

Axel Koch

# Die Transferstärke- Methode

Mehr Lerntransfer in  
Trainings und Coachings

Damit  
was  
hängen-  
bleibt



**BELTZ**

Koch

## Die Transferstärke-Methode



Axel Koch

# Die Transferstärke- Methode

Mehr Lerntransfer in Trainings  
und Coachings



**BELTZ**



Prof. Dr. Axel Koch ist Diplom-Psychologe und Professor für Training und Coaching an der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning bei München. Er ist seit über 20 Jahren als Trainer und Coach in der Weiterbildung tätig. Bekannt geworden ist er durch seinen Wirtschafts-Bestseller »Die Weiterbildungslüge«, den er 2008 unter dem Pseudonym Richard Gris veröffentlicht hat. Seine wissenschaftlich entwickelte Transferstärke-Methode gehört zu den Preisträgern beim Deutschen Weiterbildungspreis 2011. Kontakt unter [www.transferstaerke.com](http://www.transferstaerke.com)

**Die QuickCheck-Version zur Ermittlung der Transferstärke finden Sie bei den Online-Materialien des Buches unter [www.beltz.de](http://www.beltz.de).**

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:  
ISBN 978-3-407-36658-0 Print  
ISBN 978-3-407-63097-1 E-Book (PDF)  
ISBN 978-3-407-36691-7 E-Book (EPUB)

© 2018 Beltz Verlag Weinheim und Basel  
Werderstraße 10, 69469 Weinheim  
Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Dr. Erik Zyber  
Herstellung: Michael Matl  
Satz: publish4you, Bad Tennstedt  
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza  
Umschlagkonzept: glas ag, Seeheim-Jugenheim  
Umschlaggestaltung: Michael Matl  
Umschlagabbildung: iStock © Murat Göçmen  
Grafiken: enzwo Mediendesign, München  
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autoren und Titeln finden Sie unter: [www.beltz.de](http://www.beltz.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort: Blinder Fleck beim Lerntransfer</b>	<b>7</b>
<b>➤ 01 Transferstärke: Die neue Perspektive</b>	<b>11</b>
<b>Täglich grüßt das Murmeltier</b>	<b>12</b>
Immer noch besser, als gar nichts zu tun	14
Im Blindflug unterwegs	17
Modellentwicklung: Das Beste aus 18 Konzepten	20
Im Detail: Das Transferstärke-Modell	22
80 Prozent haben Transferschwächen	26
<b>➤ 02 Die Transferstärke-Methode</b>	<b>29</b>
<b>Kurz gefasst: Die drei Schritte der Transferstärke-Methode</b>	<b>30</b>
Schritt 1: Transferstärke-Analyse	31
Schritt 2: Auswertungsgespräch	32
Schritt 3: Transferbegleitung	33
<b>➤ 03 Die Transferstärke-Analyse</b>	<b>35</b>
<b>Der Fragebogen</b>	<b>36</b>
Anleitung	37
Teil 1: Einschätzung Ihrer Transferstärke	37
Teil 2: Einschätzung Ihres Arbeitsumfelds	41
Handlungstipps: Transferstärke-Toolbox	43
To-do-Liste für den Teilnehmer	56

<b>➤ 04 Im Detail: Auswertungsgespräch</b>	<b>61</b>
<b>Gesprächsleitfaden</b>	<b>62</b>
Besonderheiten	75
<b>➤ 05 Im Detail: Transferbegleitung</b>	<b>83</b>
<b>Gesprächsleitfaden</b>	<b>84</b>
Besonderheiten	94
<b>➤ 06 Praxisbeispiele: Einsatzmöglichkeiten</b>	<b>107</b>
Arbeit mit Gruppenprofilen	108
Variationen zum Standardprozess	112
<b>➤ 07 Fazit: Fünf Gründe für die Transferstärke-Methode</b>	<b>125</b>
<b>Nachwort: Online-Version der Transferstärke-Analyse</b>	<b>131</b>
<b>Downloadmaterialien: Hinweise und Übersicht</b>	<b>132</b>
<b>Literatur</b>	<b>134</b>

# Vorwort: Blinder Fleck beim Lerntransfer

Was sehen Sie, wenn Sie über eine Wiese gehen? Eine grüne Fläche, werden Sie sagen. Der Meinung war ich auch, bis ich das erste Mal mit meinem Schwiegervater zusammentraf. Ich merkte plötzlich, dass es da noch viel mehr zu entdecken gibt.

Und so ist es auch beim Lerntransfer. Als Trainer dachte ich bis vor einigen Jahren noch, dass ich so ziemlich alles zu dem Thema kenne. Denn ich war stets auf der Suche danach, wie ich noch mehr Wirkung bei meinen Trainings erreichen kann. Bis sich mir im Jahr 2009 eine neue Perspektive auftat, die mich seitdem nicht mehr losließ. Es war eine Erkenntnis, die mich dazu brachte, über viele Jahre zu forschen, Studien durchzuführen und meinen speziellen Ansatz der Transferstärke an rund 2 500 Probanden zu entwickeln und immer wieder in meiner eigenen Trainingspraxis zu testen.

Doch der Reihe nach. Damit Sie meine Leidenschaft besser verstehen, möchte ich Ihnen kurz von meinem Schwiegervater erzählen.

Als ich vor vielen Jahren meine Frau in Osnabrück kennengelernt habe, stand irgendwann der Zeitpunkt an, auch ihre Eltern kennenzulernen. Das Zusammentreffen mit potenziellen Schwiegereltern ist ja ohnehin ganz aufregend. Doch bei mir war das Kribbeln im Bauch noch eine Stufe stärker. Denn mein Schwiegervater hatte seinen drei Töchtern stets eingebläut: »Liebe Kinder, bitte bringt mir nicht als Freund jemanden mit nach Hause, der ...« Was er dann sagte, kann ich hier aus Gründen der politischen Korrektheit nicht wiedergeben. Denken Sie sich einfach etwas Schlimmes aus. Mit welcher Art von Mensch, sollte Ihre Tochter oder Ihr Sohn auf keinen Fall bei Ihnen aufwarten?

Dann kam die Steigerung: »Und zweitens auch keinen, der ...« Denken Sie an etwas noch Schlimmeres. Und schließlich das absolute No-Go. »Und Drittens: auf gar keinen Fall einen Psychologen!«

Na prima. Warum hatte ich nur Psychologie studiert? Ich hätte Chemiker werden sollen. Holland war in Not. Wie sollte ich meinem Schwiegervater vor die Augen treten. Was konnte ich nur tun, um sein Herz im Sturm zu erobern? Mein Gehirn raste. Leere!

Mehr zu entdecken

Inspiration durch  
Schwiegervater



Der Tag der ersten Begegnung nahte. Es war Ostern, und nach einem köstlichen Mahl in einem Restaurant gingen wir im Freedden spazieren, einem Teilstück des Teutoburger Walds. Ein Naturschutzgebiet mit Waldboden, Wiesen, vielen Buchen und zwei kleinen Bergen.

Und da passierte es: »Schau mal Axel, wunderschön«, brach es euphorisch aus meinem Schwiegervater, ehemals Leiter eines Botanischen Gartens, heraus. Und ich tat das, was Psychologen am besten können: interessiert zuhören. Wir kamen nur im Schneckenschritt vorwärts. Denn überall wimmelte es von besonderen Blumen, die mein Schwiegervater alle persönlich begrüßte. Vor diesem Spaziergang hätte ich all diese Pflanzen gar nicht wahrgenommen – und wenn überhaupt, dann höchstens als Unkraut.

Sehen, was  
übersehen wird

Seine Begeisterung steckte mich an. Dazu muss ich sagen, dass der Freedden ein Dorado für Botaniker ist. Denn es gibt ein hohes Vorkommen von sogenannten Frühblühern. Und mit jedem Schritt wurde ich sehender: »Axel, sieh mal, da oben. Ein Buschwindröschen. Und da, das Wald-Bingelkraut – *Mercurialis perennis*. Schön, schön, schön.« Wieder gefühlte zwei Zentimeter weiter bückte er sich unvermittelt: »Hier, da kann ich Dir was zeigen. Guck' Dir das an: diese Knöllchen.«

Diesen Nachmittag werde ich nicht vergessen. Nicht nur, weil mein Schwiegervater und ich uns gut verstanden haben. Nein, auch, weil er mir die Augen geöffnet hat. Seitdem gehe ich nicht mehr gedankenlos durch Wald und Natur, sondern sehe, was es da alles zu sehen gibt.

Und da sind wir bei dem Punkt, den ich eingangs erwähnt habe. Plötzlich hatte ich eine neue Perspektive auf die Welt gewonnen.

Genau darum geht es mir auch, wenn Sie mein Buch lesen: dass Sie eine neue Perspektive auf ein sehr bekanntes Thema bekommen und damit verbunden eine neue Lösung erfahren, wie Sie den Lerntransfer Ihrer Teilnehmer fördern können. Auch für Ihre Teilnehmer bedeutet dies eine völlig neue Perspektive. Denn Sie können ihnen mit meinem Transferstärke-Ansatz die psychologischen Stellschrauben für den erfolgreichen Lerntransfer sichtbar machen. Und zwar so, dass jeder Teilnehmer seine ganz persönlichen Stärken und Risiken für den Transfer erkennt und somit weiß, wie er seinen Umsetzungserfolg sicherstellen kann.

Neue Perspektive  
Transferstärke

Ich möchte erreichen, dass Seminare und Trainings viel mehr bringen als jetzt. Zu oft verpuffen die Impulse, wie Sie sicherlich aus leidvoller Erfahrung selbst wissen.

Diese Beobachtung war für mich vor einigen Jahren der Anlass, das Buch »Die Weiterbildungslüge« zu schreiben. Um aufzurütteln. Als Plädoyer gegen die Wirkungslosigkeit. Und um die gängigen Mechanismen in den Firmen sichtbar zu machen. Damals noch unter dem Pseudonym Richard Gris. Denn die Arbeit bei einer Unternehmensberatung erlaubte mir nicht, meinen wahren Namen zu nutzen. Das Buch kam 2008 auf den Markt und ist in vielen Firmen heute noch genauso aktuell wie damals.

Helfen Sie mit, dass sich die heutige Trainingspraxis verändert. Ich lade Sie ein, das Thema Lerntransfer völlig neu zu denken und für mehr Wirkung zu sorgen.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre.

Juli 2018, Axel Koch



# Transferstärke: Die neue Perspektive

➤ 01

# Täglich grüßt das Murmeltier

Beim Thema Lerntransfer muss ich an den Film »Täglich grüßt das Murmeltier« denken. Vielleicht kennen Sie auch diese herrliche Filmkomödie aus dem Jahr 1993. Bill Murray spielt darin einen egozentrischen TV-Wetteransager, der immer wieder ein und denselben Tag erlebt.

Angelehnt an den Filmtitel könnte es heißen: »Und täglich grüßt der mangelnde Lerntransfer«. Denn seit über zehn Jahren rangiert das Thema »Bildungsmaßnahmen transferförderlich gestalten« unter den Top 3 der Herausforderungen für Personalentwickler. Das zeigt sich in den scil-Trendstudien, die das swiss competence centre for innovations in learning (scil) der Universität St. Gallen in der Zeit von 2006 bis 2015 etwa alle zwei Jahre durchführte. Die St. Gallener befragten dabei jeweils rund 150 Bildungsverantwortliche aus verschiedensten Unternehmen aus der Schweiz, Deutschland und Österreich.

Transferförderung ist also seit Jahren der Spitzenreiter. Und das bedeutet, dass sich in dieser Hinsicht offenbar nicht viel in den Firmen geändert hat. Denn sonst wäre das Thema wohl kaum noch so weit oben auf der Agenda.

Aber warum hält sich dieses Problem so hartnäckig? Weil die Fort- und Weiterbildungspraxis in zahlreichen Unternehmen wie Beton erstarrt ist. Das bestätigt auch Ina Weinbauer-Heidel in ihrer Dissertation, in der sie untersucht hat, warum das bereits verfügbare Wissen aus der Lerntransferforschung in der Praxis so wenig genutzt wird. Sie empfiehlt deshalb einen institutionellen Wandel, um Maßnahmen der Transfersicherung als Standard zu verankern.

Dafür ist es wirklich höchste Zeit. Denn nach meiner Beobachtung halten sich sehr hartnäckig diverse Annahmen, die den Lerntransfer in den Unternehmen behindern. Da ist die Haltung »Viel hilft viel«, die für Sie als Trainer\* zur Folge hat, dass Sie möglichst viel Stoff in ein Seminar hinein-

Lerntransfer seit über zehn Jahren Top-Thema

Barrieren für die Transfersicherung

\* Aus Gründen der Lesbarkeit verwende ich in dem Buch die männliche Form. Selbstverständlich sind beide Geschlechtsformen gleichermaßen und gleichberechtigt angesprochen.

packen. Denn die Zeit für Fortbildung ist knapp und die Teilnehmer sollen ja möglichst viel mitnehmen.

Besonders verbreitet ist die Vorstellung, dass Sie als Trainer schon alles richten werden. Sie sollen wie Supermann sein, der gutgelaunt bei Morgenröte in die Seminarräume einfliegt. Sie entzünden Menschen – selbst die, die lustlos und mit glasigem Blick im Stuhlkreis sitzen. Sei es, weil deren Chef sie geschickt hat oder weil das Ganze nach Arbeit und nicht nach Incentive riecht. Nach den Einwirkungen von Ihnen als Trainerkoryphäe, so die Annahme, geht der Teilnehmer erhellt und frohen Mutes an seine Arbeit und setzt um, dass einem die Freudentränen kommen.

Kommt Ihnen das irgendwie vertraut vor?

Oft denken Führungskräfte so, und Personalentwickler haben ihre Mühe zu vermitteln, dass Menschen keine Maschinen sind, die mit Wissen betankt werden können und danach wunschgemäß funktionieren.

Besonders ein Denkfehler sorgt dafür, dass gelernte Inhalte nicht umgesetzt werden. Er betrifft die unausgesprochene Annahme, dass alle erwachsenen Mitarbeiter eines Unternehmens eine hohe Lern- und Veränderungskompetenz besitzen und daher hervorragend in der Lage sind, selbstgesteuert zu lernen. Also: Sich nach einem Seminar zum Weiterlernen zu motivieren, nachzuarbeiten, sich gegebenenfalls Hilfe zu holen, wenn es nicht klappt, sich Übungs- und Anwendungsmöglichkeiten zu suchen und wie ein Piranha im Blutransch so lange am Ball zu bleiben, bis neues Wissen und neue Fertigkeiten wie selbstverständlich im Arbeitsalltag umgesetzt sind.

Ein großer Irrtum. Das belegt die wohl größte Studie in Deutschland aus dem Jahr 2016 von Nele Graf an rund 10 000 Mitarbeitern. 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

Denkfehler: Jeder ist ein guter Lerner