

Coaching-Letter

seit 2003

Nr. 57, Februar 2008

Thema:

LERNTRANSFER UND VIRTUELLES SELBSTCOACHING, TEIL 2

INHALT:

- Lerntransfer - Eine Einführung
- Virtuelles Coaching, Teil 2: Transfercoaching (von Prof. Dr. Harald Geißler)
- Maßnahmen zur Sicherung von Lerntransfer
- Kolumne: Am erweiterten Horizont
- Zu guter Letzt...

Lerntransfer - eine Einführung

Lerntransfer beschreibt die Fähigkeit, eine gelernte Aufgabe auf eine andere, vergleichbare Situation zu übertragen. Durch Lernen erworbenes Wissen über konkrete Gegenstände oder Zusammenhänge kann auf ähnliche Phänomene angewendet werden, indem es verallgemeinert oder abstrahiert wird. Dieses Übertragen von Wissen auf ähnliche Situationen wird in der Psychologie und Pädagogik als *Transfer* bezeichnet; (lateinisch: *transfere* = hinübertragen, übertragen).

Jedes Wissen - beziehe es sich auf Handlungen oder auf gedankliche Strukturen - ist zunächst auf seinen konkreten Gegenstand begrenzt. Über diese Grenzen hinaus kann es jedoch auch auf Gegenstände angewandt oder übertragen werden, die dem Ursprungsgegenstand, wie immer im Einzelnen, ähnlich sind. Jedem Wissen wohnt also die Möglichkeit der Verallgemeinerung oder Generalisierung inne.

In der Didaktik entspricht diesem Gedanken das Prinzip des **Exemplarischen**: Jeder konkrete Inhalt steht stellvertretend für allgemeine Inhalte. Wäre es anders, müsste jedes Handlungs- und Sachwissen einzeln erlernt werden. Kein Lernender und kein Lehrender könnte das leisten. Es ist ein zentrales Ziel von Unterricht, die Lernenden zur selbständigen Anwendung ihres Wissens zu befähigen, d.h., Gelerntes soll übertragen werden können.

Folgende Richtlinien zum Transfer im Unterricht bzw. in Trainings lassen sich aufführen:

- Die Trainingssituation sollte der Realsituation so weit wie möglich entsprechen.
- Vor dem Transfer viele Übungsmöglichkeiten zur Grundaufgabe.
- Vielseitige Übungsmöglichkeiten in verwandten Problembereichen.
- Bei ähnlichen Stimuli, auf die unterschiedlich reagiert werden soll, kann negativer Transfer eintreten. Deshalb sollten die Unterschiede herausgearbeitet werden (Stimulusvordifferenzierung).
- Zu Beginn längerer und komplexer Aufgaben sollten erfolgreich abgeschlossene Lernschritte stehen.
- Möglichst viele Beispiele; auch von den Schülern/Seminarparteilnehmern genannte eigene Anwendungsbeispiele.
- Lernende sollen laut denken, um die innere Logik ihrer metakognitiven Strategien kennenzulernen.

Quellen:

wikipedia (<http://de.wikipedia.org/wiki/Lerntransfer>)

[werner.stangl]s arbeitsblätter

(<http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/LERNEN/Lerntransfer.shtml>)



Harald Geißler

Virtuelles Coaching Teil 2: Transfercoaching

Transfercoaching vervielfacht den Wirkungsgrad von Trainings

Das Kernstück betrieblicher Personalentwicklungsmaßnahmen sind traditionell Trainings, - obwohl ihre Schwächen allgemein bekannt sind. Ihr wohl größtes Defizit ist, dass es meistens nicht gut gelingt, die Vorgesetzten der Seminarteilnehmer(innen) systematisch in die Vor- und vor allem Nachbereitung des Trainings einzubeziehen. Das hat zur Folge, dass die Seminarteilnehmer(innen) bei der Umsetzung des im Training Gelernten zu sehr allein auf sich gestellt, d.h. überfordert sind. Schätzungen gehen davon aus, dass der Wirkungsgrad, d.h. die Praxisumsetzung von Trainings deshalb nicht höher als 10% bis 20% ist.

Zwei Wege, das Transferproblem anzugehen

Diese Problematik war und ist für viele Unternehmen Anlass, nach Alternativen zu suchen. Es bieten sich dabei idealtypisch zwei Ansatzpunkte an, die sich in der Praxis auf verschiedenste Weise miteinander kombinieren lassen. Die eine Möglichkeit besteht darin, die *Vorgesetzten* der Seminarteilnehmer(innen) stärker in die Vor- und vor allem Nachbereitung der Trainings einzubinden. Diesen Weg bevorzugt Michael Krieger, Leiter Personalqualifizierung und -entwicklung der Frankfurter Sparkasse. Er geht dabei so vor, dass er vor allem dann, wenn es sich um Trainings handelt, von denen das Unternehmen eine hohe Hebelwirkung erwartet, die Vorgesetzten der Seminarteilnehmer(innen) auffordert, mit Letzteren vor dem Seminar zu sprechen und genau zu bestimmen, welche Leistungen sie von dem Seminar erwarten. Diese Zielvorstellungen fragt Michael Krieger sorgfältig ab, um zusammen mit den Seminarteilnehmer(innen) und ihren Vorgesetzten zu klären, ob das Seminar das leisten kann, was erwartet wird, d.h. ob die Teilnahme überhaupt sinnvoll ist. Diese systematische Einbindung in die Bildungsbedarfsanalyse korrespondiert mit einer entsprechenden Nachbetreuung. Sie besteht darin, dass die Personalentwicklung die Vorgesetzten bittet, zusammen mit den SeminarteilnehmerInnen Kriterien für den beobachtbaren Seminarerfolg festzulegen und auf dieser Grundlage anschließend den Erfolg zu „messen“.

Dieses Vorgehen überzeugt konzeptionell in jeder Hinsicht. Das Problem jedoch ist seine praktische Umsetzung. So berichtet Michael Krieger, dass die Vorgesetzten der SeminarteilnehmerInnen seinen Ansatz zwar grundsätzlich begrüßen und ihn zunächst auch



engagiert unterstützt haben. Mit der Zeit jedoch traten „Ermüdungserscheinungen“ auf und der Widerstand erhöhte sich, weil die Vorgesetzten eine so intensive Einbindung in die PE-Arbeit zunehmend als belastend empfanden. Sie verwiesen auf ihre chronische Arbeitsüberlastung, die es - leider - nicht möglich mache, zusätzlich auch noch Aufgaben wahrzunehmen, für die eigentlich die Personalentwicklung zuständig sei.

In einer solchen Situation bleibt der Personalentwicklung nur die Möglichkeit, das Transferproblem von einer ganz anderen Seite anzufassen, nämlich die Nachbetreuung von Seminaren in die Hände der jeweiligen *TrainerInnen* zu legen und ihnen zusätzlich zu dem Training auch einen entsprechenden Coachingauftrag zu geben. Diesen Weg hat Kerstin Schmitz-Mohr, Leiterin des International HR Development bei OBI Bau- und Heimwerkermärkte, gewählt, als sie 2006 TeamleiterInnen im Verkauf zu „Verkaufs-Coaches“ qualifizieren ließ und dabei folgendes Design zugrunde legte:

- 2 Tage Workshop mit Vermittlung von theoretischem Hintergrundwissen sowie erste Übungssequenzen in Form von Rollenspielen
- nach ca. 10-14 Tagen 0,3 Tage Übung des im Workshop Erlernten im Rahmen von Einzel-Coachings im jeweiligen OBI Markt des Teilnehmers bzw. der Teilnehmerin
- nach ca. 4 Wochen 2 Tage Vertiefungs-Workshop
- nach ca. 10-14 Tagen wieder 0,3 Tage Inhousecoaching
- nach 3 Wochen ein abschließendes 0,3-tägiges Inhousecoaching.

Die Erfahrungen mit diesem Vorgehen waren sehr positiv. Gleichwohl: dieser Ansatz kann nicht als „der“ Königsweg für die Lösung des Transferproblems gesehen werden, - und zwar wegen der insgesamt relativ hohen Kosten für die Einzelcoachings.

„Virtuelles Transfercoaching (VTC)“

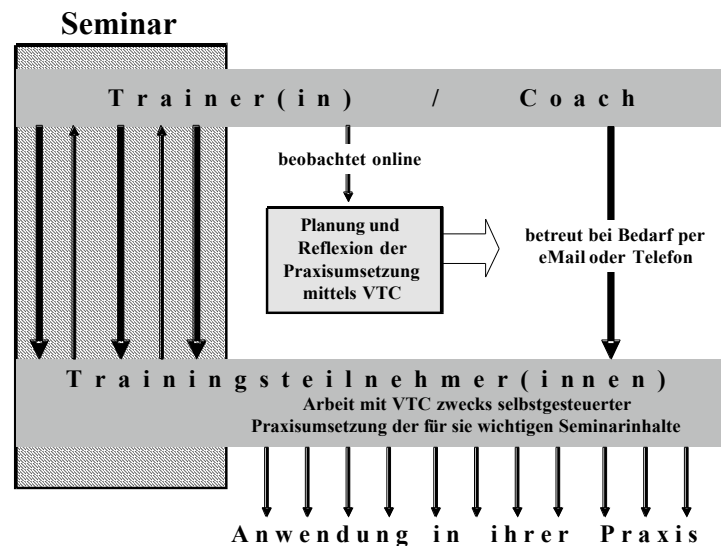
„Virtuelles Transfercoaching“ ist ein Programm aus der Programm-Familie des „Virtuellen Coachings (VC)“ (www.virtuelles-coaching.com). Grundgedanke ist, die Leistungsvorteile persönlichen Coachings möglichst weitgehend auszuschöpfen, dabei aber die relativ hohen Kosten, die mit persönlichem Coaching verbunden sind, durch den Einsatz eines Internet-Tools deutlich zu senken.

Das „virtuelle Transfercoaching (VTC)“ besteht aus drei Modulen. Das erste wird - ggfs. als Papiausdruck - am Ende des Seminars bearbeitet und enthält Fragen, die noch ganz unter dem Eindruck des Seminars zu beantworten sind wie zum Beispiel: „Welche Inhalte bzw. Anregungen des Seminars möchte ich spontan in meiner Praxis umsetzen?“ Das zweite Modul ist einige Tage später in der wieder „abgekühlten“ back-home-Situation am PC auszufüllen und leitet dazu an, mit Blick auf die nächsten zwei bis drei Wochen konkrete Schritte zur Umsetzung des im Seminar Gelernten zu planen. Nach Ablauf dieser zwei, drei Wochen ist in das dritte Modul einzutragen, wie weitgehend diese Planung umgesetzt wurde, woran es gelegen hat, dass Einiges gut und Anderes nicht so gut lief, - und welche



konkreten Konsequenzen aus alledem für die nächsten zwei bis drei Wochen zu ziehen sind. Und so geht es weiter: Nach Ablauf dieser Zeit kommt das dritte Modul erneut zum Einsatz, um einerseits Rückschau zu halten und andererseits die nächsten Wochen zu planen. Usw.

Die Besonderheit ist, dass die SeminarteilnehmerInnen ihrem Trainer ein sogenanntes „Leserecht“ geben können, das ihm ermöglicht, online ihre Tool-Bearbeitungen zu lesen. Der Trainer erhält dabei den Auftrag, sich umgehend per E-Mail oder Telefon zu melden, wenn er „Ermüdungserscheinungen“ oder Transferprobleme wahrnimmt. Auf diese Weise - und das ist sehr wichtig - erhöht sich die Verbindlichkeit im Sinne einer positiven Lernkultur.



Erste Erfahrungen

Dr. Udo Kreggenfeld und Dr. Horst-W. Reckert haben das „virtuelle Transfercoaching“ mit eigenen Seminargruppen getestet, d.h. es ihren SeminarteilnehmerInnen zur Verfügung gestellt und sie vier Wochen per Telefon-Coaching (zusammen durchschnittlich 30 Minuten pro TeilnehmerIn) begleitet. Das Ergebnis: Nach vier Wochen wurden die am Ende des Seminars fixierten Transferziele zwischen 80% und 120% erreicht. Das bedeutet: Der Anspruch, die bisher sehr niedrige Wirksamkeit von Trainings durch „virtuelles Transfercoaching“ mit flankierendem Telefoncoaching um 100% - 200% und mehr zu erhöhen, erscheint realistisch. Der erzielte Nutzen übersteigt deutlich die anfallenden Zusatzkosten.

Dr. Harald Geißler ist Universitätsprofessor für Berufs- und Betriebspädagogik an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg. Er ist Leiter der Forschungsstelle Coaching-Gutachten und stellv. Vorstand des Management Development Centers an der Helmut-Schmidt-Universität.



Mögliche weitere Maßnahmen zur Sicherung von Lerntransfer

In Eigenregie:

- Checklisten
- Autosuggestionen
- Austausch mit Freunden / Kollegen
- Zeitlinien
- PC-Dateien

Nützliche Fragen an sich selbst:

- Was habe ich heute / im Seminar / in der Ausbildung gelernt?
- Wie kann ich dafür sorgen, dass ich mein neues Wissen im Alltag verwenden werde?
- Woran werde ich merken, wenn ich das neue Wissen im Alltag tatsächlich angewendet habe?

Nützliche Fragen für einen Coach:

- Was waren Ihre wichtigsten Erkenntnisse in diesem Seminar in dieser Ausbildung?
- Welche Lernfelder leiten sich daraus ab?
- Was möchten Sie wann realisieren... üben ... können?
- Welche Bedürfnisse steuern Ihre Kompetenz-Entwicklung?
- Wie können Sie Ihre Lerntransfer-Motivation sichern und nachhaltig stärken?



Kolumne: Am erweiterten Horizont

Schönheit liegt im Bedürfnis des Betrachters

Das Schwerpunktthema der Dezemberausgabe des Wirtschaftsmagazins **brand eins** heißt Design und dabei ist es nicht verwunderlich, dass auch das Thema Schönheit mitbetrachtet wird. „Schönheit hilft“ heißt ein Artikel mit einem Interview mit dem recht attraktiv aussehenden Attraktivitätsforscher Ulrich Renz, der hunderte von Studien zusammengetragen und interpretiert hat (www.schoenheitsformel.de). Schöne Menschen verdienen mehr, werden besser behandelt und für moralisch integerer gehalten, doch woran liegt das?

In dem Interview kommt Herr Renz zu dem Schluss, dass wir uns definitiv für rationaler, fairer und von Attraktivität weniger manipulierbar halten, als wir in Wirklichkeit sind. Schon hübsche Säuglinge bekommen mehr Zuwendung als weniger attraktive Säuglinge. „Je süßer ihr Baby, desto liebevoller verhält sich im statistischen Durchschnitt die Mutter.“ Dies scheint eine eindeutige Aussage über das zukünftige Schönheitsempfinden von Kindern, Heranwachsenden und Erwachsenen zu ermöglichen, doch glücklicherweise wird von dem Interviewer Peter Laudenbach nachgefragt, was denn einen Säugling attraktiv macht: „Großer Kopf in Relation zum Körper, Stupsnase, hohe Stirn, kleines Kinn, riesige Augen, rundliches Gesicht.“ Voller Erleichterung nehme ich zur Kenntnis, dass in meinen Augen wohl nahezu alle Säuglinge diese Kriterien erfüllen, wenn gleich Herr Renz einwirft, dass Frühgeburten dieses Kindchenschema noch nicht voll entwickelt haben, und ganz klar schlechtere Chancen haben und signifikant öfter getötet werden. Schönheit als deutlichen, biologisch fundierten Hinweis für Gesundheit zu interpretieren relativiert für mich diesen zunächst sehr krassen Zusammenhang sinnvoll.

Als nächstes stellt sich die Frage, in wieweit sich das männliche von dem weiblichen Bedürfnis nach Schönheit des Gegenüber unterscheidet. Wir Männer glänzen in den Studien mit purer Einfalt: „...Barbiepuppe: große Augen, voller Mund, Stupsnase...Ein Frauengesicht kann gar nicht weiblich genug sein.“ Die große Mehrheit der Frauen fühlt sich hingegen von „übertrieben männlichen Rambo-Gesichtern“ nicht angezogen. Der Wahrnehmungsfiler Schönheit scheint somit uns oberflächliche Männchen wesentlich eindeutiger zu steuern als die tiefgründiger aufgestellten Weibchen. Wenn wir Männer auf das eigene Geschlecht schauen „ist Größe das Attraktivitätskriterium Nummer eins.“ Das erklärt, warum fast die Hälfte aller deutschen Top-Manager größer als 1,90 Meter ist.

Diese Indizien werfen bei mir 2 Fragen auf: Erstens: sind wir Männer unterschwellig immer auf der Jagd nach attraktiven Sexualpartnern? Das männliche Prachtexemplar Renz



antwortet darauf, dass das Thema menschliche Schönheit „immer eine Fortpflanzungskomponente hat. Das Belohnungssystem im Gehirn wird aktiv... Das ist triebgesteuert, nicht vernunftgeleitet.“

Und zweitens: Impliziert männliche Schönheit - verkörpert durch Größe - Führungsqualität? „Die Bevorzugung von Schönheit ist nicht rational oder von Interessen gesteuert“, gibt Renz zum Besten. Er führt uns damit direkt in die widersprüchliche Seele des modernen Mannes, der beeinflusst von „Resten christlicher Mentalitätsmustern“ („das Äußerliche verstellt den Weg zum Heil“) und dem sozial-korrekten Anspruch: „für mich zählen nur innere Werte“ mit der „reflexartigen Zuordnung schön = gut und hässlich = böse“ zu kämpfen hat.

Um nun als nachvollziehbar verwirrtes Männchen eine Orientierung für zukünftiges Verhalten zu bekommen, möchte ich folgende These anbieten: Schönheit ist nicht alles. Wer sich also beim nächsten Mal ertappt, dass er sich beim Anblick einer attraktiven Gesprächspartnerin belohnt fühlt, kann sich fragen, ob er dadurch nicht auch etwas verpassen könnte, was auch wert ist, wahrgenommen zu werden. Jede nicht ganz so attraktive Oberfläche kann eine lohnenswerte Einladung sein, seine eigenen WahrnehmungsfILTER zu durchschauen. Wenn wir unsere Besessenheit nach Schönheit durchbrechen können, stärken wir nicht nur unsere Identität und steigern unser Selbstwertgefühl, sondern werden auch den Gesprächspartnern gerecht, die uns mehr zu bieten haben, als eine oberflächliche Erfüllung unserer reflexartigen Triebsteuerung. Wahre Schönheit liegt nicht in den Bedürfnissen des Betrachters, sondern in der Freiheit, an den eigenen Bedürfnissen zu wachsen.

Machen Sie das Beste daraus,

Ihr Torsten Rückert



Und zu guter Letzt hier noch ein Beitrag zum Thema
„Kreativer Umgang mit neuen Umständen“
(irgendwie ja auch Lerntransfer... ☺).



Herausgeber: V.I.E.L.[®] Coaching + Training
Ehrlich, Fiolka, Hartung, Rückertl GbR
Redaktion: Ulrich Tormin (V.i.S.d.P.)

