSeminare Verlags GmbH
- Graf, N., Gramß, D. & Heister, M. (2016). *Gebrauchsanweisung lebenslangen Lernens*. Düsseldorf: Vodafone Stiftung.
- Gris, R. (2008): *Die Weiterbildungslüge. Warum Seminare und Trainings Kapital vernichten und Karrieren knicken*. Frankfurt am Main: Campus
- Grohmann, A., Beller, J. & Kauffeld, S. (2014): *Exploring the critical role of motivation to transfer in the training transfer process*. In: *International Journal of Training and Development* 18 (2), S. 84–103

- Grossman, R. & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15:2, 103-120
- Hughes, A. M., Zajac, S., Spencer, J. M. & Salas, E. (2018): A checklist for facilitating training transfer in organizations. In: *International Journal of Training and Development* 22 (4), S. 334–345
- Jack, M. (2007). FERUS – Fragebogen zur Erfassung von Ressourcen und Selbstmanagementfähigkeiten. Göttingen: Hogrefe
- Kanfer, F. H., Reinecker, H. & Schmelzer, D. (2006). *Selbstmanagement-Therapie. Ein Lehrbuch für die klinische Praxis*. 4., durchgesehene Auflage. Heidelberg: Springer
- Kauffeld, S.; Bates, R.; Holton, E. F.; Müller, A. C. (2008): Das deutsche Lerntransfer-System-Inventar (GLTSI): psychometrische Überprüfung der deutschsprachigen Version. In: *Zeitschrift für Personalpsychologie* 7 (2), S. 50–69.
- Koch, A. (2010). Gegenrede: Das Umsetzungsproblem beim Praxistransfer. Wir wissen alles, aber tun nichts dagegen. In: *Weiterbildung. Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends*, Ausgabe 1-2010, Grundlagen und Trends, Lerntheorien. Seite 27-29. Köln: Wolters Kluwer
- Kortsch, T., Paulsen, H. F. K. & Kauffeld, S. (2019): Lernkultur in Unternehmen - wie man sie messen und gestalten kann. In: *Wirtschaftspsychologie aktuell* (2), S. 27–32.
- Larimer, M. E., Palmer, R. S. & Marlatt, G. A. (1999): Relapse Prevention. An Overview of Marlatt's Cognitive-Behavioral Model. In: *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.
- Mc Call, M. W., Lombardo, M.M, Morrison, A.M. (1988). *The Lessons of Experience. How successful executives develop on the job*. Lexington Books
- Meichenbaum, D. (1977). *Cognitive-behavioral modification. An integrative Approach*. New York: Plenum Press
- Mesmer, A. (2019): Neues Lernen bei MaibornWolff. Der Chatbot gibt den Lernimpuls. In: *Computerwoche*, 25.06.2019. Online verfügbar unter <https://www.computerwoche.de/a/der-chatbot-gibt-den-lernimpuls,3547247>, zuletzt geprüft am 21.07.2019.

- Naquin, S.S. & Baldwin, T. T. (2003). Managing Transfer Before Learning Begins. The Transfer-Ready Learner. In E. F. Holton III, & T. T. Baldwin (Eds.). *Improving Learning Transfer in Organizations*. San Francisco: John Wiley & Sons, S. 80-96
- Polivy, J. (2001). The false hope syndrome: unrealistic expectations of self-change. In: *International Journey of Obesity* (May 2001), 25, Suppl 1, pp 80-84
- Prochaska J. O & DiClemente, C. C. (1983). Stages and processes of self-change of smoking: Toward an integrative model of change. In: *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51, 390-395, 1983.
- Prochaska, J. O., DiClemente, C. C., & Norcross, J. C. (1992). In search of how people change: Applications to addictive behaviors. In: *American Psychologist*, 47(9), 1102-1114.
- Prochaska, J. O., Norcross, J. C., & DiClemente, C. C. (1994). *Changing for good: A revolutionary six-stage program for overcoming bad habits and moving your life positively forward*. New York: Avon Books.
- Prochaska, J. O., Redding, C. A., & Evers, K. E. (1997). The transtheoretical model and stages of change. In: K. Glanz, F. M. Lewis, & B. K. Rimer (Eds.), *Health behavior and health education: Theory, research, and practice* (2nd ed.) (pp. 60-84). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Reimann, S. (2015). „Ihr lernt, wir wachsen.“ Personalentwicklung bei adidas. In: *managerSeminare*, Heft 208, Juli 2015, S. 62–66
- Saks, A. M., Salas, E. & Lewis, P. (2014): The transfer of training. In: *International Journal of Training and Development* 18 (2), S. 81–83
- Saks, A., M. & Belcourt, M. (2006): An investigation of training activities and transfer of training in organizations. In: *Human Resources Management* 45 (4), S. 629–648
- Seyda, S. & Placke, B. (2017): Die neunte IW-Weiterbildungserhebung. Kosten und Nutzen betrieblicher Weiterbildung. Vorabversion aus: *IW-Trends*, 44. Jg. Nr. 4. Hg. v. Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Köln (Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, Jg. 44),
- Stewart, L. J., Palmer, S., Wilkin, H. & Kerrin, M. (2008): The influence of personality on coaching success. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* Vol. 6, (1), S. 32–42
- Storch, M. & Krause, F. (2007). *Selbstmanagement - ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Züricher Ressourcen Modell (ZRM)*. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Bern: Huber
- Tonhäuser, C. & Büker, L. (2016): Determinants of Transfer of Training. A Comprehensive Literature Review. In: *International Journal for Research in Vocational Education and Training* (Vol 3 No 2), S. 127–165

Weinbauer, I. (2015): Die Verbreitung von Transferpraktiken in Österreich. Eine neo-institutionalistische Betrachtung des Research-Practice-Gaps der Transferforschung. Dissertation. Johannes Kepler Universität Linz, Linz. Institut für Human Resource and Changemanagement.



Prof. Dr. Axel Koch (*1967) ist promovierter Diplom-Psychologe und Professor für Training und Coaching an der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning (bei München). Er arbeitet seit über 20 Jahren als Trainer, Berater und Coach. Breite Bekanntheit hat er im Jahr 2008 durch seinen unter dem Pseudonym Richard Gris verfassten Wirtschaftsbestseller „Die Weiterbildungslüge“ erlangt. Die Zeitschrift *OrganisationsEntwicklung* zählt ihn deshalb zu den „wichtigsten Vordenkern zu den wesentlichen Fragen zur Zukunft von HR“ (Dossier 2/12). Mit seinem Buch "Change mich am Arsch" (2018) landete er einen weiteren Wirtschaftsbestseller und thematisiert hier das Leiden am zunehmenden Veränderungstempo in den Firmen. In seiner Forschung befasst sich Koch mit dem Thema nachhaltige Personalentwicklung und persönliche Veränderungsprozesse. Die von ihm entwickelte Transferstärke-Methode wurde vom Deutschen Weiterbildungspreis 2011 ausgezeichnet. Dazu gibt es auch das gleichnamige Buch „Die Transferstärke-Methode (2018). Mehr unter: www.transferstaerke.com