

Transfercoaching

–

Vom Seminar zur greifbaren Veränderung am
Arbeitsplatz

von

Behrendt, Peter, Pritschow, Kirsten &
Rüdesheim, Birgit

Transfercoaching

–

Vom Seminar zur greifbaren Veränderung am
Arbeitsplatz

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
Vorwort	2
Ausgangslage	2
Transfercoaching – das Konzept	4
Transfercoaching – Vorteile	5
Ergebnisse der Pilotstudie	9
Ausblick	18
Zusammenfassung – Summary	20

Vorwort

Nach traditionellen Seminaren der betrieblichen Weiterbildung bleiben die anvisierten Neuerungen im Arbeitsalltag der Teilnehmer oft aus – ein Großteil der Investitionen verpufft. Der vorliegende Artikel analysiert die Ursachen und bietet ein innovatives Fortbildungsmodul zur Lösung der Problematik an: Transfercoaching, die individuelle Beratung der Teilnehmer im Arbeitsalltag. Die Evaluationsergebnisse der Pilotstudie der SICK AG zeigen den Vorteil dieses Vorgehens auf und offenbaren darüber hinaus die wichtigsten Erfolgsstrategien im Coaching. Konkrete Beispiele verdeutlichen das Potenzial und die verschiedenen Umsetzungsmöglichkeiten von Transfercoaching in der Personalentwicklung.

Ausgangslage

Die Frage nach der Notwendigkeit einer zeitgemäßen Personalentwicklung stellt sich heute kein zukunftsorientiertes Unternehmen mehr. Vielmehr ist die Diskussion über die Effizienz der Maßnahmen entbrannt. So fragten sich auch die Verantwortlichen der Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung der SICK AG in Waldkirch, welche Unterstützung die Teilnehmer wirklich brauchen, um neu Gelerntes im Arbeitsalltag auch tatsächlich erfolgreich umzusetzen. Forschungsergebnisse der letzten Jahre belegen, dass von den gelernten Inhalten aus Seminaren langfristig bestenfalls 10 - 20% im Arbeitsalltag angewendet werden.¹ Daran können auch die besten und bestbezahlten Trainer nur wenig ändern. Die gewünschten Weichenstellungen für den Transfer des Gelernten in die Praxis bleiben oft aus - aufgrund verschiedenster Gründe läuft spätestens nach zwei,

drei Wochen Vieles wieder in den gewohnten Gleisen.² Dieses Problem ist Weiterbildungsverantwortlichen aus ihrer Praxis wohlbekannt und muss Managern, die für Investitionsrenditen zuständig sind, ein Dorn im Auge sein.

Dabei wissen die Personalentwickler bei SICK, dass weder den Teilnehmer noch den Trainern ein Vorwurf zu machen ist: die Seminare erhalten gute Bewertungen, sowohl gleich nach dem Seminar als auch in einer nach ca. 3 Monaten stattfindenden

Transferbewertung. In der Regel verlassen die Teilnehmer das Seminar mit guten Vorsätzen, werden aber in der Alltagswelt schnell von dieser überrollt

Tabelle 1: Typische Probleme bei der Umsetzung nach Seminaren

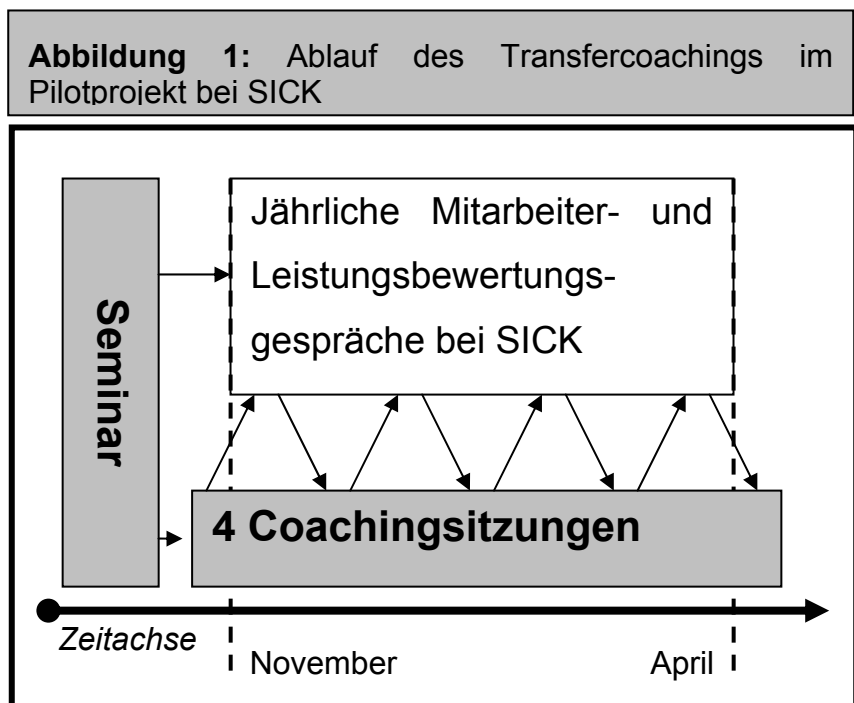
- * Fehlende Zeit
- * Fehlende Unterstützung für Veränderung von Kollegen und Vorgesetzten
- * Gelerntes ist künstlich und passt in der eigenen Situation nicht bzw. passt nicht zur eigenen Person
- * Anwendungsmöglichkeiten werden übersehen, vergessen
- * Konkrete Umsetzung ist unklar
- * Anfangsschwierigkeiten führen zu Frust und Demotivierung
- * Dominanz alter Routinen

(s. Tabelle 1). Die Probleme sind vielfältig: Es fehlt die Zeit, das Gelernte auf die eigene Situation anzupassen, Kollegen stehen neuen Methoden skeptisch gegenüber oder fühlen sich durch Änderungen allgemein bedroht, die vom Trainer vermittelten Strategien passen nicht zur eigenen Person oder der Unternehmenskultur. Oft werden Anwendungssituationen schlicht übersehen oder die ersten Versuche glücken nicht sofort hundertprozentig bzw. brauchen aufgrund der fehlenden Routine zu viele Zeitressourcen, so dass bald Frustration den anfänglichen Enthusiasmus überwiegt. All das führt dazu, dass Seminarteilnehmer meist relativ früh wieder in gewohnte Routinen zurückfallen.

Es bedarf daher einer Idee, wie Seminarteilnehmer bei der Realisierung des Erlernten im Arbeitsalltag professionell und effektiv unterstützt werden können. Die wichtigsten *Erfolgskriterien* lassen sich aus den genannten Problemen bei der Umsetzung ableiten: geringer Zeitaufwand, hohe Individualität, längerfristiger Begleitung, und v.a. konkreter Bezug sowie unmittelbare Anwendbarkeit in der sozialen Alltagsrealität. Dafür wurde bei SICK ein Konzept entwickelt und umfassend evaluiert: das *Fortbildungsmodul Transfercoaching*. Als *Pilotprojekt* wurde das Seminar „Mitarbeiter- und Leistungsbewertungsgespräche führen“ ausgewählt, das Führungskräfte auf die jährlich stattfindenden Gespräche vorbereitet.

Transfercoaching – das Konzept

Das neue Angebot der SICK AG an Ihre Mitarbeiter besteht aus einer Kombination von Seminar und Coaching:



Jeder Seminarteilnehmer kann während der Umsetzungsphase bis zu vier individuelle Coachingsitzungen in Anspruch nehmen (s. Abb. 1). Die erste Sitzung findet vor dem Start der jährlichen Mitarbeiter- und Leistungsbewertungsgespräche im November statt. Die weiteren Sitzungen liegen jeweils zwischen den Gesprächen, so dass ein kontinuierlicher Lern- bzw. *Entwicklungsprozess mit Reflexionsschleifen* ermöglicht wird:

- * Von der persönlichen Zielsetzung
- * über das individuelle Finetuning in der Planung der Gespräche sowie
- * vorbereitendes Training in Rollenspielen für besonders herausfordernde Situationen
- * bis hin zur konstruktiven Auswertung der ersten Erfolge und Misserfolge
- * mit persönlichem Feedback durch einen Experten in vertraulichem Rahmen

Bei all diesen Schritten der Alltagsveränderung, bei denen die Teilnehmer der Seminare bisher sich selbst überlassen waren, erhalten sie nun die unterstützende Beratung eines Prozess-Experten. Hauptziel dabei ist es, die Lücke zwischen Seminar und Alltagsrealität zu schließen und den Transfer der Neuerungen zu begleiten. Die konkreten Inhalte – sprich welche Gespräche vor- oder nachbereitet und welche Themen genauer erörtert werden - bestimmt vollständig die gecoachte Führungskraft.

Transfercoaching – Vorteile

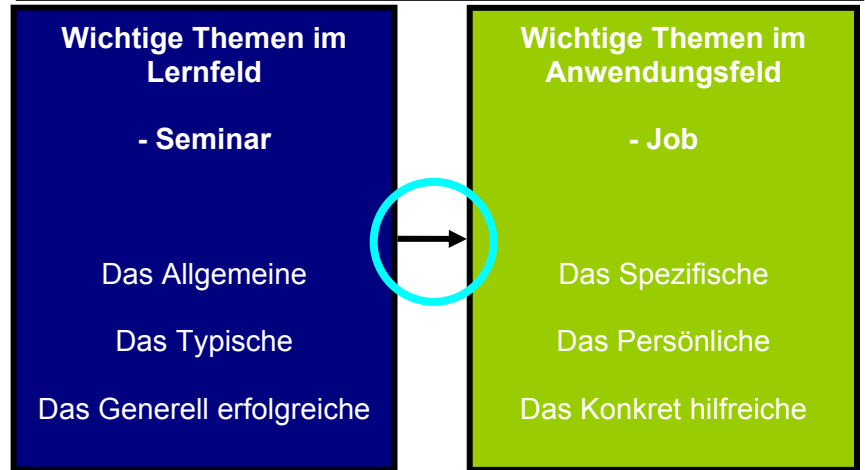
Theoretisch lässt sich das Transfercoaching damit als *Learning near-the-job* beschreiben. Es bildet die Verbindung zwischen dem Lernfeld

im Seminar „off-the-job“ und dem späteren Anwendungsfeld „on-the-job“ (s. Abb. 2).

Es greift die allgemeinen Themen des Seminars auf und hilft dabei diese zu konkretisieren und zu individualisieren.

Die Kombination

Abbildung 2: Verbindung zwischen dem Lernfeld im Seminar und dem Anwendungsfeld im Job durch Transfercoaching



aus Seminar und Transfercoaching vereint im Optimalfalle die Vorteile von off-the-job-learning mit den Vorteilen des on-the-job-learning. Aus der Literatur zur Transferproblematik lassen sich sechs zentrale Erfolgskriterien ableiten, die Fortbildungen erfüllen müssen, um die spätere Umsetzung effektiv zu unterstützen (s. Tabelle 2).

Tabelle 2: Erfolgskriterien einer Fortbildung, um den Transfer der Lerninhalte in den Alltag zu gewährleisten³

Erfolgskriterium	Erfüllt durch
1. Lernen allgemeiner Prinzipien, Heuristiken und Strategien, die auf viele Situationen übertragbar sind	Seminar und Transfercoaching
2. Ähnlichkeit zwischen Lern- und Realsituation	Transfercoaching
3. Problemorientiertes, situiertes Lernen: authentische und soziale Lernkontexte	Transfercoaching
4. Zeitlich verteiltes Lernen	Transfercoaching
5. möglichst unterschiedliche Anwendungssituationen	Transfercoaching
6. Viel Übung und Feedback	Transfercoaching

Das Lernen allgemeiner Prinzipien, Heuristiken und Strategien (Kriterium 1) ist ein zentraler Bestandteil des Seminars und wird dann im Coaching konkretisiert und vertieft. Die fünf weiteren Kriterien entsprechen den Vorteilen des Coachingansatzes:

1. *Lernen allgemeiner Prinzipien, Heuristiken und Strategien:* Im Seminar werden Strategien und Heuristiken vermittelt und geübt, die auf möglichst viele Situationen erfolgreich angewendet werden können. Die dahinter liegenden Prinzipien werden verdeutlicht. Der hohe Allgemeinheitsgrad soll möglichst allen Teilnehmern ermöglichen, das Gelernte in ihren unterschiedlichen Arbeitssituationen vielfältig nutzen zu können.
2. *Hohe Ähnlichkeit zwischen Lern- und Realsituation:* Transfercoaching ist im Anschluss daran außerordentlich praxisnah, da die behandelten Themen direkt aus dem Arbeitsalltag der Klienten kommen. Hier erhalten ganz handfeste und drängende Fragen des Arbeitsalltages eine Antwort! Die anstehenden Mitarbeitergespräche müssen sowieso vor- und nachbereitet werden, nur steht mit den Profis im Transfercoaching dabei jetzt eine hoch kompetente Person zur Seite.
3. *Problemorientiertes Lernen in sozialen Kontexten:* Das Lernen im Coaching findet anhand konkreter, zulösender Probleme und nicht anhand rein theoretischer Reflexionen statt. Es integriert den sozialen Kontext und hilft den Führungskräften dabei, das neu Gelernte auf ihre Abteilungen anzupassen sowie bei der Einführung auftretende Probleme zu lösen. Dabei werden Strategien entwickelt, um neue Abläufe und Routinen zu etablieren sowie die Abteilungskultur im Sinne des Unternehmens weiterzuentwickeln.
4. *Zeitlich verteiltes Lernen:* Das neu Gelernte bleibt über den gesamten Coaching-Zeitraum, also über mehrere Monate hinweg, präsent und kann daher umgesetzt und stabilisiert

werden. Es werden neue Routinen entwickelt, die auf dem Gelernten aufbauen und damit soziale Innovationen fortschreiben. Die Gefahr, dass die Führungskräfte nach den ersten Versuchen frustriert in alte Gewohnheiten zurückfallen, ist deutlich geringer, da auch negative Erfahrungen konstruktiv ausgewertet und somit für vertieftes Lernen genutzt werden können.

5. *Unterschiedliche Anwendungssituationen, viel Übung*: Während des Coachingzeitraumes hat der Klient die Möglichkeit, die Neuerungen in vielen verschiedenen Gesprächen auszuprobieren und zu reflektieren. Dies verschafft ihm wesentlich mehr Übung als im Seminar möglich wäre und gibt ihm dadurch die Möglichkeit, einen neuen persönlichen Stil zu entwickeln, der auf seinen persönlichen Stärken und Fähigkeiten aufbaut.
 6. *Viel Feedback*: Der Klient erhält reales Feedback durch seine Mitarbeiter und professionelles Experten-Feedback im Coaching.
- Zu 1. Gelingt es den Coachs, aus dem Konkreten heraus zentrale, *allgemeine Prinzipien* zu *verdeutlichen*, ist der Grundstein für zukünftige Weiterentwicklungen gelegt. Es können über konkrete Lösungen hinaus zusätzliche allgemeine Erkenntnisse generiert werden, die auch für andere Gespräche genutzt werden können. Dabei werden Verbindungen zu den zentralen Lerninhalten der Seminare aufgezeigt und diese so für die Klienten erlebbar und lebbar gemacht.

Damit bietet Transfercoaching für alle typischen Probleme bei der Umsetzung nach Seminaren Unterstützung an (s. Tabelle 1).

Ergebnisse der Pilotstudie

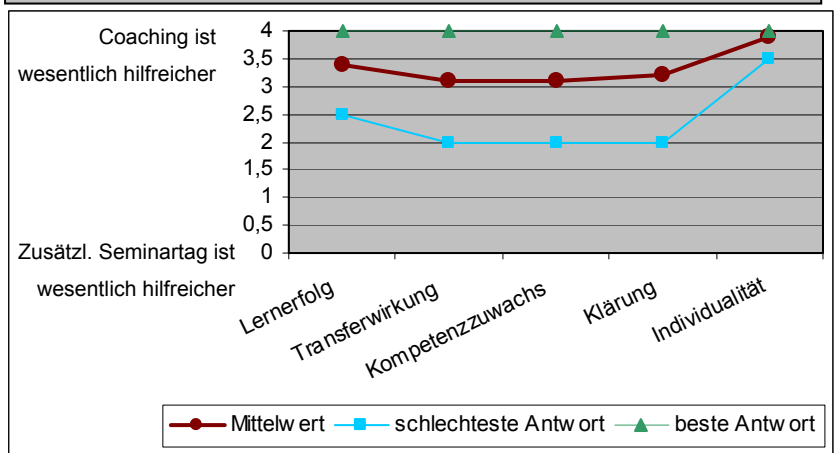
Diese theoretisch gut fundierten Vorteile werden von vielen Autoren detailliert beschrieben.⁵ Doch zeigt er sich auch in der Praxis? Das war die entscheidende Frage der *Pilotstudie 2003 / 2004* der Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung der SICK AG in Waldkirch: Das kostenfreie Transfercoaching wurde zwölf Teilnehmern des Führungskräfte-Seminars „Mitarbeiter- und Leistungsbewertungsgespräche führen“ angeboten und von acht auch tatsächlich angenommen. Nach Abschluss aller vier einstündigen Coachingsitzungen und der folgenden Mitarbeitergespräche wurden sie per Fragebogen um ein *abschließendes Feedback* gebeten. Ein zusätzlicher Seminartag hätte unter Einrechnung der Lohnkosten der Seminarteilnehmer die gleichen Investitionen verlangt wie die vier Transfercoachingsitzungen und schien daher eine äquivalente Alternative zu sein.

Im direkten Vergleich der Führungskräfte scheidet das Transfercoaching

jedoch wesentlich besser ab (s. Abb. 3):

In keinem der fünf Kriterien wird der Seminartag von einem der Teilnehmer bevorzugt. Die Führungskräfte geben alle an, dass sie im

Abbildung 3: Bewertung des Transfercoaching im Pilotprojekt durch die Teilnehmer in fünf Kriterien



Coaching allgemein mehr gelernt haben, im Alltag mehr umsetzen

konnten, dass Ihre Kompetenz stärker gefördert und mehr ihrer Fragen geklärt wurden. Daneben überrascht es nicht, dass sich die Teilnehmer im Coaching zudem wesentlich individueller begleitet fühlten.

Diese Ergebnisse entsprechen der einzigen anderen Untersuchung von Transfercoaching durch Olivero⁶. In seiner Studie nahm die Produktivität der Seminarteilnehmer in der trainierten Verwaltungsaufgabe im Alltag nach einem zweitägigen Seminar um 22% zu. Nach dem Coaching steigerte sie sich noch einmal deutlich auf einen Gesamt-Zuwachs von insgesamt 88%.

In den Bewertungen der Coachingsitzungen und der anschließenden Mitarbeitergesprächen durch die Führungskräfte zeigten sich jedoch eindeutige Effektivitätsunterschiede – je nach verwendeter Coachingstrategie. Um die unterschiedlichen Strategien objektiv beurteilen zu können, wurden alle 35 Coachingsitzungen auf Video aufgezeichnet. Zur wissenschaftlich validen Beurteilung der Grundstrategien wurde die gut erprobte *Cubus-Analyse*⁷ vom Therapie- auf den Coachingkontext übertragen, da ein entsprechend gut fundiertes und erforschtes Instrument dort bisher nicht verfügbar war. Die Cubus-Analyse wurde in Bern für die Therapieerfolgswissenschaft entwickelt. Sie besteht aus einem Fragebogen sowie einem umfassenden Handbuch, dem Ratingmanual. Dieses unterstützt den unabhängigen Beobachter dabei, die einzelnen, objektiv sichtbaren Interventionen zweifelsfrei und objektiv den Strategien im Fragebogen zuzuordnen. Das besondere Merkmal der Cubus-Analyse ist, dass sie die Interventionen des Therapeuten bzw. des Coachs sehr detailliert und v.a. unabhängig von den Therapieschulen erfasst.

Mit Hilfe des Ratingmanuals der Cubus-Analyse wird das Verhalten der Coachs und die Coachingbeziehung alle 10 Minuten von einem geschulten Beobachter bewertet. Die Bewertung geschieht anhand von

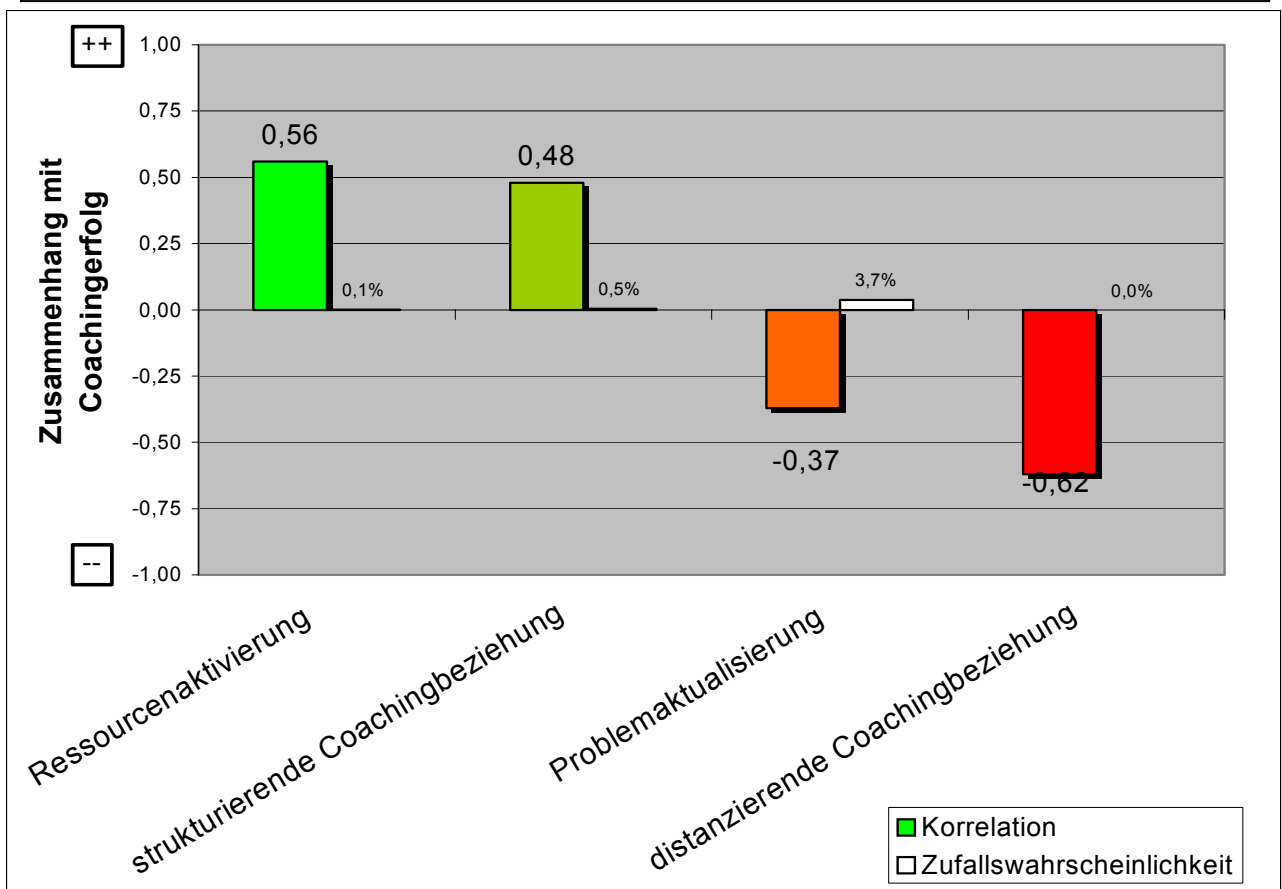
44 Fragen, die den *vier verschiedenen Coachingstrategien*, genauer den vier Wirkfaktoren von Grawe zugeordnet sind:

- * *Strategie I - Ressourcenaktivierung incl. Coachingbeziehung*: Betonung und Nutzung der Fähigkeiten, motivierender Ziele sowie weiterer Ressourcen des Klienten; Etablieren einer wertschätzenden, unterstützenden und klientenorientierten Coachingbeziehung; kompetente und klar nachvollziehbare Coachingstruktur, die Vertrauen in die Kompetenz des Coachs schafft
- * *Strategie II - Problemaktualisierung*: Erlebarmachen und Vertiefen der problematischen Situationen
- * *Strategie III - Problembewältigung*: Vermittlung neuer Kompetenzen zur Bewältigung anstehender Probleme
- * *Strategie IV - Klärung*: Klärung der Motive und Ziele des Klienten sowie Verstehen der problematischen Situationen und Interaktionen

Diese *vier Wirkfaktoren* stellen die ubiquitären, therapieschulenübergreifenden Strategien dar, wenn es gilt, menschliche Entwicklung durch Interventionen von Außen zu unterstützen. Sie sind im therapeutischen Kontext durch viele Studien erarbeitet und ihr Beitrag zu erfolgreichen Interventionen ist gut belegt worden. Darüber hinaus wurden Sie auf Basis der Allgemeinen Psychologie und Neuropsychologie fundiert und sollten daher auch im Coachingkontext Ihre Nützlichkeit erweisen.⁸

Auf der Basis eines mehrtägigen Beurteilertrainings gelang es den beiden Beurteilern in der Pilotstudie, das Vorgehen der Coachs konsistent und objektiv den verschiedenen Wirkfaktoren zuzuordnen.⁹ Dabei erwiesen sich zwei Wirkfaktoren von Grawe als besonders erfolgsrelevant: die Ressourcenaktivierung incl. der Skalen zur Coachingbeziehung sowie die Problemaktualisierung. Die

Abbildung 4: Zusammenhang zwischen den vier wichtigsten Strategien im Coaching und dem Erfolg der Coachingsitzung in den Augen der Klienten (Korrelation)¹⁰



Coachingsitzungen waren umso erfolgreicher (s. Tabelle 4), je stärker die Coachs erstens *ressourcenorientierte Strategien* verwendeten und zweitens die Sitzung kompetent und unterstützend strukturierten (Kategorie „*strukturierende Coachingbeziehung*“). Als hinderlich zeigten sich v.a. distanzierende Strategien sowie problemorientierte Methoden, die die Themen der Klienten in der aktuellen Coachingsituation erlebbar machen sollten (Kategorie „*strukturierende Coachingbeziehung*“ sowie „*Problemaktualisierung*“).¹¹ Diese Zusammenhänge galten unabhängig von der vom Coach eingesetzten Coachingmethode.

Die konkrete Umsetzung dieser Wirkfaktoren im Coaching wird noch deutlicher, wenn die wichtigsten zugehörigen Unterfragen genauer analysiert werden.¹² Damit lassen sich darüber hinaus sehr konkrete

Tabelle 3: wichtigste Erfolgsstrategien der Coachs

Do's	Wirkfaktor	Korrelation mit Erfolg ¹³
1. Stärken und Fähigkeiten des Klienten aktivieren	Ressourcenaktivierung	0,63
2. Kompetenzerwartung des Klienten erhöhen	Ressourcenaktivierung	0,59
3. Unterstützung der Ziele des Klienten	Ressourcenaktivierung	0,55
4. Mitfühlung für die Situation des Klienten zeigen	Ressourcenaktivierung	0,55
5. Dem Klienten Wertschätzung vermitteln	Ressourcenaktivierung	0,52
6. Vertrauen in den Erfolg des Coachings vermitteln	Ressourcenaktivierung	0,44
7. Prozess klar strukturieren	strukturierende Coachingbeziehung	0,34
Dont's		
1. Skeptisches Hinterfragen des Klienten	distanzierende Coachingbeziehung	-0,57
2. Belehrung des Klienten	distanzierende Coachingbeziehung	-0,48
3. Ratschläge geben	distanzierende Coachingbeziehung	-0,32
4. Problemauseinandersetzung des Klienten aktiv fördern	Problemaktualisierung	-0,29
5. Wunde Punkte des Klienten angehen	Problemaktualisierung	-0,25

Hinweise ableiten, wie Coachs am erfolgreichsten arbeiten können. Dementsprechend finden sich in Tabelle 3 die Einzelitems der erfolgsrelevanten Wirkfaktoren-Skalen aus der Cubus-Analyse, die am höchsten mit Coaching-Erfolg korrelierten.

Am erfolgreichsten waren Sitzungen, in denen die Coachs daran arbeiteten, die Erfolge, Fähigkeiten und Stärken der Klienten bewusster zu machen, besser zu verstehen und so gezielter zu nutzen. Generell waren Interventionen deutlich erfolgreicher, die die Kompetenzerwartung der Klienten erhöhten - z.B. durch Betonung der bisherigen Erfolge und der Fähigkeiten zur Bewältigung der anvisierten Veränderungen. Besonders hilfreich war es, wenn der Coach v.a. die Ziele des Klienten aktiv aufgriff und unterstützte, die ihn zu Veränderungen motivierten. Ging es um schwierige und herausfordernde Situationen war es wesentlich hilfreicher für die Führungskräfte, wenn der Coach Mit- und Einfühlung in die

Schwierigkeiten zeigte, als wenn er die bisherigen Strategien oder die Einschätzungen des Klienten hinterfragte. Gleiches gilt für Sitzungen, in denen die Coachs dafür intensiv und glaubhaft, persönliche Wertschätzung gegenüber dem Klienten vermittelten. Insbesondere am Anfang der Coachingprozesse führte zudem eine deutliche Werbung für das eigene Vorgehen, Coaching allgemein und damit den Erfolg der Maßnahme zu schnellerem Erfolg, da so die unerlässliche Kooperationsbereitschaft der Klienten frühzeitig gewonnen werden konnte. Zusammenfassend steht der Wirkfaktor Ressourcenaktivierung, dem all diese Aspekte zugehören, dafür, den Klienten in seiner Situation zu stärken und ihm Mut für die Umsetzung des neu Gelernten sowie die gezielte Nutzung seiner Ressourcen zu machen. Ähnlich erfolgsrelevant war nur die transparente und für den Klienten gut nachvollziehbare Strukturierung des entsprechenden Vorgehens durch den Coach, der wichtigste Aspekt der Skala „strukturierende Coachingbeziehung“.

Diese an sich trivial klingenden Strategien sollen in ihrer Bedeutung und *Besonderheit* anhand einer der am besten bewerteten Sitzungen der Pilotstudie verdeutlicht werden: Der Coachee berichtete zu Beginn der Stunde davon, dass er mit dem vergangenen Mitarbeitergespräch mit seinem Vertreter ganz zufrieden war, abgesehen von einem sehr harten Vorwurf, der ihn sehr getroffen habe. Der Coach griff den erwähnten Konflikt in der gesamten Sitzung nicht mehr auf, sondern fokussierte den sehr wichtigen Fortschritt, den die Führungskraft zunächst gar nicht mehr erwähnt hatte: In der vorherigen Sitzung hatte er sich ausführlich darüber Gedanken gemacht, wie er seine Mitarbeiter und insbesondere die sehr skeptische Vertretung überhaupt für das neue Mitarbeitergespräch gewinnen könne. Bisher hatten diese Gespräche nie stattgefunden und er fand sich Vorwürfen ausgesetzt, „er würde jetzt ganz abheben“ und „nur weil er eine Fortbildung gemacht hätte, sich jetzt als etwas Besseres fühlen“. Zusammen analysierten der

Coach und der Coachee die verschiedenen Schritte, die er unternommen hatte, um letztendlich alle wichtigen Akteure zu überzeugen, Unterstellungen und Neid entgegen zu treten und schlussendlich mehrere Gespräche erfolgreich zu führen. Der Coach betonte und verdeutlichte immer wieder diese besondere Leistung, das soziale Fingerspitzengefühl und den Fakt, dass der Coachee trotz Widerstand aktiv und erfolgreich für seine Ziele eingetreten war. Das Selbstbewusstsein des Coachee stieg dabei kontinuierlich und deutlich. Er plante optimistisch, welche Gespräche er als nächstes aktiv angehen wollte. Die ursprünglichen Bedenken, ob er Mitarbeitergespräche in seiner Abteilungen etablieren könne, waren ab dieser Sitzung kein Thema mehr. Auch die Beteiligung der Führungskraft am Coaching selbst wurde während der Sitzung immer aktiver und selbstbewusster. Die anfängliche Zurückhaltung gegenüber der unbekanntem Methode und die passiv-fragende Haltung gegenüber dem Experten-Coach wichen immer mehr einer positiv gestimmten, aktiv engagierten Eigenaktivität. Darüber hinaus wurde auf diese Weise die intuitive soziale Kompetenz des Coachee, Veränderungen auch trotz ursprünglicher Widerstände proaktiv umzusetzen, transparent gemacht und durch gemeinsame Reflexion systematisiert und vertieft.

Diese wichtigen Ergebnisse hätte der Coach wahrscheinlich verschenkt, wenn er auf das anfänglich angebotene Konfliktthema der Führungskraft eingegangen wäre und anstatt an der Wertschätzung des bisher Erreichten an der weiteren Optimierung der Themen gearbeitet hätte.

Diese nicht untypischen, eher problem-orientierten Coachingstrategien zeigten sich in der Pilotstudie generell sogar als *erfolgshemmend* (s. Tabelle 3). Am deutlichsten gilt das für Interventionen, die den Klienten und seine Einstellungen gezielt hinterfragen, um ihn weiterzubringen. Auf solche Interventionen folgten typischerweise

Verteidigungsreaktionen, die den kreativen, vorwärts gerichteten Prozess eher bremsen. Ähnliches galt in abgeschwächtem Maße für Belehrungen oder auch gut gemeinte, praktische Ratschläge. Diese Interventionen führten zu stärkerer Passivität der Klienten oder lenkten die Eigenaktivität auf unproduktive Diskussionen mit dem Coach um, die Coachingbeziehung blieb distanzierter und weniger kooperativ. In weniger drastischen Fällen waren die Klienten im Folgenden immer wieder darum bemüht, Ihre Kompetenz ausführlich zu belegen, anstatt zielorientiert und selbstbewusst an der Lösung Ihrer Themen zu arbeiten. Die Ratschläge führten auch im Arbeitsalltag nach der Sitzung nicht zu einer erhöhten Zielerreichung. Die Tipps der Coachs scheinen somit entweder objektiv nicht hilfreicher als die selbst erarbeiteten Lösungen der Klienten oder – noch wahrscheinlicher – werden von diesen nicht oder zumindest nicht erfolgreich umgesetzt.

Die Coachs ernteten in ähnlicher Weise Widerstand, wenn sie Probleme oder wunde Punkte der Klienten selbst aktiv fokussierten oder vertieften. Dies galt nicht, wenn die Führungskräfte problematische Situationen und Aspekte von sich aus thematisierten. Dies zeigte sich an dem sehr interessanten Befund, dass die Klienten sich umso mehr auf Ihre eigenen Probleme einließen, je weniger die Coachs angaben selbiges als Ziel verfolgt zu haben.

Damit wird deutlich, dass der Coach als Experte, der über den Klienten, seine Probleme und die nötigen Lösungen besser Bescheid weiß als dieser selbst, generell wenig weiter bringt.

Damit wird *zusammenfassend* auch deutlich, dass ein rein problemorientiertes Coachingverständnis im Transfercoaching deplatziert und kontraproduktiv ist, da es die vorhandenen Ressourcen der Klienten ungenutzt lässt, zu einer schlechteren Coachingbeziehung führt und die vorwärts gerichtete Eigenaktivität des Klienten eher bremst als fördert. Das gilt insbesondere dann, wenn Coaching als problemfokussierende Beratung in Krisensituationen verstanden wird, in

denen der Klient ohne das Expertenwissen des Coachs versagen würde. Dieses Coachingbild überschätzt den Coach und unterschätzt die Kompetenz des Klienten. Im Transfercoaching stehen dem Coach hochkompetente Klienten gegenüber, die dazu ermutigt werden sollen, Innovationen aktiv und selbstbewusst in ihren Alltag zu integrieren. Dafür müssen sie vom Coach strukturiert begleitet werden, ihr erworbenes Fachwissen in einen persönlich erfolgreichen Stil umzuwandeln, der die Alltagsroutinen von ihnen selbst und ihren Abteilungen intelligent weiterentwickelt. Expertenberatung und –Tipps scheinen dabei eher hinderlich als förderlich zu sein.

Für Personalabteilungen macht dieses Ergebnis ebenfalls ein Umdenken in der Auswahl der Coachs notwendig. Gefragt sind demnach v.a. *beziehungs- und prozesskompetente Coachs* im oben erklärten Sinne - wobei mit Prozesskompetenz die Fähigkeit gemeint ist, einen Beratungsprozess so zu strukturieren, dass der Klient seine individuellen Lösungen selbst erarbeiten kann. Der Coach als fachkompetentes, erfolgreiches Vorbild, das bei jedem Problem die beste Lösung bereits parat hat, ist im Transfercoaching offensichtlich ebenso wenig geeignet wie der distanzierte und konfrontierende Psychoanalytiker, der die tiefgründigen Persönlichkeitsprobleme des Klienten aufdeckt.

Wenn diese Unterschiede zu einem problemorientierten Coachingverständnis gegenüber den Seminarteilnehmern glaubwürdig vermittelt werden können, steigt zudem die *Akzeptanz* und

<p>Tabelle 4: Häufigste Vorbehalte gegenüber Coaching, die durch die Studienergebnisse und eine entsprechende Coachingkonzeption entkräftet werden können</p>
<ul style="list-style-type: none"> * „Ich habe gar keine Probleme!“ * „Ich habe keine Konflikte!“ * „Bin ich denn so schlecht, dass ich ein Coaching brauche?“ * „Durch das Coaching werden die Probleme doch erst geschaffen.“ * „Ich habe keine Zeit.“ * „Coaching ist zu teuer.“

freiwillige Teilnahme an den neuen Angeboten deutlich. Diese Erfahrung der Personalentwickler bei SICK lässt sich dadurch erklären, dass die häufigsten Vorbehalte der Teilnehmer gegenüber Coaching durch den ressourcenorientierten Ansatz entkräftet werden können (s. Tabelle 4). Den Argumenten, die sich auf beim Klienten nicht vorhandene Probleme und Konflikte beziehen, kann entgegengehalten werden, dass diese auch gar nicht der Inhalt bzw. Fokus von Transfercoaching sind. Auch die Befürchtungen bzgl. fehlenden Zeit- und Geldressourcen können durch die Ergebnisse der Pilotstudie entkräftet werden. Alle bisherigen Teilnehmer bewerten die Zeit- und Geldinvestition im Transfercoaching als wesentlich effizienter im Vergleich mit reinen Investitionen in herkömmliches Seminarlernen. Daher sollten insbesondere Zielgruppen mit wenig Zeit und Geld Transfercoaching nutzen.

Dazu passend zeigte sich in den Auswertungen der Studie ein weiterer interessanter Nebeneffekt: Transfercoaching sollte „kurz und knackig“ sein und kann durchaus in einstündigen Sitzungen zum Erfolg kommen. Die Sitzungslängen variierten zwischen 43 und 91 Minuten. Die kurzen Sitzungen wurden tendenziell besser bewertet und zeichneten sich durch eine konstruktivere Coachingbeziehung aus.

Ausblick

Mit dem neuen Fortbildungsmodul Transfercoaching ist die SICK AG auf Ihrem Weg zu umsetzungsorientierter und effizienter Weiterbildung ein ganzes Stück weiter gekommen. Das neue Konzept verabschiedet sich vom klassischen „Nur-Seminar-Gedanken“ hin zu einem *integrativen Bausteinkonzept*.

Nach der Auswertung des Pilotprojektes blieb die Zeit nicht stehen und Schritt für Schritt wird geprüft, wie die Erkenntnisse aus dem Pilotprojekt für *weitere Innovationen* genutzt werden können:

- * So wird Transfercoaching inzwischen auch bei weiteren Trainings eingesetzt. Je nach Seminarziel und –inhalten gestalten Personalentwickler in Absprache mit den beteiligten Trainern ein individuelles Fortbildungskonzept: Bei dem Seminar „Veränderungen zum Erfolg führen“ beginnt das Coaching beispielsweise bereits 10 Tage vor dem Seminar, um die Führungskräfte bei ihrer Bedarfsformulierung und individuellen Zielsetzung zu unterstützen: Was soll nach dem Seminar anders werden? Bei welchen konkreten Veränderungen möchte ich das neu erworbene Wissen nutzen? Beim Thema „Konflikte als Chance“ können die Coachinggutscheine auch für eine Konfliktvermittlung eingesetzt werden.
- * Zudem wird Transfercoaching inzwischen allen Teilnehmern als zusätzlich buchbares Modul angeboten, unabhängig davon welches Seminar sie besuchen.
- * Wichtig in der Einführungszeit war und bleibt es, die Akzeptanz für Coaching zu erhöhen. Gerade Mitarbeiter mit wenig Coachingerfahrung verbinden damit eher ein „Defizitmodell“. Daher ist umfassende persönliche Information unerlässlich. Um die Hemmschwelle klein zu halten, ist zumindest die erste Coachingsitzung meist integrativer Bestandteil des gebuchten Seminars und damit kostenfrei. Die Entscheidung für weitere Sitzung liegt dann entsprechend dem Bedarf beim Teilnehmer.

Effiziente Weiterbildung und Strategien, die die Wirksamkeit der Maßnahmen am Arbeitsplatz unmittelbar erhöhen, sind eine ständige Herausforderung für die Arbeit von Personalentwicklern. Durch das

Konzept Transfercoaching ist die Weiterbildungslandschaft bei SICK dafür um ein innovatives und effektives Element bereichert worden.

Zusammenfassung – Summary

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Eine moderne Kombination aus Präsenzseminar und zielorientiertem Einzelcoaching hilft, in der betrieblichen Weiterbildung bei der Lösung der Transferproblematik einen guten Schritt weiter zu kommen. Der Nutzen der Fortbildung im Arbeitsalltag der Teilnehmer steigt insbesondere dann nachweislich an, wenn die Coachs Ihre Klienten nach dem Seminar wertschätzend und gut strukturiert dabei begleiten, Ihre Fähigkeiten und Ihr Wissen zur Lösung der anliegenden Probleme gezielt einzusetzen. Das neue Wissen wird dann zielorientiert in neuen Kompetenzen und effektiveren Routinen umgesetzt und hilft so dabei, Gewohnheiten, Standardabläufe und Abteilungskulturen ständig weiter zu optimieren. Den finanziellen Investitionen für die Coachinghonorare steht eine deutlich höhere Effizienz der Maßnahmen gegenüber: Da vier Coachingstunden für die Teilnehmer effektiver sind als ein acht-stündiger Seminartag, können durch das Coaching mehr als 50% der Weiterbildungszeit und damit Lohnkosten für die teilnehmenden Mitarbeiter eingespart werden.

Summarizing the findings we can state: A modern combination of an off-the-job-training and a goal-oriented one-to-one-coaching gets us one step further to solve the transfer problem in business trainings. The gain of the training in the participant's everyday life on the job improves - as can be proved by the study - especially when the coachs accompany their clients with high esteem and well structured and if they support their clients to use their own existing knowledge and abilities to solve the facing problems. In this case the newly acquired knowledge can be transformed into new competences and more effective routines

and thus helps to continually optimize habits, processes and the department's culture. The financial investment for the coaching fee is rewarded by a distinctively better training efficiency: Since a four-hour coaching is judged by the participants to be more effective than an additional eight-hour training, the coaching saves 50% of the training-time and consequently lots of the payment for the participating employees.

¹ Siehe z.B. Lemke, S.G.: Transfermanagement. Göttingen, 1995.

² Vgl. Fitzer, G.: Transfer in der Arbeit mit Gruppen. In: Gruppendynamik, 1980, 11(3), S.243-259.

³ Vgl. Bergmann, B. & Sonntag, K.: Transfer: Die Umsetzung und Generalisierung erworbener Kompetenzen in den Arbeitsalltag. In K. Sonntag, Personalentwicklung in Organisationen: psychologische Grundlagen, Methoden, Strategien. Göttingen, 1999. und Holling, H, & Liepmann, D.: Personalentwicklung. In H. Schuler (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie, Bern, 1998, S. 285-316.

⁴ Kampa, S./White, R.: The Effectiveness of Executive Coaching: What We Know and What We Still Need to Know. In: Handbook of organizational consulting psychology. San Francisco, 2002, S. 139-158.

⁵ z.B. Joyce/Showers: Transfer of training: The contribution of "coaching ". In: Journal of Education, 1981, 163 (2), S. 163-172.

⁶ Olivero, G.: Executive Coaching as a Transfer of Training Tool: Effects on Productivity in a Public Agency. In: Public Personnel Management, 2001, 26 (4), S. 461-469.

⁷ Grawe, K./Regli, D./Schmalbach, S.: Cubus-Analyse. Unveröffentl. Ratinginstrument, der Universität Bern, 1994.

⁸ S. Grawe, K.: Psychologische Therapie. Göttingen, 1998.

⁹ Die Übereinstimmung bei wiederholter Auswertung durch denselben Beobachter (Intraraterreliabilität) einer Coachingsitzung war mit $r = 0,96$ praktisch optimal. Die Übereinstimmung zwischen den beiden verschiedenen Ratern (Interraterreliabilität) war mit $r = 0,86$ ebenfalls sehr gut. Beide Reliabilitäten wurden als Produkt-Moment-Korrelationen berechnet.

¹⁰ Die Korrelationen messen den Zusammenhang zwischen Strategie und Erfolg: Je stärker der Zusammenhang zwischen der genutzten Strategie und dem Sitzungserfolg ist, desto größer wird die Korrelation – bis zu einem Maximum von 1. Negative

Korrelationen stehen für einen Zusammenhang zwischen eingesetzter Coachingstrategie und Misserfolg – mit dem theoretisch möglichen, schlechtesten Wert von 1.

¹¹ Mehr Details finden Sie in: Behrendt, P.: Wirkung und Wirkfaktoren von psychodramatischem Coaching – eine experimentelle Evaluationsstudie. In: Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie, 2006.

¹² Die einzelnen Fragen wurden durch Experten am Institut für Psychologie in Bern entwickelt und über mehrere Jahre hinweg optimiert. Hartwanger bestätigte die Wirkfaktoren-Skalen der Cubus-Analyse in einer Faktorenanalyse und wählte in einer Itemanalyse die jeweils besten zugehörigen Unterfragen aus. Kriterium war eine Korrelation mit der Wirkfaktoren-Skala von mindestens $r = 0,7$: S. Hartwanger, E.: Cubus-Analyse. Unveröffentl. Dipl.arbeit, Universität Bern, 1996.

¹³ In der Pilotstudie wurden insgesamt fünf verschiedene Erfolgskriterien verwandt: Erfolg des Coachings aus Sicht des Klienten und aus Sicht des Coachs, Zielerreichung im Arbeitsalltag aus Sicht des Klienten und seiner Mitarbeiter im Sinne der Unternehmensziele sowie Erreichung der persönlichen Ziele im Arbeitsalltag aus Sicht des Klienten. In dieser Tabelle ist der Übersicht halber die höchste der fünf Korrelationen angegeben.