

Marit Alke

Praxistransfer inklusive!

**Vom Schwachpunkt zum Erfolgsfaktor:
Transferphasen gezielt zum Aufbau
sozialer Kompetenzen nutzen**

Vorwort

Einleitung: Worum es geht

- ▶ Praxistransfer inklusive! 9
- ▶ Training sozialer Kompetenzen zukunftsfähig gestalten..... 11

Konzeptteil: Förderung sozialer Kompetenzen – am besten in kombinierten Lernprozessen!

1. Warum Praxistransfer bei Seminaren so unwahrscheinlich ist..... 15
 - ▶ Grund 1: Gewohntes Verhalten geben wir nicht so leicht auf 17
 - ▶ Grund 2: Verstanden ist noch nicht umgesetzt 21
 - ▶ Grund 3: Es gibt Dringenderes zu tun 25
 - ▶ Grund 4: Die anderen reagieren nicht „wie geplant“ 29
 - ▶ Zusammenfassung: Transfer – darauf kommt es an! 33
2. Kombiniere! So wird der Transfer wahrscheinlicher..... 35
 - ▶ Die Grundidee 1: Praxistransfer inklusive! 37
 - ▶ Arbeitsbasiertes Lernen – (k)eine Alternative? 38
 - ▶ Die Grundidee 2: Lernelemente geschickt kombinieren 42
 - ▶ Kombinierte Lernprozesse ≠ Blended Learning 44
 - ▶ Zusammenfassung: Transfererfolg durch kombinierte Lernprozesse 48
3. Anwendungsmöglichkeiten für kombinierte Lernprozesse..... 49
 - ▶ Kombinierte Lernprozesse – Weiterbildung der Zukunft?! 52
 - ▶ Umsetzung fördern: Transferphasen nach Seminaren wirksam gestalten 57

▶ Veränderungen umsetzen: Sinnvolle Prozessbegleitung anbieten	60
▶ Abwesenheiten verringern: Seminare ganz oder teilweise ersetzen	62
▶ Zusammenfassung: Ein simples Prinzip – vielfältig einsetzbar	65
4. Die vier Bausteine des Transfererfolgs	67
▶ „Modell guten Handelns“: Innere Landkarten aktivieren	70
▶ Reflexion: Praxistransfer zum Bestandteil des Trainings machen ..	74
▶ Vernetzung: Gegenseitige (Lern-)Unterstützung anstoßen	78
▶ Begleitung: Lernprozessen Struktur und Verbindlichkeit geben....	81
▶ Zusammenfassung: Checkliste für Ihren kombinierten Lernprozess	85
5. Arbeitsbasierte Lernelemente: Die langen Hebel zur Transferförderung	88
▶ Transfercoaching	90
▶ Kollegiale Beratung	95
▶ Action Learning	99
▶ Transferzirkel	104
▶ Persönlicher Entwicklungsplan.....	107
▶ Weitere Hilfsmittel des Selbstlernens	112
▶ Übersicht: Mit arbeitsbasierten Elementen den Lernzyklus in Schwung halten.....	119
6. Lernelemente „off-the-job“: Seminare & Co.	121
▶ Seminare innerhalb kombinierter Lernprozesse: Was ist anders?.	123
▶ Verhaltensplanspiele.....	126
▶ Präsenzveranstaltungen mit großen Gruppen und „Open Space“	130
▶ Live-Online-Veranstaltungen.....	134
7. Evaluation kombinierter Lernprozesse	136
▶ Den Lernprozess kontinuierlich verbessern	138
▶ Zertifizierung auch bei individuellen Lernwegen ermöglichen	141
▶ Den Nutzen von kombinierten Lernprozessen messen	144

Rollenteil: Rollen und Verantwortlichkeiten in kombinierten Lernprozessen

1. Der Trainer als Manager von Lernprozessen	149
2. Das Vertragsdreieck in Lernprozessen – Überblick über die Verantwortlichkeiten	152
3. Auftraggeber und Trainer – auf gute Zusammenarbeit!.....	159
▶ Auftragsklärung für kombinierte Lernprozesse	162
▶ Die Hürde: „Den Transfer müssen Sie hinkriegen – aber bitte im gewohnten Rahmen!“	166
▶ Praktische Tipps: Wie Sie die Hürde nehmen.....	168
4. Die Teilnehmer als selbstverantwortliche Lerner	171
▶ Raus aus der Konsumentenhaltung!.....	172
▶ Trainer und Tutoren – Hand in Hand die Entwicklung der Teilnehmer fördern	175
▶ Die Hürde: „Sag mir, was ich tun soll!“	179
▶ Praktische Tipps: Wie Sie Teilnehmer in ihrer neuen Rolle unterstützen.....	182
5. Die Führungskräfte als Lernunterstützer	184
▶ Die Verantwortung der Vorgesetzten in kombinierten Lernprozessen.....	185
▶ Die Hürde: „Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass!“ ...	187
▶ Praktische Tipps: So gelingt die Zusammenarbeit zwischen Trainer und Vorgesetzten.....	188
6. Selbstorganisation und Arbeitsweise des Trainers	190
▶ Wie Sie auch als Einzeltrainer Lernprozesse professionell managen können.....	191
▶ Strategische Vernetzung mit geeigneten Kooperationspartnern..	195
▶ Die Arbeit der Tutoren durch geeignete Software unterstützen ..	198
▶ Kombinierte Lernprozesse verkaufen	202
▶ Transferbegleitung abrechnen.....	205
▶ Das richtige Maß an Planung: Im Laufen besser werden	209

Praxisteil: Die Anwendung kombinierter Lernprozesse – an drei Praxiskonzepten durchgespielt

Wie Sie mit diesem Teil des Buches arbeiten	215
1. Praxiskonzept A: Den Transfer nach einem Seminar fördern	223
▶ Ausgangslage und Zielsetzung	223
▶ Das Konzept und die zeitliche Strukturierung.....	224
▶ Die Arbeitshilfen.....	226
2. Praxiskonzept B: Die Umsetzung in Veränderungsprozessen begleiten	278
▶ Ausgangslage und Zielsetzung	278
▶ Das Konzept und die zeitliche Strukturierung.....	279
▶ Die Arbeitshilfen.....	282
3. Praxiskonzept C: Blended Learning – eine große Gruppe über einen langen Zeitraum begleiten.....	311
▶ Ausgangslage und Zielsetzung	311
▶ Das Konzept und die zeitliche Strukturierung.....	313
▶ Die Arbeitshilfen.....	317

Anhang

▶ Literatur- und Quellenverzeichnis	393
▶ Stichwortverzeichnis	396

Vorwort

Wäre das nicht schön: es gäbe einen „Werkzeugkoffer“, aus dem man sich nur zu bedienen bräuchte, um den Praxistransfer eines Trainings spürbar zu verbessern? Einfache Methoden, die nicht viel kosten und dennoch für deutlich sichtbare Entwicklungsfortschritte bei den Teilnehmern sorgen?

Ob das wirklich so schön wäre, sei hier einmal dahingestellt. Dieses Buch jedenfalls wird diese Hoffnung nicht erfüllen!

Was es dagegen bietet ist ein neuer, innovativer Blick auf Trainings sozialer Kompetenzen. Auf den ersten Blick erscheint die Grundidee nicht spektakulär: Teilnehmer in ausgewiesenen Transferphasen kontinuierlich und systematisch im Arbeitsprozess zu begleiten. Wenn Sie dieses Grundprinzip aber weiter denken und es vor allem einmal konsequent in der Praxis ausprobieren – kann dies zu einem neuen Grundverständnis für das Training von Führungs-, Team- oder Verkaufskompetenzen führen. So tun sich auf einmal ungeahnte Wege auf, spannende, ungewöhnliche und gleichzeitig effiziente Lernprozesse zu gestalten.

Ich möchte Sie mit meinem Buch dazu einladen, sich nach und nach von der Vorstellung zu verabschieden, gute Trainings sozialer Kompetenzen müssten vorwiegend im Seminarraum stattfinden. Erschließen Sie das bisher noch recht unbekanntes Terrain jenseits des Seminarraums – und vervielfältigen Sie so Ihre Möglichkeiten, den gewachsenen und veränderten Ansprüchen Ihrer Kunden gerecht zu werden! Präsenztrainings werden dadurch nicht überflüssig, sie sind nach wie vor ein essenziell wichtiger Bestandteil, um soziale Kompetenzen zu fördern. Ich plädiere jedoch dafür, den Transfer solcher Trainings nicht länger als etwas zu betrachten, das „schon irgendwie“ nach dem Trai-

ning stattfinden wird – sondern das enorme Lernpotenzial, das sich aus der Umsetzung von Trainingsinhalten für die Teilnehmer ergibt, systematisch zu nutzen.

Nun erwarten Sie von einem Fachbuch eine praxisnahe Handreichung und es schreckt Sie etwas ab, sich dafür durch so viele Seiten arbeiten zu müssen? Das verstehe ich gut.

Es ist für alle Beteiligten eine echte Umstellung, soziale Kompetenzen in längeren Lernprozessen statt in punktuellen Seminaren zu trainieren. Sinnvoll begleitete Transferphasen erfordern daher etwas Vorarbeit. Die praktische Anwendung der Vorschläge im Praxisteil gelingt am besten, wenn Sie sich zuvor ein wenig mit den dahinterliegenden Grundprinzipien, Ihrer eigenen Rolle und der notwendigen Arbeitsorganisation auseinandergesetzt haben. Wenn Sie dem Aufbau des Buches grob entsprechend Ihrer persönlichen Interessen folgen, erhalten Sie die notwendigen Hintergrundinformationen, bevor Sie in die praktische Umsetzung starten.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen – und viel Erfolg beim anschließenden Praxistransfer der neuen Erkenntnisse!

Marit Alke

Danksagung

Bei der Entstehung dieses Buches haben mich zwei Personen besonders unterstützt:

Katharina Hettich durch die immer sehr fruchtbare gemeinsame Arbeit an den drei Lernkonzepten im Praxisteil und durch ihr kontinuierliches Mitdenken von Anfang an

und

Tina Gärtner durch die vielen kritischen Diskussionen und ihr brillantes Textverständnis.

Vielen Dank dafür!



Schnellfinder

1. Warum Praxistransfer bei Seminaren so unwahrscheinlich ist	15
▶ Grund 1: Gewohntes Verhalten geben wir nicht so leicht auf	17
▶ Grund 2: Verstanden ist noch nicht umgesetzt	21
▶ Grund 3: Es gibt Dringenderes zu tun	25
▶ Grund 4: Die anderen reagieren nicht „wie geplant“	29
▶ Zusammenfassung: Transfer – darauf kommt es an!	33
2. Kombiniere! So wird der Transfer wahrscheinlicher.....	35
▶ Die Grundidee 1: Praxistransfer inklusive!	37
▶ Arbeitsbasiertes Lernen – (k)eine Alternative?	38
▶ Die Grundidee 2: Lernelemente geschickt kombinieren	42
▶ Kombinierte Lernprozesse ≠ Blended Learning	44
▶ Zusammenfassung: Transfererfolg durch kombinierte Lernprozesse	48
3. Anwendungsmöglichkeiten für kombinierte Lernprozesse	49
▶ Kombinierte Lernprozesse – Weiterbildung der Zukunft?!	52
▶ Umsetzung fördern: Transferphasen nach Seminaren wirksam gestalten	57
▶ Veränderungen umsetzen: Sinnvolle Prozessbegleitung anbieten	60
▶ Abwesenheiten verringern: Seminare ganz oder teilweise ersetzen.....	62
▶ Zusammenfassung: Ein simples Prinzip – vielfältig einsetzbar	65
4. Die vier Bausteine des Transfererfolgs.....	67
▶ „Modell guten Handelns“: Innere Landkarten aktivieren.....	70
▶ Reflexion: Praxistransfer zum Bestandteil des Trainings machen	74
▶ Vernetzung: Gegenseitige (Lern-)Unterstützung anstoßen	78
▶ Begleitung: Lernprozessen Struktur und Verbindlichkeit geben	81
▶ Zusammenfassung: Checkliste für Ihren kombinierten Lernprozess.....	85
5. Arbeitsbasierte Lernelemente: Die langen Hebel zur Transferförderung	88
▶ Transfercoaching	90
▶ Kollegiale Beratung	95
▶ Action Learning.....	99
▶ Transferzirkel	104
▶ Persönlicher Entwicklungsplan	107
▶ Weitere Hilfsmittel des Selbstlernens.....	112
▶ Übersicht: Mit arbeitsbasierten Elementen den Lernzyklus in Schwung halten.	119
6. Lernelemente „off-the-job“: Seminare & Co.	121
▶ Seminare innerhalb kombinierter Lernprozesse: Was ist anders?	123
▶ Verhaltensplanspiele	126
▶ Präsenzveranstaltungen mit großen Gruppen und „Open Space“	130
▶ Live-Online-Veranstaltungen	134
7. Evaluation kombinierter Lernprozesse	136
▶ Den Lernprozess kontinuierlich verbessern	138
▶ Zertifizierung auch bei individuellen Lernwegen ermöglichen.....	141
▶ Den Nutzen von kombinierten Lernprozessen messen.....	144

Arbeitsbasierte Lernelemente: Die langen Hebel zur Transferförderung

In diesem Kapitel ...

- ▶ werden verschiedene arbeitsbasierte Lernformen skizziert, die für die Förderung sozialer Kompetenzen grundsätzlich infrage kommen – und sich gut als Ergänzung für Lernformen „off-the-job“ eignen.
- ▶ erfahren Sie für jede Lernform den möglichen Nutzen, aber auch die Grenzen, die diese für die Förderung sozialer Kompetenzen haben.
- ▶ erkennen Sie für jede Lernform, worauf es ankommt.
- ▶ bekommen Sie eine konkretere Idee davon, wie Sie die Grundidee von „Praxistransfer inklusive!“ in die Praxis umsetzen können.

Es geht darum, den Lernzyklus mit optimiertem Betreuungsaufwand am Laufen zu halten

Es ist Jahrmarkt. Ein Kettenkarussell beginnt sich zu drehen. Gerade kommt es so richtig in Fahrt, die Fahrgäste baumeln begeistert mit den Beinen und genießen den Fahrtwind – da bremst das Karussell auch schon wieder ab. Kurze Zeit später stehen alle wieder ernüchert auf dem harten Boden des Jahrmarktes ... Dabei würde, wenn das Karussell einmal in Schwung ist, deutlich weniger Energie ausreichen, damit die Fahrgäste weiterhin die rasante Fahrt genießen können. Und genauso ist es auch mit kombinierten Lernprozessen: Nach einer anfänglichen Aktivierung, etwa durch ein Präsenzseminar, geht es in den arbeitsbasierten Lernphasen darum, den Lernzyklus mit optimiertem Betreuungsaufwand am Laufen zu halten.

Die Teilnehmer sollen mit einer offenen Grundhaltung mit neuem Verhalten experimentieren, die gemachten Erfahrungen anhand ihres „Modells guten Handelns“ reflektieren und dieses wenn nötig korrigieren – um anschließend die neuen Erkenntnisse bewusst in der nächsten Situation umzusetzen usw.

Die arbeitsbasierten Lernmethoden, die in diesem Kapitel vorgestellt werden, haben alle das Ziel, die Teilnehmer beim selbstverantwortlichen Lernen im Arbeitsprozess zu unterstützen. Alle Methoden sind speziell für das Training sozialer Kompetenzen und für den Einsatz in Kombination mit Lernmethoden „off-the-job“ gut geeignet. Sie finden sie hier jeweils kurz skizziert und auf mögliche Vorteile und Grenzen abgeklopft. Außerdem wird beleuchtet, worauf es ankommt, wenn man die Methode im Rahmen von kombinierten Lernprozessen einsetzt („kritische Erfolgsfaktoren“).

Transfercoaching

Coaching wird eher selten zur proaktiven Förderung von Kompetenzen genutzt

Coaching ist nach RAUEN (2005) ein *Mode- und Sammelbegriff* geworden: Der Begriff wird inflationär für sehr viele verschiedene Entwicklungs- und Beratungsansätze verwendet. Dennoch, in den meisten Fällen ist damit im weiteren Sinne eine individuelle Einzelberatung durch externe Coachs für Führungskräfte gemeint. Dabei leistet der Coach als Prozessberater Hilfe zur Selbsthilfe: Im Beratungsprozess wird der Klient dabei begleitet, *eigenständig* Handlungsalternativen zu entwickeln, die entweder zur Lösung seines Anliegens führen oder ihn in die Lage versetzen, künftigen Anforderungen besser gerecht zu werden. Viele Autoren betonen beide Aspekte des Coachings, den Problemlösungs- und den Entwicklungsaspekt. In der Praxis wird Coaching aber bisher eher weniger zur proaktiven Förderung von (Führungs-)Kompetenzen genutzt; es hat meist die Funktion eines „Feuerlöschers“ und wird hauptsächlich eingesetzt, um akute Probleme zu lösen oder dem Klienten durch eine persönliche Krise zu helfen.

Zunehmend werden Einzelcoaching und Seminare miteinander verknüpft

In der Weiterbildungspraxis der Unternehmen setzt sich jedoch zunehmend durch, dass Einzelcoaching und Präsenzseminare stärker aufeinander abgestimmt und miteinander verknüpft werden. Die individuelle Beratung von Führungskräften wird im Sinne eines Transfercoachings eingesetzt, das helfen soll, die Umsetzung des Gelernten sicherzustellen. Ein Beispiel ist die *SICK AG*, die für ihr Konzept der Verbindung von Seminaren und Coaching den Weiterbildungs-Award 2006 erhielt.

Eine Kombination von Präsenzseminaren und individueller Einzelbetreuung durch einen Coach ist eine fruchtbare Verbindung! – Hier steht der Trainingserfolg fest auf den vier Säulen, die im vorigen Kapitel vorgestellt wurden.

Es ist zu teuer, jedem Teilnehmer nach einem Seminar ein vollwertiges Coaching anzubieten

Allerdings: Jedem Teilnehmer nach einem Seminar ein vollwertiges Coaching anzubieten, erfordert ein deutlich größeres Budget als dies ein Präsenzseminar alleine erfordert. Unter anderem deswegen ist diese Verbindung zwar sehr fruchtbar – aber nur eingeschränkt anwendbar: Die Kombination von Präsenzseminar und persönlichem Coaching eignet sich ...

- ▶ für das Training von Schlüsselpersonen im Unternehmen,
- ▶ für Trainings mit einer überschaubaren Teilnehmeranzahl,
- ▶ wenn das Coaching nur für ausgewählte Teilnehmer bei „speziellem Bedarf“ vorgesehen ist,

- ▶ wenn die persönlichen Treffen zwischen Coach und Teilnehmer ohne größeren „logistischen“ Aufwand zu organisieren sind.

Damit das arbeitsbasierte Lernelement Coaching jedoch wirklich zum Hebel für den Transfererfolg werden kann, muss ein Weg gefunden werden, den zusätzlichen Aufwand für das Transfercoaching zu verringern ohne die Wirksamkeit der Methode zu stark zu schmälern.

Gesucht wird eine Form des Transfercoachings, die eine vielfältigere Anwendung ermöglicht – die ...

- ▶ individuelle Eins-zu-eins-Betreuung in arbeitsbasierten Lernphasen *nicht nur* für Schlüsselpersonen bietet,
- ▶ auch größere Teilnehmergruppen bei der individuellen Entwicklung unterstützt, d.h., auch in standardisierten Lernprozessen individuelle Entwicklungshilfe für *alle* Teilnehmer anbietet,
- ▶ Teilnehmer auch aus der Ferne betreut,
- ▶ auch ohne ausgebildete Coaches den individuellen Transfer der Teilnehmer optimal fördert.

Vorgeschlagen wird deswegen hier eine „abgespeckte“ Coaching-Variante, die sich auf wenige Kernfunktionen des Coachings fokussiert – und die nur in Verbindung mit anderen Lernelementen innerhalb eines Lernprozesses sinnvoll einsetzbar ist.

Gesucht: Eine alternative Form des Coachings mit breiteren Anwendungsmöglichkeiten

Im Mittelpunkt des *Transfercoachings*, so wie es hier verstanden wird, steht die Begleitung der Teilnehmer beim mehrmaligen Durchlaufen des Lernzyklus aus Ausprobieren – Erfahren – Reflektieren – Konzeptualisieren in Lernphasen „on-the-job“. Es ist eine klar definierte Sonderform des Coachings, die sich lediglich auf einen kleinen Ausschnitt des Coachings konzentriert – und zwar genau auf den Ausschnitt, der die erfolgreiche Umsetzung neuer Verhaltensweisen im Arbeitsalltag sicherstellt. Nicht mehr – aber auch nicht weniger!

*Definition
Transfercoaching*

Zum Transfercoaching gehören damit im Kern drei Aufgaben:

- ▶ Die selbstkritische Reflexion der Teilnehmer über ihr Verhalten konsequent einzufordern – und zu fördern.
- ▶ Das kritische Hinterfragen des „Modells guten Handelns“ und unbewusster Annahmen anzuregen.
- ▶ Die Teilnehmer bei auftauchenden (Transfer-)Hindernissen bei der Suche nach Lösungsansätzen zu unterstützen.

Die folgende Grafik zeigt, wie der Transfercoach den Teilnehmer beim Durchlaufen des Lernzyklus unterstützt:

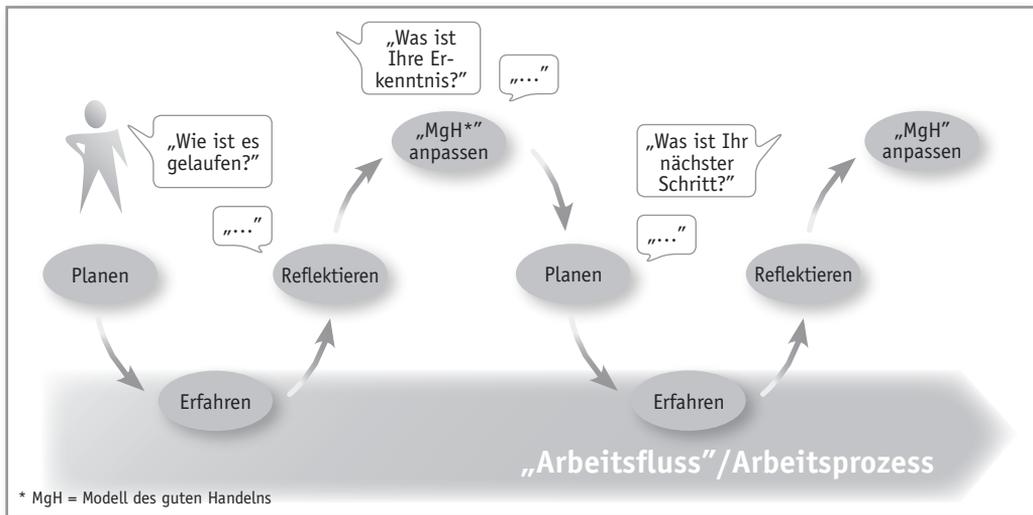


Abb.: Interventionen des Transfercoachs beim arbeitsbasierten Lernen

*„Abgespecktes“
Coaching hält
den Aufwand
überschaubar*

Da man, um diese klar definierte Funktion von individueller Betreuung zu erreichen, weitgehend ohne einen Koffer voll Coaching-Techniken auskommt und dabei strukturiert und standardisiert vorgehen kann, wird das Transfercoaching bei entsprechender Gestaltung den oben genannten Anforderungen gerecht:

- ▶ Es lässt sich gut auch ohne persönlichen Kontakt durchführen, zum Beispiel über E-Mail oder Telefon.
- ▶ Es können vorab standardisierte Frage-Leitfäden entwickelt werden, die auch Lernbegleiter ohne spezielle Coaching-Ausbildung in die Lage versetzen, Transfercoaching zu leisten.
- ▶ Die einzelnen Beratungseinheiten können deutlich kürzer ausfallen als bei vollwertigen Coaching-Sitzungen.
- ▶ Es ist daher sowohl für größere Teilnehmergruppen geeignet als auch für Teilnehmer, die sonst aufgrund ihrer Stellung im Unternehmen nicht in den „Genuss“ von Coaching kommen würden.

Mögliche Vorteile von Transfercoaching

- ▶ Teilnehmer werden in arbeitsbasierten Lernphasen mehrmalig daran erinnert, ihren Lernprozess auch in der Hektik des Arbeitsalltags im Blick zu behalten.

- ▶ Durch die festen Termine erhält der Praxistransfer und das selbst gesteuerte arbeitsbasierte Lernen Verbindlichkeit und Dringlichkeit und hat so eher die Chance, zu einem gleichwertigen Ziel neben anderen Arbeitszielen zu werden.
- ▶ Das mehrmalige Durchlaufen der Lernschleife aus Ausprobieren, Erfahrung und Reflexion erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sich neues Verhalten langfristig einschleift.
- ▶ Teilnehmer werden zum konstruktiven Umgang mit auftretenden Schwierigkeiten ermuntert; dadurch wird verhindert, dass sie bei kleinen Misserfolgen zu schnell aufgeben und in alte Gewohnheiten zurückfallen.
- ▶ Die Teilnehmer werden dabei unterstützt, ihr Handlungswissen, ihr „Modell guten Handelns“ in der Praxis zu testen, kritisch zu hinterfragen und anzupassen.
- ▶ Klares und fokussiertes Ziel des Coachings – es geht um eine Verhaltensänderung bezogen auf das vorher meist schon genau eingegrenzte Trainingsthema. Damit wird die Evaluation und prozessbezogene Auswertung der Maßnahme deutlich erleichtert.

Mögliche Nachteile bzw. Hindernisse

- ▶ Teilnehmer haben meist den großen Wunsch, Verantwortung abzugeben und nicht alle Entscheidungen selbst treffen zu müssen – es besteht die Gefahr, dass sie beharrlich Beratung (Ratschläge) vom Transfercoach einfordern – und der Transfercoach diesem Wunsch in irgendeiner Form nachgibt.
- ▶ Ohne freiwillige Bereitschaft der Teilnehmer, ihr Verhalten zu ändern, gelingt auch diese Art des Coachings nicht. Widerstände gegen das Transfercoaching sind vor allem dann wahrscheinlich, wenn eingefahrene transferhinderliche Glaubensmuster vorhanden sind, wie z.B. *„Lernen ist mit Verlassen des Seminarraums zu Ende“*, *„In einem Training will ich etwas Neues erfahren und mich nicht dauernd kritisch hinterfragen müssen.“*
- ▶ Wenn der Vorgesetzte des Teilnehmers nicht mitzieht und den Teilnehmer nicht wenigstens ansatzweise bei seinen Bemühungen unterstützt, kann das beste Transfercoaching nicht viel bewirken,
- ▶ Es ist für den Transfercoach nicht ganz einfach, diese Art der Teilnehmerbetreuung praktisch in seinen Arbeitsalltag zu integrieren und terminlich zu koordinieren.
- ▶ Wenn ein Trainer auch das Transfercoaching übernimmt, nimmt er eine etwas andere Rolle ein als im Seminarraum – das ist eine ernst

zu nehmende Herausforderung. Der Transfercoach ist „lediglich“ Lernprozessbegleiter und muss den Teilnehmer immer wieder auf sein Selbstlernen zurückführen (siehe dazu auch den Abschnitt „Trainer und Tutoren – Hand in Hand die Entwicklung der Teilnehmer fördern“, Seite 175 ff.).

- ▶ Transfercoaching zielt rein auf die individuelle Förderung, soziale Netzworkebildung findet nicht statt.

Kritische Erfolgsfaktoren des Transfercoachings

- ▶ Es herrscht Rollenklarheit beim Transfercoach.
- ▶ Die Teilnehmer haben einen persönlichen Umsetzungs- bzw. Entwicklungsplan erarbeitet und sich feste Lernziele gesetzt.
- ▶ Die Vorgesetzten sind so gut wie möglich einbezogen, damit sie das Transfercoaching mit unterstützen, evtl. sogar teilweise übernehmen.
- ▶ Es werden feste, verbindliche Termine vereinbart und deren Einhaltung konsequent überwacht.
- ▶ Es herrscht Vertrauen zwischen Teilnehmer und Transfercoach, es findet ein persönliches Kennenlernen nach Möglichkeit schon vor der arbeitsbasierten Lernphase statt.
- ▶ Der Transfercoach hat (vom Auftraggeber autorisiert) ein „Druckmittel“ in der Hand, z.B. erhalten die Teilnehmer nur bei aktiver Teilnahme ein Zertifikat, dem Vorgesetzten wird regelmäßig über die Beteiligung berichtet, die Teilnahme am Präsenzseminar oder an der Abschlussveranstaltung ist an die aktive Beteiligung an der vorangegangenen arbeitsbasierten Lernphase gebunden.

Fazit

Transfercoaching ist *die* zentrale Methode, wenn es darum geht, den Praxistransfer zum Bestandteil des Trainings zu machen. In Kombination mit dem Persönlichen Entwicklungsplan, also mit vom Teilnehmer festgelegten Lernzielen für das arbeitsbasierte Lernen, darf es in keinem kombinierten Lernprozess fehlen!

Wie Sie mit diesem Teil des Buches arbeiten

„Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ – dieser Spruch hat zwar bereits „einen langen Bart“, trifft aber für kombinierte Lernprozesse „voll ins Schwarze“.

Bei kombinierten Lernprozessen geht es nicht um das Aneinanderreihen von ausgefeilten, raffinierten oder besonders innovativen Lernmethoden, das sollte in den ersten Teilen des Buches deutlich geworden sein. Bei kombinierten Lernprozessen geht es vielmehr darum, einen zur Situation und Ausgangslage passenden Weg zu finden, den Lernzyklus aus Umsetzung und Reflexion mehrmals im Arbeitsprozess anzustoßen, und diesen durch ein individuelles „Modell guten Handelns“ gezielt zu steuern. Auf diese Weise wird der heiß ersehnte Praxistransfer, die Umsetzung von Wissen im Alltag, zum Bestandteil des Trainings, er ist „inklusive“.

Um das zu erreichen, muss der Lernzyklus im Arbeitsprozess immer wieder von außen angestoßen werden, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass die Teilnehmer ihn selbst gesteuert durchlaufen – zu hektisch und anspruchsvoll sind meist deren täglichen Aufgaben, zu groß die Skepsis der Kollegen und Mitarbeiter. Es braucht also in arbeitsbasierten Lernphasen ein gewisses Mindestmaß an individueller Eins-zu-eins-Betreuung. Ein weiterer guter Weg, das Lernen im Arbeitsprozess anzuregen, ist, Strukturen zu schaffen, in denen die Teilnehmer sich gegenseitig beim Lernen und Umsetzen unterstützen.

Zur Erinnerung: Der Transfererfolg ruht in kombinierten Lernprozessen auf vier Bausteinen, die alle in irgendeiner Form berücksichtigt sein sollten (siehe dazu „Die vier Bausteine des Transfererfolgs“, ab Seite 67):

Finden Sie einen zur Ausgangslage passenden Weg, den Lernzyklus mehrmals anzustoßen

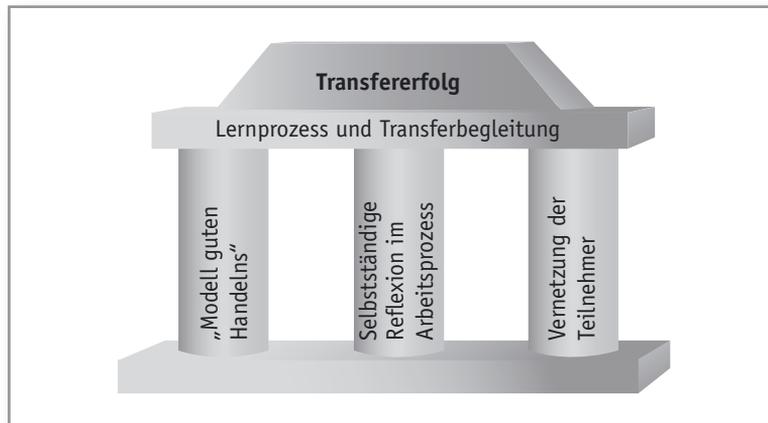


Abb.: Die vier Bausteine des Transfererfolgs

Diese vier Bausteine können in sehr unterschiedlicher Form in Lernprozessen verwirklicht werden – je nach den im Unternehmen vorhandenen Ressourcen und Trainingszielen. Die in diesem Buch vorgestellte Grundkonzeption ist daher sehr vielfältig einsetzbar und „anschlussfähig“ an vorhandene Maßnahmen im Unternehmen wie Seminare, Workshops, E-Learning-Kurse etc.

Drei Praxiskonzepte

In diesem Teil des Buches werden drei verschiedene Praxiskonzepte konkret durchgespielt. Entwickelt werden die Praxiskonzepte anhand von drei grob skizzierten fiktiven Praxisfällen, die so oder ähnlich in vielen Unternehmen anzutreffen sind:

- ▶ *Praxiskonzept A: Transferphase nach einem Seminar*
Ein Seminar für junge Führungskräfte zum Thema „Grundlagen der Führung“ wird ergänzt durch eine aktiv betreute arbeitsbasierte Transferphase.
- ▶ *Praxiskonzept B: Veränderungsbegleitung*
Ein Arbeitsteam wird bei einem Veränderungsprozess durch ein offenes Workshop-Konzept mit zwischengeschalteten arbeitsbasierten Lernphasen nachträglich bei der Umsetzung begleitet.
- ▶ *Praxiskonzept C: Blended-Learning-Programm*
Erfahrene Außendienstmitarbeiter eines internationalen Unternehmens werden in einem längeren Lernprozess in „Beratungskompetenz für Verkäufer“ trainiert und bauen gleichzeitig ein „Netzwerk guter Praxis“ (Wissensmanagement) auf. Die Wissensvermittlung läuft computergestützt über Selbstlernmedien, eine Präsenzphase findet in der Mitte des Lernprozesses statt.

Zu jedem Praxiskonzept gibt es die benötigten Arbeitshilfen: Lernmaterialien für die Teilnehmer, Checklisten, Reflexionsbögen, Hinweise für die Trainer/Tutoren. Obwohl die Arbeitshilfen auf das jeweilige Praxisbeispiel zugeschnitten sind, sind sie alle direkt umsetzbar oder müssen nur leicht angepasst werden.

Insofern handelt es sich hier um eine Art „Methodenkoffer“, dem durch die Praxisfälle etwas Leben eingehaucht wurde. Allerdings ist es eben kein typischer Methodenkoffer, aus dem man einzelne Werkzeuge entnehmen kann, die sich kurzfristig anwenden lassen, sondern sie sind immer nur im Gesamtkonzept sinnvoll einzusetzen.

Die transferförderliche Gestaltung von *Präsenzphasen* wird dabei sehr stiefmütterlich behandelt. Zu diesem Thema gibt es bereits einige Ratgeber. Sehr empfehlenswert dazu ist vor allem das Buch von Ralf BESSER: „Transfer: Damit Seminare Früchte tragen“. In dem vorliegenden Buch geht es bei Präsenzphasen nur darum, die Brücke zu vorangegangenen oder nachfolgenden arbeitsbasierten Lernphasen zu schlagen. Der Schwerpunkt dieses Buches liegt auf der Gestaltung von arbeitsbasierten „Fernlernphasen“ zur Förderung sozialer Kompetenzen.

Wie Sie mit dem „Methodenkoffer“ arbeiten

Die drei Konzepte sind in den zentralen Merkmalen kombinierter Lernprozesse unterschiedlich gestaltet:

- ▶ Wo liegen die Präsenzphase(n) im Lernprozess?
- ▶ Wie erarbeiten sich die Teilnehmer ihr individuelles „Modell guten Handelns“?
- ▶ In welcher Form findet kollegiale Beratung statt?
- ▶ Wie wird die Umsetzung und Reflexion von Wissen im Arbeitsprozess angeregt?
- ▶ Wie ist das Transfercoaching gestaltet? Wie werden also die Umsetzungs-Reflexionsschleifen im Arbeitsalltag begleitet?
- ▶ Wie wird der Lernprozess eingeläutet? Wie wird er abgeschlossen?

Je nachdem, wie auf diese Fragen geantwortet wird, werden andere Arbeitshilfen benötigt. In der großen Übersicht auf den beiden folgenden Seiten finden Sie alle drei Praxiskonzepte und deren Arbeitshilfen im Überblick.

	Praxiskonzept A Den Transfer nach einem Seminar fördern	Praxiskonzept B Die Umsetzung in Veränderungsprozessen begleiten	Praxiskonzept C Blended Learning – eine große Gruppe über einen langen Zeitraum betreuen
Mitarbeitergruppe	18 Führungskräfte mit 1-3 Jahren Führungserfahrung	Arbeits- und Projektteam, 10 Personen inkl. Teamleiter	Vertriebsmitarbeiter europaweit, 40 Teilnehmer
Dauer	4 Monate	4 Monate	8 Monate
Was bildet den Auftakt des Lernprozesses?	Schriftliche Vorabinformationen A1 – Informationstexte über die „neue Art des Lernens“ für Vorgesetzte und Teilnehmer (TN) A2 – Kleine Vorbereitungsaufgabe	Im ersten Workshop; schriftliche Infos B1 – Vorab-Informationsschreiben B2 – Fragebogen zur Standortbestimmung und Erwartungsabfrage B3 – Hinweise zur Gestaltung des ersten Workshops	In der Live-Online-Veranstaltung C2 – Vorab-Information und Befragung der Teilnehmer C3 – Gestaltung der Einführungsveranstaltung (Live-Online)
Wo liegt/liegen die Präsenzphase/n im Lernprozess?	Zu Beginn des Lernprozesses A3 – Hinweise für die Gestaltung der Präsenzphase zu Beginn A4 – Selbstreflexionsbogen nach einzelnen Übungen oder am Ende des Tages A5 – Vorbereitung des Persönlichen Entwicklungspans (PEP) im Seminar A11 – Zeit- u. Methodenplanung für die kollegiale Beratung	Zu Beginn, in der Mitte, zum Abschluss B3 – Hinweise zur Gestaltung des ersten Workshops B8 – Hinweise zur Gestaltung des zweiten Workshops B9 – Hinweise zur Gestaltung des dritten Workshops	In der Mitte des Lernprozesses C15 – Hinweise für die Gestaltung von Präsenzphasen in der Mitte kombinierter Lernprozesse
Wie erarbeiten sich die Teilnehmer ihr individuelles „ Modell guten Handelns “?	Im Seminar (keine Arbeitshilfen)	„Träges Wissen“ wird individuell und in Lerntandems aktiviert (keine Arbeitshilfen)	Durch Bearbeitung von Wissensmodulen (Computergestützt) C1 – Hinweise für die Auswahl geeigneter Medien zur Wissensvermittlung
In welcher Form findet kollegiale Beratung statt?	In persönlichen Treffen, bezogen auf Führungsverhalten A10 – Hinweise für das Anstoßen und Begleiten der kollegialen Beratung A11 – Zeit- und Methodenplanung für die kollegiale Beratung A12 – Ablaufplan für die kollegialen Beratungssitzungen A13 – Arbeitsmaterialien für die kollegiale Beratung	(keine kollegiale Beratung, da Arbeitsteam) (keine Arbeitshilfen)	Im Intranetforum, bezogen auch auf fachliche Fragen C6 – Gestaltung der virtuellen Teambildungssitzungen C7 – Arbeitsmaterialien für die kollegiale Beratung im Forum C8 – Ablaufplan für die kollegiale Beratung im Forum

	Praxiskonzept A	Praxiskonzept B	Praxiskonzept C
Wie wird die Umsetzung und Reflexion von Wissen im Arbeitsprozess angeregt?	Schrittweises Umsetzen des Persönlichen Entwicklungsplans (PEP)	Schrittweises Umsetzen eines Team-Entwicklungsplans (TEP)	Umsetzungs- und Reflexionsaufgaben (gekoppelt an Wissensmodule) Schrittweises Umsetzen des Persönlichen Entwicklungsplans (PEP)
	A6 – Informationsblatt zum PEP A7 – Arbeitsblätter für den PEP	B4 – Checkliste zur Formulierung des Team-Umsetzungsplans B5 – Formulare für den Team-Umsetzungsplan	C10 – Hinweise und Beispiele zu den Umsetzungsaufgaben C11 – Arbeitsblatt für die Reflexion der Umsetzungsaufgaben C16 – Hinweise für die schriftliche Arbeit mit dem PEP
Wie ist das Transfer-coaching gestaltet?	Telefonisch, bezogen auf die Umsetzung des PEP	Telefonisch mit je einem Vertreter des Teams, bezogen auf die Umsetzung des „TEP“	überwiegend schriftlich, bezogen auf Umsetzungsaufgaben und PEP
	A8 – Hinweise zu Aufgaben des Transfer-coachs A9 – Gesprächsleitfäden für das Transfer-coaching	B6 – Moderationshilfe für die jeweils umsetzungsverantwortlichen Lernteams B7 – Gesprächsleitfäden für das Transfer-coaching	C5 – Telefonleitfäden für Kennenlerngespräch C12 – Hinweise zum Feedback auf die Reflexionsaufgaben C13 – Telefonleitfäden für das Transfer-coaching-Gespräch nach der Hälfte der ersten Lernphase
Was bildet den Abschluss des Lernprozesses?	Schriftliche Abschluss-Reflexion	Im letzten Workshop	Live-Online-Veranstaltung, Abschlussgespräch zw. Vorgesetzten und TN
	A14 – Arbeitsblatt für die schriftliche Abschluss-Reflexion	B9 – Hinweise zur Gestaltung des dritten Workshops	C17 – Leitfäden Evaluations-/ Abschlussgespräch C18 – Hinweise für die Abschlussveranstaltung (Live-Online)
Weitere Arbeitshilfen	A15 – Kosten-Nutzen-Rechnung		C9 – Hinweise für die Moderation des Forums C4 – Info über die Sammelmappe (Portfolio) C14 – Hinweise zum Lernpunktesystem

Sie können sich bei der Gestaltung Ihres kombinierten Lernprozesses an einem der drei Praxiskonzepte orientieren und die jeweiligen Arbeitshilfen einsetzen. Alternativ ist aber auch möglich, im Sinne des „Methodenkoffers“ einzelne Werkzeuge gegeneinander auszutauschen. Dann springen Sie entsprechend zwischen den Praxiskonzepten hin- und her.

Dazu zwei Beispiele:

Beispiele

Sie wollen eine Transferphase nach einem Seminar gestalten, orientieren sich also grundsätzlich an *Praxiskonzept A*. Allerdings wollen Sie alternativ zum Persönlichen Entwicklungsplan (PEP) nach und nach kleinere Umsetzungs-Reflexions-Aufgaben hereinreichen. Das Transfercoaching soll nicht telefonisch, sondern schriftlich stattfinden. Alle nötigen Arbeitshilfen dazu finden Sie in *Praxiskonzept C*. Die kollegiale Beratung soll darüber hinaus nicht in Gruppen, sondern in Tandems stattfinden, die bereits im Seminar häufig zusammenarbeiten, wenn es um die Erarbeitung eines „Modells guten Handelns“ geht – Hinweise hierzu entnehmen Sie *Praxiskonzept B*.

Ihre Auswahl aus dem „Methodenkoffer“ sieht dann etwa so aus:

	Praxiskonzept A	Praxiskonzept B	Praxiskonzept C
Auftakt			
Präsenzphase			
„Modell guten Handelns“			
Kollegiale Beratung			
Reflexion im Arbeitsprozess			
Transfercoaching			
Abschluss			

Wenn Sie dagegen ein Blended-Learning-Programm planen, hier allerdings einige Dinge anders machen wollen, als unter *Praxiskonzept C* beschrieben, springen Sie wieder wie beschrieben zu den Arbeitshilfen aus den anderen Konzepten. Das könnte etwa so aussehen, wie auf der folgenden Seite dargestellt:

	Praxiskonzept A	Praxiskonzept B	Praxiskonzept C
Auftakt			
Präsenzphase			
„Modell guten Handelns“			
Kollegiale Beratung			
Reflexion im Arbeitsprozess			
Transfercoaching			
Abschluss			

In diesem Fall könnten Auftakt und Abschluss in kleinen Workshops stattfinden, anstelle von Live-Online-Veranstaltungen. Nach der zweiten Präsenzphase in der Mitte des Programms findet ein telefonisches Transfercoaching statt, das die Mitarbeiter bei der Umsetzung der persönlichen Entwicklungspläne unterstützt.

Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen