

‚Virtuelles Transfercoaching‘: Die Transferquote verdreifachen

Ein entscheidender Faktor für den Erfolg einer Trainingsmaßnahme besteht in der Umsetzung der Lerninhalte. Diese Umsetzung des Gelernten im alltäglichen Arbeitsfeld wird als Lerntransfer definiert. Die Transferquote gibt einen quantitativen Kennwert ab.

Ein Training hat das Ziel, ein Mehr an Kompetenzen im Vorher-Nachher-Vergleich zu bewirken. Nach Abschluss des Trainings fällt diese gesteigerte Lernkurve meist wieder ab. So entsteht eine Differenz zwischen dem am Ende des letzten Trainingstags und dem beispielsweise sechs Monate nach dem Training erreichten Kompetenzniveau. Diese Lücke wird als ‚Transferlücke‘ bezeichnet (Zeuch 2004, siehe auch Seufert in diesem Band).

Bei einem Nachuntersuchungszeitraum von sechs Monaten weisen empirische Untersuchungen eine Transferquote von 10 - 20% aus. Eine amerikanische Studie von Dettermann und Sternberg weist darauf hin, dass US-Unternehmen 100 Milliarden US-Dollar in die Aus- und Weiterbildung investieren, doch nur zehn Prozent dieser Maßnahmen wirklich einen Transfer in die Praxis gewährleisten (Dettermann und Sternberg in Arnold 1993). Rund 80% der Aufwendungen (Ausfall Netto-Markt-Zeit, Kosten Trainer, Hotel) verschwinden in der Transferlücke (Gülpen 1996).

Auch die Autoren kennen u. a. die Erfahrung, wie wenig aus den vorhergegangenen Veranstaltungen bewusst wieder erinnert wird und wie gering das bewusste Handlungsrepertoire der Teilnehmer durch erfolgreiche Veranstaltungen erweitert wird. Mit dem ‚Virtuellen Transfercoaching (VTC)‘ (www.virtuelles-coaching.com) liegt eine durchdachte Konzeption vor, Training mit den Elementen aus Coaching und E-Learning anzureichern.

‚Virtuelles Transfercoaching (VTC)‘ ist ein Hybrid aus Training, E-Learning und Telefon-Coaching mit der Zielstellung die Transferrate eines Trainings zu erhöhen. VTC ist eine Sonderform des virtuellen Coachings (siehe Geißler in diesem Band).

2.1 Das Neue am ‚Virtuellen Transfercoaching‘ und die Vernetzung mit dem Bisherigen

Die Innovation ist, Transferbemühungen mit hoher Verarbeitungsintensität, Konsequenz sowie unter Einbindung des Internets zu realisieren. Speziell Branchen mit dem Fokus auf Kontinuität und längerfristige Entwicklung, beispielsweise ein eher traditionell geprägtes Finanzdienstleistungsunternehmen, können von der Intensität und Konsequenz des VTC profitieren.

Die Intensität zeigt sich darin, Ziele der Teilnehmer in bewältigbare Teilziele zu zerlegen, nach Faktoren zu fragen, die die Umsetzung erleichtern und erschweren. Die Konsequenz bezüglich der Umsetzung wird deutlich im Aufspüren von eigenen Fähigkeiten, die für die Umsetzung genutzt werden können und von äußeren Einflüssen, die sich als günstig für den Transfer zeigen. Der Transfer wird so zum bewussten und damit intensiveren Prozess. Dabei ist wichtig, an welchen Zeitpunkten das VTC eingesetzt wird: Im ersten Modul werden die spontanen Impulse erfasst, die am Ende des Trainings hinsichtlich der Frage vorliegen, was von dem Gelernten in den nächsten Wochen in die Praxis umgesetzt werden soll. Nach drei, vier Arbeitstagen wird in der Back-Home-Situation gefragt, was von dem Gelernten in den nächsten zwei, drei Wochen verbindlich umgesetzt werden soll und welche ganz konkreten Schritte zu gehen sind. Das dritte Modul schließlich, das nach diesen zwei, drei Wochen zu bearbeiten ist, leitet zu einer systematischen Selbstreflexion an: „Wie gut ist mir das, was ich mir vorgenommen habe, gelungen? Was waren die wichtigsten Ursachen dafür? Und welche Konsequenzen ziehe ich daraus für die nächsten zwei, drei Wochen?“ Diese Selbstreflexion wird in den folgenden acht bis zwölf Wochen – in größeren zeitlichen Abständen – mehrfach wiederholt.

Mit diesem Design schließt VTC in einigen Punkten an Traditionelles an. Denn auch bisher werden in der Regel Seminarbeurteilungsbögen eingesetzt, in denen der allgemeine Erfolg der Veranstaltung mit Fragen insbesondere zur Infrastruktur des Seminars z. B. „Wie beurteilen Sie die Erreichbarkeit des Seminarorts?“ „Hat diese Veranstaltung etwas für ihren beruflichen Alltag gebracht?“ „Wie waren Sie mit der Verpflegung zufrieden?“ erfragt wird.

Auch Befragungen vor dem Seminar durch die interne Personalentwicklung werden eingesetzt. Vor der Veranstaltung fragt die Personalentwicklung beispielsweise nach der Motivation und den Zielen der Teilnehmer. Diese Ziele und die Erwartungen werden im Seminar dann noch einmal durch den Trainer präzisiert. Nach der Veranstaltung wird eine Beurteilung im Sinne einer Zufriedenheitsabfrage durchgeführt:

„Wie beurteilen Sie die Seminarinhalte bezogen auf: a) Übertragbarkeit in die Praxis b) das Verhältnis von Stoffmenge zur Kursdauer und c) das Verhältnis von Übungen zu Kursdauer.“ „Welche Inhalte haben Ihrer Meinung nach gefehlt?“ „Welche der behandelten Themen sehen Sie als besonders wichtig an?“ Die Antworten auf die oben zitierten Fragen geben in der Regel Auskunft über die Zufriedenheit der Teilnehmer mit der Veranstaltung und dem Trainer. Die Transferthematik greifen sie allerdings nur am Rande bzw. gar nicht auf.

2.2 Notwendige Qualifikationen des Trainers

Die kongruente innere Überzeugung des Trainers von der Sinnhaftigkeit des Tools ist eine Grundvoraussetzung. Ein gewisses ‚Verkaufstalent‘, zunächst den Auftraggeber von der Investition und anschließend die Seminarteilnehmer von den Vorteilen zu überzeugen, ist eine weitere bedeutende übergreifende Qualifikation. Auch die Führungskräfte der Seminarteilnehmer sind in diesen

Argumentationsprozess einzubeziehen, da sie ihren Mitarbeitern nach dem Seminar entsprechende Time-Slots zur Arbeit mit dem VTC einzuräumen haben.

Weiterhin ist unerlässlich, dass der Trainer die Fähigkeiten, die die Seminarteilnehmer benötigen, um erfolgreich mit dem VTC arbeiten zu können, bereits im Seminar systematisch trainiert. Das gilt insbesondere für den Perspektivenwechsel, zu dem das VTC immer wieder auffordert.

Ebenso wie jeder Coach braucht der Trainer im Telefoncoaching hohe Wahrnehmungs- und Kommunikationsfähigkeiten sowie die Fähigkeit, in der Kürze der Zeit die Teilnehmer mit wirkungsvollen Fragen zu unterstützen.

Die Fähigkeit zur disziplinierten Selbstorganisation des Trainers ist eine weitere zentrale Qualifikation, da die zeitliche Nachbetreuung ein entsprechendes Zeitmanagement erforderlich macht. So verkauft ein Trainer in der Regel im Jahr 100 Tage Dienstleistung im Sinne von Seminaren, Coachings, Workshops. Bei ca. 30 zweitägigen Seminar-Veranstaltungen mit im Schnitt 10 Teilnehmern pro Seminar, 20 eintägigen Workshops mit 5-10 Teilnehmern und 10-20 Klienten, die er im Coaching betreut, hätte er pro Jahr ca. 400 bis 500 zu betreuende Kunden. Die alle mit dem VTC zu betreuen, ist sicher nur mit Unterstützung machbar.

Daraus ergeben sich u. a. zwei Konsequenzen: Entweder das VTC wird nur in ausgewählten Veranstaltungen eingesetzt, die dieser Methode gegenüber affin eingestellt sind. Oder der Arbeitsalltag des pädagogischen Professionals verändert sich hin zu einem Coach. Die VTC-Betreuung kann nicht zwischendurch auf dem Hotelzimmer oder der Autobahnraststätte geleistet werden. Um sich auf die einzelnen Klienten einzustellen, braucht der Coach Zeit und sein Büro. Das funktioniert, wenn er zu den 30 Seminaren jeweils noch einen Tag VTC-Betreuung dazuverkauft. Damit einher ginge eine Veränderung des Selbstverständnisses. Weg vom ‚bei möglichst vielen Kunden viele Tage verkaufen‘ hin zu ‚bei meinen Kunden so viele Tage / Leistung zu verkaufen, wie es zu einer deutlichen Transfererhöhung nötig ist‘. So bestünde die Möglichkeit, Reise- und Seminartage zugunsten von Home-Office-Beratungstagen zu reduzieren.

Praxisberichte und Erfahrungswerte zu ‚Virtuellem Transfercoaching‘

Wir haben das VTC nach 2-tägigen Seminaren zu unterschiedlichen Themen in unterschiedlichen Branchen eingesetzt:

- Zum Thema ‚Preisverhandlungen‘ für die Vertriebsmannschaft eines Produzenten in der Konsumgüterbranche. Teilnehmer waren der ‚Vertriebsleiter Deutschland‘ sowie 5 sogenannte Gebietsleiter.
- Zum Thema ‚Optimierung der persönlichen Wirkung‘ für ein 5-köpfiges Presale-Team (inkl. Teamleiter) eines Software-Produzenten.
- Zum Thema ‚Führungskommunikation‘ mit 6 sogen. ‚High-Potentials‘ aus einem großen Maschinenbau-Industrieunternehmen.
- In einem Unternehmen der elektromechanischen Fertigung wurden zwei

Teilnehmer aus einem 1,5-tägigen Training zum Thema ‚Selbst-Coaching‘ über vier Wochen begleitet.

3.1 Erfahrungswerte mit den Implementierungsschritten bei einem Seminar zur Einführung von Selbstcoaching

Zeitpunkt	Implementierungsschritt
Zum Seminarabschluss	Erstellen eines Aktionsplanes für Ziele nach Seminar
Drei Tage nach Seminar	Bearbeitung des Moduls 1 und 2 des VTC
Eine Woche nach Seminar	Telefoncoaching
Zwei Wochen nach Seminar	Telefoncoaching
Drei Wochen nach Seminar	Modul 3, Telefon-Coaching
Vier Wochen nach Seminar	Telefoncoaching

In den Modulen 1, 2, und 3 vergaben die Gecoachten dem Coach die Leserechte, d. h. der Trainer/Coach konnte online die Eintragungen lesen, die die Seminarteilnehmer vorgenommen haben.

Zum Implementierungsschritt Aktionsplan:

Der Aktionsplan am Ende einer Trainingsveranstaltung war bei vielen Seminarteilnehmern recht allgemein gehalten. Hier sind präzisierende Nachfragen in der mündlichen Feedback-Runde auf Vorbereitung des Moduls 2 erforderlich.

Das Einbinden der Führungskraft der Teilnehmer erleichterte die Sinnstiftung für das ‚Virtuelle Transfercoaching‘ erheblich. Das Gewinnen der Teilnehmer für die Mitwirkung beim ‚Virtuellen Transfercoaching‘ kann noch besser gelingen, wenn gleich zu Beginn des Trainings auf diese Option hingewiesen wird. Die Überzeugung zur Teilnahme fällt dann in Telefonaten nach dem Seminar am leichtesten.

Zum Implementierungsschritt Modul 1,2:

Bewährt hat sich, dem Gecoachten einen Überblick über Modul 1 und Modul 2 zu geben. Beispielsweise wird ansonsten bereits im Modul 1 unter spontanen Impulsen das Ziel sehr präzise nach Zielerreichungskriterien beschrieben. Diese Konkretheit war ein Lerninhalt des Seminars. Weiterhin ist wichtig, die Fragen des VTC bereits im Seminar zu besprechen. Sonst besteht die Gefahr von Missverständnissen. – Die Klarheit der konkreten Schritte mit Erkennungskriterien ist für das Telefon-Coaching zentral.

Zum Implementierungsschritt Telefon-Coaching:

Beim Telefon-Coaching haben sich drei Fragen aufbauend auf dem TOTE-Modell (Miller 1974) besonders bewährt:

- „Wie zufrieden sind Sie auf der 10er Skala (10 sehr zufrieden) mit der Umsetzung Ihres Planes aus Modul 1/ ihres Zieles vom letzten Telefon-Coaching?“
- „Was brauchen Sie aus sich heraus oder von mir als Coach, um auf 10 zu kommen?“ (Dilts 2004)
- „Was ist Ihr Ziel für den Zeitraum bis zu unserem nächsten Telefon-Termin?“

Speziell die Frage nach dem persönlichen Umsetzungsziel ist für das Autonomie-Erleben des Gecoachten von hoher Bedeutung. Ohne Autonomie-Erleben und Freiwilligkeit, den Coach anzufordern, kann VTC als scharfes Controlling-Instrument mißverstanden werden.

Bei deutlicher Verfehlung des Zieles mit Empfindungen von Frustration hat sich die Distanzierungstechnik aus dem NLP bewährt (Reckert 1999). In der Distanzierungstechnik geht es darum, sich den Misserfolg in einem geistigen Kino auf einer Kinoleinwand nochmals anzuschauen. Diesmal mit der im Kino möglichen Distanz zwischen Besuchersessel und Leinwand. Auf diesem Weg der Distanzierung ist eine Dissoziation vom Affekt möglich (Reckert 1999).

In den Coaching-Telefonaten ist präzisierendes Nachfragen beispielsweise nach dem Meta-Modell der Sprache hilfreich (Bandler/Grinder 1975).

Bei hohen Abweichungen vom Soll zum Ist kann das Telefonat auch bis zu 25 Minuten dauern. Hier ist hilfreich, die Aufmerksamkeit auf die Lösungen und die nächsten konkreten Schritte zu richten. („Solution Talk statt Problem-Talk“) (de Shazer 1997).

Würdigen der Erfolge, speziell der kleinen Erfolge von Woche zu Woche ist ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Das Telefon-Coaching als Abschlussritual der Woche zu immer dem gleichen Tag und der gleichen Uhrzeit hat sich bewährt.

Zum Implementierungsschritt Modul 3:

Die Fragen des Moduls 3 waren am leichtesten und klarsten zu beantworten. Die weitere Planung des nächsten Zieles und der Schritte ist für die Kontinuität sehr wichtig.

„Virtuelle Transfercoaching Supervision“ für Trainer:

Der Einsatz der VTC-Supervision ist für den Trainer genauso ein Lernprozess und eine Kompetenzerweiterung wie für den Teilnehmer. Die VTC-Supervision hilft, die eigene Qualitätssicherung konsequent zu realisieren. Dies mag für manchen Trainer zunächst mit einer gewissen inneren Abwehr einhergehen, dem bereits vergangenen und abgerechneten Seminar nochmals Zeit einzuräumen. Hier hilft die strukturierte und standardisierte Vorgehensweise der VTC-Supervision.

3.1.1 Ergebnisse nach 4 Wochen

Die im Modul 1 formulierten Ziele wurden nach vier Wochen mit einem Zielerreichungsgrad von 80% bzw 120% erreicht. Eine Verdreifachung der Transferquote erscheint nach diesen Praxiserfahrungen realistisch. Empirische Kontrollgruppen-Untersuchungen mit einem Nachuntersuchungszeitraum von 3 bis 6 Monaten wären aus unserer Sicht der nächste Schritt für die Etablierung des virtuellen Coachings in der Personalentwicklung.

3.2 Erfahrungswerte mit der Beteiligungsquote:

3.2.1 Angaben zur Beteiligungsquote

Die Beteiligung nach Seminar ‚Preisverhandlungen‘ (siehe oben) lag beim ersten Modul bei 50%. Von diesen 50% engagierte sich ein weiteres Drittel dann bei der Bearbeitung des zweiten Moduls. Für diese Quote können folgende Gründe angenommen werden.

Unmittelbar nach dem Seminar am Freitagnachmittag waren die technischen Voraussetzungen für eine direkte Bearbeitung des ersten Moduls nicht gegeben. Weder Datenleitungen noch Computer waren in der besonderen Seminar-Location verfügbar. Ein erster Zugriff war den Teilnehmern somit erst am kommenden Montag im Büro möglich. Da dort zu Wochenbeginn eine hohe Stressbelastung vorlag, wurde das VTC erst einmal vertagt. Zwei der 6 TN gingen nach dem Seminar in Urlaub und bis zu Ihrer Rückkehr waren das Seminar und somit auch das VTC gedanklich weit weg.

Einer der älteren Teilnehmer merkte an, dass er den Computer prinzipiell nicht zum Lernen nutze. Darüberhinaus gelang es nicht, die Führungskraft der Teilnehmer zur Arbeit mit dem VTC zu bewegen. Angeführt wurden Zeitgründe. Aus dieser Haltung heraus fehlte dann auch die Motivation, einzelne Teammitglieder zur Arbeit mit dem VTC zu bewegen.

Nach dem Seminar ‚Optimierung der persönlichen Wirkung‘ (siehe oben) lag die Beteiligung am ersten Modul bei 100%, weil die Bearbeitung aufgrund der technischen Voraussetzungen kollektiv noch im Seminarraum erfolgen konnte. In Telefonaten nach dem Seminar versicherten die Teilnehmer glaubhaft, dass sie aufgrund des anstehenden Abschlusses des Geschäftsjahres keine zeitlichen Ressourcen für das VTC hätten.

Nach dem Seminar ‚Führungskommunikation‘ bearbeiteten 80% der TN Modul 1 und Modul 2. Sowohl von Seiten der das Seminar einkaufenden Personalentwicklung als auch der Teilnehmer bestand eine große Offenheit dem VTC gegenüber. Die Mehrzahl der Teilnehmer hat das erste Modul dann noch am Wochenende von zu Hause aus bearbeitet, da im Hotel nicht die technischen Möglichkeiten für das VTC realisiert werden konnten.

3.2.2 Rückschlüsse aus der Beteiligungsquote:

Diejenigen, die das VTC zur Transfersicherung nutzen, fokussieren ihre Aufmerksamkeit auf die persönlichen Aha-Erlebnisse im Seminar. Entgegen der sonst üblichen Praxis arbeiten sie jetzt systematisch an dem Transfer. Dabei erkennen sie persönliche Fähigkeiten und äußere Umstände, die die Erweiterung ihres Handlungsspielraums ermöglichen.

Den Spannungsbogen für die Nutzung des VTC bis zum dritten Modul und dann auch für weitere Schleifen aufrechtzuhalten, bleibt eine Herausforderung für Trainer und Führungskraft. Hier scheint ein heilsamer Druck und Sinnstiftung von Seiten des Vorgesetzten, der Personalentwicklung oder auch des Trainers hilfreich. Ansonsten drängen sich die Alltagsanforderungen so in den Vordergrund, dass das VTC auf der Prioritätenliste nach unten rutscht. Die Unterstützung und die Affinität der Führungskraft zum VTC, besonders wenn diese an der Qualifizierungsmaßnahme teilnehmen, scheinen von großer Bedeutung zu sein. Merken die Teilnehmer, dass die Führungskraft dem Instrument nicht vertraut, sind alle Tore zum nachlässigen Umgang damit geöffnet. Da die technischen Voraussetzungen für die Bearbeitung des ersten Moduls am PC nicht immer vorliegen, sollte ein Papierausdruck der Fragen vorliegen.

Gelingt es, im Seminar eine vertrauensvolle Beziehung zu Teilnehmern und speziell zur Führungskraft aufzubauen und ist das Seminar aus Sicht der Teilnehmer kurzweilig und emotional einladend, sind die motivationalen Voraussetzungen zur Arbeit mit dem VTC gegeben. Dieses ‚Highlight-Erlebnis‘ in der Präsenzveranstaltung ist eine wichtige Voraussetzung für die konsequente Umsetzung des VTC.

4. Zusammenfassende Beurteilung

Die zeitliche Kapazität des Trainers für die zeitintensive Nachbetreuung sowie die Notwendigkeit der Unterstützung durch die Führungskräfte zur Erhöhung der Beteiligungsquote sind Grundvoraussetzungen für die Implementierung. Diese sind möglicherweise nur in bestimmten Konstellationen vorhanden.

Eine Herausforderung bleibt die Einstellung zum Lernen bei allen Seminarpartizipanten. Der Lernprozess endet nicht mit dem Ausfüllen der Seminarbeurteilungsbögen am Seminarende. Lernen ist auch Arbeit an sich selbst und bedeutet immer wieder, an die erwünschten Ziele zu erinnern und Wege zu erarbeiten, diese zu erreichen. Disziplin und ein erhöhtes Reflexionsvermögen sind dabei wichtige Faktoren. Die Einstellung der Auftraggeber bezüglich Kontrollbedürfnis des Lernerfolges bleibt bei vertraulich durchgeführter Begleitung ein Thema. Eine weitere Befragung für die Personalentwicklung und Beurteilung des VTC wäre hier eine Lösung.

Zusammenfassend ist ‚Virtuelles Transfercoaching‘ aus der Sicht der Autoren die vorrangige Intervention zur Erhöhung der Transferquote. Vorrangig vor den Interventionen wie beispielsweise professionelle Bedarfsanalyse, erlebnisorientierte Methodik oder Einzel-Coaching nach dem Seminar. Speziell der Nutzen in

Bezug auf den Aufwand beeindruckt. Für die Coaches und Trainer bietet das VTC die Möglichkeit, sich am Markt abzugrenzen und eine besondere Bereitschaft für intensive Transferbemühungen zu signalisieren. Spannend bleibt die weitere Entwicklung des Selbstverständnisses eines Trainers, der durch das VTC mehr in die Rolle eines Coaches hineinwachsen würde.

Literatur

- Bandler, R./Grinder, J. (2001): Metasprache und Psychotherapie, Paderborn.
- De Shazer, St. (2006): Der Dreh,, Heidelberg.
- Dilts, R. (2004): Professionelles Coaching mit NLP, Paderborn.
- Gülpen, B. (1996): Evaluation betrieblicher Verhaltenstrainings, München.
- Kreggenfeld, U. (2007): Direkt im Dialog. Professionelle Gesprächsführung in Organisationen. 3. Aufl.
- Miller, G./Pribram (1974) Strategien des Handelns. Pläne und Strukturen des Verhaltens, Stuttgart.
- Reckert, H.-W./Dilts, R./Kraft, H./Mayer, L./Stocker, Th. (2004): Coaching und Unternehmensentwicklung- das Buch als Coach. 2. Aufl., Berlin.
- Reckert, H.-W. (1999): Die NLP-Dissoziationstechniken in der Behandlung von spezifischen und sozialen Phobien- eine Therapievergleichsstudie mit der systematischen Desensibilisierung in sensu, Dissertation Universität Tübingen.
- Zeuch, A. (2004): Training professioneller intuitiver Selbstregulation, Hamburg.