

Das Konzept der Transferstärke

Gelerntes richtig umsetzen können

Wie kommt es, dass einige Teilnehmer die Inhalte von einem Seminar umsetzen und andere nicht? Wie kommt es, dass es einigen Teilnehmer gelingt, nachhaltig neues Verhalten in die Praxis zu bringen und anderen nicht? Dr. Richard Gris (alias Dr. Axel Koch), Autor des Wirtschaftsbestsellers „Die Weiterbildungslüge“, gibt hier eine neue Antwort auf diese Frage.



Autor |
Dr. Axel Koch, Diplom-Psychologe, hat unter dem Pseudonym Dr. Richard Gris den Wirtschaftsbestseller „Die Weiterbildungslüge“ im Campus Verlag geschrieben. Er ist Experte für individuelle Veränderungsprozesse und Evaluation. Er arbeitet seit über 15 Jahren als Trainer und Personalentwickler in der Weiterbildung.

info@weiterbildungs-luege.de
www.die-weiterbildungs-luege.de

Das innovative Konzept der Transferstärke richtet den Blick auf die Lern- und Veränderungsfähigkeit eines Menschen: Umso ausgeprägter die Merkmale der sogenannten Transferstärke sind, umso erfolgreicher und nachhaltiger ist der Praxis-transfer aus Seminaren zu Sozial- oder Methodenkompetenzen und zur Persönlichkeitsbildung.

Wenn ein Vorgesetzter mit seinem Mitarbeiter über einen anstehenden Seminarbesuch spricht, dann geht es um Inhalte. Der Mitarbeiter soll lernen, besser mit Konflikten umzugehen, kundenorientierter zu werden, souveräner zu führen oder sich selbst nicht so zu stressen. Die Umsetzung der Inhalte des Seminars liegt dann üblicherweise in der Selbstverantwortung des Mitarbeiters. Was jedoch bei all dem nicht im Fokus steht, ist die Frage, wie gut ein Mitarbeiter selbst neue Fähigkeiten und Verhaltensweisen lernen kann und wie erfolgreich er seine Gewohnheiten verändern kann. An diesem Punkt setzt das Konzept der Transferstärke an.

Zunächst soll nun der Begriff Transferstärke näher erläutert werden. Er beschreibt die grundsätzliche Fähigkeit einer Person, Lernerkenntnisse aus einer Weiterbildung nachhaltig in ihren Arbeitsalltag zu übertragen. Es gelingt ihr, neue Fähigkeiten zu lernen und sich selbst in ihrem gewohnten Denken und Verhalten erfolgreich zu verändern. Die Transferstärke ist ein natürlich auftretendes, stabiles Persönlichkeitsmerkmal, das ein Mensch im Rahmen seiner Sozialisation erworben hat.

Unterstützungsbedarf ermitteln

Das Ziel des Konzepts der Transferstärke ist eine Differentialdiagnostik, um festzustellen, wie viel und welche Unterstützung Menschen bei der Umsetzung von Weiterbildungs-

inhalten brauchen. Dazu gibt es den fundierten Fragebogen zur Erfassung der Transferstärke. So kann jeder Weiterbildungsteilnehmer für sich persönlich ermitteln oder reflektieren, welche Ausprägung er in den neun zugrundeliegenden Merkmalen der Transferstärke hat. Mit diesem Wissen über sein Transferstärke-Profil kann er allein oder mit Hilfe von Vorgesetzten, Personalentwicklern oder Trainern die geeignete Umsetzungsstrategie erarbeiten, um Entwicklungsvorhaben erfolgreich zu meistern.

Zum Konzept der Transferstärke gehört auch ein Toolset von professionellen und wirkungsvollen Maßnahmen. Das Toolset bedient sich dabei des großen Repertoires von psychologischen und therapeutischen Methoden der verschiedensten Ansätze sowie bereits existierender Transfermethoden. Je nach Transferstärke-Profil bekommt der Anwender geeignete Handlungsempfehlungen. Dadurch wird auch sichtbar, welchen Aufwand an Zeit, Geld und Arbeit es bedeutet, damit ein gelungener Entwicklungsprozess zu erwarten ist.

Das Konzept der Transferstärke beruht besonders auf Modellen und empirischen Erkenntnissen aus der Gesundheitspsychologie und der Psychotherapieforschung. Zu nennen sind unter anderen der Health Action Process Approach von Ralf Schwarzer, das Relapse Prevention Modell von G. Alan Marlatt, das Transtheoretical Model of Change von James Prochaska, John Norcross und Carlo Diclemente, das Konzept der Selbstwirksamkeit von Albert Bandura, der Selbstmanagement-Ansatz von Frederick H. Kanfer und die Methode der Selbstinstruktion von Donald Meichenbaum. Für die Fragebogenentwicklung wurden unter anderem der Fragebogen zur Erfassung von Ressourcen und Selbstmanagementfähigkeiten von Mary Jack sowie der Fragebogen zur Erfassung der Psychotherapie-

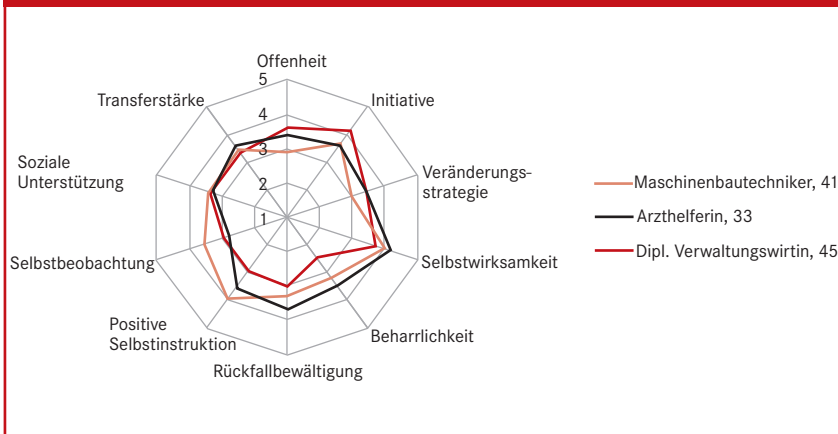
Abb. 1: Übersicht zum Fragebogen zur Erfassung der Transferstärke

Hypothetische Skala	Kurz-Beschreibung	Item-Beispiele
Selbstbeobachtung	Fähigkeit, innerpsychische Zusammenhänge bei sich selbst zu erkennen und sich aus den Augen eines unabhängigen Beobachters zu betrachten, um eigenes Verhalten zu reflektieren.	<ul style="list-style-type: none"> „So wie ich mich selbst einschätze, sehen mich meistens auch andere Leute.“ „Wenn ich etwas Neues ausprobiere, denke ich hinterher darüber nach, wie gut es gelungen ist und was ich besser machen kann.“
Offenheit	Bereitschaft, sich mit neuen oder ungewohnten Sichtweisen und Lösungsansätzen oder Rückmeldungen zur eigenen Person unvoreingenommen auseinanderzusetzen. Hinzu kommt die Bereitschaft, auch aus Pflicht-Fortbildungen das Beste zu machen.	<ul style="list-style-type: none"> „Wenn ich neue oder ungewohnte Sichtweisen oder Lösungen erfahre, versuche ich sie erstmal genau zu verstehen.“ „Wenn ich andere frage, wie sie mich einschätzen und es kommt eine andere Meinung, als ich erwartet habe, sage ich mir, das stimmt nicht.“
Initiative	Fähigkeit, aus eigenem Antrieb aktiv zu werden, um einen negativen Ist-Zustand zu überwinden und sich dazu geeignete Fortbildungen auszusuchen.	<ul style="list-style-type: none"> „Wenn ich das Gefühl habe, ich komme an einem Punkt nicht weiter, dann suche ich mir Hilfe durch eine geeignete Fortbildung.“ „Ich warte ab, bis mich mein Vorgesetzter anspricht, ob ich zu einer Fortbildung gehen möchte.“
Veränderungsstrategie	Fähigkeit, sich selbst so zu motivieren und zu strukturieren, dass die notwendigen Aktivitäten für einen erfolgreichen Lern- und Veränderungsprozess in Angriff genommen werden, anstatt sie immer wieder zu verschieben.	<ul style="list-style-type: none"> „Ich nehme mir vor, Fortbildungen nachzuarbeiten, was ich dann meistens doch nicht tue.“ „Um ein Lernziel zu erreichen, mache ich mir klar, in welchen Schritten ich es am besten schaffe.“
Selbstwirksamkeit	Grundüberzeugung, dass man selbst in der Lage ist, sich aus eigener Kraft erfolgreich zu verändern und Neues zu lernen. Es bestehen Selbstvertrauen, Zuversicht und eine realistische Erfolgseinschätzung.	<ul style="list-style-type: none"> „Wenn ich in einer Situation bin, wo ich eigentlich etwas Neues ausprobieren will, gelingt es mir nicht, weil ich dafür den Kopf nicht mehr frei habe.“ „Ich kann es selbst steuern, mich erfolgreich zu verändern“.
Positive Selbstinstruktion	Fähigkeit, sich selbst gezielte, positive Anweisungen zu geben oder neue Verhaltensweisen im Geist durchzuspielen, um Lern- und Veränderungsziele erfolgreicher zu erreichen.	<ul style="list-style-type: none"> „Wenn ich etwas Neues anwende, sage ich mir, du schaffst das schon.“ „Wenn ich Lernkenntnisse nicht umsetzen kann, kreisen meine Gedanken darum, dass ich zu unfähig dazu bin.“
Beharrlichkeit	Fähigkeit, Lern- und Veränderungsvorhaben diszipliniert, motiviert und konsequent, auch über eine längere Zeit, zu verfolgen, bis das gewünschte Ziel erreicht ist.	<ul style="list-style-type: none"> „Auch wenn es anstrengend ist, arbeite ich diszipliniert daran, neue Verhaltensweisen aufzubauen.“ „Wenn ich im Stress bin, verliere ich alle guten Vorsätze aus den Augen.“
Rückfallbewältigung	Fähigkeit, sich von normal auftretenden Rückfällen in alte Denk- und Verhaltensmuster nicht demoralisieren zu lassen, sondern Rückfällen vorzubeugen und sie so konstruktiv zu meistern, dass Lern- und Veränderungsziele aufrecht erhalten werden.	<ul style="list-style-type: none"> „Ich lasse mich von Rückschritten nicht demoralisieren, weil diese ganz normal sind, wenn man etwas Neues lernt.“ „Ich habe immer wieder gute Gründe parat, warum ich Lern- und Veränderungsvorhaben nicht in die Tat umsetze.“
Soziale Unterstützung	Fähigkeit, sich ein förderliches Umfeld von Menschen zu schaffen, die ermuntern, erinnern, ehrliche Rückmeldungen über Lernfortschritte geben oder als Experte zur Verfügung stehen, um eigene Lern- und Veränderungsbemühungen voranzubringen.	<ul style="list-style-type: none"> „Wenn ich eine ehrliche Rückmeldung über meine Lernfortschritte haben möchte, weiß ich, zu wem ich gehen kann.“ „Ich habe andere Menschen aus meinem Umfeld, die nachhaken, wenn ich in meinen Veränderungsbemühungen nachlasse.“

motivation von Rüdiger Nübling et al. berücksichtigt. Die Innovation des Konzeptes der Transferstärke besteht nun darin, dass es erstmals die wichtigen Merkmale zusammenfasst und messbar macht, die die Transfer- und Veränderungsfähigkeit von Teilnehmern ausmachen. Dadurch,

dass die Einflussfaktoren für Transfer- und Veränderungserfolg transparent sind, besteht die Möglichkeit, sie bewusst zu reflektieren und im Sinne einer gelungenen Entwicklung zu beeinflussen. Der Fragebogen zur Erfassung der Transferstärke ist die ideale Ergänzung für Bildungsbedarfsana-

Abb. 2: Vergleich von drei Transferstärke-Profilen



lysen. Denn nun kann nicht nur der inhaltliche Bedarf ermittelt werden, sondern auch, was ein Teilnehmer braucht, um sich durch eine Fortbildung nachhaltig zu entwickeln.

Zum heutigen Zeitpunkt ist es noch Zukunftsmusik, dass der Fragebogen zur Erfassung der Transferstärke ein normierter Test ist, der alle wissenschaftlichen Gütekriterien der klassischen Testtheorie erfüllt. Genauso, dass durch Evaluationsstudien nachgewiesen ist, dass der Fragebogen in Verbindung mit dem Handlungstoolset den Weiterbildungserfolg steigern hilft. Um alle diese Forderungen nach wissenschaftlicher Absicherung erfüllen zu können, gehen erfahrungsgemäß Jahre ins Land.

Doch bereits heute liefert das Konzept einen praktischen Nutzen, weshalb es Sinn macht, es zum jetzigen Zeitpunkt öffentlich vorzustellen. Hinzu kommt, dass der bestehende Fragebogen nach Einschätzung von Experten eine gute sogenannte „Face Validität“ besitzt. Also geeignet erscheint, das zu messen, was er als Ziel vorgibt.

Die heutige Version des Fragebogens zur Erfassung der Transferstärke ist bereits in schriftlicher Form als Analyseinstrument nutzbar. Sie ist auch als Basis für ein halbstrukturiertes Interview im Rahmen von Mitarbeiterentwicklungsgesprächen geeignet.

Wie die Transferstärke gemessen wird

Im Folgenden lesen Sie nun Näheres zum Aufbau des Fragebogens zur Erfassung der Transferstärke und den zugrunde liegenden neun hypothetischen Skalen, die aufgrund der beschriebenen theoretischen Grundlagen, Inter-

views und Expertenbefragungen entstanden sind. Um Antworttendenzen vorzubeugen, sind die Items in verschiedene Antwortrichtungen formuliert, das heißt auch mal so, wie es nicht wünschenswert ist.

Diese neun Faktoren sind die einzelnen Bausteine, die in Summe die Transferstärke einer Person ausmachen. Insgesamt umfasst der Fragebogen in seiner aktuellen Version 91 Items, die auf einer fünfstufigen Likert-Antwortskala (1 = stimmt nicht, 2 = stimmt wenig, 3 = stimmt mittelmäßig, 4 = stimmt ziemlich, 5 = stimmt sehr) zu beantworten sind. Die Befragten geben auf diese Weise an, wie zutreffend sie die Beschreibungen für sich selbst empfinden.

Profile und deren Bedeutung

Die zugrunde liegende Annahme hinter dem Konzept der Transferstärke ist, dass nicht alle Menschen gleichermaßen in der Lage sind, sich selbst zu verändern und Lernerkennnisse aus Weiterbildungen erfolgreich in die Praxis umzusetzen.

Die Abbildung 2 zeigt drei Transferstärke-Profile im Vergleich, auf die gleich in Kurzform und exemplarisch eingegangen wird.

Vergleicht man alle drei Profile, fällt auf, dass der Maschinenbautechniker, die Arzthelferin und die Diplom-Verwaltungswirtin alle eine mittlere Ausprägung für ihre Transferstärke haben. Die Transferstärke ist der Mittelwert aus allen Items. Aufgrund der theoretischen Fundierung des Fragebogens lässt sich dieser Wert so interpretieren, dass die Umsetzung von Seminarinhalten mittelmäßig zu erwarten ist.

Wenn man sich die Profile im Detail anschaut, fällt auf, dass besonders bei der Diplom-Verwaltungswirtin mit Problemen bei der nachhaltigen Umsetzung von neuen Verhaltensweisen zu rechnen ist. Denn sie hat bei den Merkmalen „Beharrlichkeit“, „Rückfallbewältigung“ und „Positive Selbstinstruktion“ die niedrigsten Werte. Dies lässt sich mit Forschungsbefunden zum bereits erwähnten Transtheoretical Model of Change von James Prochaska, John Norcross und Carlo Diclemente begründen. Danach ist der maßgebliche Faktor für gelungene Verhaltensänderung die Fähigkeit der Beharrlichkeit. Eng mit Beharrlichkeit verknüpft sind die Fähigkeiten, sich nicht von Rückfällen demoralisieren zu lassen, sondern durch geeignete Bewältigungsstrategien, wozu auch positive Selbstinstruktion gehört, am Ball zu bleiben.