

Nachhaltigkeit von Weiterbildungsprogrammen und die Rolle von Transfercoaching

Abschlussarbeit NLP Mastertraining

September 2010 bis März 2011



Dr. Anke Hirning

Neuhausen a.d. Fildern

Nachhaltigkeit von Weiterbildungsprogrammen und die Rolle von Transfercoaching

Inhalt

1	Einführung	3
2	Nachhaltigkeit im Lernprozess	3
2.1	Erfolgsfaktoren.....	4
2.2	Phasen eines Weiterentwicklungsprogramms.....	4
2.3	Vorbereitung.....	5
2.4	Zentrale Lernaktivitäten.....	7
2.5	Transferphase.....	9
3	Transfercoaching.....	10
3.1	Transfercoaching am Ende des formellen Lernabschnitts.....	10
3.2	Transfercoaching als ganzheitliche Lernbegleitung.....	11
3.3	Der typische Ablauf von Transfercoaching	12
4	Wo kann NLP bei Transfercoaching helfen?	13
4.1	Was ist NLP?	13
4.2	Allgemeines zur gelingenden Coach-Klient-Beziehung	14
4.3	Definition wohlformulierter Ziele.....	15
4.4	Arbeit mit Glaubenssätzen und Werten	16
4.5	Ressourcen-Arbeit	17
4.6	Logische Ebenen.....	18
	Anhang 1: Dialog zu Beginn	21
	Anhang 2: Dialog zum Abschluss.....	22
	Literaturverzeichnis.....	24

In dem folgenden Text werden für Personen zwecks besserer Lesbarkeit nur die männlichen Formen verwendet. Er zieht sich jedoch auf weibliche wie männliche Personen gleichermaßen.

1 Einführung

Jedes Jahr besuchen Millionen von Teilnehmern Trainingsveranstaltungen unterschiedlichsten Inhalts und Formats und immer wieder ist die gleiche Klage zu hören: Auf die Frage was es denn gebracht hat, kommt meist nur ein sehr verhaltenes Feedback, obwohl viele Seminare gleich nach Kursende hochgelobt werden. Woran kann es nun liegen, dass selbst ausgezeichnete Seminare nicht zum gewünschten Lernerfolg führen?

Warum klappt es mit dem Lernerfolg häufig nicht?

- Der Lerninhalt hat nur wenig mit dem realen Arbeitsumfeld des Lerners zu tun. Die Inhalte sind irrelevant, stellen keinen Bezug vorhandenen Wissen oder Erfahrungen her oder sind rein theoretisch und ohne Praxisbezug.
- Der Lerner ist wenig motiviert, sein Verhalten am Arbeitsplatz zu verändern und im Training erworbene Kenntnisse einzusetzen. Er versteht die Zielsetzung des Trainings nicht, lehnt das Neue aus Überzeugung ab oder sieht keinen Grund sein Verhalten zu ändern da erwünschtes Verhalten nicht belohnt bzw. unerwünschtes nicht sanktioniert wird.
- Der Lerner zweifelt an sich selbst und seinen Fähigkeiten. Er „steht sich selbst im Weg“ und glaubt nicht, dass er die Lernziele erreichen kann.
- Der Vorgesetzte verhindert Verhaltensänderungen oder gibt keinen Raum für persönliche Weiterentwicklung.
- Das berufliche oder persönliche Umfeld ist nicht entwicklungsförderlich gestaltet.
- Das Training kommt zu falschen Zeitpunkts.
- Die Voraussetzungen sind nicht geklärt und der Lerner weiß bzw. kann entweder schon zu viel oder zu wenig um mit Interesse dabei zu sein.

Ein wesentlicher Grund für den mangelnden nachhaltigen Erfolg von Seminaren und Weiterbildungsmaßnahmen ist jedoch, dass sich Gewohnheiten, selbst ungeliebte, so schnell nicht ändern lassen. Im Grunde genommen wollen wir oft, dass alles so bleibt, wie es ist und Veränderungen sollen sich möglichst in Grenzen halten (1).

Neben der Gestaltung der Seminare selbst ist für den Erfolg entscheidend, wieviel sich vom neu erworbenen Wissen auf den Arbeitsalltag übertragen lässt und dort zur Anwendung kommt. Man bezeichnet dies auch Lerntransfer.

Wie schreibt Ken Blanchard in einem seiner Bücher (2)? „Ich habe gelernt, dass Lernen in Wirklichkeit eine Reise vom Wissen zum Tun ist.“

Dieser Reise wollen wir uns in den folgenden Abschnitten im Detail annehmen.

2 Nachhaltigkeit im Lernprozess

In diesem Kapitel werden die Erfolgsfaktoren eines Lernprozesses vorgestellt sowie die drei typischen Phasen eines Weiterentwicklungsprogramms dargestellt.

2.1 Erfolgsfaktoren

Der Erfolg einer Trainings- oder Weiterbildungsmaßnahme gründet sich im Wesentlichen auf einige wichtige **ERFOLGS**-Prinzipien:

- **Erwartungen** auf Seiten des Teilnehmers, seines Vorgesetzten, des Auftraggebers (z.B. der Personalabteilung) und des Ausführenden (z.B. des Trainers) müssen geklärt und abgestimmt sein: Was ist das Ziel der Maßnahme? Was trägt jeder einzelne zum Gelingen bei? Wie arbeiten die Beteiligten zusammen?
- **Relevanz**: Die Inhalte müssen für den Lerner relevant, interessant und motivierend sein und möglichst gut bestehende Erfahrungen und Vorwissen einbeziehen.
- **Flexibilität**: Eine Maßnahme muss so flexibel gestaltet sein, dass sie den unterschiedlichen Erwartungen und Ansprüchen der Teilnehmer größtenteils gerecht wird und auch jederzeit auf sich veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden kann.
- **Orientierung**: Der Lerner und alle anderen Beteiligten benötigen zu jedem Zeitpunkt des Lernprozesses Orientierung: Wozu das Ganze? Was kommt als nächstes? Was muss ich jetzt tun?
- **Leidenschaft**: Ist der Inhalt uninteressant, die Gesamtsituation unmotivierend, das Ziel nicht attraktiv oder herrscht insgesamt keine lernförderliche Situation, so kann der Lerner nicht das notwendige Interesse oder gar Begeisterung für den Lernprozess aufbringen. Es besteht die Gefahr, dass er die Maßnahmen mit wenig Energie angeht oder gar aufgibt.
- **Gelegenheit**: Um neues Wissen in der Praxis umzusetzen benötigt es vor allem auch Gelegenheit zu Anwendung. Der Lerner sollte in relativ sicherer Umgebung üben und Fehler machen dürfen, um eigene Erfahrungen aufzubauen. Lerner benötigen auch eine Gelegenheit, sich mit Gleichgesinnten auszutauschen und weitere Informationen zu bekommen, um die Anwendung im Arbeitsalltag zu unterstützen und die neuen Fähigkeiten weiterzuentwickeln.

Aus diesen Eckpunkten ergeben sich einige logische Konsequenzen für den Ablauf eines Weiterbildungsprogramms:

2.2 Phasen eines Weiterentwicklungsprogramms

Ein Lern- oder Weiterentwicklungsprogramm kann im Allgemeinen in drei Hauptphasen eingeteilt werden, in ein „Vorher“, „Während“ und „Nachher“, also in das, was vor dem eigentlichen Seminar stattfindet, das Seminar selbst und schließlich die nachgelagerten Aktivitäten. (3) Diese drei Hauptphasen werden hier Vorbereitung, Zentrale Lernaktivitäten und Transferphase genannt. Dabei können die Grenzen jedoch fließend sein, die Phasen sich überlappen oder während eines Prozesses auch mehrfach durchlaufen werden. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn es sich um längerfristige Entwicklungsprogramme wie z.B. für Manager, Projektmanager, Berater oder Vertriebsmitarbeiter handelt.



Die Phasen im Einzelnen:

2.3 Vorbereitung

In die Vorbereitungsphase fällt eine ganze Reihe von Aktivitäten und es soll im Wesentlichen nur auf die eingegangen werden, die den Lerner unmittelbar betreffen.

Vor den eigentlichen Trainingsmaßnahmen ist es in der Regel sinnvoll, den genauen Kenntnisstand der Lerner im Hinblick auf das allgemeine Lernziel zu analysieren. Damit kann zum einen der Seminarinhalt so angepasst werden, dass tatsächlich neue Inhalte vermittelt und gezielt Fähigkeiten aufgebaut werden. Zum anderen kann auf vorhandene Erfahrungen zurückgegriffen werden und neue Informationen können mit bereits bestehendem Wissen verknüpft werden. Auch können damit gezielt Pre-Study-Maßnahmen empfohlen werden, also Aktivitäten, die vorhandene Wissenslücken füllen oder auf das folgende Training einstimmen wie Bücher, web-based Trainings oder Videos. Besteht das Seminar aus dem richtigen Inhalt und haben die Teilnehmer das richtige Vorwissen, ist eine Hürde zur motivierten Mitarbeit und somit zum Lernerfolg schon genommen.

Ein wichtiger Bestandteil der Vorbereitungsphase ist auch die Abklärung von Erwartungen, vor allem von Seiten des Lerners und seines Vorgesetzten. So werden früh Missverständnisse ausgeräumt, Konflikte vermeiden und Ziele klar abgesteckt. Eine besondere Rolle kommt hier besonders den Vorgesetzten zu. Studien haben gezeigt, dass bei Bildungsmaßnahmen, bei denen sich der Vorgesetzte mit seinem Mitarbeiter vor und nach der Maßnahme austauscht, ein deutlich höheres Niveau der Anwendung zu beobachten ist. (3) Hilfreich ist es wenn der Vorgesetzte klar äußert, was er von dem Seminarbesuch erwartet und mit dem Mitarbeiter gemeinsam Ziele ausarbeitet – und die Ergebnisse nach Ausbildungsende auch einfordert. Das mag manchen hehren Bildungsvorstellungen widersprechen, doch im unternehmerischen Umfeld gilt für die meisten Maßnahmen: „... the essential goal will always be to improve the performance of the business.“ (3)

Darauf aufbauend ist es eine gute Idee – wenn nicht sowieso durch die die Personalabteilung gefordert – einen persönlichen Entwicklungsplan aufzustellen. Dies führt zu einer ersten Reflexion darüber, was der Lerner eigentlich erreichen oder verändern möchte. Dazu genügt es nicht, wie oft geschehen, nur die gewünschten Maßnahmen und eventuell den Zeitrahmen aufzulisten. Ein sorgfältig durchdachter Plan definiert zum einen die Bereiche, in denen eine Verhaltensänderung erzielt werden soll und welche detaillierten persönlichen Lernziele damit verfolgt werden. Zum anderen ist in diesem Zusammenhang spannend, sich auch darüber Gedanken zu machen, wie der Lerner oder Außenstehende die Veränderung bemerken werden, also wie der Lernerfolg greif- oder messbar wird. Ein Beispiel zum Thema Zeitmanagement ist unten dargestellt.

Thema	Maßnahme	Lernziele	Format	Zeit	Messbare Veränderung
Verbesserung des persönlichen Zeitmanagements	Curriculum „Effektives Zeitmanagement“	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele definieren und planen • Analyse des Tagesablaufs • Stressfaktoren erkennen • Prioritäten setzen • Planungsmethoden kennen und einsetzen • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • WBT (2x2h) • Seminar „Stressmanagement“ • Coaching • Zur Vertiefung: Hörbuch 	April-Juni	<ul style="list-style-type: none"> • Klares Priorisieren der Aufgaben eines Tages/ einer Woche • Überarbeiten der Aufgabenliste am Ende jeden Tages • Online-Kalender ist immer auf dem aktuellen Stand • Einhalten aller Deadlines wichtiger Aufgaben

Das Grobziel „Verbesserung des persönlichen Zeitmanagements“ wird in einzelne Lernziele herunter gebrochen, die detaillierter beschreiben, welche Fähigkeiten und Kenntnisse durch die Bildungsmaßnahme erlangt werden sollen. Im Beispiel sollen diese mit dem Curriculum „Effektives Zeitmanagement“, das aus mehreren Bausteinen besteht, im angegebenen Zeitraum erreicht werden. Die meisten Entwicklungspläne hören aber genau an dieser Stelle auf. Der konkreten Umsetzung kommt man ein großes Stück näher, wenn man vorab definiert, welche Verhaltensweisen geändert, verbessert oder erworben werden sollen wie „Täglich Aufgaben neu priorisieren“ oder „Deadlines einhalten“. Damit wird der Lernerfolg auch von außen sichtbar und damit auch messbar. Sind mess- bzw. beobachtbare Erfolgskriterien vereinbart, lässt sich auch die Bildungsmaßnahme insgesamt bewerten, was häufig vom Management gefordert wird.

Je nach Design kann es auch sinnvoll sein, die Teilnehmer schon im Vorfeld formeller Trainings mit ihren Mitlernern zusammenzubringen und Lerngruppen zu bilden. So können schon Erfahrungen ausgetauscht werden oder als Vorbereitung erste Übungen oder Fallstudien bearbeitet werden. Gerade wenn informelles Lernen wie in Peer Groups oder der Einsatz von

Web 2.0-Methoden wie Wikis, Blogs, Foren etc. Teil der Maßnahme sind, ist es ratsam die Teilnehmer schon früh an diese heranzuführen und sie die Vorzüge kennenlernen zu lassen.

2.4 Zentrale Lernaktivitäten

Den Kern vieler Weiterbildungsmaßnahmen bildet häufig formelles Training wie Präsenzseminare, Kurse im virtuellen Klassenraum, Vorlesungen oder auch E-learning-Module. Dies wird formelles Lernen genannt, da Ablauf und Inhalte im Wesentlichen vorgegeben und aufbereitet sind. Vor allem wenn es darum geht neues Wissen gezielt zu vermitteln, spielen formelle Aktivitäten auch in Zeiten des Internets noch immer eine große Rolle. Ergänzt werden formelle Maßnahmen beispielsweise durch Übungen, Gruppenarbeiten, Literaturstudium, Arbeit an Fallstudien oder Simulationen.

Für den Erfolg der formellen Maßnahmen ist eine Reihe von Faktoren relevant:

- Berücksichtigung existierender Erfahrungen und Kenntnisse
- Relevanz der Inhalte für die Zielgruppe
- Zielgruppenspezifische Aufbereitung der Inhalte, die die Lernpräferenzen der Teilnehmer berücksichtigt
- Praxisnahe Beispiele, Übungen und Fallstudien
- Lernfördernde Umgebung und Rahmenbedingungen

Auch der formelle Teil einer Weiterbildung sollte ganz bewusst transferförderliche Gestaltungselemente zusätzlich zu den oben genannten allgemeinen Erfolgsfaktoren enthalten. Die Herausforderung einer transferförderlichen Seminargestaltung wird dann besonders deutlich, wenn man einmal die Position des Trainers einnimmt: In der Regel hat er nur dann direkten Einfluss auf das Geschehen, wenn die Teilnehmer im Seminar versammelt sind. Was zuvor oder danach geschieht, kann er zwar in gewissem Maße steuern, doch hier spielen andere Einflüsse und Personen eine deutliche größere Rolle. Ob ein Seminarteilnehmer Gespräche mit seinem Vorgesetzten führt, die Übungen durchführt, Ziele definiert und auch weiterverfolgt oder sich mit anderen austauscht, ist dem Trainer weitgehend aus der Hand genommen. Sein Fokus muss so gezwungenermaßen auf der Gestaltung des Seminars selbst liegen. Aber auch hier können eine ganze Reihe von Maßnahmen durchgeführt werden, die den späteren Transfer in die Arbeits- oder Lebenswirklichkeit unterstützen. Beispiele dafür sind (siehe auch (4)):

- Klärung der persönlichen Ziele und Erwartungen an das Seminar, entweder in einer Eröffnungsrunde, formell als Fragebogen, oder kreativ als Metapher.
- Definition eines persönlichen Projekts, das nach dem Seminar angegangen werden soll. Schön ist es auch, wenn jeder Teilnehmer im schon im Seminar einen persönlichen Vertrag mit sich selbst macht.
- Übungen mit realen Beispielen, evtl. von den Teilnehmer selbst eingebracht, um so den Praxisbezug zu festigen.
- Kollegiale Beratung, bei der die Teilnehmer sich gegenseitig in Bezug auf geplante Umsetzungsaktivitäten beraten.

- Erinnerungselement (Anker) definieren, das den Lerner im Alltag an die Umsetzung erinnert. Das kann eine kleine Karte mit konkreten Anweisungen sein oder auch ein Symbol oder Talisman.

Meine Lernkarte	
Meine Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • <i>„Mehr Zeit fürs Wesentliche“</i> • <i>Täglich eine Stunde für mich</i> • <i>Vereinbarte Termine einhalten</i>
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • <i>E-learning „Zeitmanagement“ bis Ende April</i> • <i>Buch „Zeitmanagement“ bis Ende Juni</i> • <i>2-wöchentliche Termine mit meinem Coach</i>
Jeden Tag	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Morgens als erstes Prioritäten definieren</i> • <i>Outlook-Kalender stets aktuell halten und alle Termine eintragen</i> • <i>Zeit für strategische Themen planen</i> • <i>Lücken lassen</i>

- Phantasiereise, die das geplante oder erwünschte Verhalten schon im Seminar plastisch werden lassen kann.
- Lerntagebuch, in dem der Fortschritt während und nach dem Seminar protokolliert wird.

Wie von Jay Cross, dem „Guru“ des informellen Lernens, eindrucksvoll dargestellt, findet 80% des Lernens informell am Arbeitsplatz und im Austausch mit Kollegen statt (5). Deshalb macht es Sinn, formelles Lernen im Seminar und informelles Lernen gezielt zur verknüpfen und den Austausch den Lerner untereinander sowie das Ausprobieren neuer Fähigkeiten in der Realität zu fördern. Neben klassischen Formen wie das Nutzen von Expertenwissen, Nachlesen in Handbüchern, Experimentieren oder das simple Gespräch unter Kollegen finden heute auch vielfach internetbasierte Werkzeuge wie Suchmaschinen, Wikis, Foren oder Chaträume ihren Einsatz. Der gezielte Einsatz von informellem Lernen in Weiterbildungskontexten trägt außerdem dazu bei, die Inhalte aktuell und relevant zu gestalten und auch Hilfestellung nach Beendigung des Seminars anzubieten (6).

Leider enden viele Weiterbildungsmaßnahmen mit dem Abschluss des letzten Seminartages. Alles, was nach dem Besuch einer Trainingsveranstaltung oder dem Durcharbeiten von Lernmaterial geschieht, wird dem Lerner – oder besser gesagt: dem Zufall - überlassen. Während bei relativ "funktionalen" Trainings zu neuen Softwareprogrammen, Sicherheitsthemen oder Prozessen Mitarbeiter mehr oder weniger gezwungenermaßen und getrieben durch die Veränderungen im Umfeld ihre neuen Kenntnisse anwenden, wird es bei komplexeren Themen schon schwieriger. Beispiele sind hierfür Führungsverhalten, Kommunikation oder Vertriebsmethoden. Die Teilnehmer besuchen zwar die Seminare, doch wenden im Arbeitsumfeld nur wenig davon an und fallen wie schon im Abschnitt 1 erwähnt aus Gründen der Bequemlichkeit, der mangelnden Gelegenheit, Schamgefühl oder auch Zeitdruck wieder in alte Verhaltensweisen zurück. Hier kommt die explizite Nachbetreuung ins Spiel, auf die wir im nächsten Abschnitt genauer eingehen möchten.

2.5 Transferphase

Die Transferphase setzt sich aus mehreren Elementen zusammen, die je nach Weiterbildungsprogramm unterschiedlich stark ausgeprägt sein können. Das wesentliche Ziel ist es, das neu erlernte Wissen im Arbeitsumfeld anzuwenden, zu vertiefen und zu erweitern. Vielleicht gehört dazu auch, andere an den neuen Kenntnissen teilhaben zu lassen oder auch das Gelernte zu reflektieren und daraus neue Ideen zu entwickeln.

- **Anwendung:** Damit neues Wissen nicht verloren geht, sollte es so schnell wie möglich zur Anwendung gebracht werden. Dabei gilt es die wichtigsten Lernerfahrungen zu identifizieren und konkrete Umsetzungsszenarien zu finden. So sollte beispielsweise nach Beendigung eines Projektmanagement-Grundlagenseminars gleich ein adäquates Projekt gefunden werden, wo ausgewählte Elemente aus dem Seminar eingesetzt und reflektiert werden.
- **Coach / Mentor:** Eine gute Idee kann es auch sein, sich entweder einen Coach oder Mentor zu suchen, der bei der Umsetzung unterstützt oder von dessen Praxiserfahrung man profitieren kann. Während ein Coach eher ein Prozessbegleiter ist, ist der Mentor ein erfahrener Kollege oder gar Manager, der dem unerfahrenen Kollegen mit Rat zur Seite steht und ihm auch die eine oder andere Türe öffnen kann.
- **Peer Group:** Hilfreich bei der Reflexion und der Bewältigung von Schwierigkeiten in der Praxis sind auch sogenannte Peer Groups, Gruppen aus Gleichgesinnten, die häufig aus den formellen Trainings heraus entstehen. In der Regel machen die Mitglieder ähnliche Erfahrungen und können sich gegenseitig - evtl. unterstützt durch einen Moderator – bei Fragen des Alltags helfen. Dabei bringen die Teilnehmer ihre Praxisthemen mit, die in der Gruppe bearbeitet oder diskutiert werden.
- **Communities und Foren:** Sie sind ausgezeichnete Ergänzungen zu Lernmaßnahmen, da sie Geographie-unabhängig über das Internet Menschen mit ähnlichen Interessen und Fragestellung verbindet. Gerade bei jüngeren Lernern spielen verschiedene Methoden des Web 2.0 eine immense Rolle beim Wissenserwerb. Bei den Fragen und Problemen, die bei der Umsetzung im Alltag auftreten, leisten Foren und Communities mittlerweile unschätzbare Hilfe und ermöglichen auch „Einzelkämpfern“ Kontakt zu Mitlernern.
- **Begleitung durch Vorgesetzte:** Wie schon weiter oben erwähnt spielen die Vorgesetzten sehr häufig eine zentrale Rolle für den Lernerfolg. Zum einen tragen sie zur Identifikation der Entwicklungsbereiche oder Definition der Ziele bei, zum andern fordern sie am Ende Ergebnisse ein. Desweiteren stellen sie Ressourcen wie Budget und Zeit zur Verfügung. Ein weiterer wichtiger Beitrag ist es, den Mitarbeitern die Gelegenheit zu bieten Neues auszuprobieren und in die Praxis umzusetzen.
- **„Stretch Assignments“ und spezielle Projekte:** Etwas Mut erfordert es schon, sich einer speziellen Aufgabe anzunehmen, deren man sich aufgrund von fehlender Erfahrung oder Wissen nicht ganz hundertprozentig gewachsen fühlt. Gerade aber diese Projekte bieten in der Regel eine ausgezeichnete Gelegenheit über sich hinauszuwachsen und vollkommen neue und spannende Erfahrungen zu machen. Wichtig hierbei ist, dass der Lerner jederzeit Unterstützung erfährt und eventuelle Fehler toleriert werden.

- **Erfolgsmessung:** Eine Kunst für sich, wird sie doch häufig vom Management gefordert. Seminarbewertungsbögen und auch Prüfungsergebnisse mögen zwar gewisse Anhaltspunkte für den Erfolg eines Seminarbesuchs sein und dem Veranstalter und Trainer Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten geben. Doch am Ende zeigt doch die Umsetzung des Gelernten im wirklichen Leben, ob sich das Seminar gelohnt hat. Bei aufwendigen Programmen macht es durchaus Sinn, den Erfolg nicht nur auf der Ebene der Zufriedenheit oder von Testergebnissen (Kirkpatrick Level 1 und 2) zu überprüfen, sondern sich auch auf die Ebene der Anwendung am Arbeitsplatz, der Widerspiegelung in Kennzahlen (Kirkpatrick Level 3 und 4) oder gar des Return-on-Invest zu begeben. (mehr dazu in (7))

Viele der oben angeführten Punkte suggerieren, das es Lernern helfen kann, einen Betreuer zu haben, der sie durch den Lernprozess begleitet und bei der Umsetzung in der Arbeitswelt unterstützt. Ein Coach, der immer wieder kritisch den Fortschritt hinterfragt und Anregungen gibt, kann ein wichtiger Erfolgsfaktor für das gesamte Lernprogramm sein. Welche Rolle das sogenannte Transfercoaching im Gesamtprozess spielen kann, soll nun im Folgenden aufgezeigt werden.

3 Transfercoaching

Die Aufgaben eines Transfercoachs können je nach Umfeld sehr unterschiedlich definiert sein. Im Wesentlichen gibt es zwei Grenzfälle unterscheiden: Entweder unterstützt der Coach den Lerner nach Beendigung des formellen Teils, also beispielsweise nach dem Seminarbesuch, oder er begleitet das gesamte Weiterbildungsprogramm. Beide Möglichkeiten werden hier nun näher erläutert.

3.1 Transfercoaching am Ende des formellen Lernabschnitts

Greift man das Aufgabenfeld enger, unterstützt der Transfercoach den Lerner „nur“ nach Abschluss des formellen Teils der Weiterbildung und begleitet die Umsetzung im tatsächlichen Arbeitsumfeld des Lerners. (1)

In diesem Setup regt der Transfercoach nach Beendigung des formellen Ausbildungsteils die Definition von konkreten Anwendungsgebieten an und diskutiert in regelmäßigen Gesprächen die tatsächlich erfolgte Umsetzung. Wenn notwendig werden dann weitere oder korrigierende Maßnahmen vereinbart. Diese Art von Transfercoaching wird auch häufig via Telefon oder Email durchgeführt. Als Hilfsmittel dienen Aktionspläne, in denen auch der aktuelle Stand eingetragen werden kann und die regelmäßig dem Coach vorgelegt werden. Damit verliert der Lerner die Umsetzung nicht aus den Augen und bleibt eher am Ball. Ein Coach kann so auch eine größere Zahl an Klienten gleichzeitig betreuen.

Ein typisches Beispiel für diesen Fall ist beispielsweise der schon weiter oben erwähnte Besuch eines Zeitmanagementseminars. Der Lerner möchte gerne einige ihm wichtige Aspekte anwenden und diese im Alltag nicht aus den Augen verlieren. Der Transfercoach hilft in diesem konkreten Fall, Umsetzungsziele zu definieren wie beispielsweise die Nutzung Online-Kalenders, das Priorisieren von Aufgaben oder eine bessere Strukturierung des Tages. Der

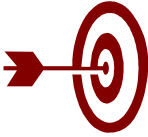
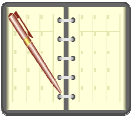


Transfercoach fasst in definierten Zeitabschnitten nach, diskutiert Erfolge und Probleme mit dem Klienten und regt Änderungen an. Diese Art des Transfercoachings ist in der Regel auf einen Zeitraum von wenigen Wochen nach Seminarende beschränkt.

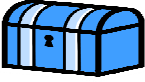

3.2 Transfercoaching als ganzheitliche Lernbegleitung

Da häufig eine erfolgreiche Anwendung und Umsetzung ihre Wurzeln schon in der Vorbereitungsphase hat, macht durchaus Sinn, den Transfercoach schon frühzeitig einzubinden. Im diesem Fall arbeitet der Coach mit seinem Klienten von Beginn des gesamten Programms an, unterstützt schon bei der Entwicklung des persönlichen Lern- oder Entwicklungsplans und begleitet den Lerner durch den gesamten Lernprozess bis das gewünschte Lernziel oder die anvisierte Verhaltensänderung erreicht ist. Dies wird ähnlich in (8) mit der Rolle des Performance Coachs beschrieben, wobei dieser jedoch im Gegensatz zum reinen Transfercoach neben der Weiterentwicklung von Individuen auch den Gesamt(unternehmens)erfolg im Blick hat.

Eines soll hier hervorgehoben werden: Der Transfercoach ist ein Prozessbegleiter und nicht ein Fachberater. Er hält sich mit eigenem Input zurück und hilft vor allem durch gezielte Interventionen dem Coachee sein Ziel zu erreichen. Im Übrigen muss ein Transfercoach nicht unbedingt ein "Profi" ein. Mit einer gewissen Grundausbildung in Coaching funktioniert dies auch als „Peer-to-Peer-Coaching“, bei dem sich Kollegen gegenseitig coachen. Sogar für Selbstcoaching lassen sich viele der hier vorgestellten Methoden anwenden.

In der Regel erstrecken sich die Aufgaben eines Transfercoachs auf die folgenden Punkte:

	Ziele definieren	Definition der Entwicklungsschwerpunkte, Prioritäten und Lernziele
	Umsetzung planen	Erstellung eines persönlichen Entwicklungsplans unter Einbeziehung der konkreten Umsetzung neuer Fähigkeiten im Arbeitsumfeld
	Fortschritt überprüfen	Beobachtung und Diskussion des Lernfortschritts und Überprüfung der Meilensteine
	Richtung geben	Regelmäßiges Hinterfragen, ob die aktuellen Aktivitäten zielführend sind und gegebenenfalls Definition korrigierender oder zusätzlicher Maßnahmen

	Ressourcen aktivieren	Identifikation von unterstützenden und hemmenden Faktoren für die Weiterentwicklung und Aktivierung zusätzlicher Ressourcen
	Erfolg messen	Auswertung des Gesamtlernerfolgs

Die Schwerpunkte und eingesetzten Methoden unterscheiden sich von Coach zu Coach, von Klient zu Klient, doch die wesentlichen Aktivitäten und der unten beschriebene Ablauf bleiben im Grunde genommen immer gleich.

3.3 Der typische Ablauf von Transfercoaching

Transfercoaching unterscheidet sich im Grunde nicht von anderen Coaching-Szenarien. In der Regel beginnt es mit dem gegenseitigen Kennenlernen und der Auftragsklärung. Sollten sich Coach und Klient einig werden, wird ein Coaching-Vertrag erstellt, in dem das Ziel des Coachings geklärt wird ebenso wie die Rollen und Verantwortlichkeiten während des Coachingsprozesses. Dazu gehören auch Vereinbarungen, wie oft und in welcher Form die Coachinggespräche stattfinden sollen, ob weitere Methoden wie beispielsweise Kurz-Coaching via Email / SMS eingebaut werden sollen und wie der Prozess protokolliert werden soll. Der wichtigste Punkt ist in der Regel, dass der Klient selbst die Verantwortung für den Fortschritt trägt und die Rolle des Coachs „nur“ eine unterstützende ist. Auch wird festgelegt, wann das Coaching zu Ende ist. Oder kurz gesagt:

„Coaching-Verträge sind Vereinbarungen zwischen Coach und Klient über Einzelheiten (...), welche Veränderung oder Entwicklung der Klient vornehmen möchte und wozu er bereit ist, um diese Veränderung herbeizuführen. Der Coach erläutert dann, ob er bereit ist, daran mitzuarbeiten und was sein Beitrag zu diesem Prozess sein wird.“ (9)

Die eigentlichen Coachinggespräche unterscheiden sich etwas von klassischen Coaching-Sitzungen, da hier der Fokus nicht auf der Bearbeitung eines Problems liegt, sondern der Hauptprozess das Lernprogramm ist und das Coaching „nur“ begleitet. Der gesamte Verlauf wird so vom Lernprogramm dominiert und weicht somit von einem klassischen Coaching-Engagement ab.

Es geht zu Beginn zunächst um die Zieldefinition und Erwartungsklä rung, später, während der Lernphasen, darum den Anschluss zu halten und das Gelernte zu reflektieren, und zum Schluss in der Transferphase um die Umsetzung im Alltag. Manchen Klienten reicht allein der Gedanke, regelmäßig über ihren Fortschritt berichten zu müssen, dass sie ihr Ziel fest im Auge behalten und schnell vorankommen. Andere jedoch verlieren den Anschluss, verzetteln sich im Alltag, oder sind sich selbst das größte Hindernis. Hier kann der Coach gezielt mit Interventionen helfen, die Gründe zu analysieren und zu bearbeiten. Eine Vielzahl an geeigneten Interventionen findet sich beispielsweise in (9).

Gute Beispiele für den Einsatz von Transfercoaching sind längerfristige Entwicklungsmaßnahmen wie beispielsweise Programme für Manager, Vertriebsmitarbeiter oder Projektmanager, bei denen weitergehende Verhaltensänderungen oder komplexere Entwicklungsziele erreicht werden sollen. Gerade bei diesen aufwendigen Programmen benötigt ein Transfercoach nicht nur profunde Kenntnis des Coachingprozesses selbst, sondern sollte auch über eine große Bandbreite an Interventionen verfügen sowie in den unterschiedlichsten Situationen kommunikativ sattelfest sein. Neuro-Linguistisches Programmieren (NLP) kann hier eine wertvolle Hilfe sein.

4 Wo kann NLP bei Transfercoaching helfen?

Ein Transfercoach benötigt nicht notwendigerweise eine NLP-Ausbildung, doch hilft NLP beim Aufbau einer vertrauensvollen Coach-Klient-Beziehung und bei der Durchführung der einzelnen Schritte.

4.1 Was ist NLP?

„Neuro-Linguistisches Programmieren ist ein aus der Praxis und für die Praxis entwickeltes effektives Modell menschlicher Kommunikation und Veränderung. NLP versteht sich als ein Modell für Kommunikation, mit dem einerseits Kommunikationsprozesse bewusst analysiert, geplant und gestaltet werden können; darüber hinaus stellt NLP Methoden der Kommunikation, Interventionstechniken und Möglichkeiten der Anpassung und Veränderung von Kommunikation zur Verfügung, die helfen können, Schwierigkeiten und Probleme im laufenden Kommunikationsprozess zu erkennen und damit Erfolg in der Kommunikation zu ermöglichen.“ (10)

Also kurz gesagt: Beim NLP geht es darum, wie wir erfolgreicher kommunizieren und einen besseren Umgang pflegen, mit uns selbst und mit anderen, in dem wir von den Besten lernen.

Die Methoden des NLP beruhen auf einer Anzahl von Grundannahmen (11). Einige wichtige für das Transfercoaching sind:

- **„Menschen reagieren auf ihre Landkarte der Realität, nicht auf die Realität selbst“:** Jeder Mensch nimmt die Welt durch seine persönlichen Filter wahr und bildet sie in seinem Bewusstsein ab. Das bedeutet auch, dass jeder Mensch für sich selbst definiert was gut und was schlecht, was erstrebenswert und was zu vermeiden ist.
- **„Menschen treffen immer die zur Zeit beste Wahl“:** Als Coach wundert sich manchmal schon, weshalb ein Klient so handelt, wie er es tut. Doch zum Zeitpunkt des Handelns war dies die für ihn beste Option. Der Coach kann dem Klienten helfen, sein Handeln neu zu bewerten, weitere Handlungsmöglichkeiten zu entdecken, und Flexibilität zu gewinnen.
- **„Alle benötigten Ressourcen sind bereits vorhanden“:** Möchte ein Klient ein bestimmtes Entwicklungsziel erreichen, so besitzt er die schon dazu benötigten Ressourcen, er ist sicher ihrer eventuell nur noch nicht bewusst oder sie müssen aktiviert und verankert werden, so dass sie ihm zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung stehen.

- **„Es gibt kein Versagen nur Feedback“:** Gerade im Lernprozess gibt es immer wieder Tiefphasen und Rückschläge. Ist der Prozess unterstützend gestaltet, sollten Fehler und Misserfolge ausdrücklich zugelassen sein und als Erfahrungen bewertet werden, die dem Lerner auf dem weiteren Weg weiterhelfen.

Basierend auf diesen und weiteren Grundannahmen werden im Folgenden einige Aspekte des NLP vorgestellt, die die Zusammenarbeit von Transfercoach und Klient unterstützen können.

4.2 Allgemeines zur gelingenden Coach-Klient-Beziehung

Bei jedem Coaching hängt der Erfolg entscheidend von einer guten und zielführenden Beziehung zwischen Coach und Klient ab. Ohne eine vertrauensvolle und offene Basis, die auf gegenseitigem Respekt beruht und die sich an vereinbarte Formen und Regeln hält, kann kein Coaching zu einem für beide Seiten zufriedenstellenden Ergebnis führen.

Auch bei Transfercoaching ist der Aufbau von Rapport ein kritischer Erfolgsfaktor. Unterstützend kann hier der gezielte Einsatz von „Pacing“ und „Leading“ sein, bei dem der Coach auf die verbale und nonverbale Kommunikation des Klienten achtet, die Signale bewusst aufnimmt und spiegelt. Ein weiteres wichtiges Element hierbei ist auch die Wahrnehmung der bevorzugten Repräsentationssysteme des Klienten in Abhängigkeit von der Situation, was hier die Verarbeitung von Sinneswahrnehmungen entsprechend der Sinnesorgane meint: „visuell“, „auditiv“ und „kinästhetisch“. Die Repräsentationssysteme spielen nicht nur beim Rapportaufbau eine Rolle, wobei der Coach das bevorzugte System spiegelt, sondern auch generell bei den eingesetzten Interventionen. Arbeitet der Klient gerne mit Bildern, bevorzugt er Geschichten und Anekdoten, geht er eher intuitiv oder analytisch an Sachverhalte heran? Das Wissen um die Repräsentationssysteme erleichtert die Auswahl der Interventionen und unterstützt allgemein die Kommunikation mit dem Klienten.

Ein weiterer Aspekt in diesem Zusammenhang sind die Meta-Programme (12). Meta-Programme sind ebenfalls Filter, durch die die Umgebung wahrgenommen und verarbeitet wird. Dabei geht es hier im Besonderen darum, wie Situationen bewertet und eingeordnet werden, wobei dies immer situativ und in Abhängigkeit vom Kontext geschieht. Orientiert sich ein Klient eher an dem was in der Vergangenheit war, was im Moment ist oder was in Zukunft sein wird? Wendet er sich einem konkreten Ziel zu oder geht er etwas aus dem Weg? Ist er eher auf sich selbst bezogen oder richtet er sich seine Aufmerksamkeit auf andere? Ist er eher passiv und wartet ab, oder aktiv und nimmt Dinge selbst in die Hand? Folgt er lieber vorgegebenen Prozeduren oder zieht er es vor die Wahl zu haben, immer neu zu entscheiden und Neues auszuprobieren? Da die Definition der Entwicklungsziele, die Planung der Aktivitäten und Maßnahmen und Bewertung des Erfolgs zentrale Elemente des Coachingprozesses sind, ist es hilfreich, sich auf die Meta-Programme des Klienten einzulassen und zu versuchen, die starken Präferenzen früh zu erkennen und diese gezielt in den Coaching-Interventionen aufzugreifen.

Gerade bei der Fragestellung „Was möchtest du durch dieses Training / dieses Programm persönlich erreichen?“ spielen die Gegensätze „von weg – hin zu“ und „Gegenwart – Vergangenheit – Zukunft“ eine große Rolle, die sich auch in der Formulierung der für den Klienten attraktiven Ziele niederschlagen wird. Die Gegensatzpaare „Optionen – Prozeduren“ ,

„allgemein – spezifisch“ oder „aktiv – passiv“ können bei der konkreten Umsetzungsplanung wichtig werden, da hier die Präferenzen ins Spiel kommen, wie der Klient konkret an Aufgabenstellungen heran geht und wie er sich den Transfer neuer Fähigkeiten in sein Arbeitsumfeld vorstellt. Bei der Bewertung von Erfolg kommen die Orientierungen „intern-extern“ und „für mich – für andere“ zum Tragen. Hat man die relevanten Meta-Programme des Klienten identifiziert, stellt man als Coach schnell fest, auf welchem fruchtbaren Boden die Kommunikation und die Interventionen beim Klienten fallen.

4.3 Definition wohlformulierter Ziele

Wie in der Vorbereitungsphase in Kapitel 2.3 beschrieben, ist es vor allem für intensive Weiterentwicklungsmaßnahmen empfehlenswert, wenn jeder Lerner für sich einen persönlichen Entwicklungsplan aufstellt. So simpel und für viele auch überflüssig dies auch klingen mag, liegt hier häufig schon ein Schlüssel des Erfolgs verborgen. Zu diesem Zeitpunkt beginnt der Lerner zu reflektieren, was er eigentlich erreichen möchte, und wird sich über seine Ziele und seinen persönlichen Einsatz klar, den er zu ihrer Erreichung einbringen möchte. Vor allem werden auch somit schon früh Erfolgsfaktoren sowie Risiken identifiziert und können entsprechend berücksichtigt werden.

Ein Lerner sollte sich fragen:

- Was erwarte ich mir persönlich von dieser Maßnahme / diesem Seminar?
- Woran mache ich fest, dass es erfolgreich war?
- Was muss außer meiner Teilnahme noch geschehen, damit es erfolgreich wird?
- Welche Unterstützung benötige ich?
- Wie viel Zeit kann ich für Lernen und Kommunikation auch außerhalb der festen Seminarzeiten aufbringen?
- Welche Verhaltensänderungen bedeutet das am Ende für mich?
- Wie wird diese für andere sichtbar?

Der Transfercoach kann an dieser Stelle den Lerner unterstützen, seine Ziele SMART zu formulieren:

- **Spezifisch:** Das Ziel wird positiv formuliert und so spezifisch wie möglich.
- **Messbar:** Wie kann die Zielerreichung nachgewiesen bzw. gemessen werden? Was ist für Außenstehende beobachtbar?
- **Durch eigene Anstrengung erreichbar (engl. Achievable):** Das Ziel sollte vorwiegend von eigenem Zutun abhängen und die Abhängigkeiten von anderen minimal sein.
- **Realistisch:** Es gilt kritisch zu hinterfragen, wie realistisch das Ziel unter den genannten Bedingungen ist. Eventuell kommt hier auch nur ein Teilziel in Frage.
- **Mit festem Zeitrahmen (engl. Time):** Bis wann soll was erreicht sein?

Die Zielerreichung wird in den Coaching-Sitzungen regelmäßig reflektiert. Eventuell werden über die Zeit die Ziele auch angepasst, verändert oder erweitert, da der Klient während des Lernprozesses neue Anregungen bekommt und auch über die Möglichkeiten, die ihm sein

neues Wissen und seine neuen Fähigkeiten eröffnen, oft erst im Laufe des Programms mehr Klarheit erhält.

Ein weiterer Aspekt kann das Erfragen der Meta-Ziele hinter den genannten Zielen sein. Manchmal verbirgt sich dem erst genannten, offensichtlichen Ziel ein größeres, das weitreichendere Auswirkungen hat. Hinter einem „Ich möchte lernen, meinen Mitarbeitern gegenüber mehr Führungsstärke zu zeigen“ kann beispielsweise der Wunsch nach mehr Anerkennung oder nach Schutz vor Angriffen liegen. Eventuell sind weitere Maßnahmen notwendig, um dieses Meta-Ziel zu erreichen. Es kann dem Klienten durchaus helfen, seinen eigenen Beweggründen nachzugehen und mehr über sich selbst zu erfahren. Auf der anderen Seite muss aber genau abgewogen werden, ob dies im Rahmen von Transfercoaching zielführend ist oder den Klienten überfordert beziehungsweise sogar abschreckt.

Gefordert wird der Coach besonders dann, wenn die vereinbarten Ziele nur schleppend oder unvollständig erreicht werden. Dann ist es seine Aufgabe dem Klienten zu helfen, herauszufinden, woran es hapert und entsprechende Maßnahmen zu definieren oder ihn mit geeigneten Interventionen zu unterstützen. Manchmal liegt der Grund an eher äußeren Faktoren wie Anforderungen durch die Arbeit, einem bremsenden Chef oder einem hemmenden Umfeld. Dann sollte herausgearbeitet werden, wie auch unter ungünstigen oder schwierigen Rahmenbedingung wenigstens Teilziele verwirklicht werden können. Liegen die Ursachen beim Klienten selbst, was sich in Zweifeln, Zeitmangel oder anderen „Ausreden“ äußern kann, liegt es häufig in internen Programmen, die mehr oder weniger unbewusst ablaufen. Damit beschäftigt sich der nächste Abschnitt.

4.4 Arbeit mit Glaubenssätzen und Werten

Ein Seminar mag noch so durchdacht gestaltet sein, die Übungen realistisch und spannend, die Umgebung lernförderlich, die anderen Teilnehmer sympathisch und der Trainer kompetent – wenn die inneren Programme des Lerners signifikante Hindernisse darstellen, kann der Lernerfolg trotzdem ausbleiben. Erfahrene und entsprechend ausgebildete Trainer wissen um den Einfluss dieser Programme und werden schon im Seminar Methoden einsetzen, die Lernatmosphäre so zu gestalten, dass diese Programme nicht die Oberhand gewinnen (4). Der Transfercoach wird sich gezielt mit diesen auseinandersetzen – oder besser gesagt den Klienten zur Auseinandersetzung mit den relevanten Programmen anregen.

Typische Beispiele für diese inneren negativen Programme äußern sich in Sätzen wie:

- „Dafür bin ich zu alt.“
- „Das ist was für Männer“
- „Früher war es besser.“
- „Ich bin technisch nicht gehabt.“
- „So etwas konnte ich noch nie.“
- „Dafür bin ich viel zu schüchtern.“

Diese inneren Programme, im NLP Glaubenssätze genannt, können sehr mächtig sein, da sie oft über viele Jahre aufgebaut wurden und bislang eine Stütze (oder Ausrede) waren. Sie wurden vermeintlich immer wieder bestätigt, da auch sie Filter darstellen, durch die Menschen ihre Umwelt wahrnehmen. Blanchard nennt dies „Negativ-Filter“, durch die alles Neue kritisch betrachtet und tendenziell negativ bewertet wird. (2)

Vor allem wenn trotz günstiger äußerer Rahmenbedingungen der Lernprozess stockt, sollte sich der Transfercoach potentiell hemmende Glaubenssätze in Betracht ziehen, sie mit dem Klienten identifizieren und in gezielten Interventionen verändern. Häufig sind dem Klienten seine Glaubenssätze erst gar nicht bewusst oder er schämt sich ihrer sogar. Deshalb erfordert es hier vom Transfercoach besonderes Einfühlungsvermögen und Behutsamkeit, da er hier dem Kern der Persönlichkeit des Klienten sehr nahe kommt.

In der Arbeit mit Glaubensätzen geht es zunächst darum, dem Klienten seine negativen Glaubenssätze, die im Kontext der Lernziele relevant sind, bewusst zu machen und mit ihm zu erarbeiten, worin genau sie ihn hemmen. Es gilt in einem nächsten Schritt, die Bereitschaft zu wecken, den hemmenden Glaubenssatz zu verändern oder durch einen anderen zu ersetzen. Glaubenssätze sind oft sehr alt und haben einen Menschen oft einen großen Teil seines Lebens begleitet. Sie sind somit ein Teil des Lebens, und es ist ein gewisser Verlust, sie loszulassen. Je nach Situation und Präferenzen von Klient und Coach gibt es eine Vielzahl an Interventionen wie Glaubenssätze verändert werden können, wie die Arbeit mit Zeitlinien, Glaubenssatzveränderung nach Dilts, Telearbeit oder visueller Squash (siehe (12)) War die Veränderung erfolgreich, ist ein entscheidender Fortschritt erreicht, der den Klienten über die Bildungsmaßnahme hinaus begleitet.

Ein weiterer hemmender Faktor für den Lernerfolg kann sein, wenn der Seminarinhalt, die Ziele oder auch die Durchführung den Werten eines Klienten widersprechen. Auch hier handelt es sich oft um unbewusste Vorgänge, die der Klient zunächst nicht genau spezifizieren kann. Hat das Seminar beispielsweise Wettbewerbscharakter, in dem viele Spiele und Teilnehmervergleiche durchgeführt werden, wird sich ein Teilnehmer, dem Zusammenarbeit und gegenseitige Rücksichtnahme wichtig sind, unwohl und permanent unter Druck fühlen. Am Ende wird er vielleicht nicht das optimale Ergebnis für sich mitnehmen. Hier kann es dem Klienten helfen, sich seiner Werte bewusst zu werden. Werden diese durch einen oder mehrere Aspekte der Bildungsmaßnahme verletzt, kann er unterstützt von seinem Coach Maßnahmen beziehungsweise eine innere Haltung entwickeln, die ihn trotzdem das Beste aus dem Seminar machen lassen. Im eben aufgeführten Beispiel kann der Teilnehmer seine Werte innerhalb seines Teams umsetzen oder innerlich Abstand zu den Wettbewerbssituationen aufbauen (in NLP auch Dissoziation genannt). Dabei können auch positive Energiezustände – Ressourcen - helfen, auf die wir im Folgenden eingehen werden.

4.5 Ressourcen-Arbeit

Als Trainer oder Coach hat man in Lernprozessen häufig mit müden, gestressten oder abgelenkten Teilnehmern zu tun, die kraftlos und desinteressiert wirken. Zudem stellen sich gerade im Laufe einer längerfristigen Lernprozesses bei vielen Teilnehmern häufig Zweifel am Sinn des Programms oder an den eigenen Fähigkeiten ein. Dies äußert sich dann in Sätzen wie

„Das schaffe ich nie“ oder „Das ist zu schwierig für mich“. Zum einen spielen hier die Glaubenssätze aus dem vorangegangenen Abschnitt eine Rolle, zum anderen fehlt dem Lerner zu diesem Zeitpunkt die positive, optimistische Grundeinstellung, das Erfolgserlebnis. Hier kann die Aktivierung von Ressourcen von unschätzbbarer Hilfe sein. Ressource meint in diesem Zusammenhang eine positive Energiequelle wie Wissen, Fähigkeiten, Erfahrungen oder Emotionen, die den Klienten bei der Zielerreichung unterstützen können. Im Zustand dieser Ressourcen, sind die Teilnehmer „wach, lebendig, kraftvoll, energiegeladen und/oder entspannt.“ (13)

Bei der Ressourcenarbeit werden diese Energien hervorgerufen und geankert. Dabei wird die Ressource aktiviert und mit einem äußeren Reiz wie einer Berührung, einer Bewegung, einem Ort im Raum, einem Geräusch, einem Begriff, einem Bild, einem Gegenstand oder auch einem Ritual verbunden. Wann immer dieser Reiz eintritt, sollen die positive Erfahrung und das gute Gefühl für den Klienten präsent sein.

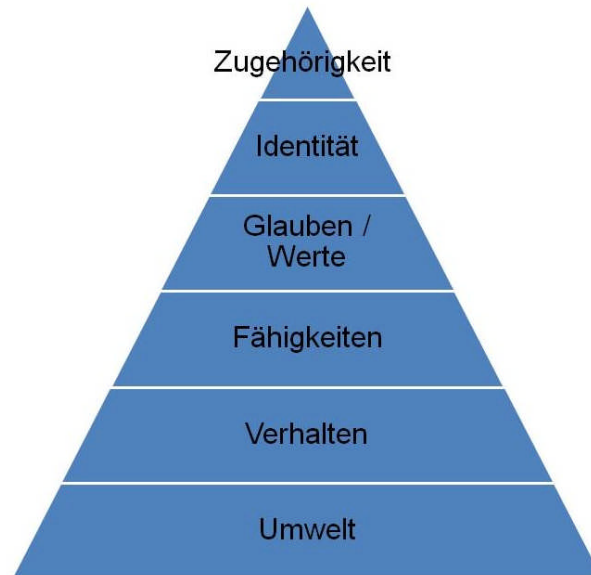
Stellt der Transfercoach fest, dass dem Klienten für den Lernerfolg Ressourcen fehlen, gilt es zunächst herauszufinden, welche das sind. Manchmal wird sie der Klient gleich benennen können („Wenn ich mutig wäre, würde ich mich das machen“), manchmal fällt dies den Klienten aber sehr schwer. Dann hilft es, zu einem kleinen Umweg zu greifen und den Klienten einfach die Zielsituation in seiner Fantasie durchleben zu lassen und dann von dieser Sicht die fehlende Ressource bestimmen zu lassen.

Ist die fehlende Ressource identifiziert, wird sie im nächsten Schritt aktiviert. Dazu führt der Coach den Klienten in einen Zustand, wo er genau diese Ressource ausgeprägt erlebt. Entweder fällt dem Klienten eine konkrete eigene Situation ein, in der er genau diese Ressource zur Verfügung hatte. Alternativ bittet man den Klienten eine Person zu benennen, die diese Ressource verkörpert, oder man arbeitet mit der Vorstellungskraft: „Stelle dir vor als ob ...“. Diese Ressource wird dann geankert, damit sie ihm immer, wenn sie benötigt wird, zur Verfügung steht.

Klassische Anwendungsfelder für Ressourcenarbeit im Rahmen von Transfercoaching sind beispielsweise die Überwindung von Schüchternheit oder mangelndem Mut („Das traue ich mich nicht“), fehlender Fokus („Ich lasse mich so leicht ablenken“), Entmutigung oder geringes Selbstbewusstsein („Ich kann das nie“) oder zu wenig Energie oder Geduld („Das halte ich nie durch“). Generell ist Ressourcenarbeit eines der zentralen Gebiete des NLP und ist Bestandteil zahlreicher Interventionen, auch im Transfercoaching.

4.6 Logische Ebenen

Das von Robert Dilts erdachte Persönlichkeitsmodell der logischen Ebenen kann wertvolle Hilfe bei der Unterstützung von Veränderung leisten. Die Grundlage des Modells bilden sechs Ebenen, die aufeinander aufbauen und die von unten nach oben dem Wesenskern eines Menschen immer näher kommen. (14)



Die Ebenen im Einzelnen:

- Umwelt: Alles was außerhalb des Menschen selbst liegt und stattfindet (Wo und wann mache ich etwas?)
- Verhalten: Ebene der Aktivitäten und Reaktionen (Was mache ich?)
- Fähigkeiten: Wissen und Können (Wie mache ich das?)
- Glauben / Werte: Überzeugungen, Motivationen (Weshalb mache ich das?)
- Identität: Rolle, Persönlichkeit (Wer bin ich?)
- Zugehörigkeit: auch Spiritualität, Sinn des Lebens, Mission (Wozu bin ich hier?)

Im Transfercoaching spielen alle sechs Ebenen eine Rolle wenn es darum geht, das im Seminar Gelernte im Arbeitsalltag umzusetzen.

- Stimmen die äußeren Rahmenbedingungen wie Verfügbarkeit von Ressourcen und Gelegenheit zur Anwendung?
- Welches Verhalten zeigt der Klient in im Arbeitsumfeld?
- Welche Fähigkeiten sind notwendig, um die gewünschte Verhaltensänderung zu zeigen?
- Welche förderlichen Glaubenssätze gibt es oder existieren hinderliche, die dem Erfolg im Wege stehen?
- Wie passt die anvisierte Änderung zur Persönlichkeit?
- Wie spiegelt sich da Lebensziel in der Verhaltensänderung wieder?

Der Coach kann diese Ebenen zum einen dazu verwenden, um für sich den Prozess zu beleuchten und auf Stimmigkeit zu überprüfen. Wurden alle Bereiche berücksichtigt oder gibt es noch Themen, deren Behandlung dem Entwicklungsprozess zuträglich wäre?

Zum anderen kann der Coach die logischen Ebenen explizit mit dem Klienten ansprechen, indem er ihn mit Blick auf das anvisierte Ziel sie durchlaufen lässt – von der Ebene der Umgebung bis zur Ebene der Spiritualität und wieder zurück (11). Dabei erkennt der Klient, welche Ressourcen und Veränderungen auf jeder Ebene notwendig sind und wie sich das am Ende auf ihn auswirken wird. Dies ist vor allem dann eine sinnvolle Aktivität, wenn das Veränderungsziel ein größeres ist, das mit reiner Wissensvermittlung nicht erreicht werden kann.

Der Charme der logischen Ebenen liegt vor allem darin, dass sich die in Kapitel 2.1 beschriebenen Erfolgsfaktoren hierin widerspiegeln: Sowohl die Bedeutung der Umwelt inklusive des Vorgesetzten, die Bildungsmaßnahmen selbst als auch die innere Einstellung werden durch das Modell abgedeckt und können so in einem ganzheitlichen Ansatz betrachtet werden.

Ein paar Worte zum Schluss

Bei den oben angerissenen Methoden des NLP handelt es sich nur um eine kleine Auswahl der Möglichkeiten. Für die Arbeit eines Transfercoachs kann im Prinzip die ganze Bandbreite des NLP von Bedeutung sein. Hier wurden nur einige der relevanten Grundideen und geeigneten Methoden aufgeführt, ohne jedoch den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Und jeder Coach wird für sich selbst herausfinden, was für seinen Klienten und ihn selbst der beste Weg ist ...

Anhang 1: Dialog zu Beginn

Peter: Hallo Susanne, schon lange nicht mehr gesehen! Wo hast du denn die ganze Zeit gesteckt? Du warst ja wie vom Erdboden verschluckt.

Susanne: Guten Morgen, Peter. Ach, weißt du, ich habe doch diese Weiterbildung gemacht. Die hat mich ganz schön auf Trapp gehalten. Einmal im Monat Training, Hausaufgaben, Fallarbeit, Abschlussprüfung ... puh, das hat ganz schön geschlaucht.

Peter: Und bist du jetzt durch?

Susanne: Ja, bin seit letzter Woche fertig.

Peter: Und, war es gut? Hat sich der ganze Stress denn gelohnt?

Susanne: Oh, das Training war schon toll. Super Trainer, geniale Gruppe, alle total nett. Das Seminarhotel war auch echt klasse, den Wellnessbereich hättest du mal sehen sollen! Und das Essen war auch sehr fein.

Peter (schmunzelt): Das hört sich ja toll an. Hat wohl viel Spaß gemacht. Ich traue mich ja fast nicht zu fragen, aber hast du auch was Neues gelernt?

Susanne: Ich glaube schon. Interessante Methode, ganz neue Aspekte. Fand ich schon alles sehr spannend. (zögert) Aber so ein Training ist ja in seiner Grundstruktur immer eher theoretisch und realitätsfern. Das kann man eh so nie im wirklichen Leben umsetzen. Das geht dir doch auch so.

Peter: Naja, das kann man so oder so sehen. Und was machst du jetzt mit all dem Neuen, was du gelernt hast? Du hast doch so viel Energie und Zeit reingesteckt.

Susanne: Mal sehen. Ich muss jetzt auf jeden Fall mal erst den Jahresabschluss hinter mich bringen und die Strategie fürs nächste Jahr fertigstellen. Danach habe ich vielleicht den Kopf frei und kann mir überlegen, was ich einsetzen kann.

Peter: Aber damit bist du ja mindestens die nächsten 6 Wochen voll beschäftigt! Ich dachte, das was in dem Seminar vorgestellt wurde, ist jetzt die bei uns in der Firma bevorzugte Vorgehensweise. Unser Vorstand hat da ja einen ziemlichen Hype drum gemacht.

Susanne: Ja, aber die Prioritäten sind ja wohl klar. Hauptsache ist, dass ich jetzt diese Zertifizierung in meinem Lebenslauf eintragen kann. Ich bin ja eh nicht der Typ für solche Methoden, wie sie in diesem Seminar vorgestellt wurden. Das ist mir alles zu soft, ich bin ja wohl eher die Energiegeladene. Und weißt du, ich mache mich echt nicht gerne lächerlich!

Peter (lacht): Ja, aber hat sich das Ganze denn dann gelohnt?

Susanne (zögert): Irgendwie schon, mal sehen. Ich muss darüber nachdenken, wie das bei mir reinpasst. Am Ende merkt es ja doch keiner, wenn ich einfach so weitermache wie bisher.

Peter: Eigentlich schade, findest du nicht?

Anhang 2: Dialog zum Abschluss

Peter: Hallo Bine, dich habe ich ja schon ewig nicht mehr gesehen!

Sabine: Hallo Peter, es kam in letzter Zeit einfach einiges zusammen. Erst der Jobwechsel und jetzt auch noch diese Management-Ausbildung, das kostet ganz schön Zeit und Energie.

Peter: Oh, du bist Teilnehmerin in diesem neuen Ausbildungsprogramm? Erzähl mir mehr darüber! Man hört ja fantastische Dinge darüber. Soll aber recht anspruchsvoll sein.

Sabine: Das Programm ist wirklich genial. Ich bin echt glücklich, dass ich mitmachen darf. Ist aber alles schon speziell und intensiv.

Peter: Wie das denn?

Sabine: Es ging gleich am Anfang richtig los: Martin, mein Chef, wollte sich ganz ausführlich mit mir über das Programm unterhalten. Über Ziele und Erwartungen und so. Uns dann das Assessment zu meinen Fähigkeiten und Potentialen - echt spannend. Doch es hat im Gesamtkontext richtig Sinn gemacht.

Peter: Und die Ausbildung selbst?

Sabine: Die Präsenzseminare waren super, doch nur sie waren ein Baustein von vielen. Ich finde die Arbeit in der Lerngruppe genial. Doch am Besten finde ich, dass ich von Anfang an einen Transfercoach bekommen habe ...

Peter: Einen was?

Sabine: Einen Transfercoach. Danny. Er begleitet mich durch das gesamte Programm.

Peter: Und was genau macht ein Transfercoach?

Sabine: Zunächst haben wir uns viel darüber unterhalten, was ich persönlich mit dem Seminar erreichen möchte. Dann haben wir einen Plan gemacht, wie ich das, was ich lerne im Alltag umsetzen werde. Dabei war dann auch Martin, mein Chef, involviert.

Peter: Wow, hört sich aufwendig an.

Sabine: Ist es auch. Steffi aus der Personalentwicklung hat mir erzählt, dass sie mit den früheren Programmen so unzufrieden waren, dass es dieses Mal komplett anders durchgeführt wird. Mit viel mehr Betreuung und so.

Peter: Erzähl mir mehr darüber.

Sabine: Jetzt treffe ich mich alle 2 Wochen mit meinem Coach und wir unterhalten uns über meine Fortschritte. Allein die Aussicht aufs nächste Gespräch hilft mir, am Ball zu bleiben. Danny stellt auch ziemlich gute Fragen.

Peter: Wie das?

Sabine: Ganz ehrlich? Mir fiel zuerst gar nicht auf, dass ich mir selbst im Weg rumstehe. Immer wieder fallen mir Ausreden ein, warum ich nicht erfolgreich sein kann oder warum ich die Seminarinhalte nicht im Alltag einsetzen kann. Danny hat mir geholfen Strategien zu entwickeln, wie ich damit umgehe.

Peter: Ist das nicht ein bisschen Psycho?

Sabine: Naja, manche Gespräche waren zunächst schon etwas seltsam, doch sie haben richtig was gebracht. Ich bin richtig froh, dass ich mich jetzt besser kenne und weiß, wie ich mit diesen inneren Stimmen umgehe.

Peter: Und wie geht das jetzt weiter?

Sabine: Mit den Seminaren selbst bin ich durch und auch die Prüfung habe ich bestanden. Jetzt geht es im Wesentlichen darum, alles im Alltag umzusetzen und Praxiserfahrung zu sammeln.

Peter: Und dabei hilft dir immer noch der Coach?

Sabine: Ja, natürlich. Er hilft mir, im täglichen Stress meine Ziele nicht aus den Augen zu verlieren. Wenn etwas mal nicht so läuft suchen wir nach Lösungen. Und wenn etwas gut läuft halten wir fest, was dazu geführt hat.

Peter: Hört sich toll an. Hast du irgendwann mal Zeit mir da mehr darüber erzählen.

Sabine: Ja klar. Komm doch morgen Abend zu mir zum Essen.

Peter: Oh, super. Bereite dich schon mal darauf vor, ich will alles ganz genau wissen. Bis morgen dann!

Sabine: Bis dann!

Literaturverzeichnis

1. **Alke, Marit.** *Praxistransfer inklusive!* 2008.
2. **Blenchard, Kern, Meyer, Paul J. und Ruhe, Dick.** *Know Can Do - Vom Wissen zum Tun.* 2009.
3. **Wick, Calhoun, et al.** *The Six Disciplines of Breakthrough Learning.* 2006.
4. **Besser, Ralf.** *Transfer: Damit Seminare Früchte tragen.* 2004.
5. **Cross, Jay.** *Informal Learning.* 2006.
6. **Hirning, Anke.** *Integration von formellem und informellem Lernen; Jahrbuch Personalentwicklung 2009, Hrsg. Schwuchow/Gutman.* 2009.
7. **Phillips, Jack und Stone, Drew.** *How to Measure Training Results.* 2002.
8. **Lorenz, Thomas und Oppitz, Stefan (Hrsg.).** *Vom Training zur Performance.* 2001.
9. **Rauen, Christopher (Hrsg.).** *Coaching-Tools.* 2007.
10. **Sawizki, Egon.** *NLP im Alltag.* 1996.
11. **Rauh, Dirk.** *Aufbruch zu neuen Zielen.* 1997.
12. —. *Seminarunterlage zum NLP-Mastertraining.* 2010.
13. **Ulsamer, Bertold.** *NLP in Seminaren.* 1994.
14. **Ackermann, Rolf, et al.** *Kreativ lehren und lernen.* 1996.