



wirtschaft weiterbildung

10_09

www.wuw-magazin.de
11,90 Euro

Wacker Chemie_Ältere Führungskräfte mit neuem Drive s. 16

Lammsbräu_Einzigartige Unternehmenskultur s. 20

SinnLeffers_Trotz Insolvenz die Mitarbeiter motivieren s. 30

Neues Wissen besser nutzen

„Transferstärke“: Nach Seminaren mehr umsetzen s. 22

Mat.-Nr. 00107-5071

**Dr. Axel Koch alias
Dr. Richard Gris**
(„Die Weiterbildungslüge“)
stellt in diesem Heft sein
Konzept der individuellen
„Transferstärke“ zur
Diskussion.



Alles schon mal dagewesen?

„Alles schon mal dagewesen“, könnten die Leser unserer Titelgeschichte denken. Und in der Tat, das Thema „Transfer“ war bereits in den 70er-Jahren ein ganz wichtiges Thema unter Weiterbildungs-Professionals. Nachdem in den 60ern der dozierende Unterricht von den teilnehmeraktivierenden Lehrmethoden abgelöst worden war, stellte man sich die Frage, wie das im Seminar Erlernte erfolgreich in den Arbeitsalltag zu übertragen sei. Lernziele wurden als Transferziele formuliert, Seminare endeten mit Aktionsplänen, und der Vorgesetzte wurde als der wichtigste Erfolgsfaktor für das betriebliche Lernen entdeckt. Er sollte Vor- und Nachbereitungsgespräche mit den Seminarteilnehmern führen und später am Arbeitsplatz für die richtige Transfermotivation sorgen.

So gut der Transferansatz durchdacht war, so groß waren die Probleme im Alltag. Viele Führungskräfte hätten sich für Mitarbeiterentwicklung Zeit nehmen müssen, die sie aber nicht hatten. Die „oberste Führungsaufgabe“ wurde zu einer der am meisten vernachlässigten Aufgaben. Außerdem löste der Transferansatz noch nicht das Problem, dass in den damals gängigen Konfektionsseminaren selten die Bedarfe bearbeitet wurden, die die Wettbewerbsfähigkeit erhöhten.

Die betriebliche Weiterbildung hat kein konzeptionelles Problem, sondern ein Umsetzungsproblem. Deshalb macht es Sinn, auch bei dem inzwischen altbackenen Thema „Transfer“ nach Verbesserungspotenzialen in der Praxis zu suchen. Unsere Titelgeschichte beschränkt sich bei dieser Suche ganz bewusst auf das Individuum. Dort wird eine mehr oder weniger ausgeprägte „Transferstärke“ vermutet, die es zu optimieren gilt. Lassen Sie sich überraschen.



Viel Spaß mit der neuen Ausgabe von „wirtschaft + weiterbildung“ wünscht

Martin Pichler, Chefredakteur



Sprachentraining für Fach- u. Führungskräfte

- **Kursinhalte auf Ihren Berufsalltag zugeschnitten**
- **Kursplanungen nach Ihrem persönlichen Zeitplan**
- **Unterricht in Ihrem oder in unserem Hause**

 **069 - 7 56 07 39 - 0**

KERN AG
 IKL Business Language Training & Co. KG
 Leipziger Straße 51
 60487 Frankfurt /M.

kern.frankfurt@kerntraining.com
www.kerntraining.com

KERN IKL Sprachzentren unter anderem in:

Aachen, Augsburg, Berlin, Bielefeld, Bochum, Bonn, Braunschweig, Bremen, Darmstadt, Dortmund, Dresden, Düsseldorf, Duisburg, Essen, Freiburg, Hamburg, Hannover, Heilbronn, Karlsruhe, Kassel, Kiel, Köln, Leipzig, Mainz, Mannheim, Mönchengladbach, München, Münster, Nürnberg, Offenbach, Saarbrücken, Stuttgart, Ulm, Wiesbaden, Würzburg, Wuppertal

titelthema

Neues Wissen besser nutzen

TRANSFERSTÄRKE. Wer ein Seminar besucht, sich coachen lässt oder auch nur ein Buch liest, will besser werden. Das schafft er umso leichter, je effektiver er das Erlernte in die Praxis umsetzen kann. „Transferstärke“ nennt Dr. Axel Koch, der Autor unserer Titelgeschichte, diese besondere Fähigkeit, die er für ein „stabiles Persönlichkeitsmerkmal“ hält.

**DER TRANSFER IST
ERFOLGREICH,**

wenn zum Beispiel ...

Dr. Axel Koch (alias Dr. Richard Gris)

ist Autor des Buches „Die Weiterbildungslüge“. Der Diplom-Psychologe arbeitet seit 15 Jahren zuerst als Personalentwickler und dann als Managementtrainer. Er ist unter anderem systemischer Supervisor und NLP-Master. Im Rahmen seiner Promotion hat er die Wirkung eines Programms zum Abbau von Stress evaluiert.

Transferstärke? Was genau ist Transferstärke? Der Begriff beschreibt die grundsätzliche Fähigkeit einer Person, Wissen nachhaltig in ihren Arbeitsalltag zu übertragen. Es gelingt ihr, neue Fähigkeiten zu lernen beziehungsweise 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.

Teil des Konzepts der Transferstärke ist eine Differenzialdiagnostik, um festzustellen, wie viel und welche Unterstützung Menschen bei der Umsetzung von Weiterbildungsinhalten brauchen. Dazu gibt es den fundierten Fragebogen zur Erfassung der Transferstärke. So kann jeder Weiterbildungsteilnehmer für sich persönlich ermitteln beziehungsweise reflektieren, welche Ausprägung er in den neun zugrundeliegenden Merkmalen der Transferstärke hat. Mit diesem Wissen über sein Transferstärkeprofil kann er allein oder mithilfe 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. Je nach Transferstärkeprofil 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.

Der Fragebogen zur Erfassung der Transferstärke ist aber auch als Instrument für die Personalauswahl gedacht. Die Diagnostik hilft, transferstarke Mitarbeiter einzustellen, wenn es darauf ankommt, Mitarbeiter zu haben, die sich selbstständig und zuverlässig entwickeln.

Das Konzept der Transferstärke beruht besonders auf Modellen und empirischen Erkenntnissen aus der Gesundheitspsychologie und der Psychotherapieforschung. Besonders sind folgende Konzepte und Autoren aus der Gesundheitspsychologie zu nennen:

- Der „Health Action Process Approach“ von Professor Dr. Ralf Schwarzer. Er ist Professor für Psychologie an der Freien Universität Berlin.



Fotos: Thomas Einberger / argum

01.

... die Umsetzungsstrategie nach der persönlichen **Transferstärke** ausgewählt wird.

02.

... eine Person das eigene Verhalten kritisch **reflektieren** kann.

03.

... jemand besonders offen ist für neue, ungewohnte **Sichtweisen** und Ideen.



- • Das Relapse-Prevention-Modell von G. Alan Marlatt. Er ist Professor für Psychologie an der Universität Washington und gilt als Pionier bei der Erforschung der Rückfallvorbeuge in alte Verhaltensmuster.
- Das Transtheoretical Model of Change von James Prochaska, John Norcross und Carlo Diclemente. Alle drei sind Psychologieprofessoren und arbeiten an der Universität von Rhode Island. Sie untersuchten mehr als 1.000 Probanden, die sich durch eine erfolgreiche Selbstveränderung auszeichneten.

Aus dem Bereich der Psychotherapieforschung sind besonders Ansätze aus der kognitiven Verhaltenstherapie zu erwähnen:

- Das Konzept der Selbstwirksamkeit von Albert Bandura. Der Psychologieprofessor arbeitete an der Stanford Universität und gilt als einer der führenden Psychologen unserer Zeit.
- Der Selbstmanagementansatz von Frederick H. Kanfer. Der bereits verstorbene Psychologieprofessor arbeitete an der Universität von Illinois. Kanfer leistete mit der Entwicklung seiner „Selbstmanagementtherapie“ einen sehr wichtigen Beitrag zur modernen kognitiven Verhaltenstherapie.
- Die Methode der Selbstinstruktion von Professor Dr. Donald Meichenbaum. Der Professor für Psychologie gilt als einer der Gründer der kognitiven Verhaltenstherapie. Will man in therapeutischer Absicht Verhalten von Klienten verändern, dann muss man laut Meichenbaum psychische Vermittlungsprozesse verändern, vor allem das sogenannte „innere Sprechen“, das unangemessene Verhaltensweisen oft begleitet.

Für die Fragebogenentwicklung wurde unter anderem das Know-how der Fragebogen zur Erfassung von Ressourcen und Selbstmanagementfähigkeiten von Mary Jack sowie der Fragebogen zur Erfassung der Psychotherapiemotivation von Rüdiger Nübling berücksichtigt. Die Innovation des Konzepts der Transferstärke besteht nun darin, dass es erstmals die wichtigen Merkmale zusammenfasst und messbar macht, die die Transfer- und Veränderungsfähigkeit von Teilnehmern ausmacht. 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 Bildungsbedarfsanalysen. Denn nun kann nicht nur der inhaltliche Bedarf ermittelt werden, sondern auch, was ein Teilnehmer braucht, um sich durch eine Fortbildung nachhaltig zu entwickeln.

Zwischen Pragmatismus und Wissenschaft

Noch ist der Fragebogen zur Erfassung der Transferstärke kein normierter Test, der alle wissenschaftlichen Gütekriterien der klassischen Testtheorie erfüllt. Um die 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. Die Vorteile sind insgesamt:

- Seminarteilnehmer können sich in ihrer persönlichen Transferstärke selbst reflektieren und sich aufgrund der Ergebnisse unterstützen lassen, wie sie Entwicklungsvorhaben besser meistern.
- Vorgesetzte bekommen damit das nötige Rüstzeug, um die Transferstärke ihrer Mitarbeiter besser im Arbeitsalltag zu erkennen und dadurch wirkungsvollere Mitarbeiterentwicklung durchzuführen.
- Vorgesetzte können ihren Mitarbeitern bewusst machen und sie sensibilisieren, welche Transferstärke sie haben und mit ihnen Lern- und Veränderungsprozesse gemeinsam besser gestalten.
- Vorgesetzte sparen Zeit, weil sie zu jedem Transferstärkeprofil ein Toolset an die Hand bekommen, mit dem sie in der Praxis arbeiten können, um individuelle Entwicklungsprozesse zu managen.
- Vorgesetzte können bewusster unter Kosten-Nutzen-Überlegungen entscheiden, wie viel Aufwand sie an Zeit, Geld und Arbeit in die Entwicklung von Soft Skills bei ihren Mitarbeitern investieren wollen.
- Trainer können den Fragebogen im Seminar nutzen, um den Programmpunkt Praxistransfer fundierter und konkreter zu gestalten.

Im Rahmen der Fragebogenentwicklung steht nun als Nächstes an, die Nützlichkeit und Sinnhaftigkeit dieses Instruments →

04.

... der **Focus** auf das gelegt wird, was schon gelingt – auf kleine Lernfortschritte.

05.

... eine Person in der Lage ist, sich selbst **Gelegenheiten zum Üben** zu suchen.

06.

... eine Person in der Lage ist, sich **kollegiales Feedback** zu organisieren.



So wird die „Transferstärke“ erfasst

Konzept. Neun Faktoren machen nach den Erhebungen von Dr. Axel Koch die Transferstärke aus. Sie werden mittels eines Fragebogens mit 95 Items gemessen. Hier das Grundkonzept mit Beispielfragen.

Neun Faktoren	Kurzbeschreibung	Item-Beispiele (Antwortskala von 1 = stimmt nicht bis 5 = stimmt sehr)	Kurzbeschreibung von jeweils einer der möglichen Fördermaßnahmen
Selbstbeobachtung	Fähigkeit, innerpsychische Zusammenhänge bei sich selbst zu erkennen und sich aus den Augen eines unabhängigen Beobachters zu betrachten, um eigenes Verhalten zu reflektieren.	1. „So wie ich mich selbst einschätze, sehen mich meistens auch andere Leute.“ 2. „Wenn ich etwas Neues ausprobieren, denke ich hinterher darüber nach, wie gut es gelungen ist und was ich besser machen kann.“	Methode „Selbstprotokollierung“. Eine Person beobachtet ihr Verhalten und protokolliert es. Es wird genau festgelegt, was beobachtet und aufgeschrieben werden muss – zum Beispiel Häufigkeit eines Verhaltens.
Offenheit	Bereitschaft, sich mit neuen oder ungewohnten Sichtweisen beziehungsweise Lösungsansätzen oder Rückmeldungen zur eigenen Person unvoreingenommen auseinanderzusetzen. Hinzu kommt die Bereitschaft, auch aus Pflichtfortbildungen das Beste zu machen.	1. „Wenn ich neue oder ungewohnte Sichtweisen oder Lösungen erfahre, versuche ich sie erst mal genau zu verstehen.“ 2. „Wenn ich andere frage, wie sie mich einschätzen, und es kommt eine andere Meinung, als ich erwartet habe, sage ich mir, das stimmt nicht.“	Methode „Erfolgsgeschichten“. Die Offenheit für andere Sichtweisen oder Lösungen lässt sich dadurch erhöhen, dass es akzeptierte Vorbilder gibt, deren Geschichten analysiert werden.
Initiative	Fähigkeit, aus eigenem Antrieb aktiv zu werden, um einen negativen Ist-Zustand zu überwinden und sich dazu geeignete Fortbildungen und Übungsmöglichkeiten auszusuchen.	1. „Wenn ich das Gefühl habe, ich komme an einem Punkt nicht weiter, dann suche ich mir Hilfe durch eine geeignete Fortbildung.“ 2. „Ich warte ab, bis mich mein Vorgesetzter anspricht, ob ich zu einer Fortbildung gehen möchte.“	Methode „Ausnahmen suchen“. Der Fokus wird auf die Lebensbereiche gelenkt, wo es gut gelingt, „Initiative“ zu zeigen. Diese „Ausnahmen“ helfen, Lösungen für den Problembereich zu finden.
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.	1. „Ich nehme mir vor, Fortbildungen nachzuarbeiten, was ich dann meistens doch nicht tue.“ 2. „Um ein Lernziel zu erreichen, mache ich mir klar, in welchen Schritten ich es am besten schaffe.“	Methode „Praxisprojekt“. Im Seminar wird ein realistisches, persönliches Vorhaben bearbeitet, das in die Praxis umgesetzt werden soll. Anhand des Beispiels wird verdeutlicht, wie sich die Person selbst strukturieren und steuern muss.
Selbstwirksamkeit	Grundüberzeugung, dass man selbst in der Lage ist, sich aus eigener Kraft erfolgreich zu verändern beziehungsweise Neues zu lernen. Es bestehen Selbstvertrauen, Zuversicht und eine realistische Erfolgseinschätzung.	1. „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.“ 2. „Ich will mich nicht ändern, weil ich immer höre, man solle „echt“ sein.“	Methode „Transfer-Coaching“. Wenn die Überzeugung fehlt, seinen Lernprozess selbst erfolgreich steuern zu können, braucht einen Experten, der ihm anfangs zur Seite steht und durch gezielte Unterstützung (direkt am Arbeitsplatz) hilft, Selbstvertrauen aufzubauen.
Positive Selbstinstruktion	Fähigkeit, sich selbst gezielte, positive Anweisungen zu geben oder neue Verhaltensweisen im Geist durchzuspielen, um Lern- und Veränderungsziele erfolgreicher zu erreichen.	1. „Wenn ich etwas Neues anwende, sage ich mir, du schaffst das schon.“ 2. „Wenn ich Lernkenntnisse nicht umsetzen kann, kreisen meine Gedanken darum, dass ich zu unfähig dazu bin.“	Methode „Future Pace, ein mentaler Schritt in die Zukunft“. Im Geist stellt sich eine Person vor, wie sie in einer zukünftigen Situation in der gewünschten Weise handeln wird. Es ist eine Art Kino im Kopf.
Beharrlichkeit	Fähigkeit, Lern- und Veränderungsvorhaben konsequent, auch über lange Zeit, zu verfolgen, bis das gewünschte Ziel erreicht ist. Dazu gehört, sich selbst an Vorsätze zu erinnern und sich zur Umsetzung zu motivieren.	1. „Auch wenn es anstrengend ist, arbeite ich diszipliniert daran, neue Verhaltensweisen aufzubauen.“ 2. „Wenn ich im Stress bin, verliere ich alle guten Vorsätze aus den Augen.“	Methode „Lernpartnerschaft“. Wenn es an Beharrlichkeit fehlt, braucht jemanden, der ihn immer wieder erinnert und auf den Weg bringt.
Rückfallbewältigung	Fähigkeit, normal auftretenden Rückfällen in alte Denk- und Verhaltensmuster vorzubeugen bzw. sie in der Weise konstruktiv zu meistern, dass Lern- und Veränderungsziele aufrechterhalten werden. Dazu gehört auch, kleinste Lernfortschritte zu erkennen.	1. „Ich lasse mich von Rückschritten nicht demotivieren, weil diese ganz normal sind, wenn man was Neues lernt.“ 2. „Ich habe immer wieder gute Gründe parat, warum ich Lern- bzw. Veränderungsvorhaben nicht in die Tat umsetze.“	Methode „Normalisieren“. Dabei wird erarbeitet, wie Veränderungsprozesse ablaufen. Es geht um den Abbau von Alles-oder-Nichts-Denken und den Aufbau der Haltung, dass Rückfälle in alte Muster normal sind und kein Versagen bedeuten.
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.	1. „Wenn ich eine ehrliche Rückmeldung über meine Lernfortschritte haben möchte, weiß ich, zu wem ich gehen kann.“ 2. „Wenn ich mit meinem veränderten Verhalten in meinem Umfeld auf Ablehnung stoße, höre ich schnell auf damit.“	Methode „kollegiales Feedback“. Rückendeckung von den „richtigen Leuten“ holen. Es geht darum, sich aktiv Kollegen auszuwählen und sie gezielt als Feedback- oder Impulsgeber einzubinden.

titelthema

→ mit Interessierten zu diskutieren und es auf der Basis dieser Erkenntnisse noch weiter zu präzisieren. Danach wird die bestehende Testvorform ganz im Sinne der wissenschaftlichen Testkonstruktion an einer hinreichend großen Stichprobe von berufstätigen Menschen weiterentwickelt.

Beispiele für zwei Transferstärkeprofile

Die zugrunde liegende Annahme hinter dem Konzept der Transferstärke ist, dass nicht alle Menschen gleichermaßen in der Lage sind, sich selbst zu verändern. Die folgende Grafik zeigt zwei Transferstärkeprofile im Vergleich. Vergleicht man die beiden Profile, fällt auf, dass der Jurist einen Durchschnittswert von etwa „4“ für jede Skala zeigt. Zur Berechnung dieses Durchschnittswerts für jede Skala, werden die dazugehörigen Items addiert und die Summe durch die Anzahl dieser Items dividiert. Die Zahl „4“ sagt aus, dass die Befragten „ziemlich zustimmen“ (zum Beispiel „Initiative“ zu zeigen). Dagegen weist der Druckvorlagenhersteller in fast allen Bereichen eine deutlich niedrigere Ausprägung auf den einzelnen

Skalen auf. Nur für das Merkmal Offenheit ist sein Wert etwa gleich groß wie bei den anderen. Betrachtet man den Summenwert für die Transferstärke, dann liegt dieser beim Druckvorlagenhersteller bei etwa „3“. Er stimmt also in Summe nur mittelmäßig allen Bereichen zu, die die Veränderungsfähigkeit ausmachen. Das bedeutet, dass der Druckvorlagenhersteller sich mit großer Wahrscheinlichkeit schwerer tut, Lernerkenntnisse erfolgreich in die Praxis umzusetzen, wenn er von einem Seminar zurück an den Arbeitsplatz kommt. Diese Einschätzung wird dadurch untermauert, dass der Druckvorlagenhersteller in den drei Bereichen „Positive Selbstinstruktion“, „Rückfallbewältigung“ und „Veränderungsstrategie“ Werte um „2“ aufweist. Damit wird ausgedrückt, dass er wenig zustimmt, diese Punkte zu erfüllen. Im Hinblick auf eine erfolgreiche Veränderung sind aber diese Aspekte sehr wichtig. Denn es braucht die Fähigkeit, Veränderungsvorhaben erfolgreich anzupacken und sich durch Rückschläge und nur kleine Lernfortschritte nicht demoralisieren zu lassen. Vielmehr braucht es positive Selbstinstruktion, um sich klar für die Umsetzung neuer Verhaltensmuster zu motivieren.

Die Transferstärkeprofile weisen darauf hin, dass der Jurist keinen akuten Handlungsbedarf hat. Er kann sich jedoch in allen Bereichen noch ein wenig optimieren. So gilt für den Juristen die Empfehlung, sich noch mehr um „soziale Unterstützung“ zu bemühen, weil er sonst Chancen verstreichen lässt, von Gleichgesinnten zu lernen oder Vertraute aus dem eigenen Umfeld einzubinden, die bei ihm nachhaken, wenn er in Veränderungsmaßnahmen nachlässt. Dagegen besteht beim Druckvorlagenhersteller auf jeden Fall Handlungsbedarf, die Transferstärke zu verbessern.

Ein Beispiel für Handlungsempfehlungen

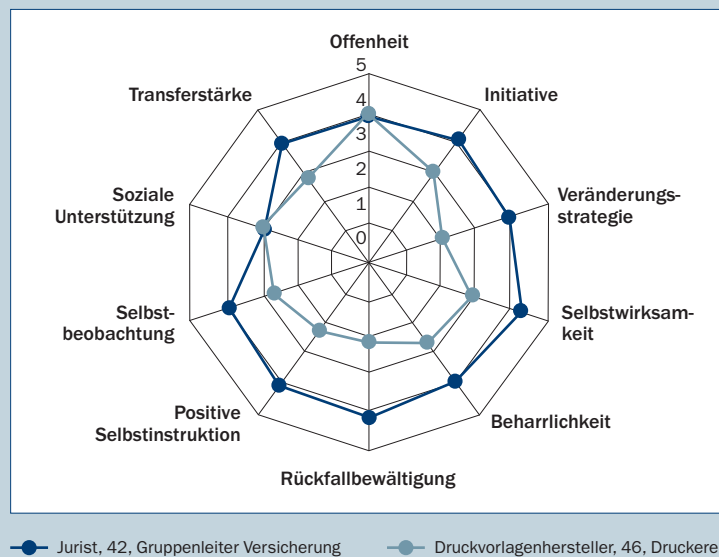
Um die eigene Transferstärke auszubauen, gibt es Handlungsempfehlungen für jeden einzelnen Faktor. Dieses Toolset bedient sich dabei des großen Repertoires von psychologischen und therapeutischen Methoden der verschiedensten Ansätze sowie bereits existierender Transfermethoden. Bei dem erwähnten Druckvorlagenhersteller geht es zum Beispiel darum, im Punkt „Rückfallbewältigung“ erfolgreicher zu werden, denn hier hat er insgesamt den niedrigsten Wert erzielt. Der richtige Umgang mit Rückfällen in alte Verhaltensmuster entscheidet darüber, ob Veränderungsziele aufrechterhalten oder aufgegeben werden.

Viele Menschen neigen dazu, Veränderungsprozesse in „Alles-oder-nichts“-Kategorien zu betrachten. John L. Walter und Jane E. Peller, die Autoren des Buches „Lösungsorientierte Kurztherapie“, weisen darauf hin, dass viele Menschen leicht meinen, eine Veränderung zähle nicht oder sei nicht real (und sie selbst seien Versager), wenn sie auch nur ein einziges Mal in ihr altes Problemverhalten zurückfielen.

G. Alan Marlatt, Professor für Psychologie an der Universität Washington, sieht als wichtigste Fähigkeit im Umgang mit Rückfällen an, Rückfälle als Teil des „Entwicklungsprozesses“ zu betrachten. Er hat zur Erforschung der Rückfallvorbeuge Pionierarbeit geleistet und auch ein Selbsttrainingsprogramm entwickelt. Wichtige Leitlinien zum Umgang mit Rückfällen sind demnach:

Zwei Transferstärkeprofile im Vergleich

Beispiel. Der Druckvorlagenhersteller schiebt Veränderungen gerne auf. Seine Schwäche ist der Wert 1,1 bei „Veränderungsstrategie“.



- Rückschläge normalisieren. Es gilt sich klarzumachen, dass es normal ist, in alte Verhaltensmuster zurückzufallen. Veränderungen bringen meistens Rückschläge mit sich.

- Fokus auf das, was schon gelingt: Es ist eine Frage des Blickwinkels. Üblicherweise schauen Menschen auf das, was nicht funktioniert, und sind enttäuscht, weil sie bisweilen denken, Veränderung funktioniere schnell oder gar schlagartig im Sinne eines Wandels „vom Saulus zum Paulus“. Deshalb ist es wichtig, sich zu sensibilisieren und ein Auge dafür zu entwickeln, wenn etwas schon ein bisschen in die richtige Richtung geht und selbst kleine Lernfortschritte zu erkennen und zu würdigen.

- Versuchungssituationen erkennen und vorab Lösungen entwickeln. Rückfälle passieren in der Regel in bestimmten Versuchungs- beziehungsweise Auslösesituationen. Diese gilt es zu identifizieren. Anschließend kann man dann gezielt überlegen, was man in solchen Auslösesituationen künftig „richtig“ im Sinne des neuen Verhaltens tun will. Die Frage ist also im Vorfeld: Welche Schwierigkeiten werden auftreten, die das Umsetzen schwerer machen oder eine Versuchung darstellen, doch wieder auf alte Wege zurückzukehren? Von Ron Kralk und Kate Kowalski gibt es die erfolgreiche Technik „Das Minenfeld ausflaggen“. Dabei werden alle in Zukunft auftretenden Probleme bei der Umsetzung benannt und Lösungen entwickelt, wie die Person mit den zu erwartenden Schwierigkeiten umgehen kann.

- Absichtliche Rückfälle. Arist von Schlippe und Jochen Schweitzer empfehlen in ihrem Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung die Technik, dass sich eine Person überlegen soll, was sie absichtlich tun kann, um in alte Muster zurückzufallen. Über diesen Ansatz wird der Person bewusst, dass sie Einfluss auf ihr Handeln hat. Sie erfährt ganz nebenbei, durch welche eigenen Aktivitäten Rückfälle gefördert werden. Durch dieses Wissen kann dann geeignet gegengesteuert werden.

Wie die Erläuterungen zeigen, ist die Rückfallbewältigung anspruchsvoll, wenn sich jemand noch nie damit beschäftigt

hat. Deshalb bietet sich hier die Unterstützung durch einen „Transfer-Coach“ an. Beim „Transfer-Coaching“ liegt der Fokus darauf, den Teilnehmer zu unterstützen, neue Verhaltensweisen im Arbeitsalltag zu zeigen und seine Selbstlernkompetenzen zu fördern.

Transferstärke „Offenheit“ ist am wichtigsten

Die zentrale Basis für einen Veränderungserfolg bildet nach herrschender Meinung der Transferstärkefaktor „Offenheit“. Die Therapieforschung weist nach, dass jede persönliche Veränderung damit steht und fällt, ob eine Person eine offene Grundhaltung hat. Klienten, die Gefühle zulassen und die sich intensiv mit sich selbst und ihren Problemanteilen auseinandersetzen, haben eine gute therapeutische Prognose. Robert Dilts, Experte für die Veränderung von Glaubenssystemen, sagt: „Wenn jemand bereit ist und glaubt, dass er sich verändern kann, wird er sich verändern.“

Ein beliebter Spruch lautet: „Wer für alles offen ist, ist nicht ganz dicht.“ Er macht humorvoll deutlich, dass die Einstellung von Offenheit nicht grundsätzlich gut ist, sondern auch Risiken birgt. Die Fragen sind also stets: Für wen ist Offenheit gut? Wer gewinnt dadurch etwas? Und wann ist das Gegenteil von Offenheit – nämlich Abwehr – viel besser? Zu bedenken ist auch: Offenheit gibt es in vielen Abstufungen.

Um Offenheit bei Menschen zu erzielen, gilt es sich bewusst zu machen, dass mangelnde Offenheit das Ergebnis von prägenden Erfahrungen eines ganz individuellen Lernprozesses ist. Die Kernfrage ist also: Wie kommt es, dass eine Person keine Einstellung von Offenheit mitbringt? Ist es situativ bedingt oder eine stabile Eigenschaft, die zum Naturell der Person gehört?

Um an der Einstellung von mangelnder Offenheit zu arbeiten, sind besonders zwei Standardmethoden der systemischen Therapie zu nennen: Das systemische Fragen und das Reframing. Beide leicht zu erlernenden Methoden zielen darauf ab, den Blickwinkel einer Person zu erweitern.

Dr. Axel Koch ●

INTERVIEW MIT DR. AXEL KOCH. Der Autor des Buches „Die Weiterbildungslüge“ erklärt, warum er provozieren (aber nichts verkaufen) will und wie er jetzt mit dem Image eines Nestbeschmutzers umgeht.

„Ich möchte ein Katalysator

Sie sagen in Ihrem Buch „Seminare bringen nichts“, wollen sich jetzt aber um den Transfer der offenbar doch vorhandenen Lernfortschritte kümmern. Wie passt das zusammen?

Dr. Axel Koch: In meinem Buch habe ich im Sinne einer Negativ-Checkliste die verschiedensten Facetten aufgezeigt, warum Seminare nichts bringen. Alle Punkte finden nicht immer und überall statt. Dass ich jetzt einen Lösungsansatz zum Thema Transfer anbiete, hat damit zu tun, dass das Buch schließlich dazu animieren sollte, auch neue Lösungen zu kreieren. Mein Ansatz kann natürlich nicht alle Probleme lösen. Er hilft aber, den Punkt der persönlichen Selbstveränderungsfähigkeit besser zu berücksichtigen.

Sie präsentieren jetzt einen noch nicht validierten Fragebogen. Wie wollen Sie damit berühmt werden und Geld verdienen?

Dr. Koch: Ich sehe den jetzigen Stand des Fragebogens ganz in der Tradition wissenschaftlicher Forschung. Man entwickelt etwas und diskutiert dies mit der Fachöffentlichkeit, um es noch weiterzuentwickeln. Mir ist deshalb sehr viel an konstruktiver Kritik gelegen. Ob mal aus der Idee etwas wird, was mich berühmt macht, ist heute überhaupt nicht absehbar. Geschweige denn, ob ich damit Geld verdiene.

Wie gehen Sie damit um, dass Sie von Teilen der Trainerszene regelrecht gehasst werden?

Dr. Koch: Als ich das Buch geschrieben habe, war mir klar, dass ich provozieren und dass es Leute gibt, die das Buch gut finden werden, und dass es Leute gibt, die es schlecht finden werden und mich dafür angreifen werden. Ich werde das



alles mit Gelassenheit ertragen. Dabei würde ich mir wünschen, dass der Hass schnellstmöglich in konstruktive Energie umgeleitet wird. Das würde uns in der Sache weiterbringen.

Was wollten Sie denn nun wirklich erreichen?

Dr. Koch: Ich wollte ein Buch mit einer provozierenden These schreiben, um Bewegung im Markt zu verursachen. Ich möchte ein Katalysator sein, und die

Funktion eines Katalysators ist eben, eine Reaktion in Gang zu setzen, nicht mehr, aber auch nicht weniger. Ich schrieb das Buch aus dieser Leidenschaft heraus.

Und weil Sie Selbstmarketing toll finden?

Dr. Koch: Der Witz ist, ich wollte tatsächlich nur ein Buch schreiben. Eben eines, was bewegt und Menschen hoffentlich auch inspiriert. Ich habe Spaß am Schreiben und ich hatte ein Thema, das mich

sein“



Foto: Thomas Einberger / argum

Steine ins Wasser werfen und dann die Kreise beobachten. Foto mit Symbolik von Dr. Axel Koch am Ufer der Isar.

leidenschaftlich bewegte. Ob ich mit meinen Aufträgen jetzt davon profitieren werde, ist noch völlig unklar. Ich bekomme positive Reaktionen genauso wie ich Schmähungen bekomme.

Was machen Sie jetzt?

Dr. Koch: Ich schreibe mein nächstes Buch, widme mich weiter meinem Konzept der Transferstärke und bin in PE/OE-Maßnahmen eingebunden.

Interview: Martin Pichler ●

„Nassforsch“

Leserbrief zu unserem letzten Bericht über Dr. Richard Gris in „wirtschaft + weiterbildung“, Heft 09/2009.

In seinem Buch „Die Weiterbildungslüge“ wird unter dem Autoren-Pseudonym Dr. Gris die gesamte Weiterbildung im deutschsprachigen Raum, ihre Methodik und die erreichten Erfolge pauschal, undifferenziert und wenig beweiskräftig diffamiert. Durch reißerische Übertreibungen, Verallgemeinerungen und bewusste Schwarzmalerei gelingt es dem Verfasser, einen gewissen Wirbel auszulösen. Jetzt hat sich der Schreiber durch Bekanntgabe seines richtigen Namens geoutet.

Die Demaskierung erfolgte jedoch genau zu dem Zeitpunkt, als Dr. Koch sich als Freiberufler selbstständig machte. Nassforsch kündigt er nun noch ein neu entwickeltes Konzept an, mit dem die von ihm angeprangerten Fehler vermieden werden sollen.

Das ganze Buch ist also nichts anderes als ein heuchlerischer, dreister Werbegag. Penetranter kann Schleichwerbung und peinliche Selbstvermarktung kaum noch betrieben werden. Hoffentlich trifft auch in diesem Fall die Lebensweisheit zu: „Man merkt die Absicht und ist verstimmt.“

**Hans A. Hey, Heilbronn,
Verkaufstrainer und BDVT-Ehrenpräsident**

Anmerkung der Redaktion.

Der Leserbrief von BDVT-Ehrenpräsident Hans A. Hey wirft ein Schlaglicht auf die heftige Diskussion, die Dr. Axel Koch mit seinem Buch, seinem Outing und auch mit seinem Interview in der letzten Ausgabe von „wirtschaft + weiterbildung“ provoziert hat. „wirtschaft + weiterbildung“ sieht es als unabhängiges Fachmagazin für Weiterbildungs-Professionals als seine Pflicht an, die Diskussion journalistisch zu begleiten.

Schließlich hat Dr. Axel Koch alias Dr. Richard Gris im letzten Jahr mehr als jeder andere den Weiterbildungsmarkt erregt und bewegt. Vor einem Jahr hatte Koch noch provoziert – jetzt bietet er zumindest für einen Teilbereich einen Optimierungsvorschlag. Der ist es wert, diskutiert zu werden.

Wir freuen uns auf die bekanntermaßen meinungsfreudige Reaktion unserer Leser an martin.pichler@haufe.de.

PS Mehr zum Thema „Transfer“ (mit Auszügen aus dem Originalfragebogen von Dr. Koch) finden Sie in einem „Transfer“-Dossier auf unserer Homepage www.wuw-magazin.de.