

8.127 Transferstärke-Coaching

Führungskräfte für die wirksame Umsetzung von Veränderungszielen stärken

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- welche speziellen Anforderungen sich bei Lernen und Veränderung in digitalen Zeiten in Unternehmen ergeben,
- welche wiederkehrenden Probleme es bei der Umsetzung von Lern- und Veränderungszielen gibt,
- die neuen Perspektiven des Transferstärke-Modells und des Modells der Veränderungsbalance,
- warum Führungskräfte transferstark sein müssen, damit angesichts des zunehmenden Change-Tempos die Umsetzung von Veränderungszielen im Unternehmen funktioniert,
- wie das neue Format des Transferstärke-Coachings Führungskräften durch eine Potenzialanalyse und einen Selbsterfahrungsprozess das nötige psychologische Know-how an die Hand gibt, um sich selbst und ihre Mitarbeiter effizient bei Veränderung zu steuern.

Der Autor

Axel Koch ist Professor für Training & Coaching an der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning (bei München), Fakultät Wirtschaftspsychologie. Er schrieb die Wirtschaftsbestseller „Die Weiterbildungslücke“ (Campus, 2008; unter Pseudonym) und „Change mich am Arsch“ (Econ, 2018). Der promovierte Diplom-Psychologe hat rund 25 Jahre Erfahrung als Trainer, Coach und Berater. Er entwickelte die mit dem Deutschen Weiterbildungspreis 2011 ausgezeichnete Transferstärke-Methode®, zu der es auch das gleichnamige Buch „Die Transferstärke-Methode“ (Beltz, 2018) gibt.

Kontakt: info@transferstaerke.com, www.transferstaerke.com

Inhalt

1	Immer schneller verändern, immer schneller umsetzen	3
1.1	Die Treiber des Veränderungstempos	3
1.2	Am Umsetzungs-Limit	4
1.3	Dauerbrenner: Mangelnder Lerntransfer	5
1.4	Führungskräfte sind zu wenig Transferunterstützer	6
1.5	Im Trend: Individualisierung und selbstverantwortlicher Lerner	7
1.6	Blinder Fleck: Fehlende Lern- und Transferkompetenz	9
2	Die neue Perspektive: Das Transferstärke-Modell	10
2.1	Modellentwicklung	11
2.2	Wirksamer Lerntransfer: Einflussfaktoren	12
2.3	Messung der Transferstärke: 80 Prozent haben Transfer-schwächen	15
3	Veränderungsbalance anstatt False-Hope-Syndrom	16
3.1	Das False-Hope-Syndrom	16
3.2	Beispiel – Veränderung einer Gewohnheit	17
3.3	Change dosiert: Modell der Veränderungsbalance	19
3.4	Leitfragen zum Modell	21
3.5	Anwendung im Führungsalltag	23
4	Neues Format: Transferstärke-Coaching	25
4.1	Kernidee und Ziele des Transferstärke-Coachings	26
4.2	Nähere Beschreibung des Vorgehens	27
4.3	Ergänzende Module zur Festigung und Vertiefung	31
5	Fazit: Fünf Gründe, warum es sich lohnt umzudenken	35
6	Literatur	39

1 Immer schneller verändern, immer schneller umsetzen

1.1 Die Treiber des Veränderungstempos

Das Veränderungstempo nimmt seit Jahren zu. Darin sind sich die Beschäftigten in den Firmen recht einig. Gründe dafür gibt es viele: Häufige Wechsel der Manager und immer mehr Restrukturierungen, Kulturwandel oder Fusionen. Konkrete Zahlen lassen sich dazu aber nur vereinzelt finden. So sinkt die durchschnittliche Verweildauer von Vorständen und Top-Führungskräften in ihren Positionen. Waren es im Jahr 2010 noch 8,3 Jahre, sind es in 2015 nur noch sechs Jahre (Verfürth 2017). Dabei ist die Taktung in größeren Unternehmen noch schneller. Da gibt es Polycys, wonach jemand nicht länger als zwei oder drei Jahre in einer Position sein sollte, wie ein Insider aus der Pharmabranche erzählt. Eine Personalentwicklerin aus der Finanzwirtschaft sagt dazu: „Bei uns wechseln die Player noch schneller. Die gelten nach anderthalb Jahren auf einer Stelle schon als alt. Und es ist vom Unternehmen so gewollt.“ Und jeder neue Chef bringt neue Ideen mit, die er umsetzen will.

Das zunehmende Veränderungstempo wird auch in einer anderen Studie deutlich. Danach gab es im Jahr 2015 in Deutschland 2500 Firmenübernahmen bzw. Fusionen – etwa sechsmal mehr als im Rekordjahr 2007 (Habdank 2016). Wenngleich Zahlen über die Häufigkeit von Restrukturierungen ebenfalls dünn gesät sind, so lässt sich zumindest eine Statistik im Stressreport Deutschland der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin aus dem Jahr 2012 finden. Danach steckt im Durchschnitt jedes zweite Großunternehmen in Restrukturierungsprozessen. Neben der Industrie sind vor allem auch Dienstleistungsbranchen wie die Finanzbranche, Transport und Verkehr, die Kommunikationsbranche sowie allgemeine Dienstleistungen von Restrukturierung geprägt (Lohmann-Haislah 2012).

Ein starker Treiber des Wandels ist die Digitalisierung. In mehr als jedem zweiten Unternehmen ändert sich laut einer Studie des Digitalverbands Bitkom als Folge der Digitalisierung das Geschäftsmodell (Bitkom 2015). Und das bedeutet zwangsläufig, dass sich Tätigkeiten, Prozesse, die Struktur und oft auch die Kultur im Unternehmen verändern.

Vor diesem Hintergrund stehen die Unternehmen vor der permanenten Herausforderung, dass sich ihre Mitarbeiter immer schneller verändern und Neues umsetzen müssen.

1.2 Am Umsetzungs-Limit

Wandel muss sein. Ohne Zweifel. Doch jeder Change-Prozess kostet Arbeit und Energie. Typischerweise müssen Mitarbeiter¹ zusätzlich zum normalen Tagesgeschäft auch noch den Veränderungsprozess stemmen. Das unterstreicht eine Studie, der zufolge 80 Prozent der 271 befragten Führungskräfte und Mitarbeiter in Veränderungsprozessen keinerlei Entlastungen von ihrer üblichen Arbeit erhalten, obwohl sie einen Großteil ihrer Zeit für die Change-Projekte aufbringen müssen. Das sorgt für Arbeitsverdichtung, Zeitdruck und Überstunden (Schmidt 2017).

Eine andere Studie an 133 Führungskräften kommt zu dem Ergebnis, dass im Kontext von Change-Prozessen bei 51,1 Prozent der Befragten eine mittlere Erschöpfung festzustellen ist, bei weiteren 22,6 Prozent sogar eine starke („klinische“) Erschöpfung. Mit derart erschöpften Akteuren lassen sich nach Ansicht der Autoren kaum effiziente und schlanke Organisationen entwickeln (Kriegesmann/Kley/Kunhenn/Lücke 2011).

Von dem Problem einer Beschleunigungskultur sprechen die Autoren Bruch und Menges (2010) angesichts ihrer Forschung an 600 Unternehmen. Vom Markt unter Druck gesetzt, überlasten Manager permanent die Beschäftigten. Die Organisation dreht in dieser speziellen Kultur stets im „roten Bereich“. Und dies wirkt sich nachteilig auf Ergebnis, Effizienz, Mitarbeiterproduktivität und -bindung aus.

Vor diesem Hintergrund ist erklärbar, dass manche Veränderungsziele auf der Strecke bleiben und die Umsetzung zu wünschen übrig lässt. Bei einer Studie des Instituts für angewandte Innovationsforschung Bochum nahmen die Forscher 286 Change-Prozesse in Unternehmen unter die Lupe. Von den befragten Fach- und Führungskräften sagte etwa ein Drittel, dass Zusagen von der Unternehmensleitung nicht eingehalten wurden. Während 90 Prozent der Firmenchefs die Reorganisation als Erfolg darstellte, teilten die eigenen Mitarbeiter diese Meinung nur zu 46 Prozent. Bei 43 Prozent verschlechterte sich auch die Identifi-

1 Hinweis: Obwohl aus Gründen der Lesbarkeit im Artikel die männliche Form gewählt wurde, beziehen sich die Angaben auf Angehörige aller Geschlechter.

kation mit dem Arbeitgeber. Zugleich lag aber 89 Prozent der Beschäftigten die Zukunft des Unternehmens am Herzen (Kriegesmann 2014).

Zu ähnlichen Einschätzungen kommt eine Studie von Bain & Company. Danach bringen die meisten Umstrukturierungen keine nennenswerten Ergebnissteigerungen. Zu diesem Schluss kommt die Unternehmensberatung nach der Betrachtung von 57 Umstrukturierungen zwischen den Jahren 2000 und 2006 (Blenko/Mankins/Rogers 2010).

Und selbst wenn diese Analyse schon etliche Jahre zurückliegt, also zu einem Zeitpunkt erfolgte, wo das Change-Tempo noch gar nicht so angezogen hat, ist sie nach wie vor hoch aktuell. Sie spiegelt das gängige Meinungsbild wider, wonach viele Change Prozesse nicht erfolgreich sind. Das Thema „Leadership & Umsetzung“ dringt immer wieder als Problemfeld aus den Unternehmen. Dabei ist Zeitmangel ein oft gehörtes Argument, weshalb wichtige Umsetzungsziele auf der Strecke bleiben. Allerdings gibt es ebenfalls nur wenige Studien, die das Zeitproblem von Managern systematisch analysiert haben (Porter/Nohria 2018; Schweifer 2011).

1.3 Dauerbrenner: Mangelnder Lerntransfer

Doch nicht nur beim Change ist die mangelnde Umsetzung ein Thema, sondern auch im Bereich Fort- und Weiterbildung. Gerade Soft-Skills-Schulungen haben den schlechten Ruf, dass die Teilnehmer danach wenig bis gar nichts des Gelernten in ihrer Arbeit umsetzen. Gris (2008) spricht aus diesem Grund von einer „Weiterbildungslücke“.

Dass dies Thema ein Dauerbrenner ist, zeigen auch die SCIL-Trendstudien. Danach wiederholte sich über einen Zeitraum von zehn Jahren als eine der wichtigsten Herausforderungen für Personalentwickler, Bildungsmaßnahmen transferförderlich zu gestalten (Euler/Seufert 2006; Diesner/Seufert 2010, Diesner/Seufert, 2013; Fandel-Meyer/Schneider 2015). Bei den Studien wurde alle zwei Jahre rund 150 Bildungsverantwortliche aus verschiedensten Unternehmen befragt.

Lerntransfer bedeutet dabei, dass in einer Fortbildungsmaßnahme gelerntes Wissen bzw. erworbene Fertigkeiten und Haltungen danach generell im Arbeitsalltag über eine längere Zeit gezeigt werden (Baldwin/Ford 1988: S. 64). Lerntransfer spielt aber auch gerade im Zusammenhang mit betrieblichen Veränderungsprozessen eine wesent-

liche Rolle. Denn die Beschäftigten lernen oftmals in Schulungen, wie sie sich künftig in ihrem Denken und Verhalten verändern sollen.

Das Problem des mangelnden Lerntransfers ist Gegenstand zahlreicher Forschungsarbeiten. Dabei zeigt sich, dass wesentliche Einflussfaktoren des Lerntransfers bereits identifiziert sind (z. B. Saks/Belcourt 2006; Grossman/Salas 2011; Saks/Salas/Lewis 2014; Weinbauer-Heidel 2016). Weinbauer-Heidel (2016) beklagt in diesem Zusammenhang ein Theorie-Praxis-Gap. Das empirisch abgesicherte Wissen aus zahlreichen Meta-Analysen der Lerntransferforschung wird in den Firmen nicht umgesetzt. Sie empfiehlt deshalb einen institutionellen Wandel, um Maßnahmen der Transfersicherung als Standard zu verankern.

1.4 Führungskräfte sind zu wenig Transferunterstützer

Gerade in Hinblick auf die Umsetzung von Lernerkenntnissen und Veränderungszielen kommt den Führungskräften eine besondere unterstützende Rolle zu. Doch diese füllen sie viel zu wenig aus. Weinbauer-Heidel (2016: S. 130) zeigt in ihrer Studie zur Verbreitung von Transferpraktiken in österreichischen Unternehmen auf, dass nach Einschätzung der 150 befragten Personaler nur 28 Prozent der Vorgesetzten häufig oder immer eine Lern- bzw. Transferunterstützung geben.

Das bedeutet, dass die Vorgesetzten vor einem Trainingsprogramm mit ihren Mitarbeitern Vorbereitungsgespräche führen und dabei über die Inhalte und den Nutzen sprechen bzw. Ziele zu spezifischen Fähigkeiten formulieren, die sich durch das Training verbessern sollen. Nach einem Training geben diese Vorgesetzten Feedback, tragen dafür Sorge, dass das Gelernte auch angewendet wird und stellen Ressourcen zur Verfügung, die für die Umsetzung am Arbeitsplatz notwendig sind. In 40 Prozent der befragten Unternehmen unterstützen die Vorgesetzten den Transfer dagegen nicht bzw. eher selten (Weinbauer-Heidel 2016: S. 136).

Die Studie von Weinbauer-Heidel (2016) baut auf den Befunden von Saks/Belcourt (2006) auf. Hier wurden Training Professionals aus 150 verschiedenen Unternehmen in Kanada befragt. Nach den Befunden wenden 62 Prozent der Teilnehmer sofort nach einer Trainingsmaßnahme das Gelernte an. Aber nach sechs Monaten sind es nur noch 44 Prozent, die dies weiter tun. Nach einem Jahr sind es nur noch 34 Prozent der Teilnehmer.

In den Befunden zeigt sich, was Trainingsteilnehmer in der Praxis auch häufig berichten. Am Anfang ist man Feuer und Flamme und dann ebbt die Umsetzung im Arbeitsalltag schnell wieder ab. Genau an dieser Stelle sind Führungskräfte gefragt, damit der Rückfall in alte Gewohnheiten nicht passiert, sondern das Neue weiter angewendet wird. Und genau deshalb sehen die Autoren als entscheidend für den Lerntransfer an, dass Vorgesetzte in Trainingsprozesse eingebunden sind und vor sowie nach einer Maßnahme unterstützend wirken (Saks/Belcourt 2006: S. 643).

Auch Bates (2003) spricht sich dafür aus, dass Führungskräfte die grundlegenden Faktoren verstehen, die zum Fort- und Weiterbildungserfolg beitragen. Sie sollten als „Transfer Agents“ ihre Mitarbeiter durch geeignete Maßnahmen beim Lerntransfer unterstützen. Summereder/Stankovsky (2014) verdeutlichen in ihrem Ablaufmodell, wie Führungskräfte vor, während und nach einem Training ideal im Transferprozess eingebunden sein sollten. Sie beziehen sich dabei im Kern ebenfalls auf vorliegende Befunde der Transferforschung, die u. a. auch Weinbauer-Heidel (2016) beschreibt.

Zusammengefasst braucht es also eine lernförderliche und transferunterstützende Führungsarbeit.

1.5 Im Trend: Individualisierung und selbstverantwortlicher Lerner

Die rasante Veränderung im Zuge der Digitalisierung erfordert in vielen Branchen ein schnelles Lernen. Und weil Wissen auch immer schneller veraltet, gibt es ein Umdenken in der Art, wie Lernen im Unternehmen stattfinden sollte. Die Devise heißt: Weg vom Vorratslernen hin zum Lernen am Arbeitsplatz. Damit ist gemeint, Wissen dann zur Verfügung haben, wenn man es als Mitarbeiter direkt braucht und anwenden muss (Sammet/Wolf 2019). Learning on Demand heißt das Schlagwort (Graf/Gramß/Edelkraut 2017). Im Fokus steht selbstgesteuertes, arbeitsplatznahes und informelles Lernen, das bereits vor einigen Jahren Erpenbeck und Sauter (2013) als die Zukunft des Lernens ansahen.

Lernen im Unternehmen verändert sich also. Reimann (2016: S. 80) fasst grundlegende Prinzipien einer solchen digitalen Lernkultur zusammen:

- *Selbstbestimmtes Lernen*: Mitarbeiter erkennen selbst ihren Weiterbildungsbedarf und gehen diesen von sich aus an.

- *Lernen gehört zu Arbeit:* Mitarbeiter suchen sich jederzeit am Arbeitsplatz das erforderliche Wissen – sei es von Kollegen, im Internet oder formellen Lernangeboten.
- *Freie Quellenwahl:* Unternehmen geben vorhandene Restriktionen in Bezug auf Internetquellen auf, um das Wissen zu finden, was Mitarbeiter gerade in ihrer Arbeit brauchen.
- *Vernetzung und Feedback:* Mitarbeiter vernetzen sich aktiv untereinander, um Fragen zu stellen, Erfahrungen auszutauschen und Prozesse verbessern zu können. Social Media fördern das Ganze.
- *Mitarbeiterentwicklung und Unternehmensentwicklung gehören zusammen:* Mitarbeiter sind motiviert zu lernen und dabei gleichzeitig den Nutzen für das Unternehmen im Auge zu haben.

Ähnlich formulieren es Kortsch/Paulsen/Kauffeld (2019). Sie haben sieben Dimensionen identifiziert, die eine moderne Lernkultur im Unternehmen auszeichnen. Dabei zeigt sich in ersten Studien, wie groß die Unterschiede in der Lernkultur je nach Firmengröße und Branche sind.

Vor dem Hintergrund all dieser Entwicklungen hat z. B. die Deutsche Bahn mit ihrem Project Next Education bereits im Jahr 2011 einen starken Wandel bei DB Training ausgelöst. Rund 650 Trainer machen einen Rollenwandel durch. Vom Wissensvermittler zum Lern-Begleiter heißt die Devise. Lernbegleiter vermitteln kein Wissen, sondern sind „Tipp-Geber, Feedback-Geber, Vernetzer mit anderen Experten oder Lernern und am Ende Bestätiger des Könnens, Zertifizierer“. In dieser Lernkultur erarbeiten sich Führungskräfte wie Mitarbeiter selbst die Kompetenzen und das Wissen, das sie für ihre Arbeit brauchen. Vernetztes Lernen – also Lernen von und mit anderen Menschen (z. B. Kollegen, Vorgesetzte) spielt dabei auch eine wichtige Rolle (vgl. Pape 2015; Eckelt/Sauter 2016).

Ebenfalls schon recht früh, rief im Jahr 2014 der Sportartikelhersteller adidas den New Way of Learning im Unternehmen als eine neue Kultur des selbst gesteuerten lebenslangen Lernens im Unternehmen aus (Reimann 2015). Es gilt auch hier selbst Verantwortung für die eigene Entwicklung zu übernehmen.

Noch einen Schritt weiter geht die Münchener IT-Beratungsfirma MaibornWolf mit rund 500 Mitarbeitern. Gerrit Mauch, Leiter des Maiborn-Wolff Campus sagte in einem Podcast-Interview mit Karl-Heinz-Pape

(Pape 2019): „Jeder Mensch weiß selbst, was er lernen möchte, was er braucht. Die persönlichen Ziele sind wichtiger als die Organisationsziele. Deshalb steht jedem Mitarbeiter bei MaibornWolff ein Brutto-Monatsgehalt für die eigene Weiterentwicklung zur Verfügung – ohne jemanden fragen zu müssen.“ Die Annahme dahinter ist: „Wenn der Mensch besser wird, wird auch die Organisation besser“ (Corporate Learning Podcast 2019).

Die Firma begann im Jahr 2017 die eigene Lernkultur neu zu gestalten. Anfangs war die Einsicht, dass sich „kluge Menschen Kompetenzen, die sie zur Lösung einer Aufgabe benötigen, selbstständig aneignen – wenn sie reflektieren können, was ihnen fehlt“. Die Devise hieß nun, nicht mehr Wissen anzuhäufen, sondern den Mitarbeitern ihre Potenziale bewusst zu machen und deren Fähigkeit zum Lernen zu stärken (Mesmer 2019).

1.6 Blinder Fleck: Fehlende Lern- und Transferkompetenz

So plausibel all diese Überlegungen mit Blick auf den selbstverantwortlichen Lerner sind, so wird dabei doch eines ausgeblendet. Nämlich es braucht Mitarbeiter, die sich selbst sehr gut beim Lernen, Lerntransfer und Selbstveränderung steuern können. Gerade auch, wenn es darum geht, eigene Denk- und Verhaltensmuster zu verändern, wie im Bereich persönlicher und sozialer Kompetenzen oder durch veränderte strukturelle bzw. kulturelle Anforderungen im Unternehmen. Denn Motivation allein reicht nicht aus (vgl. Übersicht bei Greif 2016).

Die wohl größte Studie in Deutschland von Graf, Gramß & Heister (2016) an rund 10 000 Mitarbeitern bringt zum Ausdruck, wie es um deren Lernkompetenzen bestellt ist. 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. Außerdem übernehmen 63 Prozent der Befragten gerne Verantwortung für ihre Weiterbildung.

Auf der anderen Seite scheitern sie aber bei ihren Lernbemühungen und der Umsetzung. So sehen nur 27 Prozent bei sich eine hohe Transferfähigkeit bzw. nur 23 Prozent ein hohes Durchhaltevermögen. Etwa die Hälfte der Befragten sagt, dass ihnen der Einstieg ins Lernen schwerfällt (49 Prozent) und sie ihr Lernen nur schwer in die Arbeitszeit integrieren

können (56 Prozent). Darüber hinaus brauchen 41 Prozent der Befragten Druck von außen, um zu lernen. Die Autoren kommen daher zu dem Schluss, dass „sich die Selbststeuerung von Lernprozessen bei den Mitarbeitern noch nicht etabliert hat.“

Zusammengefasst zeigt sich also die Situation, dass der selbstverantwortliche Lerner gefragt ist, dieser aber heute vielfach nicht die erforderlichen Kompetenzen hat. Wichtig ist demnach die Befähigung der Beschäftigten, die Kortsch/Paulsen/Kauffeld (2019) als ein wesentliches Merkmal einer digitalen Lernkultur beschreiben. Nach Graf, Gramß & Edelkraut (2017: S. 179) zeigt sich die Notwendigkeit, Mitarbeiter bei Lernangeboten und beim Lernprozess zu beraten und zu begleiten. Lerncoaching könnte die Selbststeuerung des Lernens unterstützen. Lerncoaching und der Fokus auf den individuell Lernenden sehen auch Gehlen-Baum/Illi (2019) als richtungsweisend.

Aber auch Führungskräfte sind bei einer digitalen Lernkultur gefragt (Kortsch/Paulsen/Kauffeld 2019). Ihnen kommt die wichtige Aufgabe zu, Mitarbeiter in ihrer Rolle als selbstverantwortlicher Lerner zu stärken und sowohl im Arbeitsalltag als auch im Rahmen von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen eine entwicklungsunterstützende und lernförderliche Führungsarbeit zu leisten. Ebenso gilt es, bei sich selbst und den Mitarbeitern Veränderungen effizient zu gestalten.

Für all das brauchen sie das nötige psychologische Know-how. Genau an diesem Punkt setzt das neue Kurzzeit-Format des Transferstärke-Coachings und das an 2 500 Probanden empirisch-wissenschaftlich entwickelte Modell der Transferstärke an. Denn Lerntansfer und die nachhaltige Umsetzung von Veränderung ist eine Schlüsselkompetenz in einer Zeit der digitalen Transformation und des ständigen Wandels.

2 Die neue Perspektive: Das Transferstärke-Modell

Der Fokus des Transferstärke-Modells liegt auf den erforderlichen Einstellungen Selbststeuerungsfertigkeiten, die für den Lerntansfer und damit die Umsetzung von Lern- und Veränderungsimpulsen bedeutsam sind. Denn die Bedeutung des Themas „Transfermotivation“ ist bereits gut untersucht (vgl. z. B. Ford/Weissbein 1997; Grohmann, Beller/Kauffeld 2014; Tonhäuser/Bücker 2016). Der Begriff „Transferstärke“ ist vor diesem Hintergrund definiert als persönliche Kompetenz, Lern- und Veränderungsimpulse selbstverantwortlich, erfolgreich und nachhaltig in

der Praxis umzusetzen (Koch 2009: S. 23; Koch 2018a: S. 19). Dabei können diese Impulse aus verschiedensten Fortbildungsformaten entstammen – aus Seminaren und Trainings, Outdoor-Veranstaltungen, E-Learnings, aus Videokursen oder auch aus Einzeltrainings.

2.1 Modellentwicklung

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 aufseiten der Person den Lern- und Veränderungserfolg bestimmen (vgl. z. B. Bandura 1977; Meichenbaum 1977; Marx 1982, 1993; Prochaska/DiClemente 1983; Marlatt/Gordon 1985; Baldwin/Ford 1988; Mc Call/Lombardo/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; Fydreich/Sommer/Brähler 2007; Gnefkow 2008; Kauffeld/Bates/Holton/Müller 2008; Deimann/Weber/Bastiaens 2008; Stewart/Palmer/Wilkin/Kerrin 2008).

Insgesamt flossen etwa 18 Modelle (siehe Abbildung 1) in das an rund 2 500 Probanden faktorenanalytisch entwickelte Transferstärke-Modell ein. Ergänzend zur Literaturrecherche erfolgten 20 explorative Befragungen von Experten (Personalentwickler, Führungskräfte, Trainer).

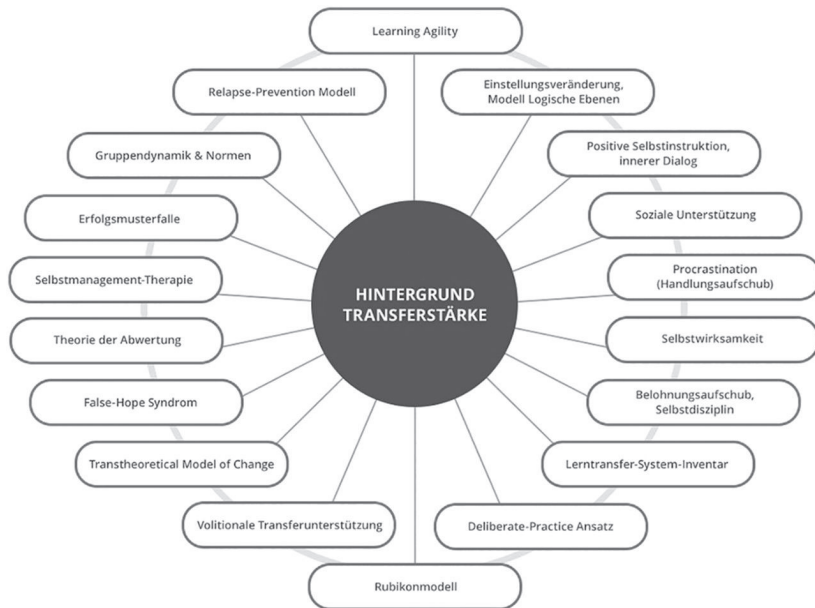


Abb. 1: Der Hintergrund für das Transferstärke-Modell

2.2 Wirksamer Lerntransfer: Einflussfaktoren

Der Lerntransfer wird in erster Linie durch die Transferstärke des Lernenden bestimmt. Diese hängt im Wesentlichen von den nachfolgend beschriebenen vier Faktoren ab:

- **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.

- **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 bleiben 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.

- **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.

- **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.

Ergänzend zu den vier Faktoren der Transferstärke wurden auch noch drei Aspekte des Umfelds aufgenommen, die laut Lerntransferforschung als besonders wichtig einzustufen sind. Diese lauten

- **Interessierter Chef**

Hilfreich ist, wenn der Vorgesetzte aktiv nachfragt, was sein Mitarbeiter umsetzen will, und ihm auch von sich aus Feedback gibt, wie gut es gelingt. Damit zeigt er sein Interesse, und der Mitarbeiter merkt, dass es auch seinem Chef wichtig ist, dass gewonnene Lernerkenntnisse in die praktische Arbeit einfließen.

- **Motivierende Teamkultur**

Hierbei geht es um die Lernkultur im Team. Wenig förderlich ist, wenn die Kollegen, wie in diesem typischen Fall reagieren. Der Trainingsteilnehmer kehrt motiviert an den Arbeitsplatz zurück und seine Kollegen belächeln ihn, weil er das Gelernte anwenden will. Diese Reaktionsweisen sorgen sehr schnell dafür, dass sich der Teilnehmer an den Gruppendruck anpasst und lieber alles so lässt, wie es ist. Aus Transfersicht ist es viel besser, wenn ein Mitarbeiter von seinen Kollegen Wertschätzung und Unterstützung bei seinen Lern-

und Veränderungsbemühungen bekommt und sie ihn ermutigen, Neues auszuprobieren.

- **Zeit für Neues**

Der dritte und wohl stärkste und am häufigsten gehörte Einflussfaktor betrifft die erlebte persönliche Zeitkapazität. In dem Moment, wo Teilnehmer den Eindruck haben, angesichts ihrer Arbeit keine Zeit für Neues und Übung zu haben, bleiben gute Vorsätze schnell auf der Strecke.

In Summe wird bei Betrachtung der insgesamt sieben Einflussfaktoren das wichtige Wechselspiel zwischen persönlicher Transferstärke und dem Umfeld für einen wirksamen Lerntransfer betrachtet.

2.3 Messung der Transferstärke: 80 Prozent haben Transferchwächen

Um die Transferstärke zu messen, gibt es einen Fragebogen namens Transferstärke-Analyse. Im Rahmen der Validierung und auch beim Einsatz des Fragebogens in Trainings und Coachings haben bereits einige tausend Beschäftigte aus Unternehmen den Fragebogen beantwortet. Es sind Mitarbeiter und Führungskräfte zwischen 18 und 67 Jahren aus mehr als 30 Branchen, vor allem aus Deutschland, aber auch aus Österreich und der Schweiz. Anteilig etwa gleich viele Frauen und Männer.

Aus den bisherigen Daten lässt sich erkennen: Nur 20 Prozent der Beschäftigten sind transferstark. Das bedeutet, den meisten Mitarbeitern (80 Prozent) fehlen mehr oder weniger die erforderlichen Einstellungen und Selbststeuerungsfertigkeiten, damit der Lerntransfer klappt. Dies deckt sich auch mit den bereits genannten Befunden von Graf, Gramß & Heister (2016), wonach nur 27 Prozent der rund 10 000 Befragten bei sich eine hohe Transferfähigkeit sehen.

Das Transferstärke-Modell differenziert nun näher, was im Detail zur Transferfähigkeit gehört und macht zudem sichtbar, was jeder Einzelne an Einstellungen und Selbststeuerungsfertigkeiten lernen kann, um sich in seiner Transferstärke zu verbessern. In der heutigen Führungspraxis ist dieses Thema ein „blinder Fleck“ und trägt zu falschen Veränderungserwartungen und Überforderung bei Veränderungsprozessen bei, wie im nächsten Kapitel näher beschrieben wird.

3 Veränderungsbalance anstatt False-Hope-Syndrom

Gespräche mit HR-Verantwortlichen machen immer wieder ein spezielles Problem deutlich: Führungskräfte bedenken zu wenig, was es braucht, damit ihre Mitarbeiter Veränderungen erfolgreich umsetzen. Von Seiten des Managements besteht vielfach die Erwartungshaltung, dass Veränderungen schnell umgesetzt werden. Dabei dominieren sachlogische Überlegungen und weniger Erkenntnisse der Veränderungspsychologie und der Neurowissenschaften. Daher gilt es, Führungskräfte im Unternehmen für diese Zusammenhänge zu sensibilisieren.

3.1 Das False-Hope-Syndrom

In der Gehirnforschung ist gut untersucht, warum es Zeit und Energie braucht, um Denk- und Verhaltensmuster zu verändern. Hüther (2010) verweist darauf, dass Gewohnheiten Nervenwege im Gehirn sind, die die Stabilität von breiten Autobahnen haben. Kurzum: Bei echten wie bei nervalen Autobahnen lässt sich also nicht mal eben eine neue Trasse aufbauen. Doch ungeachtet dieser Tatsache regiert das so genannte False-Hope-Syndrom in vielen Firmen. Diesen Begriff haben die Psychologen Janet Polivy und Peter Herman von der Universität Toronto geprägt (Polivy 2001; Polivy/Herman 2002).

Damit verbunden sind vier unrealistische Erwartungshaltungen, wie Veränderung funktioniert. Sie betreffen das Ausmaß einer gewünschten Veränderung, die Schnelligkeit und Leichtigkeit, mit der wir diese schaffen und die damit verbundenen Effekte.

Jeder dürfte dieses False-Hope-Syndrom schon einmal bei sich selbst erlebt haben, als er sich zu Silvester gute Vorsätze für das neue Jahr vorgenommen hat. Die gleichen Mechanismen laufen ab, wenn Firmenleitungen zum Beispiel beschließen, von hierarchischer auf demokratische Führung umzustellen. Übrigens ein ganz beliebtes Change-Thema, das im Gefolge von wohlklingenden Führungskonzepten namens „Digital Leadership“, „Agile Führung“, „Führungskraft 4.0“ oder „Leadership 4.0“ daherkommt. Bei all dem geht es darum, einen partizipativen, demokratischen Führungsstil zu leben. Nicht nur, dass viel Hoffnung in diese und andere Konzepte gesetzt wird, auch das False-Hope-Syndrom schwingt mit und hält sich hartnäckig in den Unternehmen. Das Schlimme daran ist, dass Veränderung nach dem False-Hop-Prinzip Menschen überfordert und das Scheitern vorprogrammiert ist.

3.2 Beispiel – Veränderung einer Gewohnheit

Dazu nur ein Beispiel, um zu verdeutlichen, was es konkret für einen Vorgesetzten und seine Mitarbeiter bedeutet, wenn das Führungsverhalten im Unternehmen von einem autoritären, hierarchisch geprägten Führungsstil auf einen demokratischen, partizipativen Führungsstil wechseln soll.

Ganz plakativ gesprochen sieht die Ausgangsbedingung so aus: Im Gehirn des Vorgesetzten gibt es eine neuronal, gut etablierte Gewohnheit, die pointiert lautet „Ich bin der Chef. Ich muss sagen, wo es lang geht. Ich weiß, was richtig ist und meine Mitarbeiter sollen meine Anweisungen und Ideen umsetzen.“ Umgekehrt ist im Gehirn des Mitarbeiters eine „Datenautobahn“, die von der Haltung geprägt ist: „Mein Chef hat immer Recht. Meine Meinung ist nicht gefragt.“

Der kulturelle Change im Unternehmen bringt nun die neue Prämisse mit sich, dass Führungskräfte angesichts einer komplexen und dynamischen Welt nicht mehr alles wissen und kontrollieren können. Daher binden sie ihre Mitarbeiter ein, übertragen Verantwortung, holen sich deren Meinungen ein und schaffen so den Rahmen, um die besten Lösungen für bestehende Anforderungen und Problemstellungen zu entwickeln.

Was bedeutet nun diese angestrebte Veränderung mit Blick auf die Funktionsweise des Gehirns?

Roth/Ryba (2016) machen deutlich, dass Veränderung aus Sicht des Gehirns stoffwechselphysiologisch nicht wirklich erstrebenswert ist. Es braucht einen sehr triftigen Grund mit einem hohen Belohnungswert. Dieser sollte am besten intrinsisch sein, also eine innere Freude bereiten. Materielle Belohnungen in Form von Geld und Privilegien nutzen sich schnell ab und auch soziale Belohnungen wie Lob, Macht, Bindung und Anerkennung verlieren mit zunehmender Häufigkeit schnell ihre Wirkung.

Auf das Beispiel bezogen, braucht es also beim Vorgesetzten und beim Mitarbeiter am besten eine intrinsische Motivation, damit der Umbau der „Datenautobahnen“ überhaupt losgehen kann. Für die bislang autoritär agierende Führungskraft könnte ein Mehrwert sein z. B. Zeit zu sparen, weil die Mitarbeiter gute Lösungen kennen – oftmals andere oder gar bessere als die Führungskraft selbst – und dann auch ihre Ideen viel bereitwilliger und engagierter umsetzen.

Wenn nun die Führungskraft ein echtes Interesse daran hat, die beste Lösung für Problemstellungen zu finden, kann es sehr befriedigend sein, wenn Mitarbeiter ihre Ideen einbringen. Auf der Mitarbeiterseite müsste ein Bedürfnis existieren, sich selbst einzubringen und Verantwortung zu übernehmen. Zudem müssten sie auch von der eigenen Lösungskompetenz überzeugt sein.

In dieser Weise motiviert würden Vorgesetzte und Mitarbeiter sich nun unter den neuen Vorzeichen begegnen. Dabei könnte sich die folgende Szene im Alltag abspielen. Chef: „Wir haben hier Problem X, was meinen Sie denn dazu?“ Mitarbeiter denkt: Das hat er ja noch nie gefragt. Meint er das ehrlich oder ist das eine Fangfrage. Angesichts der neuen Kultur verhält er sich nun ein bisschen wie eine Schnecke, steckt vorsichtig den Kopf aus dem Häuschen und äußert etwas unsicher den Vorschlag: „Nun, ich denke, hier sollten wir, wie folgt vorgehen ...“ Chef: „Nein, das geht so gar nicht. Haben Sie denn nicht bedacht ...“ Und siehe da – nach nur wenigen Wortwechseln ist der Vorgesetzte wieder in seinem alten Denkmuster, wo er sich selbst als das Maß aller Dinge sieht und nicht beginnt, durch Fragen die Sichtweisen seines Mitarbeiters zu verstehen. Und der Mitarbeiter? Nun – der ist blitzschnell in seinem Schneckenhäuschen verschwunden und sagt sich, dass die kommunizierte Veränderungsrichtung doch gar nicht ernst gemeint ist.

Damit sich aber ganz im Sinne des neuen Führungsstils neue Denk- und Verhaltensweisen ausbilden, sind nicht nur Zielklarheit und Motivation erforderlich, sondern eben ganz besonders auch die schon erwähnten Einstellungen und Selbststeuerungsfertigkeiten der Transferstärke. Nur so gelingt es, lange genug am Ball zu bleiben und auch anfängliches Scheitern gut zu überwinden. Die Transferstärke-Kompetenz ist entscheidend, wie die Coachingforschung zeigt. Denn danach braucht es im Durchschnitt 66 Tage, bis sich neue Denk- und Verhaltensweisen ganz gut stabilisiert haben (Greif 2016). Wohl gemerkt – für ein kleines, wohldefiniertes Veränderungsziel, wie in dem beschriebenen Beispiel. Dabei schwankt diese Zahl je nach Person und Verhaltensgewohnheit mal nach oben mal nach unten.

Was sich aber an dieser Stelle festhalten lässt, ist, dass Menschen mit einem einzigen Veränderungsziel genug zu tun haben. Und daher ist es so wichtig, überzogene Erwartungen an Verhaltensänderungen im Rahmen von Change Prozessen zu revidieren. Beschäftigte sind sonst

überfordert, werden im schlimmsten Fall krank und eine wirkliche Veränderung kommt auch nicht zustande.

Um Führungskräfte für diese Perspektive der Überforderung zu sensibilisieren, ist das im Folgenden dargestellte Modell der Veränderungsbalance gedacht.

3.3 Change dosiert: Modell der Veränderungsbalance

Das Modell der Veränderungsbalance (Koch 2018b, S. 269–277) stellt die Zusammenhänge zwischen den beiden Einflussfaktoren Veränderungstempo und Veränderungsausmaß in einem Vierfelderschema dar (vgl. Abbildung 2) und zeigt auf, unter welchen Bedingungen Change psychisch und körperlich krankmacht bzw. auch nicht funktioniert.

Das Veränderungstempo (senkrechte Achse) beschreibt die Häufigkeit von Veränderungen, die ein Mitarbeiter erlebt. Das Veränderungsausmaß (waagerechte Achse) gibt an, wie sehr sich jemand aufgrund neuer Tätigkeiten und Anforderungen in seinem Denken oder Verhalten verändern muss.

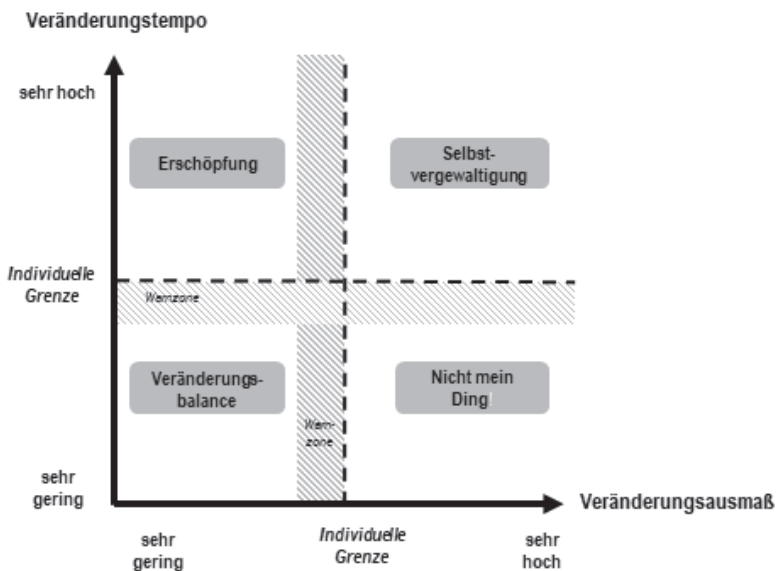


Abb. 2: Modell der Veränderungsbalance

Die grau dargestellte Warnzone bringt zum Ausdruck, dass die meisten Menschen ein gutes Gefühl für sich haben, wenn es beginnt zu viel zu werden. Diese Warnzone ist vergleichbar mit dem Übergang vom Strand zum Wasser an einem Meer. Haben Sie gerade erst die erste Zehe im Wasser, stehen Sie schon mit dem ganzen Fuß drin, oder schwappt Ihnen das Wasser bereits bis über die Knie?

Oft passiert es, dass Betroffene solche Warnsignale unterschätzen oder ignorieren – obwohl bereits psychische oder körperliche Symptome vorhanden sind – sogenannte Anpassungsstörungen – wie etwa Verspannungen, Kopfschmerzen, Konzentrationsschwierigkeiten oder erhöhte Reizbarkeit. Bei jedem gibt es eine individuelle Grenze (gestrichelte Linie), wo das Veränderungstempo bzw. das -ausmaß oder beides zusammen in einen kritischen negativen Bereich abdriften. Um im eben genannten Bild zu bleiben: Dem Mitarbeiter steht dann das Wasser quasi schon bis zum Hals.

Die vier Felder in dem Modell haben die folgenden Bedeutungen:

- **Veränderungsbalance**

Psychologisch und neurowissenschaftlich gesehen ist dies der Idealzustand. Dies ist der Fall, wenn sich das Veränderungstempo und -ausmaß auf einem individuell angemessenen Level bewegen. Mitarbeiter können die Anpassungsanforderungen, die ihnen begegnen, gut meistern. ihnen geht es gut dabei.

- **Erschöpfung**

In dem Feld ist zwar das, was die Mitarbeiter an neuem Wissen oder Fertigkeiten lernen sollen, grundsätzlich machbar und entspricht auch deren Potenzial, nur ist das alles in der zur Verfügung stehenden Zeit eine Überforderung. Es kommt zu viel auf einmal auf den Mitarbeiter zu, oder die Erwartungen von Vorgesetzten sind zu hoch. Das geforderte Anpassungstempo führt zu Stress. Mit zunehmender Dauer resultieren daraus Erschöpfung oder auch ein Kollaps. Wenn Mitarbeiter also zu lange in dieser Weise auf der Überholspur der Veränderung bleiben, ist früher oder später deren Akku leer. Und nicht nur das: Die Veränderungen können gar nicht mehr geleistet werden, da es die bereits erwähnte Zeit braucht, neue Denk- und Verhaltensweisen zu erwerben oder Gewohnheiten zu ändern.

- **Nicht mein Ding!**

Hier liegt der Fokus darauf, dass ein Mitarbeiter eine Anpassungsleistung erbringen soll, die nicht im Bereich seiner Stärken liegt. Der Mitarbeiter muss also etwas leisten, was er im Grundsatz nicht gut beherrscht und auch nicht gern macht. Selbst wenn das Veränderungstempo in diesem Feld gedrosselt wird und damit im Prinzip auch Zeit für Schulung und Übung vorhanden ist, kommt der Mitarbeiter nicht auf ein angemessenes Leistungsniveau. Es ist so ein ähnliches Gefühl, als wenn man einen Klimmzug macht und merkt, man kommt mit dem Kinn einfach nicht bis zur Stange ran.

Menschen haben in dem Fall das Gefühl, eine Tätigkeit passt nicht zu ihnen. Es macht einfach keinen Spaß. Sie fühlen sich deplatziert und falsch. Wenn Menschen trotz Anstrengung und grundsätzlicher Veränderungsbereitschaft nicht so richtig vorwärtskommen, entstehen Selbstzweifel und die Motivation sinkt auch. Falls dann noch mögliche neue Tätigkeiten gegen ihre inneren Werte und Einstellungen verstoßen, kommt auch noch das Gefühl hinzu, sich verbiegen zu müssen.

- **Selbstvergewaltigung**

Dieses Feld ist von der Bezeichnung so drastisch gewählt, weil es besonders kritisch ist. Denn ein Mitarbeiter kriecht nicht nur angesichts des Change-Tempos auf dem Zahnfleisch, sondern er muss auch neue Werte, Einstellungen und Fertigkeiten lernen, die ihm nicht im Blut liegen oder ihm sogar innerlich gegen den Strich gehen. Diesen Zustand kann eigentlich niemand unbeschadet lange aushalten, da der innere Konflikt, den diese Situation beinhaltet, sehr groß ist. Daher ist auch in diesem Feld das Spektrum an verschiedenen Stresserkrankungen bzw. Anpassungsstörungen die Folge – möglicherweise auch bereits in fortgeschrittener Ausprägung. Wenn der Vorgesetzte dann noch Druck aufbaut, damit der Mitarbeiter die gewünschte Performance zeigt, ist die Grenze des Ertragbaren erreicht.

3.4 Leitfragen zum Modell

Die folgenden Leitfragen dienen dazu, dass Vorgesetzte besser einschätzen können, in welchem der vier Quadranten sich ein Mitarbeiter befindet.

Leitfragen zur Dimension „Veränderungstempo“

- Wie viel Tempo erlebt der Mitarbeiter gerade?
- Was macht das Tempo genau aus?
- In welchem zeitlichen Abstand muss er sich auf Veränderungen einstellen?
- Wie schnell wird von ihm eine Anpassung an diese Veränderung erwartet?
- Inwiefern ist das Tempo bereits so hoch, dass es ihn belastet bzw. grenzwertig ist?
- Was müsste passieren, damit er sich der Warnzone oder seiner Schmerzgrenze bedrohlich nähert? Inwiefern sind diese Ereignisse zu erwarten? Was sind vorbeugende Gegenmaßnahmen?

Leitfragen zur Dimension „Veränderungsausmaß“

- In welchem Umfang verändert sich die Tätigkeit des Mitarbeiters (z. B. zu 50 %)? Wie viel neues Wissen, welche neuen Fertigkeiten/Fähigkeiten braucht er dafür?
- Inwiefern hat er die erforderlichen neuen Fähigkeiten als Potenzial in sich? Oder sind Fähigkeiten gefragt, über die er nur in schwacher Ausprägung verfügt?
- Inwiefern kann er sich vorstellen, die nötigen Fähigkeiten für die neuen Aufgaben zu entwickeln? Werden ihm diese neuen Aufgaben Spaß machen, oder wird er sich ständig dazu zwingen oder sogar innerlich verbiegen müssen?
- Wie stark muss er dafür eigene Werte oder Einstellungen verändern? Wie tiefgreifend sind diese Änderungen? Berühren diese ihn in seiner Persönlichkeit, seiner Erziehung, seiner eigenen Biografie?
- Wie groß ist das Ausmaß an Veränderung aufgrund der Rahmenbedingungen (etwa Standortwechsel, Pendelzeiten)? Sind diese für ihn tragbar?
- Was müsste passieren, damit er sich der Warnzone oder seiner Schmerzgrenze bedrohlich nähert? Inwiefern sind diese Ereignisse zu erwarten? Was sind vorbeugende Gegenmaßnahmen?

Darüber hinaus sollen die folgenden Leitfragen für die Situation des Mitarbeiters sensibilisieren, wenn dieser die Warnzone oder die Schmerzgrenze bereits überschritten hat.

Leitfragen zur Situation des Mitarbeiters

- Wie lange währt diese Situation schon?
- Welche Auswirkungen merken Sie Ihrem Mitarbeiter an?
- Ist es nur kurzfristig und vorübergehend oder bereits ein Dauerzustand, der vermutlich auch länger anhalten wird?
- Was wird passieren, wenn er weiter in diesem Zustand bleibt?

3.5 Anwendung im Führungsalltag

Die Idee des Modells ist, dass Führungskräfte lernen, ihre Mitarbeiter besser einzuschätzen und im Dialog Lösungen zu entwickeln, wenn deren Veränderungsbalance aus dem Ruder gerät. Um dahin zu kommen, sind folgende drei Schritte wichtig:

Schritt 1 – Situation der Mitarbeiter erkennen

Im Rahmen eines Workshops oder Trainings sollen Führungskräfte einschätzen, in welchem der vier Quadranten „Veränderungsbalance“, „Erschöpfung“, „Nicht mein Ding!“ oder „Selbstvergewaltigung“ sich ihre Mitarbeiter befinden. Dies erfolgt zuerst in Einzelarbeit auf einem Handout, auf dem sich das Modell befindet. Die Instruktion lautet: „Überlegen Sie sich, in welchem Feld sich Ihre Mitarbeiter sehr wahrscheinlich befinden. Malen Sie für jeden Mitarbeiter einen Kreis in das Modell, wo sich dieser befindet. Versehen Sie den Kreis mit einem Kürzel, damit Sie wissen, um welchen Mitarbeiter es sich handelt. Machen Sie dabei auch deutlich, ob sich der Mitarbeiter bereits in einem Warnzonenbereich befindet oder sich eventuell sogar jenseits der individuellen (Schmerz-) Grenze aufhält. Zum Beispiel ist Mitarbeiter A im Feld Veränderungsbalance in der Mitte angesiedelt, liegt jedoch bereits in der Warnzone zum Feld „Nicht mein Ding!“.

So bekommen die Führungskräfte in Summe einen schnellen visuellen Eindruck, wie ihr Team aktuell im Change aufgestellt ist. Sollten sie bei diesem Schritt merken, dass sie keine genauen Vorstellungen haben, wo ihre Mitarbeiter stehen, ist das ein wichtiges Signal, dass sie sich mit dem Thema näher befassen sollten.

Danach tauschen sich die Führungskräfte in kleinen Teams zu ihren Erkenntnissen aus. Die Leitfrage ist dann: Was bedeutet die Verteilung der Mitarbeiter in den Quadranten für mein Führungshandeln bzw. für die Veränderungsprozesse im Unternehmen. Die Antworten werden dann z. B. auf Pinnwänden notiert und abschließend in der gesamten Gruppe vorgestellt.

Schritt 2 – Mitarbeiter über die Idee des Modells informieren

Nachdem die Führungskräfte im Workshop/Training verstanden haben, was die Idee des Modells ist, gilt es den Realitätscheck zu machen. Die Frage lautet: Passen die eigenen Einschätzungen mit denen der Mitarbeiter zusammen? Um ins Gespräch mit den Mitarbeitern zu kommen, stellt der Vorgesetzte das Modell der Veränderungsbalance seinen Mitarbeitern z. B. in einem Teammeeting vor und verknüpft damit die Botschaft, dass es ihm wichtig ist, dass jeder den aktuellen Change-Prozess gut mitgehen kann. Und er lädt jeden ein, sich mit ihm in einem Vier-Augengespräch darüber auszutauschen, wo er seinen aktuellen Status im Modell wahrnimmt. Es geht darum, die Mitarbeiter zum ehrlichen Austausch und Feedback zu ermutigen. Und auch gerade diejenigen aktiv anzusprechen, bei denen sich schon Anzeichen dafür zeigen, dass sie in einem kritischen Bereich unterwegs sind.

Dieses Vorgehen ist sicherlich ein großer Schritt für all die Vorgesetzten, die bislang nicht in der Weise agiert haben.

Schritt 3 – Gespräch mit Mitarbeitern und Lösungen für Dysbalancen finden

Der entscheidende Punkt ist schließlich das Gespräch mit den Mitarbeitern. Also, wo sieht er sich im Modell der Veränderungsbalance. Wie kommt es? Usw. Sollte sich dabei zeigen, dass sich bei einem Mitarbeiter eine ungünstige Entwicklung anbahnt, ist es wichtig, gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Es gilt als erstes genauer die Situation des Mitarbeiters zu verstehen. Ihn auch zu fragen, was er genau braucht, um wieder in eine Veränderungsbalance zu kommen. Meistens haben die Menschen selbst sehr gute Vorstellungen. Sie trauen sich nur nicht, diese auszudrücken oder umzusetzen. Wenig hilfreich ist es, wenn dann der Chef seinem Mitarbeiter eigene Lösungen überstülpen oder geschilderte Probleme bagatellisieren würde.

Im Führungsalltag verzichten die Chefs gerne auf solche Gespräche. Nicht nur weil sie anspruchsvoll sind, sondern auch, weil sie Zeit kosten. Daher ist die wichtige Botschaft an die Vorgesetzten beim oben erwähnten Schritt 1: Nur weil man nicht mit dem Mitarbeiter redet, ist ja das Problem nicht vom Tisch. Gerade wenn der Mitarbeiter sich schon in der Warnzone oder darüber hinaus befindet, ist das Risiko groß, dass er sich zurückzieht und die Umsetzung von Veränderungszielen deshalb nicht klappt. Oder er fällt krankheitsbedingt aus. Der Dialog öffnet dagegen den Raum für Lösungen. Er bietet die Chance, dass gerade die Veränderungsfreudigen nicht ausfallen. Denn die sind besonders wichtige Multiplikatoren bei Veränderungsprozessen.

4 Neues Format: Transferstärke-Coaching

Doch mit dem Wissen des Modells der Veränderungsbalance allein, ist es nicht getan. Zurück zum eingangs genannten Thema Transferstärke. Selbst wenn die Menge und das Ausmaß an Veränderung passt und auch die Motivation, bedeutet dies noch nicht zwingend einen Umsetzungserfolg. Entscheidend ist dann noch die persönliche Transferstärke-Kompetenz. Die damit verbundenen Einstellungen und Selbststeuerungsfertigkeiten haben Führungskräfte typischerweise nicht im Blick. Um hierfür die Sinne zu schärfen und auch das nötige psychologische Know-how zu vermitteln, ist das neue Format des Transferstärke-Coachings gedacht.

Weder in der Schule, noch in Ausbildung und Studium lernen die meisten Menschen, worauf es ankommt, um eigene Veränderungsziele erfolgreich umzusetzen. Gerade in Zeiten der Digitalisierung, des lebenslangen Lernens und des ständigen Wandels kommt es jedoch genau darauf an zu wissen, wie das geht. Das neue Format des Transferstärke-Coachings² zielt darauf ab, das psychologische Know-how aufzubauen, um sich selbst und andere beim Lerntransfer und der nachhaltigen Umsetzung von Veränderungszielen effizient zu steuern. Dabei ist der Coaching-Aufwand schlank bemessen. Er umfasst in Summe einen halben Tag und verteilt sich zwei bis drei Monate über drei Termine. Aufgrund ihrer Schlüsselfunktion richtet sich das Format insbesondere an die Führungskräfte und Change-Multiplikatoren im

2 Der Begriff Transferstärke-Coaching ist eine markenrechtlich geschützte Bezeichnung. Genauso wie: Transferstärke-Modell und Transferstärke-Analyse.

Unternehmen. Es ist für den flankierenden Einsatz im Rahmen von Schulungen bei der Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen gedacht.

Die größte Wirkkraft hat dieses Personalentwicklungsinstrument im Talentmanagement und bei Leadership-Programmen. Das liegt daran, dass hier das größte Interesse an persönlicher Entwicklung besteht. High Potentials wollen besonders eigene Potenziale erkennen und sich selbst optimal aufstellen. Aus Firmensicht ist diese berufliche Phase ideal, weil sich die Mitarbeiter auf ständige Entwicklung und Veränderung im weiteren Verlauf des Berufslebens einstellen müssen. Das sieht auch die Gesamtbetriebsratsvorsitzende einer Bank so. Es sei wichtig, die erforderlichen Kompetenzen früh zu entwickeln – und nicht erst, wenn es kurz vor zwölf ist und z. B. dringende Change-Prozesse oder Umstrukturierungen anstehen.

Abbildung 3 zeigt, wie das Transferstärke-Coaching abläuft.



Abb. 3: Ablauf des Transferstärke-Coachings

4.1 Kernidee und Ziele des Transferstärke-Coachings

Die *Kernidee des Transferstärke-Coachings* ist, dass die Teilnehmer anhand eines eigenen, wichtigen Lern- und Veränderungsthemas ihre persönliche Transferstärke in einem Zeitraum von zwei bis drei Monaten signifikant weiterentwickeln. Standardmäßig erfolgen die begleitenden Coaching-Gespräche per Telefon oder bei Bedarf auch mittels Online-Meeting. Dadurch ergibt sich eine hohe Flexibilität beim zeitlichen und örtlichen Einsatz. Genauso sind aber auch persönliche Gespräche möglich.

Die *Ziele des Transferstärke-Coachings* sind:

- Den Teilnehmern wird ihre Selbstverantwortung für den Lerntransfer und die nachhaltige Umsetzung von Veränderungszielen bewusst.
- Die Teilnehmer erkennen ihre persönlichen Stärken und Risikobereiche für den Veränderungserfolg und sind motiviert, ihre erkannten Risikobereichen zu verbessern.
- Die Teilnehmer stärken signifikant ihre eigene Transferstärke und gelangen so auf ein höheres Selbstführungsniveau, was sich für ihre künftigen Veränderungsziele positiv auszahlt.
- Die Teilnehmer machen bei ihrem aktuellen Entwicklungsthema einen klaren und spürbaren Veränderungsfortschritt.
- Die Teilnehmer entwickeln durch ihre Selbsterfahrung ein Bewusstsein dafür, welche „psychologischen Stellschrauben“ entscheidend sind, um Entwicklungs- und Veränderungsprozesse bei sich selbst und ihren Mitarbeitern zeitsparend und wirksam gestalten zu können. Gleichzeitig werden dadurch auch mögliche falsche Erwartungshaltungen sichtbar und bearbeitbar.
- Die Teilnehmer lernen das nötige Know-how, um sich selbst und Ihre Mitarbeiter bestmöglich bei Veränderungsprozessen steuern zu können und gleichzeitig eine „gesunde Veränderungsbalance“ sicherzustellen.

4.2 Nähere Beschreibung des Vorgehens

Es gibt verschiedene Varianten, das Transferstärke-Coaching in der beschriebenen Art durchzuführen bzw. in Schulungen und Programmen zu implementieren. Im Folgenden wird der Standardprozess beschrieben, wie er oben in Abbildung 3 dargestellt ist.

Phase 1 – Vorbereitung

Der Coach lädt den 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. Zugleich erhält der Teilnehmer eine Lernzielvorlage, die ihn anleitet, sein persönlich wichtiges Lern- und Veränderungsthema zu definieren.

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 und sind positiv überrascht, wie auf der Basis der wenigen Fragen ein sehr aussagekräftiger und gut passender Auswertungsbericht zustande kommt.

Die Teilnehmer erhalten zeitnah ihren personalisierten Auswertungsberichte im PDF-Format per Mail übersendet. Der farbige Report besteht aus rund 40 Seiten und steht in deutscher und englischer Sprache zur Verfügung. Darin liest der Teilnehmer seine Stärken bzw. Risikofaktoren für den Lern- und Veränderungserfolg. Außerdem findet er im Report bewährte und evidenzbasierte Handlungsempfehlungen, wie er speziell seine identifizierten Risikobereiche besser managen kann. Ergänzend zu dem Report erhält er auch einige kurze Erklärvideos, die ihm helfen, sich schnell in dem Report zurechtzufinden und mit den Ergebnissen wirksam zu arbeiten. Damit verbunden erhält der Teilnehmer die Aufgabenstellung, sich mit seinem Report und den Videos vor dem ersten Coaching-Gespräch zu befassen. Der vorgesehene Zeitaufwand dafür ist etwa eine Stunde.

Zur Illustration finden Sie unter dem Download-Link <https://bit.ly/2MemV9k> das Transferstärke-Profil von Bernd, einer Nachwuchsführungskraft (Name geändert). Dazu ein paar kurze Anmerkungen. Gehen Sie in dem Profil auf Seite 5. Dort finden Sie eine visuelle Übersicht, wie Bernd in den vier Faktoren der Transferstärke aufgestellt ist-

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 im Profil zu sehen ist, hat Bernd sein größtes Lerntransfer-Risiko beim Faktor „Rückfallmanagement im Arbeitsalltag“ (40 %). Aber auch der Faktor „Selbstverantwortung für den Umsetzungserfolg“ ist mit einem Wert von 66 % ausbaufähig.

Schließlich wird Bernd bei der Betrachtung seines Profils auch bewusst, dass er viel zu selbstkritisch mit sich umgeht, wenn er bei seinen Veränderungsbemühungen Misserfolge erlebt. Beim Faktor „Positives Selbstgespräch bei Rückschlägen“ hat er 52 %.

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 „To-Do-Liste: So stärken Sie Ihre Transferstärke“. Sie finden diese im Beispielreport auf Seite 18.

Zum Thema „Rückfallmanagement“ bekommt Bernd in seinem Report drei Tipps angezeigt. Ein Tipp davon heißt „Vorboten erkennen für Rückfallvorbeuge. Dahinter verbirgt sich eine spezielle, gut beforschte Technik namens Aktives Rückfallmanagement (vgl. Marx 1982, 1993; Marlatt/Gordon 1985; 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.

Genauso gibt es auch einen Überblick, wie unterstützend oder hinderlich das eigene Umfeld für Lerntransfer und die Umsetzung von Veränderung ist (vgl. S. 11). Und auch eine To-Do-Liste liegt dazu vor (vgl. S. 30)

Teilnehmer finden die Standortbestimmung mit Hilfe der Transferstärke-Analyse nützlich, da ihnen meistens zwar bewusst ist, dass ihnen die Umsetzung von Lern- und Veränderungsimpulsen in der Praxis nicht so gut gelingt, sie aber nicht wissen, woran es liegt und was sie genau dagegen tun können. Die Transferstärke-Analyse zeigt nun schnell und präzise auf, wo Teilnehmer aktiv ansetzen können, um ihren Lern- und Transfererfolg zu steigern. Gerade bei transferschwachen Teilnehmern ist das eigene Transferstärke-Profil ein Anstoß für Veränderung. Denn sie lesen plakativ und in Zahlen, Daten, Fakten, welche Risiken sie für

den Lernerfolg haben. Das sorgt vielfach für eine emotionale Betroffenheit und den Wunsch, an diesem Thema zu arbeiten. Das begleitende Transferstärke-Coaching knüpft genau hier an.

Phase 2 – Begleitendes Coaching

Die begleitende Coaching-Phase hat zum Ziel, einen Teilnehmer intensiv mit dem psychologischen Wissen im Transferstärke-Report vertraut zu machen und ihn bei der Anwendung der Handlungsempfehlungen auf das eigene Lernziel über einen Zeitraum von zwei bis drei Monaten zu unterstützen. Wie zahlreiche Testreihen bei der Entwicklung dieses Formats gezeigt haben, ist dieser Begleitprozess besonders bei transferschwachen Teilnehmern erfolgsentscheidend. Das liegt darin begründet, dass die Ergebnisse der Transferstärke-Analyse für diesen Personenkreis einen völlig neuen Einblick in ein bislang unbekanntes Thema gibt. Folglich braucht es eine entsprechende anfängliche Unterstützung und Übung.

Zum Auftakt der Coaching-Begleitung gibt es das sogenannte Auswertungsgespräch. Dies kann persönlich, per Telefon oder als Online-Meeting erfolgen. In dem Gespräch bekommt der Teilnehmer ein tieferes Verständnis zu seiner Auswertung und versteht, wie er die Handlungsempfehlungen auf sein aktuelles Lernziel anwendet. Dieses Gespräch ist von zentraler Bedeutung. Denn typischerweise befassen sich die Teilnehmer in der Einzelarbeit nicht ausgiebig genug mit ihren Auswertungsunterlagen bzw. tun sich schwer, die Erkenntnisse aus ihrem Auswertungsreport auf ihr aktuelles Lern- und Veränderungsthema anzuwenden. Selbst wenn es die unterstützenden Begleitvideos gibt.

Weiterhin sind in den Anwendungszeitraum zwei Follow-Up-Kontakte als feste Größe integriert. Diese finden im Abstand von je einem Monat statt. Der Transferstärke-Coach fragt in diesen Gesprächen nach, inwiefern die Umsetzung funktioniert hat und welche offenen Fragen es gibt. Im Mittelpunkt des Gesprächs steht, dass der Teilnehmer noch vertrauter und sicherer in der Anwendung der Handlungsempfehlungen wird. Dabei ist das Transferstärke-Coaching vom Grundsatz als Hilfe zur Selbsthilfe angelegt und nutzt die empirisch bestätigten Wirkfaktoren des Coachings als Basiskonzept, wie z. B. Zielklärung, Problemaktualisierung, Ressourcenaktivierung, ergebnisorientierte Selbstreflexion oder wertschätzende, empathische Gestaltung der Coachingbeziehung (vgl. Wechsler 2012; Behrendt 2012; Greif/Schmidt/Thamm 2012).

Nach dem Auswertungs- bzw. dem ersten Follow-Up-Gespräch kümmert sich der Teilnehmer je etwa einen Monat selbstständig darum, die gewonnen Erkenntnisse umzusetzen. Er reflektiert mit Hilfe der Lernverlaufskurve aus dem Transferstärke-Report (siehe Beispielreport, S. 38) seinen Umsetzungsfolg und holt sich bei Problemen bedarfsgerecht Unterstützung beim Coach.

Die Lernverlaufskurve dient dazu, dass Teilnehmer ihre Veränderungsfortschritte erkennen und sehen, inwiefern ihnen die Transferstärke-Tipps aus den To-do-Listen bei der Umsetzung geholfen haben. Sie ist für einen Zeitraum von insgesamt 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 Fragen 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 Transferstärke-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 infolge den roten Negativ-Smiley angekreuzt haben, dann meldet er sich beim Coach, damit dieser ihn berät.

Gerade die beschriebene Systematik des Transferstärke-Coachings mit den Gesprächskontakten und der damit verbundenen Notwendigkeit, sich immer wieder mit dem eigenen Lernprozess auseinanderzusetzen, sind maßgeblich für die erzielten Effekte und stellen aus Sicht der Teilnehmer einen hohen Nutzwert dar.

4.3 Ergänzende Module zur Festigung und Vertiefung

Im Zusammenhang mit Change-Prozessen fördert es die Diskussion zum Thema „Leadership & Umsetzungskonsequenz“, wenn im Nachgang zum Transferstärke-Coaching ein moderierter Führungsworkshop folgt. Dabei geht es darum, die im Transferstärke-Coaching gesammelten Erfahrungen im Führungskreis zusammenzubringen und der

Frage nachzugehen, was die Erkenntnisse für die Arbeit als Führungsteam im Rahmen von Change-Prozessen bedeuten.

Ein wertvoller Impuls ist dabei die Arbeit mit dem Transferstärke-Gruppenprofil (siehe Abbildung 8). Die Führungskräfte sehen (je nach Wunsch anonymisiert oder offen), wie sie als Führungsteam aufgestellt sind und reflektieren, wie sie angesichts der verschiedenen Transferstärke-Profile Veränderung gut gestalten können. Der Umfang beträgt einen halben Tag.

Name Teilnehmer	Teilnehmer A	Teilnehmer B	Teilnehmer C	Teilnehmer D	Teilnehmer E	Teilnehmer F	Teilnehmer G	Teilnehmer HL	Teilnehmer I	Teilnehmer J	Teilnehmer K	Teilnehmer L
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	53	40	20	0	13	47	0	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

Abb. 4: Transferstärke-Gruppenprofil: Führungskräfte

Wie die Abbildung 4 zeigt, gibt es in diesem Team mit Teilnehmer L nur eine sehr transferstarke Führungskraft. Typischerweise sind dies Menschen, die sehr energievoll und mit hoher Schlagzahl Veränderung anstreben und umsetzen. Teilnehmer L gehört mit seinem Wert auch noch zum oberen Level. Demgegenüber sind vier transferschwache Teilnehmer (Teilnehmer A, B, C und D), die erfahrungsgemäß von Kollegen wie Teilnehmer L überfordert sind. Anstatt sich nun aber gegenseitig übereinander aufzuregen, eröffnet der Blick auf die Unterschiedlichkeit der Transferstärke den Raum für konstruktive Lösungen. Vor allem gilt es herauszuarbeiten, wie erforderliche Veränderungen gut machbar sind und was jeder Einzelne braucht – zusätzlich zu den bereits gewonnenen Erkenntnissen aus den Transferstärke-Coachings.

Ein weiteres nützliches Modul ist eine *Wiederholung der Transferstärke-Analyse*, um die eigene Entwicklung auch zahlenmäßig zu beleuchten. Dies passiert am besten nach einem Zeitraum von etwa sechs Monaten. Dazu erfolgt ein Reflexionsgespräch von ca. 60 Minuten Dauer. Die Teilnehmer bekommen auf diese Weise ein Feedback, inwiefern sich ihre Transferstärke auf einem höheren Niveau gefestigt hat. Teilnehmer sind

durch dieses Modul motiviert, weiter am Ball zu bleiben. Zugleich sorgt dieser Impuls nochmal für die Vertiefung des Know-hows.

Ein Beispiel aus der Praxis

Das folgende anonymisierte Fallbeispiel einer Abteilungsleiterin in einem Technologiekonzern illustriert, wie Führungskräfte ihre eigene Entwicklung durch das Transferstärke-Coaching wirksam steuern können und gleichzeitig lernen, worauf es bei der Mitarbeiterentwicklung ankommt. Das Unternehmen lud seine Führungskräfte im Rahmen der Einführung von Personalentwicklungsgesprächen zu eintägigen Seminaren ein. Die Abteilungsleiterin kam mit dem Ziel, ihren Mitarbeitern mehr Lob und Wertschätzung auszusprechen. Ein Mitarbeiter hatte ihr einen Hinweis gegeben, dass es daran fehlte. Sie wollte das Thema aufnehmen, war sich jedoch unsicher, wie sie Lob so aussprechen sollte, dass es positiv ankam. Für die sachlich-analytisch geprägte Abteilungsleiterin fühlten sich lobende Worte ein bisschen wie eine Fremdsprache an. Guten Mutes und mit Ideen, wie sie positives Feedback geben könnte, verließ sie das Seminar. An diesem Punkt würde üblicherweise offenbleiben, ob die Umsetzung funktioniert.

In dem Fall war es anders. Die Abteilungsleiterin absolvierte die Transferstärke-Analyse. Als Ergebnis zeigte sich, dass sie eine hohe „Offenheit für Fortbildungsimpulse“ (92 %) hatte. In Hinblick auf „Selbstverantwortung für den Umsetzungserfolg“ (64 %) gab es „Luft nach oben“. Hier zeigte sich bei einer noch tieferen Detailbetrachtung als besonders wichtiges Entwicklungsfeld „Sich um Unterstützung kümmern“. Die größten Risikofelder für die Umsetzung betrafen jedoch die Faktoren „Rückfallmanagement im Arbeitsalltag“ (50 %) und „Positives Selbstgespräch bei Rückschlägen“ (56 %).

So wie beim Vorgehen des Transferstärke-Coachings beschrieben, gab es ein Auswertungsgespräch. Die Abteilungsleiterin erkannte dabei, dass sie noch mehr Selbstverantwortung für den Umsetzungserfolg übernehmen konnte, indem sie sich einen Vertrauten aus ihrem Team als Lernpartner holte. Sie entschied sich für den Kollegen, der ihr auch das Feedback gegeben hatte, dass sie zu wenig lobte. Wie sie beim nächsten Follow-Up-Kontakt berichtete, bemerkte sie dadurch, dass ihr Lob gar nicht wahrgenommen wurde. Ihr wurde auch deutlich, dass sie genauer herausfinden musste, welcher Mitarbeiter in welcher Form Wertschätzung brauchte.

Durch den gering ausgeprägten Faktor „Positives Selbstgespräch“ wurde sie angespornt, sich selbst im Alltag mehr zu beobachten und zu bemerken, was bei der Umsetzung schon ganz gut funktionierte. Das dies nicht so einfach ist, spiegelte sich bei einem Folge-Kontakt in dieser selbstabwertenden Aussage wider: „Das musst du dann auch mehr oder weniger mal als Erfolg gelten lassen“. Durch die Rückmeldung im Transferstärke-Coaching wurde ihr klar, dass sie ihre Fortschritte noch nicht richtig würdigte. Sie erkannte in dem Ergebnis ihr „altes Thema“ wieder, dass sie nämlich nicht auf die 90 Prozent schaute, die gut waren, sondern auf die 10 Prozent, die vermeintlich schlecht waren. Außerdem kam sie auf die Idee, die wöchentlichen Rücksprachen mit ihren Mitarbeitern zu nutzen, um in diesem sog. „Stimmungsbarometer“ auch abzufragen, inwiefern diese sich im Laufe der vergangenen Woche ausreichend wertgeschätzt gefühlt hatten.

Schließlich lernte die Abteilungsleiterin die bereits erwähnte Technik des Aktiven Rückfallmanagements kennen. Im Kern geht es darum, die Vorboten von Rückfällen in alte Gewohnheiten zu kennen und zu wissen, wie man rechtzeitig gegensteuert. Entscheidend ist dabei, sich innerlich „Stopp“ zu sagen, wenn solche Vorboten erkannt sind. Denn nur so gelingt es, den Automatismus des bisherigen Verhaltens zu unterbrechen. Die Abteilungsleiterin erkannte für sich die folgenden Vorboten, die ihr zeigten, dass sie ein berechtigtes Lob nicht aussprechen würde und formulierte für sich selbst auch passende Gegenmaßnahmen:

- **Vorbote 1**

Die Sorge, die Mitarbeiter könnten denken: „Das ist jetzt aber echt zu dick aufgetragen. Das ist übertrieben.“

Gegenmaßnahme: 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.

- **Vorbote 2**

Der Gedanke: „Passt jetzt gerade nicht, der Mitarbeiter hat gleich den nächsten Termin oder es ist nicht so viel Zeit da. Ach, ist jetzt auch nicht so wichtig“.

Gegenmaßnahme: Sich den Sinn und Nutzen des Feedbacks vor Augen halten und sich die Frage stellen: Ist jetzt wirklich keine Zeit

da oder ist es nur eine Ausrede? Wenn es zeitlich unpassend ist, gilt es zeitnah einen Kontakt herzustellen und dann das Feedback zu geben. Ansonsten kann das Feedback gleich erfolgen.

Nachdem der Rückfallplan erarbeitet war, ging die Abteilungsleiterin in die praktische Umsetzung. Beim darauffolgenden Follow-Up-Gespräch gab es erste Erfolge zu verzeichnen. Dennoch berichtete sie auch von Situationen, wo ihr die Vorboten durchgegangen waren oder sie trotz der wahrgenommenen Vorboten im alten Muster geblieben war. Durch das Gespräch wurde klar, dass sie in diesen Situationen innerlich noch deutlicher „Stopp“ sagen müsste, damit das Umdenken gelingt: Ihr Fazit war: „Man muss dann wirklich einmal kurz anhalten und sich das bewusst machen.“

Am Ende des Transferstärke-Coachingprozesses war die Abteilungsleiterin sehr zufrieden: „Ich kann nur Positives berichten.“ Besonders hatte sie gefreut, dass sich eine Mitarbeiterin in der wöchentlichen Rücksprache sehr zufrieden mit der erlebten Wertschätzung zeigte. Dies war umso erfreulicher, weil die Mitarbeiterin nichts von den Lernbemühungen ihrer Chefin wusste. Aber das war noch nicht alles. Die Abteilungsleiterin hatte nun auch ein viel besseres Verständnis dafür, wie sie selbst ihre Mitarbeiter bei deren Entwicklung unterstützen kann, indem sie das Gelernte anwendet.

5 Fazit: Fünf Gründe, warum es sich lohnt umzudenken

Kehren wir nochmal zum Anfang dieses Beitrags zurück. Durch die Digitalisierung dreht sich die Welt immer schneller. Veränderungsprozesse sind die Regel und nicht die Ausnahme. Lebenslanges Lernen, Flexibilität und Anpassungsanforderungen spiegeln die Normalität wider. Auf der anderen Seite haben die wenigsten Menschen systematisch im Elternhaus oder in Ausbildung oder Studium gelernt, wie sie sich effizient bei Veränderungszielen steuern. Meistens ist die Annahme, dass die nötige Motivation ausreichend ist. Doch, das ist zu wenig, wie sich in zahlreichen Meta-Studien der Lerntransferforschung zeigt. Vor diesem Hintergrund ist erklärbar, wieso der Lerntransfer bei Fort- und Weiterbildungen bzw. die nachhaltige Umsetzung von Veränderungszielen in der Firmenpraxis oft scheitert. Und nicht nur das – sondern das Tempo bzw. das Ausmaß von betrieblicher Veränderung die Beschäftigten überfordert.

Führungskräfte nehmen bei diesem Problemfeld eine Schlüsselfunktion ein. Denn sie sind am dichtesten an ihren Mitarbeitern dran. Und sie schaffen den kulturellen und strukturellen Rahmen für Lernen und Veränderung im Unternehmen. Das neue Format des Transferstärke-Coachings bietet nun einen kompakten und systematischen Zugang, um Führungskräfte für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungszielen bei sich selbst und bei ihren Mitarbeitern zu sensibilisieren und zu stärken. So entsteht die Basis für eine nachhaltig wirksame, entwicklungsunterstützende und lernförderliche Führungsarbeit. Das Transferstärke-Coaching fördert somit das Umdenken bei Entwicklungs- und Veränderungsprozessen.

Teilnehmer schätzen dieses Format, weil es ihnen die Augen für einen bislang „blinden Fleck“ öffnet. Hier eine kleine Auswahl von Teilnehmerstimmen:

- „Mir ist jetzt bewusst, dass ich an vielen kleinen Details arbeiten kann, damit der Lerntransfer klappt.“
- „Ich weiß nun, woran es liegt, dass die Dinge bei mir nicht so funktionieren, wie ich es gerne hätte.“
- „Ich weiß genau, wo ich ansetzen muss, um meinen Umsetzungserfolg zu steigern. Ich kann jetzt bewusst an schwach ausgeprägten Aspekten arbeiten, und die Transferstärke-Tipps helfen mir dabei.“
- „Auch wenn ich das Ergebnis instinktiv wusste, hat es mich sehr motiviert, nun endlich aktiv zu werden, weil ich es klar schwarz auf weiß hatte.“
- „Ich habe mich dadurch als Mensch besser kennengelernt.“
- „Das schriftliche Profil kann ich immer wieder anschauen und nutzen.“
- „Mein Profil spiegelt gut die Wahrheit wider. Ein paar Punkte hatte ich gar nicht auf dem Schirm oder wäre nicht darauf gekommen, dass dies wichtig ist.“

Der Einsatz des Transferstärke-Coachings als Potenzial- und Personalentwicklungsinstrument lohnt sich also. Die Abbildung 9 fasst die zentralen Vorteile zusammen.

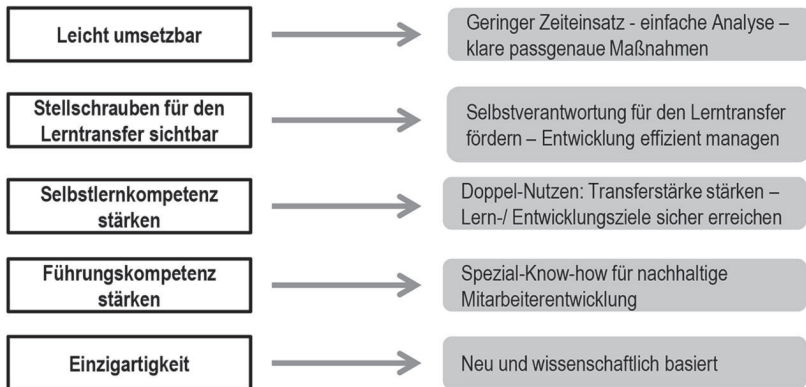


Abb. 5: Fünf gute Gründe für das Transferstärke-Coaching

Die Vorteile auf einen Blick

- **Leicht umsetzbar**

Der Online-Fragebogen „Transferstärke-Analyse“ ist leicht einsetzbar. Mit einem geringen Zeitaufwand bekommen die Teilnehmer ein klares Bild, wo sie passgenau ansetzen müssen, damit der Lerntransfer funktioniert. Der Teilnehmer weiß genau, wie die Umsetzung von Veränderungszielen in der Praxis gelingt. Der Zeitaufwand für den Einsatz des Transferstärke-Coachings ist dabei schlank bemessen. In Summe ist es etwa ein halber Tag. Dieser verteilt sich auf drei Termine über einen Zeitraum von zwei bis drei Monaten. Dabei muss keiner reisen, sondern die Gespräche finden in der Regel am Telefon statt.

- **Stellschrauben sichtbar**

Die Teilnehmer haben in der Regel nicht das psychologische Know-how, um ihren Lern- und Veränderungserfolg optimal steuern zu können. Mit dem Transferstärke-Coaching bekommen sie die Stellschrauben an die Hand, auf welche Einstellungen und Selbststeuerungstechniken es ankommt, um Veränderungsziele erfolgreich umzusetzen. Somit ist ihnen ihre Selbstverantwortung für den Lerntransfer bewusst. Die Transferstärke-Tipps im Transferstärke-Auswertungsbericht sind wie die Regler eines Mischpults: Wer lernt, sie

richtig zu bedienen, schafft die Umsetzung besser. Immer vorausgesetzt, dass er auch will. Die Teilnehmer können somit ihre eigenen Entwicklungsprozesse effektiv, zeitsparend und zielgerichtet gestalten. Durch die Transferstärke-Analyse kommt zusätzlich die nötige emotionale Betroffenheit hinzu, an erkannten Risikofeldern aktiv zu arbeiten und die Stellschrauben auch zu nutzen.

- **Selbstlernkompetenz stärken**

Das Transferstärke-Coaching schafft einen Doppelnutzen: Zum einen lernen die Teilnehmer, ihre Transferstärke zu verbessern, und sind so für künftige Lern- und Veränderungsprozesse besser aufgestellt. Zum anderen nutzen sie das Wissen aus ihrem Transferstärke-Profil, um ihr aktuelles Lern- und Entwicklungsziel sicher zu erreichen.

- **Führungskompetenz stärken**

Gerade im Bereich der Führungskräfteentwicklung hat das Transferstärke-Coaching einen besonderen Wert. Führungskräfte erfahren durch das Transferstärke-Coaching am eigenen Beispiel, worauf es ankommt, um Lerntransfer und die nachhaltige Umsetzung von Veränderungszielen zu schaffen. Sie erwerben das psychologische Know-how für nachhaltige Mitarbeiterentwicklung und die Umsetzung von Veränderungszielen bei Change Prozessen.

- **Einzigartigkeit**

Das Transferstärke-Modell basiert auf wissenschaftlicher Forschung. Es ist ein Destillat aus 18 fundierten Konzepten zu Lerntransfer und Veränderung. Es stellt eine neue Perspektive dar, die auf der Basis von rund 2 500 Probanden entwickelt wurde. Insgesamt steckt darin nunmehr eine Forschungs- und Entwicklungszeit von über zehn Jahren.

Zusammengefasst setzt das Transferstärke-Coaching neue Maßstäbe für Führung und Veränderung im Unternehmen.

6 Literatur

- 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. In: *Psychological Review*, 84, 191–215.
- Bates, R. A. (2003): Manager as Transfer Agents. In: Elwood F. Holton III/Timothy T. Baldwin (Eds.), *Improving Learning Transfer in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass. S. 243–270.
- Behrendt, P. (2012): Freiburger Erfolgsfaktoren-Coaching. In: *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 19 (4), S. 391–404
- Blenko, W./Mankins M. C./Rogers, P. (2010): Das Entscheider-Prinzip. In: *Harvard Business Manager*, Heft 8, S. 24–33
- Bruch, H./Menges, J. I. (2010): Wege aus der Beschleunigungsfalle. In: *Harvard Business Manager*, Heft 5, S. 26–35
- 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
- Diesner, I./Seufert, S. (2010): *Trendstudie 2010. Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen*. St. Gallen: Universität St. Gallen Institut für Wirtschaftspädagogik
- 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
- Eckelt, A./Sauter, W. (2016): Deutsche Bahn auf dem Weg zur „Bildung 4.0“. In: *wirtschaft + weiterbildung*, 1, S. 36–39
- Erpenbeck, J./Sauter, W. (2013): *So werden wir lernen! Kompetenzentwicklung in einer Welt fühlender Computer, kluger Wolken und sinn-suchender Netze*. Berlin, Heidelberg: SpringerGabler

- 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
- 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
- Gehlen-Baum, V./Illli, M. (2019): Agiles Lernen mit den Mitarbeitern im Zentrum – neue Formen der betrieblichen Bildung. In: Wirtschaftspsychologie aktuell (2), S. 43–46
- Gnefkow, T. (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, N./Gramß, D./Edelkraut, F. (2017): Agiles Lernen. Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext. Freiburg: Haufe
- Graf, N./Gramß, D./Heister, M. (2016): Gebrauchsanweisung lebenslangen Lernens. Düsseldorf: Vodafone Stiftung
- Greif, S. (2016): Motivation, Wille und Umsetzung im Coaching. In: S. Greif/H. Möller/W. Scholl (Hrsg.), Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Berlin: Springer Reference Psychologie, S. 401–414
- Greif, S./Schmidt, F./Thamm, A. (2012): Warum und wodurch Coaching wirkt. In: Organisationsberatung Supervision Coaching, 19 (4), S. 375–390
- Gris, R. (2008): Die Weiterbildungslüge. Warum Seminare 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. In: *International Journal of Training and Development*, 15 (2), 103–120
- Habdank, P. (2016): In Deutschland gab es 2015 so viele M&A-Deals wie noch nie. In: *Finance Online*. 11.04.2016. <https://www.finance-magazin.de/strategie-effizienz/ma/in-deutschlandgab-es-2015-so-viele-ma-deals-wie-noch-nie-1377801/>, Abrufdatum: 23.01.20
- Hüther, G. (2010): *Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn*. 10. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- 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. 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. (2009): Neues Wissen besser nutzen. In: *wirtschaft und weiterbildung*, 10, S. 22–27
- Koch, A. (2018a): *Die Transferstärke-Methode: Mehr Lerntransfer in Trainings und Coachings*. Mit Online-Materialien. Weinheim: Beltz
- Koch, A. (2018b): *Change mich am Arsch: Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter und sich selbst kaputtverändern*. Düsseldorf: Econ Verlag
- 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
- Kriegesmann, B. (Hrsg.) (2014): Herausforderungen für die Innovationsfähigkeit 2020+. In: *Berichte aus der angewandten Innovationsforschung*. Institut für angewandte Innovationsforschung e. V. (IAI) an der Ruhr-Universität Bochum. Jahresbericht 2014, No. 260; S. 32–36

- Kriegesmann, B./Kley, T./Kunhenn, H./Lücke, C. (2011): Reorganisationen als „Stresstests“ für Unternehmen: Erschöpfte Akteure in erschöpften Organisationen? In: *praeview*, Nr. 5/2011, S. 24–25
- 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
- Lohmann-Haislah, A. (2012): Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Herausgeber: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund. https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd68.pdf?__, Abrufdatum: 23.01.20
- 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. In: *Der Academy of Management Review* 7 (3), S. 433–441
- Marx, R. D. (1993): Improving Management Development Through Relapse Prevention Strategies. In: *Journal of Management 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): Der Chatbot gibt den Lern-impuls. In: *Computerwoche*, 25.06.2019. <https://www.computerwoche.de/a/der-chatbot-gibt-den-lernimpuls,3547247>, Abrufdatum: 24.01.2020
- 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
- Pape, K.-H. (2015): DB Training will nicht mehr unterrichten. Blog vom 24. April 2015.5. <https://khpape.wordpress.com/2015/04/24/db-training-will-nicht-mehr-unterrichten/> Abrufdatum: 24.01.2020

- Pape, K.-H. (2019): Interview mit Gerrit Mauch zur Lern- und Entwicklungskultur bei MaibornWolff. 12. Mai 2019. Corporate Learning Podcast. In: Corporate Learning Community. <https://colearn.de/clp068-interview-mit-gerrit-mauch/?> Abrufdatum: 24.01.2020
- Polivy, J. (2001): The false hope syndrome: unrealistic expectations of self-change. In: *International Journal of Obesity* (May 2001), 25, Suppl 1, pp 80–84
- Polivy, Janet/Herman, C. P. (2002): If at first you don't succeed. False hopes of self-change. In: *American Psychologist*, 57 (9), S. 677–689
- Porter, M. E./Nohria, N. (2018): Wie Manager ihren Tag planen. In: *Harvard Business Manager*, Heft 9, S. 18–31
- 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
- Reimann, S. (2016): Lernen für die Arbeitswelt 4.0. Wo ist die digitale Lernkultur. *managerSeminare*, 217, April, S. 76–82
- Roth, G./Ryba, A. (2016): Stuttgart: Coaching, Beratung und Gehirn. Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte. Stuttgart: Klett Cotta
- 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
- Sammet, J./Wolf, J. (2019): Vom Trainer zum agilen Lernbegleiter. So funktioniert Lehren und Lernen in digitalen Zeiten. Berlin: Springer
- Schmidt, C. (2017): Kann Change krank machen. In: *Personalwirtschaft*, 09-2017, S. 34–35
- Schweifer, F. J. (2011): Zeit-Macht & Zeit-Ohnmacht von Top-Managerinnen & Top-Managern. Über den Umgang mit Zeit in der Dialektik von Selbstermächtigung und Ohnmächtigkeit. Eine interventionsforscherische Studie. Dissertation. Hamburg: Verlag Dr. Kovač
- Stewart, L. J./Palmer, S./Wilkin, H./Kerrin, M. (2008): The influence of personality on coaching success. In: *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 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. Auflage. Bern: Huber
- Summereder, S./Stankovsky, A. (2014): Lost in Transfer? Die Rolle der Führungskraft im Trainingstransferprozess. In: *Austrian Management Review*, 4 (1), S. 78–87
- Tönhäuser, C./Büker, L. (2016): Determinants of Transfer of Training. A Comprehensive Literature Review. In: *International Journal for Research in Vocational Education and Training*, 3 (2), S. 127–165
- Verfürth, C. (2017): Über die sinkende Halbwertszeit von Top-Managern: Häufige berufliche Neuorientierung wird zur Norm. In: *Topmanager-Blog*, 05.04.2017. <https://www.topmanager-blog.de/ueber-die-sinkende-halbwertszeit-von-top-managern-haeufige-berufliche-neuorientierung-wird-zur-norm/>, Abrufdatum: 23.01.2020
- Wechsler, T. (2012): Das coachingtool-spezifische Wirkfaktorenmodell. In: *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 19 (4), S. 405–423
- Weinbauer-Heidel, I. (2016): Transferförderung in der betrieblichen Weiterbildungspraxis. Warum transferfördernde Maßnahmen (nicht) implementiert werden. Heidelberg: Springer