Auswirkungen der Coaching-Weiterbildung an der Führungsakademie Baden-Württemberg auf die berufliche Tätigkeit der Absolventen

Fragebogenentwicklung und Transferevaluation

Abschlussarbeit des Lehrgangs Business-Coach an der Führungsakademie Baden-Württemberg
August 2012

vorgelegt von
Dipl.-Psych. Anna-Kristin Schallner
Dr. rer. nat. Thomas Uhlendahl
Inhalt

Abstract ................................................................................................................................... V

1 Einleitung .................................................................................................................................. 1
  1.1 Fragestellung ...................................................................................................................... 1
  1.2 Gliederung ........................................................................................................................ 2

2 Einführung in die Thematik ...................................................................................................... 3
  2.1 Vorbemerkungen zum Aufbau ........................................................................................ 3
  2.2 Evaluation ........................................................................................................................ 3
  2.3 Transferevaluation .......................................................................................................... 4
  2.4 Evaluation von Coachinglehrgängen ............................................................................ 4
  2.5 Evaluationen an der Führungsakademie ...................................................................... 5
  2.6 Lehrgangsbeschreibung Coaching an der Führungsakademie ...................................... 6
    2.6.1 Konzept und Haltung ................................................................................................. 6
    2.6.2 Aufbau ...................................................................................................................... 7
    2.6.3 Zertifikat für die vom DBVC anerkannte Weiterbildung ...................................... 8

3 Fragestellungen ....................................................................................................................... 9
  3.1 Ziele der Arbeit ................................................................................................................ 9
  3.2 Konkrete Fragestellungen ............................................................................................. 10
    3.2.1 Operationalisierung des Transfers .......................................................................... 10
    3.2.2 Index zur Messung des gesamten Transfers ............................................................. 12
    3.2.3 Weitere Fragestellung ............................................................................................ 12

4 Methodisches Vorgehen ........................................................................................................ 14
  4.1 Stichprobenbeschreibung .............................................................................................. 14
    4.1.1 Grundgesamtheit ...................................................................................................... 14
    4.1.2 Rücklaufquote und Repräsentativität ...................................................................... 15
    4.1.3 Berufliche Vorerfahrungen der Absolventen ........................................................... 16
  4.2 Studiendesign .................................................................................................................. 22
    4.2.1 Untersuchungsinstrument ....................................................................................... 22
    4.2.2 Untersuchungsplan .................................................................................................... 22
    4.2.3 Ergebnisrückmeldung .............................................................................................. 22
  4.3 Erhebungsmethode ......................................................................................................... 23
  4.4 Datenanalyse .................................................................................................................... 23
  4.5 Entwicklung des Fragebogens ......................................................................................... 24
    4.5.1 Pilotstudie ................................................................................................................ 24
    4.5.2 Persönliche Angaben ............................................................................................... 25
    4.5.3 Coaching-Weiterbildung ......................................................................................... 25
    4.5.4 Berufliche Situation und berufliches Handeln .......................................................... 26
    4.5.5 Allgemeine Gestaltung des Fragebogens ................................................................. 26
  4.6 Methodische Reflexion ..................................................................................................... 27
    4.6.1 Studiendesign ............................................................................................................ 28
    4.6.2 Fragebogen als Untersuchungsinstrument .............................................................. 28
    4.6.3 Messung des Transfers ............................................................................................ 29
    4.6.4 Inferenzstatistische Berechnungen ......................................................................... 29
    4.6.5 Generalisierung der Ergebnisse ............................................................................. 30
Abbildungsverzeichnis
Abbildung 1: Aufbau des Coaching-Lehrgangs an der Führungsakademie Baden-Württemberg .................. 7
Abbildung 2: Verteilung der Weiterbildungsabschlüsse nach Geschlecht .............................................. 15
Abbildung 3: Nennungen abgeschlossene Hochschulstudiengänge der Absolventen vor der Coaching-Weiterbildung (Mehrfachnennung möglich) ................................................................. 16
Abbildung 4: Nennungen zuvor abgeschlossener Weiterbildungen der Absolventen vor der Coaching-Weiterbildung (Mehrfachnennung möglich) ................................................................. 17
Abbildung 5: Alter der Befragten bei Weiterbildungsbeginn ................................................................. 19
Abbildung 6: Dauer der Weiterbildung in Jahreskategorien ................................................................. 19
Abbildung 7: Alter der Befragten bei Weiterbildungsabschluss ......................................................... 20
Abbildung 8: Alterskategorien sortiert nach Abschlussjahr ............................................................... 20
Abbildung 9: Interpolation des Altersdurchschnitts nach Abschlussjahren ........................................ 21
Abbildung 10: Finanzierung der Weiterbildung ..................................................................................... 21
Abbildung 11: Ziele, die mit der Coaching-Weiterbildung verfolgt wurden und Zielerreichungsgrad in Prozent mit Angabe der Streuung .................................................................................. 32
Abbildung 12: Mittelwerte der Einschätzungen der beruflichen und persönlichen Kompetenzen vor und nach der Coaching-Weiterbildung ................................................................. 34
Abbildung 13: Streuung der Einschätzungen der beruflichen und persönlichen Kompetenzen vor und nach der Coaching-Weiterbildung ................................................................. 35
Abbildung 14: Antworten auf die Frage 10 nach Inanspruchnahme von Coaching seit Ende der Weiterbildung ............................................................................................................. 36
Abbildung 15: Arbeitsverhältnisse vor und nach der Coaching-Weiterbildung ......................................... 38
Abbildung 16: Tätigkeitsfelder vor und nach der Coaching-Weiterbildung ........................................... 40
Abbildung 17: Tätigkeitsfelder vor und nach der Coaching-Weiterbildung mit Angabe der genauen Zu- und Abgänge aus dem jeweiligen Tätigkeitsfeld ............................................. 41
Abbildung 18: Anzahl an Tätigkeitsfeldern der Absolventen vor und nach der Coaching-Weiterbildung ................................................................................................................................. 42
Abbildung 19: Individuelle Veränderung der Anzahl an Tätigkeitsfeldern der Absolventen vor und nach der Coaching-Weiterbildung .................................................................................... 43
Abbildung 20: Darstellung der durchgeführten Coachingprozesse je Absolvent nach Abschlussjahr der Weiterbildung .............................................................................................................. 55
Abbildung 21: Kategorien der am häufigsten eingesetzten Techniken und Methoden ............................ 57

Tabellenverzeichnis
Tabelle 1: Anzahl der Berufsjahre insgesamt zum Zeitpunkt der Befragung .............................................. 18
Tabelle 2: Antwortkategorien und Nennungen auf die Frage nach Veränderungen im Arbeitsalltag, die auf die Coaching-Weiterbildung zurückgeführt werden ........................................ 45
Tabelle 3: Antwortkategorien und Nennungen der bedeutendsten Veränderungen der beruflichen Situation, die auf die Coaching-Weiterbildung zurückgeführt werden ........................ 47
Tabelle 4: Antwortkategorien und Nennungen der zusätzlich persönlichen Hilfestellungen bei der Umsetzung des Erlernten bzw. bei der Erweiterung des beruflichen Spektrums ............. 49
Tabelle 5: Antwortkategorien und Nennungen der zusätzlichen Hilfestellungen aus dem Umfeld bei der Umsetzung des Erlernten bzw. bei der Erweiterung des beruflichen Spektrums ...... 52
Tabelle 6: Angaben über die als Coach durchgeführten Prozesse ........................................................... 54
Abstract

Viele Berufstätige nehmen finanzielle und zeitliche Investitionen auf sich, um nebenberuflich **Weiterbildungen** in Anspruch zu nehmen. Ob das in der Weiterbildung Erlernte tatsächlich einen **Effekt** auf den beruflichen Alltag hat, ist anhand von bisherigen Studien kaum nachgewiesen.

In der vorliegenden Studie wurde untersucht, ob und welcher **Transfer** des in der Coaching-Weiterbildung Erlernten in den beruflichen Alltag der Absolventen vorliegt. Außerdem wurde nach möglichen Einflussvariablen gefragt, die den Transfer unterstützen könnten.

In der **explorativen Feldstudie** wurde zur Erfassung des Transfers von den beiden Autoren ein Online-Fragebogen konzipiert. Dieser wurde allen 64 bisherigen Absolventen des Coaching-Lehrgangs an der Führungsakademie Karlsruhe per E-Mail zugänglich gemacht. In einem Post-Design wurden die Einschätzungen der Absolventen bzgl. des aktuellen Zeitpunkts und teilweise retrospektiv erhoben.

Die **Auswertung** der erfassten Fragebogen, die knapp 50% der Absolventen der Coaching-Weiterbildung an der Führungsakademie repräsentieren, zeigte, dass ein bedeutsamer Transfer des in der Weiterbildung Erlernten in den beruflichen Alltag vorliegt. Die meisten sehr vor- und bereits weitergebildeten Absolventen schätzten die Erreichung der von ihnen selbst gesteckten Ziele hoch ein. Bedeutsame Veränderungen sind in den Bereichen der eigenen Haltung und bzgl. der eigenen Rollenklarheit zu verzeichnen. Die Daten zeigen, dass knapp die Hälfte Coaching als neues Tätigkeitsfeld aufnahm. So sind knapp zwei Drittel nach Abschluss der Weiterbildung als Coach tätig.

Der angepasste und optimierte Fragebogen könnte sowohl dauerhaft als auch für eine **Follow-Up-Erhebung** als Evaluationsinstrument eingesetzt werden.

Darüber hinaus könnte der Fragebogen auch dazu dienen, den Transfer aufgrund vertiefter theoretischer Überlegungen zu operationalisieren und als **Transferindex** zusammenzufassen. Einer der Autoren hat hierzu einen Versuch unternommen, der im Anhang 2 dargelegt ist.
1 Einleitung

Eine berufsbegleitende Weiterbildung erfordert im Allgemeinen einen hohen zeitlichen und finanziellen Einsatz von den Teilnehmenden. Ausschlaggebend für diese Investition sind oft persönliche Motive, die eng mit der Hoffnung auf einen langfristigen Effekt verknüpft sind.


1.1 Fragestellung

Mit der Untersuchung soll eruiert werden, ob und inwiefern die Coaching-Weiterbildung Auswirkungen auf den beruflichen Kontext der Absolventen hat. Dabei wird u.a. nach Veränderungen des Arbeitsalltags und der beruflichen Situation gefragt.

Für die Befragung der Absolventen wurde von den Untersuchern ein auf die Fragestellung zugeschnittener Fragebogen konzipiert.

Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen die Ergebnisse der Befragung. Die Überprüfung des Fragebogens auf seine Gütekriterien und Trennschärfe müsste in einem nächsten Schritt untersucht werden und ist nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit.

---

1 Um die Textverständlichkeit zu erhöhen, wird auf die weibliche Form verzichtet. Soweit nicht anders betont, sind aber immer beide Geschlechter gemeint.

2 Im Folgenden wird die Führungsakademie Baden-Württemberg häufig mit dem Kürzel Füak bezeichnet.
1.2 Gliederung

2 Einführung in die Thematik

2.1 Vorbemerkungen zum Aufbau

Es folgt eine grobe Skizze vom Aufbau und den Inhalten des Coachinglehrgangs an der Führungsakademie Baden-Württemberg.

2.2 Evaluation

Mithilfe von Evaluationen kann über den Erfolg oder Misserfolg einer Maßnahme entschieden werden. Als Teilbereich der empirischen Forschung beansprucht die Evaluationsforschung die systematische Anwendung wissenschaftlich fundierter Methoden (Bortz & Döring, 2003; Schnell et al., 2008).
Mit der Untersuchungsfrage, welcher Art und wie ausgeprägt die Transferleistung des in der Ausbildung Gelernten in den beruflichen Alltag der Absolventen ist, stellt die vorliegende Arbeit eine retrospektive Evaluation dar. D.h. die Absolventen des Coachinglehrgangs werden rückblickend danach gefragt, ob und was sich in ihrer beruflichen Tätigkeit geändert hat und ob die von ihnen erstrebte Ziele durch die Weiterbildung erreicht wurden. Man spricht in diesem Fall auch von einer summativen Evaluation, da die Auswirkungen des Lehrgangs nach dessen Abschluss zusammenfassend beurteilt werden (Bortz & Döring, 2003). Eine formative Evaluation, die regelmäßig Zwischenergebnisse erstellt, um die Weiterbildung für einen optimalen Transfer zu verbessern und Wirkfaktoren zu eruieren, wäre zusätzlich wünschenswert.
2.3 Transferevaluation


In der vorliegenden Studie wird zur Überprüfung des Transfers ausschließlich ein Transferfragebogen eingesetzt, auf dem die Befragten subjektive Aussagen darüber machen, inwiefern sie das Gelernte umsetzen konnten. Für eine optimale Bestimmung des Transfers sind jedoch weitere Erhebungen erforderlich. So schlägt Jüttner (2008) ergänzend ein 360°-Feedback sowie eine persönliche Befragung mittels Telefoninterview vor, mahnt aber gleichzeitig den hohen Aufwand für die Forscher an.


In der vorliegenden Arbeit handelt es sich nicht um Auftraggeberforschung, sodass die Gefahr der Parteilichkeit gebannt ist. Außerdem können die beiden Untersucher als *externe Evaluatoren* bezeichnet werden, da sie selbst noch nicht der untersuchten Population angehören.

2.4 Evaluation von Coachinglehrgängen

Den Autoren dieser Arbeit ist weder ein wissenschaftlich erarbeiteter Fragebogen noch eine Evaluationsstudie bekannt, womit die Wirksamkeit von Coachinglehrgängen überprüft wurde.

So steht der Bedarf an wissenschaftlichen Evaluationen, der u.a. aufgrund unzähliger Angebote von Weiterbildungsinstituten zustande kommt, in großem Gegensatz zum Vorhandensein von geeigneten Evaluationsinstrumenten und -studien. Es ist
anzunehmen, dass seriöse Anbieter von Coaching-Weiterbildungen daher schon lange auf wissenschaftlich fundierte Ausbildungsstandards hoffen, anhand derer ihre Lehrgänge bewertet und untereinander verglichen werden könnten. Einen Schritt in diese Richtung unternehmen die gegründeten Coachingverbände, die sich für verbindliche Qualitätsmerkmale und wissenschaftlich erarbeitete Evaluationsinstrumente einsetzen (Berninger-Schäfer, 2007).

2.5 Evaluationen an der Führungsakademie


Einen umfassenden Überblick über die Evaluationsinstrumente der Führungsakademie Baden-Württemberg bietet die Master-Arbeit von Jüttner (2008), wonach bereits vielfältige und ausreichende Informationen zur Bewertung der oben genannten Aspekte

---

3 Die in diesem Abschnitt genannten Fragebogen wurden aus Gründen der Umfangsbeschränkung nicht zusätzlich in die Anlage angefügt, zumal dem Leserkreis dieser Arbeit alle Fragebogen vorliegen.


2.6 Lehrgangsbeschreibung Coaching an der Führungsakademie


2.6.1 Konzept und Haltung


2.6.2 Aufbau

Abbildung 1: Aufbau des Coaching-Lehrgangs an der Führungsakademie Baden-Württemberg
2.6.3 Zertifikat für die vom DBVC anerkannte Weiterbildung

3 Fragestellungen

3.1 Ziele der Arbeit


Mit der Befragung soll untersucht werden, ob und inwiefern sich der berufliche Alltag nach Abschluss der Coaching-Weiterbildung an der Füak verändert. Der Untersuchung liegt die Vermutung zugrunde, dass nach Abschluss der Weiterbildung Veränderungen im beruflichen Kontext festzustellen sind (Arbeitshypothese). Hierzu bedienen sich die Untersucher primär der deskriptiven Statistik (Bortz & Döring, 2003; Schnell et al., 2008). Die offenen Fragen des Fragebogens machen deutlich, dass zunächst noch Explorationsbedarf im Untersuchungsgebiet besteht. Mithilfe der Ergebnisse sollen jedoch weitere Hypothesen generiert werden, die in Folgestudien genauer erforscht werden können.

3.2 Konkrete Fragestellungen

Die Untersucher gehen von der ungerichteten Alternativhypothese aus, dass sich bei den Befragten durch die Coaching-Weiterbildung berufliche Veränderungen vollzogen haben. Da die Auswertung rein deskriptiv erfolgt, wird die Hauptfrage offen gestellt und weist somit auf den explorativen Charakter der Studie hin.

**Hauptfragestellung:** Welche beruflichen Veränderungen vollziehen sich durch den Abschluss der Coaching-Weiterbildung?

Mit Veränderungen sind zum einen vertiefte Kompetenzen, ein anderes Beschäftigungsverhältnis sowie neue Tätigkeitsbereiche gemeint. Diese sind im Fragebogen explizit benannt. Außerdem wird in offenen Fragen nach den bedeutsamsten Veränderungen im Arbeitsalltag (Prozesse, Kommunikation, Haltung, etc.) sowie der beruflichen Situation (Tätigkeitsfelder, Hierarchie, etc.) gefragt. Mit zwei weiteren Fragen wird auch das Ausmaß des Transfers erfasst (Frage nach prozentualen Einfluss der Weiterbildung auf die berufliche Tätigkeit und Anzahl von durchgeführten Coachings).

### 3.2.1 Operationalisierung des Transfers

Der Transfer der Weiterbildungsinhalte auf den beruflichen Kontext wird in dieser Studie als Veränderung des beruflichen Alltags bzw. der beruflichen Situation verstanden. Es werden sowohl qualitative und quantitative Aspekte des Ausmaßes als auch der Art des Transfers erhoben.

Die konkrete Operationalisierung des Transfers erfolgt durch die Variablen

- **vertiefte Kompetenzen** (Frage 9). Die 13 Items von Frage 9 sollen auf einer elfstufigen Skala von 0 bis 10 bewertet werden und sind somit auf Intervallskalenniveau, was eine Voraussetzung für viele inferenzstatistische Berechnungen darstellt. Dadurch kann außerdem von einem „Ausmaß“ des Transfers gesprochen werden.

- **Beschäftigungsverhältnis** vor und nach Abschluss (Frage 12 und 14). Die Items sind nominalskaliert und können nicht in eine Rangreihe gebracht werden. Sie
stellt mehr eine allgemeine Veränderung als einen klassischen Transfer dar. Durch die Frage nach der Rolle als Führungskraft bzw. der Frage nach Angestellten bei Selbstständigen ist eine einfache ordinalskaolierte Reihung möglich.

- **Tätigkeitsfelder** (Fragen 13 und 15). Die Items sind nominalskaoliert und können nicht in eine Rangreihe gebracht werden. Sie stellen zunächst mehr eine Veränderung als einen klassischen Transfer dar.

- **Ausmaß des Einflusses der Weiterbildung auf heutige Tätigkeit** in Prozent (Frage 16). Antwort erfolgt in konkreten Zahlen, sodass deskriptive Maße angelegt werden können.

- bedeutamsste **Veränderungen des Arbeitsalltags** (Frage 17). Offene Frage, die qualitativ ausgewertet werden muss.

- bedeutamsste **Veränderungen der beruflichen Situation** (Frage 18). Offene Frage, die qualitativ ausgewertet werden muss.

- **Anzahl der durchgeführten Coachingprozesse** in verschiedenen Settings seit Abschluss der Weiterbildung (Frage 20). Antwort erfolgt in konkreten Zahlen, sodass deskriptive Maße angelegt werden können.


Für eine inferenzstatistische Auswertung, z.B. in einer Folgestudie, wäre es voraussetzend und daher wünschenswert, alle abhängigen Variablen auf Intervallskalenniveau zu heben.

3.2.2 Index zur Messung des gesamten Transfers

3.2.3 Weitere Fragestellung
Neben der Hauptfragestellung liegt der Untersuchung eine ungerichtete Zusammenhangshypothese zugrunde, die allerdings nicht im Rahmen der Arbeit, sondern nur im Zusammenhang mit dem im Anhang befindlichen Transfer-Index bearbeitet wurde (s. Anhang).


Variablen, die in diesem Zusammenhang erhoben werden

- Alle **demographischen Variablen** (Geschlecht, Alter, Weiterbildungen, Berufsjahre)
- **Variablen zur Coaching-Weiterbildung** und der heutigen beruflichen Situation (z.B. Spezifizierung im Coaching, Weiterbildungsdauer, Kompetenzen vor der Weiterbildung, Vorhandensein von Zielen bei Weiterbildungsbeginn, Finanzierung der Weiterbildung, Beschäftigungsverhältnis und Tätigkeitsfelder, eigene Inanspruchnahme von Coaching).
- **Persönliche Aspekte und Aspekte des Umfelds**, die geholfen haben, das in der Coaching-Weiterbildung Erlernte im Berufsalltag anzuwenden.
4 Methodisches Vorgehen

4.1 Stichprobenbeschreibung

Die definierte Zielpopulation umfasst alle 64 Absolventen, die bis März 2012 eine Coaching-Weiterbildung an der Führungsakademie Baden-Württemberg abgeschlossen haben. Aufgrund der vollständig vorhandenen Email-Adressen aller bisherigen Absolventen konnte die gesamte Population angeschrieben und um die Teilnahme an der Befragung gebeten werden. Es handelt sich hierbei also um die Vollerhebung einer natürlichen Gruppe.

Eine hohe externe Validität und somit Übertragbarkeit der Untersuchungsergebnisse auf Personen anderer Coachinglehrgänge wäre gegeben, wenn die Stichprobe in ihrer Demographie den Stichproben anderer Coaching-Weiterbildungsgänge ähnelte. Hierzu liegen aber keine Kenntnisse und Daten vor, sodass in diesem Punkt auf zukünftige Arbeiten verwiesen werden muss.

4.1.1 Grundgesamtheit

Die Grundgesamtheit der Absolventen der Coaching-Weiterbildungen an der Führungsakademie Baden-Württemberg umfasst bis zum Zeitpunkt der vorliegenden Erhebung im April 2012 insgesamt 64 Personen, wovon 38 (59,4%) weiblich und 26 (40,6%) männlichen Geschlechts sind. Unter den Absolventen verteilen sich die Weiterbildungsabschlüsse nach Auskunft der Füak zum aktuellen Zeitpunkt wie folgt:

- 62 haben das Zertifikat zum Business-Coach erworben,
- Zwei Absolventen haben das Zertifikat zum Gesundheitscoach erworben,
- Eine Absolventin hat das Zertifikat zum Business-Coach und zusätzlich das Zertifikat für den Kontext Kirche erworben,

4.1.2 Rücklaufquote und Repräsentativität


Bis zum 1. April lagen insgesamt 34 Datensätze vor, von denen allerdings drei Datensätze aufgrund unzureichender Bearbeitung des Fragebogens unbrauchbar waren. Zum Ende des Erhebungszeitraums lagen somit insgesamt 31 auswertbare Datensätze vor, was einer Rücklaufquote von 48,4 % entspricht und für die Repräsentativität als ausreichend gesehen wurde. In Bezug auf die Geschlechterverteilung der Absolventen zeigt sich eine ähnliche Verteilung wie in der Grundgesamtheit. Elf (35,5 %) der 31 nutzbaren Datensätze wurden von Männern abgesendet und 20 von Frauen (64,5 %). Die Datensätze spiegeln damit weitestgehend die Verteilung der Geschlechter in der Grundgesamtheit wider.

Abbildung 2: Verteilung der Weiterbildungsabschlüsse nach Geschlecht

4.1.3 Berufliche Vorerfahrungen der Absolventen

In Bezug auf die Ausbildungsberufe vor der Coaching-Weiterbildung an der Führungsakademie Baden-Württemberg (Frage 3), zeigt sich, dass nur drei Teilnehmerinnen und ein Teilnehmer jeweils einen Ausbildungsberuf erlernt haben. 19 Absolventen haben keine Ausbildungsberufe erlernt und acht Personen haben hierzu keine Angabe gemacht.

Bei den Studiengängen zeigt sich ein deutlich anderes Bild (Abb. 3).

Abbildung 3: Nennungen abgeschlossene Hochschulstudiengänge der Absolventen vor der Coaching-Weiterbildung (Mehrfachnennung möglich)

Abbildung 3 zeigt die vor der Coaching-Weiterbildung abgeschlossenen Hochschulstudiengänge der Absolventen. Von den insgesamt 31 rückläufigen Fragebögen hat lediglich eine Person keine Angaben gemacht und nur zwei Personen haben kein Studium abgeschlossen. Von den verbleibenden 28 Absolventen haben neun
sogar mehr als einen Hochschulabschluss erworben. Doppelstudienabschlüsse wurden dabei als zwei Abschlüsse gewertet, Promotionen (3 Fälle) ebenfalls als einen zusätzlichen Abschluss, weswegen eine Gesamtzahl von 38 Abschlüssen auf 28 Personen kommt. Es wurde keine Unterscheidung zwischen Universitäten und Fachhochschulen vorgenommen.

In Bezug auf die anderen Weiterbildungen ist die Vorerfahrung der Coaching-Absolventen noch breiter gefächert, was die Themen und Bereiche angeht. Die Auswertung dieser offenen Frage (Frage 3 c) zeigt deutlich, dass die Absolventen bereits vor der Coaching-Weiterbildung über ein reichhaltiges Methodenspektrum verfügten.

Abbildung 4: Nennungen zuvor abgeschlossener Weiterbildungen der Absolventen vor der Coaching-Weiterbildung (Mehrfachnennung möglich) (FoBi = Fortbildung/en)


Aus den Antworten zu Frage 3 nach den Aus- und Weiterbildungen vor der Coaching-Weiterbildung an der Führungsakademie Baden-Württemberg lässt sich ablesen, dass
die Teilnehmer der Weiterbildung weitestgehend Akademiker mit Zusatzqualifikationen und Vorüberzeugungen im kommunikativen und/oder psychosozialen Bereich sind. Im Schnitt hat jeder Teilnehmer und jede Teilnehmerin im Vorfeld zur Coaching-Weiterbildung an der Führungsakademie mindestens eine Weiterbildung bereits abgeschlossen.

Entsprechend der zuvor abgeschlossenen Studiengänge und Weiterbildungen ist auch die durchschnittliche Anzahl an Berufsjahren der Teilnehmer zum Zeitpunkt der Erhebung relativ hoch. Der Mittelwert liegt bei rund 24,5 Jahren (bei einer Standardabweichung von rund 7,5 Jahren), das Minimum bei 7, das Maximum bei 43 Berufsjahren (Tab. 1).

Entsprechend der zuvor abgeschlossenen Studiengänge und Weiterbildungen ist auch die durchschnittliche Anzahl an Berufsjahren der Teilnehmer zum Zeitpunkt der Erhebung relativ hoch. Der Mittelwert liegt bei rund 24,5 Jahren (bei einer Standardabweichung von rund 7,5 Jahren), das Minimum bei 7, das Maximum bei 43 Berufsjahren (Tab. 1).


Entsprechend des berufsbegleitenden Charakters der Coaching-Weiterbildung dauert diese auch entsprechend lange bis das Zertifikat ausgestellt wird. Abbildung 6 bietet eine Übersicht über die Verteilung der Weiterbildungsdauer vom ersten Modul bis zur Prüfung. Da viele der Befragten die beiden Fragen 6 und 7 des Online-Fragebogens häufig nur mit Jahreszahlen ohne Monatsangaben beantwortet haben, war eine

Abbildung 5: Alter der Befragten bei Weiterbildungsbeginn

Abbildung 6: Dauer der Weiterbildung in Jahreskategorien
Altersgruppen 40-Jahre und älter angehören.
Was sich in der Abbildung zuvor schon andeutet kann mit Hilfe eines Punktdiagramms und einer eingefügten Interpolationslinie noch deutlicher dargestellt werden: der Altersdurchschnitt der Absolventen sinkt über die Jahre hinweg tendenziell (Abb. 9).

Abbildung 9: Interpolation des Altersdurchschnitts nach Abschlussjahren

Abbildung 10: Finanzierung der Weiterbildung

4.2 Studiendesign

4.2.1 Untersuchungsinstrument

4.2.2 Untersuchungsplan
Die vorliegende Feldstudie stellt ein Eingruppen-Posttest-Design dar (One-Shot-Studie, s. hierzu auch Bortz & Döring, 2003). Im Sinne einer Ergebnisevaluation wurden die Studienteilnehmer nach Ablegen ihrer Prüfung einmalig schriftlich befragt. Der Fragebogen greift jedoch Elemente der Prä-Post-Messung auf, indem er retrospektiv nach der Situation vor Beginn der Weiterbildung fragt. Es muss dabei berücksichtigt werden, dass der Einstieg in die Weiterbildung für die Absolventen unterschiedlich lange zurück liegt und somit von unterschiedlich stark ausgeprägten Verzerrungseffekten ausgegangen werden muss.

4.2.3 Ergebnisrückmeldung
4.3 Erhebungsmethode


Den Studienteilnehmern war zum Ausfüllen des Fragebogens insgesamt eine Frist von vier Wochen gegeben, in der diese den Fragebogen online abgerufen und ausfüllen konnten. Der zeitliche Aufwand wurde zuvor überprüft und mit etwa 15-20 Minuten veranschlagt, was im Rahmen des Zumutbaren gesehen wurde.

4.4 Datenanalyse

Der Online-Fragebogen war dahingehend programmiert, dass sowohl die eingegebenen Werte wie auch automatische Korrekturen zur Plausibilisierung der Daten beim Absenden übermittelt werden. So wurden leere Felder je nach Bearbeitung z.B. entweder mit „999“ automatisch ausgefüllt, wenn die Frage generell nicht beantwortet wurde, oder „98“, wenn eine Unterfrage aufgrund einer vorherigen Filterfrage nicht gestellt wurde.

In SPSS (Version 20, 2012) wurden die Variablen definiert, die auf den zuvor festgelegten Antwortmöglichkeiten basierten, sofern es sich nicht um offene Fragen handelte. Die einzelnen Variablen wurden nach Häufigkeiten ausgezählt, Mittelwerte verglichen und Standardabweichungen sowie Korrelationen berechnet und im Fall von Frage 9 auch ein t-Test durchgeführt. Weitergehende statistische Auswertungsverfahren wurden aufgrund der geringen Populationsgröße und der niedrigen Skalenniveaus nicht angewandt. Die einzelnen Auswertungsschritte sind bei den jeweiligen Fragen des Ergebnisteils (Kap. 5) näher angegeben.
In verschiedenen Fällen wurden die Daten der einzelnen Variablen auch aggregiert (siehe Auswertung Frage 13 und 15, Tätigkeitsfelder vorher und danach) oder transformiert und umgerechnet. Letzteres geschah vor allem im Zusammenhang mit der Berechnung der Weiterbildungsdauer und dem Alter bei Beginn bzw. Abschluss auf der Grundlage der Angaben zum aktuellen Alter, Weiterbildungsbeginn und -abschluss.


4.5 Entwicklung des Fragebogens


4.5.1 Pilotstudie


Der Fragebogen ist in drei Abschnitte gegliedert, die mit Überschriften versehen sind („Persönliche Angaben“, „Coaching-Weiterbildung“ und „Berufliche Situation und berufliches Handeln“).
4.5.2 Persönliche Angaben
Demographische Daten (Fragen 1 bis 4) gingen nur in die Befragung ein, sofern sie für die Interpretation und Generalisierbarkeit der Ergebnisse relevant erschienen. Die Untersucher interessierte, ob Zusammenhänge zwischen dem Transfer und den Variablen Geschlecht, Alter, beruflicher Hintergrund, Anzahl von Weiterbildungen und gesammelte Berufsjahre festzustellen sind. Neben dieser ungerichteten Korrelationshypothese sollten diese Daten außerdem zur Stichprobenbeschreibung dienen, um die externe Validität Einschätzen zu können.

4.5.3 Coaching-Weiterbildung
Die Fragen 5 bis 7 (Abschluss an der Füak sowie Beginn und Ende der Weiterbildung) dienen, ähnlich wie die persönlichen Angaben, der weiteren Stichprobenbeschreibung und sind voraussetzend für eine korrekte Generalisierung. Außerdem stehen hinter diesen Fragen wiederum ungerichtete Korrelationshypothesen, nämlich ob die Sparte (Business, Gesundheit, Kirche oder Schule) sowie die Dauer der Weiterbildung Zusammenhänge zum Transfer in den beruflichen Kontext aufweisen.

Frage 8 lässt die Teilnehmer selbst beurteilen, ob die vor der Ausbildung selbst gesetzten Ziele erreicht wurden und in welchem Maße. Diese Angaben sind nicht irrelevant, da das Erreichen von den jeweils individuell angestrebten Kompetenzen und Zielen einen Beitrag zum Transfer leisten könnte.
Die Studienteilnehmer sind weiterhin aufgefordert, ihre ehemaligen Ziele zu formulieren. Diese Antworten geben Hinweise darauf, welche Ziele sich die an den Lehrgängen Interessierten vornehmen, ob es Häufungen gibt und ob der erfolgreiche Transfer selbst als Ziel genannt wird. Gerade bei Häufungen können die Antworten für die Entwicklung weiterer Fragebogen verwendet werden und außerdem in die Planung der Lehrgänge einfließen.

interessierten dabei ausschließlich die Aspekte zur Erfassung des Lernerfolgs, d.h. der Ergebnisqualität.

Zudem sammelten die Untersucher in einem Brainstorming alle Kompetenzen, die sie durch die Weiterbildung gefördert sahen und verglichen diese mit denen aus dem Entwurf von Frau Berninger-Schäfer. Um die Praktikabilität des Fragebogens nicht zu gefährden, einigten sie sich im Dialog auf insgesamt 13 Kriterien.

Ob es Zusammenhänge zwischen dem Transfer und der eigenen Inanspruchnahme von Coaching gibt, klärt Frage 10. Man könnte vermuten, dass die Selbstreflexion eines Coaches im Einzel- und Gruppensetting den Transfereffekt erhöht, andererseits könnten auch besonders unsichere Personen, denen der Transfer nur schwer gelingt, besonders häufig Coaching in Anspruch nehmen. Die Korrelationshypothese bleibt also ungerichtet.

Bedeutend für die Motivation für die Aufnahme der Weiterbildung sowie auch für die Ausübung der erlangten Kompetenzen im bisherigen Arbeitsbereich erschien den Untersuchern die Frage nach der Finanzierung der Weiterbildung (siehe Frage 11). Mithilfe dieser Ergebnisse können spannende Hypothesen aufgestellt werden. So ist nicht ausgeschlossen, dass sich die Finanzierung als wichtige Moderatorvariable für den Transfererfolg herausstellt.

4.5.4 Berufliche Situation und berufliches Handeln
Der eigentliche Transfer wird durch verschiedene Fragen (v.a. Fragen 12 bis 18 und 20) erhoben. Die genaue Operationalisierung wird in Kapitel 3.2 beschrieben.
Ideen generiert Frage 19. Hier wird danach gefragt, welche persönlichen Aspekte und welche Aspekte der Umwelt unterstützend für den Transfer erlebt wurden.
Frage 21 eröffnet die Möglichkeit, Methoden und Techniken aufzudecken, die in der praktischen Anwendung bei eigenen Coachingprozessen am häufigsten Niederschlag finden.

4.5.5 Allgemeine Gestaltung des Fragebogens
Bei der Gestaltung des Fragebogens wurde auf ein ansprechendes Layout Wert gelegt. Dies sollte die Bereitschaft und Motivation zum bedachten Ausfüllen sowie letztlich auch die Rücklaufquote erhöhen. Dazu wurde auf die sonst häufig verbreitete Technik

Der Internetlink zum Online-Fragebogen wurde den Personen der Population per E-Mail über die Führungsakademie zugeschickt. Die E-Mail begann mit einem kurzen Anschreiben, das die mit dem Fragebogen verfolgten Ziele aufzeigte, auf die anonyme Teilnahmemöglichkeit hinwies und allgemeine Hinweise zur Bearbeitung enthielt. Diese transparente Darstellung sowie die übersichtliche Gestaltung des Fragebogens sollte zur Erhöhung der Validität der Daten beitragen. Um die Bearbeitungszeit des Fragebogens im Rahmen zu halten, wurden kurze Fragen mit hoher Augenscheinvalidität bevorzugt und die damit einhergehenden Einschränkungen in der Reliabilität akzeptiert.

4.6 Methodische Reflexion


In Anbetracht der Anforderungen und des Aufwands fiel die Entscheidung auf eine Feldstudie mit explorativem Charakter. Diese könnte jedoch als Vorstudie für weitere wissenschaftlichere Zwecke dienen, wie z.B. der Entwicklung eines Fragebogens mit hohen Gütekriterien. Im Folgenden sollen einige methodische Aspekte aufgeführt werden, die bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden müssen. Außerdem schließen sich Ideen für methodische Herangehensweisen in Folgestudien an.
4.6.1 Studiendesign

In diesem Design ist die interne Validität eingeschränkt und somit die Interpretation, dass die wahrgenommenen beruflichen Veränderungen alleine auf die Coaching-Weiterbildung zurückzuführen sind. Dies gilt besonders für Ergebnisse der Frage 9, da nicht ausgeschlossen werden kann, dass auch andere Lernumgebungen zu einer Veränderung der eigenen Kompetenzen beigetragen haben.


4.6.2 Fragebogen als Untersuchungsinstrument
Der Fragebogen stellt eine zeitlich und methodisch praktikable Möglichkeit dar, Personen nach ihrer Einschätzung zu befragen. Steht im Zentrum des Interesses jedoch nicht alleine die subjektive Einstellung zu einem Thema, sondern ein möglichst zu objektivierender Aspekt, so sind weitere Datenquellen vonnöten (s. Lamnek 2010).

Für die vorliegende Untersuchungsfrage könnten in Ergänzung zum Fragebogen für den Absolventen weitere Fragebogen für z.B. den Lehrcoach, die vom Absolventen gecoachten Klienten und die Dozenten der Lehrgänge entworfen und eingesetzt werden. Telefon-Interviews könnten zur vertieften Nachfrage dienlich sein oder zur Erkundung des Themenfelds in der Entwicklungsphase eines neuen Fragebogens.


Auch wenn es nahezu offensichtlich erscheint, dass eine multimethodale Erhebung in Folgestudien empfehlenswert ist, so muss dennoch eine Balance zwischen
methodischem Anspruch und Praktikabilität bestehen.
Dabei wäre sowohl der hohe zeitliche Aufwand und die Kosten für eine erweiterte Datenerhebung ebenso zu bedenken, wie auch die Vertraulichkeit gegenüber den Teilnehmenden, da bei einer mehrdimensionalen Erhebung zunächst alle Daten (Lehrcoaching, gecoachten Klienten, etc.) personenbezogen zusammen getragen werden müssten, bevor diese anonymisiert werden könnten.

4.6.3 Messung des Transfers
Die Operationalisierung des Transfers erfolgte in der vorliegenden Studie durch mehrere Variablen (s. Kap. 2.3). Die Ergebnisse dieser Studie bieten eine erste Einschätzung, welche der Variablen auch zukünftig sinnvoll abzufragen und aussagekräftig erscheinen.
Es wurde der Versuch unternommen, zwischen dem Ausmaß (z.B. in Frage 9 als Ausprägung von Kompetenzen erfasst) und der Art des Transfers (z.B. Fragen 17 und 18) zu unterscheiden.
Es ist anzumerken, dass die Antworten nicht zuverlässig auf die Weiterbildung zurückzuführen sind. Aspekte, welche die interne Validität einschränken, sind z. B.:

- retrospektive Verzerrungen/Erinnerungsfehler
- Über- oder Unterschätzung des eigenen Transfers, je nach Persönlichkeit
- andere Umwelteinflüsse (z.B. zusätzliche betriebsinterne Fortbildungen, Berufserfahrung), die nicht erhoben wurden bzw. schwer zu erfassen sind.

Eine für die Zukunft sehr wünschenswerte Maßnahme ist eine Expertendiskussion, was genau unter Transfer und Transfererfolg zu verstehen ist und eine daraus abgeleitete Operationalisierung. Ergänzend sollten weitere Quellen aus der Literatur einbezogen werden. Erste Ideen bietet der im Rahmen dieser Arbeit entworfene Transferindex (s. Anhang 2).

4.6.4 Inferenzstatistische Berechnungen
Der Fragebogen beinhaltet Items, die auf unterschiedlichem Skalenniveau beantwortet werden. Durch den explorativen Charakter der Studie sind einige Fragen auch offen gestellt und müssen qualitativ ausgewertet werden. In Hinblick auf weitere Befragungen könnten die Antworten Hinweise für die Entwicklung konkreterer Items auf höherem Skalenniveau liefern.

4.6.5 Generalisierung der Ergebnisse
5 Ergebnisse

Im Folgenden die Ergebnisse der einzelnen Fragen anhand der Reihenfolge im Fragebogen vorgestellt. Aus Gründen des Umfangs der vorliegenden Arbeit wurden entsprechend der Korrelationshypothesen zuvor Schwerpunkte bei der Auswertung gesetzt. Eine ausführlichere Auswertung der vorliegenden Daten wäre in einer weiterführenden Untersuchung wünschenswert. Ferner ist an dieser Stelle anzumerken, dass die eigentliche Auswertung bei Frage 8 beginnt (siehe Fragebogen im Anhang), da die Ergebnisse der Fragen 1 bis 7 zur Beschreibung der Stichprobe bereits zuvor in Kap. 4.1 dargestellt sind.

5.1 Ziele und Zielerreichung

Es wird deutlich, dass neben der Stärkung der Führungskompetenz (acht Nennungen) und dem Erschließen eines neuen Berufsbzw. Tätigkeitsfeldes (neun Nennungen) vor allem die Erweiterung und Festigung der eigenen Beratungs- und Coachingkompetenzen (17 Nennungen) Ziele der Weiterbildung waren. Hierbei zeigt sich auch, dass die durchschnittliche Zielerreichung trotz recht hoher Schwankungen (dargestellt anhand der schwarzen Balken) bei jeweils über 75% liegt. Ähnlich hoch liegt auch die Zielerreichung im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung, welcher Aspekt ebenfalls neun Mal genannt wurde. Während die Zertifizierung als Ziel drei Mal genannt und deren Zielerreichung mit 100 Prozent angegeben wurde, sieht der Zielerreichungsgrad bei denjenigen, die mit der Weiterbildung Coaching im bisherigen Tätigkeitsumfeld integrieren wollten (fünf Nennungen), mit knapp unter 50 Prozent deutlich schlechter aus. Eine ebenfalls hohe Streuung des Zielerreichungsgrades zeigt das Ziel „Netzwerk erweitern“, welches drei Mal genannt wurde und eine Streuung von 20 bis 100 Prozent


5.2 Bewertung der beruflichen und persönlichen Kompetenzen

**Frage 9** stellt einen zentralen Baustein der hier vorliegenden Transfer-Evaluation der Coaching-Weiterbildung an der Führungsakademie Baden-Württemberg dar, da hier die Absolventen ihre eigenen beruflichen und persönlichen Kompetenzen vor und nach der Weiterbildung einschätzen sollten.

Zunächst muss nochmals erwähnt werden, dass nicht ausgeschlossen werden kann, dass während der Coaching-Weiterbildung auch andere Faktoren und Einflüsse, wie etwa parallel dazu verlaufende weitere Qualifizierungen, dazu beigetragen haben können, dass sich die beruflichen und persönlichen Kompetenzen in diesem Zeitraum verändert haben (Einschränkung der internen Validität, s. a. methodische Reflexion Kap. 4.6). Aufgrund der konkreten Fragestellung sowie der Kontextualisierung des Fragebogens mit der Coaching-Weiterbildung wurden die Befragten aber auf die Coaching-Weiterbildung und deren Wirkung fokussiert, sodass davon auszugehen ist, dass die vorliegenden Ergebnisse zum Großteil auf die Coaching-Weiterbildung zurückzuführen sind.


In der Grafik zeigt sich deutlich, dass die während der Ausbildung besonders hervorgehobene „asketische Haltung des Coaches“ mit einem Durchschnitt von 4,63 Punkten am niedrigsten ausfällt und auch der Wert „danach“ mit 7,7 ebenfalls der niedrigste „danach“-Wert ist. Alle anderen Einschätzungen der eigenen Kompetenzen weisen vor der Weiterbildung Durchschnittswerte von mind. 5,4 Punkten und höher auf. Dafür zeigen sich genau bei den beiden am wenigsten ausgeprägten Kompetenzen vor
der Weiterbildung, der asketischen Haltung und dem systemischen Denken, die höchsten Werteanstiege von 2,7 bzw. 3,2 Punkten. Hieraus kann geschlossen werden, dass die Weiterbildung bei den Teilnehmern besondere Kompetenzerweiterungen in diesen beiden Bereichen hatte.

Abbildung 12: Mittelwerte der Einschätzungen der beruflichen und persönlichen Kompetenzen vor und nach der Coaching-Weiterbildung

Die Grafik verdeutlicht, dass alle beruflichen und persönlichen Kompetenzen nach eigener Einschätzung auf der vorgegebenen Skala von 0 bis 10 im Durchschnitt mindestens um einen Punkt angestiegen sind, bei acht der 13 Kategorien sogar um über zwei Punkte. Den geringsten Anstieg zeigen die Kategorien „Empathie“ mit 1,03 Punkten und „wertschätzende Haltung“ mit 1,12 Punkten. Dies könnte auf das insgesamt recht hohe Niveau der Werte bereits vor der Weiterbildung als auch auf die eingangs erwähnten vielfältigen Vorerfahrungen der Teilnehmer aus dem psychosozialen und kommunikativen Bereich zurückgeführt werden.

Eine etwas differenziertere Betrachtung der Ergebnisse von Frage 9 zeigt, dass die Antwortstreueung (schwarze Balken mit Werten entsprechend rechter y-Achse in Abb. 13) bzgl. der Einschätzung der eigenen Kompetenzen nach der Weiterbildung deutlich geringer ausfällt als die Beurteilung der noch weiter zurückliegenden Kompetenzen zu Beginn der Weiterbildung. So gibt es Absolventen, die ihre Kompetenz

Abbildung 13: Streuung der Einschätzungen der beruflichen und persönlichen Kompetenzen vor und nach der Coaching-Weiterbildung mit minimalen und maximalen Werten, Mittelwert und Standardabweichung

5.3 Inanspruchnahme von Coaching seit Ende der Weiterbildung

**Frage 10** beleuchtet den Aspekt, inwieweit sich eigenes Coaching bei den Teilnehmenden im beruflichen Kontext etabliert hat. Dies geschieht durch die Abfrage der selbst in Anspruch genommenen Coachingsitzungen seit Abschluss der Weiterbildung. Zwar sind die Kollegialen Coaching Konferenzen® Teil der Ausbildung, an der alle Absolventen während der Weiterbildung teilnehmen müssen. Da jedoch danach gefragt wurde, ob diese auch nach Abschluss der Weiterbildung besucht wurden, berücksichtigten die Autoren auch diese Form des Kollegialen Coachings. Dabei wird davon ausgegangen, dass auch diese Form eine gute Möglichkeit bietet, eigene Anliegen zu bearbeiten und so die Inanspruchnahme von Einzelcoachings teilweise ersetzen kann.

Abbildung 14: Antworten auf die Frage 10 nach Inanspruchnahme von Coaching seit Ende der Weiterbildung

Während elf Absolventen zu den in Anspruch genommenen Einzelcoachings keine Angaben gemacht haben, gaben sieben Personen an, regelmäßig Einzelcoachings in Anspruch zu nehmen. Zwölf Befragte äußerten, dass Sie vereinzelt bzw. bei Bedarf Einzelcoachings in Anspruch nehmen. Von diesen Zwölf beantworteten elf auch die

Alle 31 Befragungsteilnehmer beantworteten die Frage nach der KCK®. Hier zeigt sich ein deutlich anderes Bild. Bis auf eine Person waren oder sind alle Absolventen noch nach Beendigung der Weiterbildung in KCKs®. Die eine Person, die in keiner KCK® mehr ist, hat aber Einzelcoachings seit dem Ende der Weiterbildung (ohne Angabe der Anzahl) in Anspruch genommen.


Dass elf Personen hierzu keine Auskunft gegeben haben, könnte auch mit der Gestaltung der Frage zusammenhängen, da die Markierung der KCK® als korrekte Beantwortung der Frage 10 gedeutet werden konnte und so Antworten zur Inanspruchnahme von Einzelcoachings übergangen wurden. Hier wäre bei einer dauerhaften Befragung der Absolventen die Gestaltung eventuell dahingehend zu ändern, dass die Teilnahme an KCKs® als gesonderte Frage geführt wird.

5.4 Veränderung der Arbeitsverhältnisse

Mit den Fragen 12 und 14 wurde jeweils das Arbeitsverhältnis der Absolventen vor und nach der Weiterbildung abgefragt. Die Fragen waren von der Beantwortungsstruktur bewusst so offen gewählt, dass auch mehrere Arbeitsverhältnisse wie z.B. „selbstständig“ und „angestellt“ abgebildet werden konnten. Es wurde danach gefragt, ob die Person selbstständig ist, wenn ja ob mit oder ohne Angestellte, ob die Person selbst Angestellte ist und wenn ja, ob als Führungskraft oder nicht, ebenso bei Beamten. Zusätzlich wurde erfragt, ob die Person vor der Weiterbildung arbeitslos war und falls ja, ob sie davor selbst Führungskraft gewesen ist.

Abbildung 15: Arbeitsverhältnisse vor und nach der Coaching-Weiterbildung
Abbildung 15 zeigt die Verteilung der verschiedenen Arbeitsverhältnisse auf, wobei die Gesamtzahl der Arbeitsverhältnisse vor der Weiterbildung einer Summe von 32 Arbeitsverhältnissen entspricht, nach der Weiterbildung einer Summe von 34. Dies resultiert daraus, dass vor der Weiterbildung lediglich eine Person sowohl selbstständig (ohne Angestellte) und gleichzeitig selbst Angestellte war. Mehrfache Arbeitsverhältnisse waren dagegen nach der Weiterbildung häufiger. So war eine weitere Person nach der Weiterbildung sowohl weiterhin selbstständig (ohne eigene Angestellte), zugleich aber neu auch Angestellte. In einem umgekehrten Fall war eine Person vor der Weiterbildung angestellt, danach aber zusätzlich auch selbstständig tätig (ohne eigene Angestellte). Neben den eben genannten Fällen gibt es weitere positive Veränderungen, die durch die Berücksichtigung der Antworten zu den Fragen 17, 18 und 19 klar belegen, dass diese auf die Coaching-Weiterbildung zurückzuführen sind. Hierzu zählt beispielsweise der bereits erwähnte Beamte, dessen Aufstieg zur Führungskraft unter anderem auf die Qualifikation durch die Weiterbildung zurückzuführen ist. Erfreulich ist auch, dass zwei zuvor selbstständige Personen nach der Weiterbildung nun eigene Mitarbeiter beschäftigen.

Insgesamt handelt es sich bei den 31 Befragungsteilnehmern um fünf Fälle, bei denen die Veränderungen in den Beschäftigungsverhältnissen direkt auf die Coaching-Weiterbildung zurückzuführen sind. In vier Fällen wurde dabei auch von den Absolventen die erworben Qualifikation aufgeführt, auch wenn in einem Fall explizit geäußert wurde, dass diese Person nicht als Coach arbeiten möchte. Eine Person beschrieb, dass neben dem durch die Weiterbildung erweiterten Methodenspektrum die in der Weiterbildung geknüpften Kontakte zu einer Auftragssteigerung und damit zur Beschäftigung von Mitarbeitern geführt haben. Da zwei Befragungsteilnehmer die Fragen nicht beantwortet haben und zwei weitere nur eine von beiden, können zu insgesamt vier Personen keine Aussagen gemacht werden.

In der Gesamtbetrachtung dieser beiden Fragen bleibt festzuhalten, dass sich bzgl. der 27 auswertbaren Fälle bei fünf Personen positive Veränderungen der Beschäftigungsverhältnisse ergeben haben. Diese können nach Aussagen der betreffenden Personen fast unmittelbar auf die Coaching-Weiterbildung zurückgeführt werden. Mit diesen Veränderungen sind entweder die Beschäftigung von Mitarbeitern, der Aufstieg zur Führungskraft oder die Aufnahme einer weiteren Erwerbstätigkeit als Angestellte oder Selbstständige gemeint.
5.5 Veränderung der Tätigkeitsfelder

Anhand der **Fragen 13 und 15** wurden die Veränderungen in Bezug auf die Tätigkeitsfelder der Absolventen erfasst. Erfreulicherweise haben alle 31 Befragungsteilnehmer diese beiden Fragen vollständig ausgefüllt, sodass es hier keine unvollständigen Daten gab.


![Abbildung 16: Tätigkeitsfelder vor und nach der Coaching-Weiterbildung](image)

Betrachtet man aber die Zu- und Abnahmen der einzelnen Tätigkeitsfelder differenzierter und überprüft anhand des Datensatzes die genauen Veränderungen im Einzelfall, so zeigt sich ein durchaus spannendes Bild (Abb. 17, Rot steht für einen Abgang, Grün für einen Zugang im jeweiligen Tätigkeitsbereich).

Abbildung 17: Tätigkeitsfelder vor und nach der Coaching-Weiterbildung mit Angabe der genauen Zu- und Abgänge aus dem jeweiligen Tätigkeitsfeld

Die Fragen 13 und 15 waren bewusst so gestaltet, dass Mehrfachnennungen möglich waren, da zu erwarten war, dass die Befragten in mehr als einem Tätigkeitsbereich aktiv
sind. So zeigt auch die Auswertung der Anzahl der Tätigkeitsfelder pro Befragungsteilnehmer, dass sich in einigen Fällen Veränderungen ergeben haben. Vergleicht man die Anzahl der Tätigkeitsfelder der Absolventen vor und nach der Coaching-Weiterbildung (Abb. 18), so zeigt sich, dass sich die Anzahl derer, die zuvor entweder ein, zwei oder drei Tätigkeitsfelder genannt haben, leicht reduziert hat. Dagegen hat die Anzahl derer, die nach der Weiterbildung vier und mehr Tätigkeitsfelder genannt haben, zugenommen. Bei einer Person haben sich durch die Hinzunahme von Coaching sogar die zuvor sechs Tätigkeitsfelder auf sieben erweitert.

Betrachtet man die individuellen Veränderungen anhand des Datensatzes detaillierter, so zeigt sich, dass insgesamt zehn Personen ihr Tätigkeitsspektrum nicht verändert haben. Lediglich zwei Absolventen haben nach Abschluss der Weiterbildung einen Tätigkeitsbereich weniger als zuvor angegeben. Dahingegen gibt es acht Absolventen, die einen Tätigkeitsbereich hinzugenommen haben, was, wie im vorher genannten Fall, i.d.R. Coaching ist. Hinzu kommen vier Befragte, die angaben, einen Tätigkeitsbereich durch einen anderen ersetzt zu haben. Ebenfalls vier Personen haben zwei neue Tätigkeitsbereiche nach der Weiterbildung hinzugewonnen. Jeweils eine Person gab an, zwei neue Tätigkeitsbereiche aufgenommen zu haben und dafür einen bzw. zwei

Abbildung 18: Anzahl an Tätigkeitsfeldern der Absolventen vor und nach der Coaching-Weiterbildung
vorherige Tätigkeitsbereiche aufgegeben zu haben. Ein Absolvent hat seit der Weiterbildung sogar vier weitere Tätigkeitsbereiche hinzugenommen (Abb. 19).


5.6 Prägung der heutigen Tätigkeit durch die Coaching-Weiterbildung


5.7 Veränderungen des Arbeitsalltags

Mit Frage 17 wurden die Absolventen befragt, welche bedeutsamsten Veränderungen sich durch die Coaching-Weiterbildung in ihrem Arbeitsalltag ergeben haben. Durch die direkte Bezugnahme auf die Coaching-Weiterbildung können die hier genannten Veränderungen auch als direktes Resultat der Weiterbildung betrachtet werden. Lediglich vier Personen haben bei der Beantwortung dieser Frage keine Antworten gegeben.


tätigkeitsbereichen oder allgemein“ behandelt.

Tabelle 2: Antwortkategorien und Nennungen auf die Frage nach Veränderungen im Arbeitsalltag, die auf die Coaching-Weiterbildung zurückgeführt werden

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kategorie</th>
<th>Anzahl der Nennungen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Verbesserter Einsatz von Coaching-Techniken (Fragetechniken, Methodeneinsatz, Perspektivwechsel, aktives Zuhören)</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Stärkung der eigenen kognitiven Fähigkeiten (Bewusstseinsschärfung, Reflexionsvermögen, Selbstcoaching)</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Stärkung in der Rolle und Tätigkeit als Coach (Eigenes Auftreten, Lösungsorientierung, Ressourcenorientierung, Stärkung der Selbstverantwortung der Klienten, Prozessorientierung, Empathie)</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>Veränderung in der eigenen Haltung (Askese, Wertschätzung (auch negativer Dinge), Neutralität, größere Gelassenheit)</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>Gestärkte Kommunikationskompetenz allgemein (bewusstere Gesprächsführung, Kommunikationskompetenz allgemein, Führen von Konfliktgesprächen)</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>Erweiterung der Führungskompetenz (Mitarbeiter mehr integrieren, Teamentwicklung, vom Ziel her denken)</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Nutzung von Coaching-Elementen (Haltung, Techniken) in anderen Tätigkeitsbereichen oder allgemein</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Positive Veränderung des Tagesablaufs (Tätigkeiten außer Haus, Prozesse und Abläufe gestalten sich leichter)</td>
<td>3</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tätigkeitsbereichen” mitberücksichtigt.
In der Ergebnisdarstellung zu Frage 17 wurden einzelne Antworten, die zu Frage 18 gegeben wurden, bereits berücksichtigt, da sich diese Antworten eindeutig auf die Veränderungen des Arbeitsalltags bezogen und somit nicht zu Frage 18 passten. Damit wird deutlich, dass die Fragen nach den Veränderungen im beruflichen Alltag bzw. der beruflichen Situation trotz der beispielhaften Nennungen wie Prozesse, Kommunikation oder Haltung auf der einen und Tätigkeitsfelder oder Hierarchie auf der anderen, für die Absolventen teilweise nicht scharf genug voneinander zu trennen waren. Bei einer Folgebefragung sollte daher darauf geachtet werden, dass sich diese Fragen deutlicher unterscheiden.
5.8 Veränderungen der beruflichen Situation

Mit Frage 17 (s.o.) und Frage 18 wird nach den bedeutsamsten Veränderungen im Arbeitskontext gefragt, die auf die Coaching-Weiterbildung zurückzuführen sind. Dabei wird eine feine Unterscheidung zwischen dem Arbeitsalltag (Prozesse, Kommunikation, Haltung, etc.) (s. Frage 17) und beruflicher Situation (Tätigkeitsfelder, Hierarchie, etc.) (Frage 18) vorgenommen und von den Befragten gefordert. Da in der Formulierung der Frage der direkte Bezug zur Coaching-Weiterbildung hergestellt wurde, ist davon auszugehen, dass die Absolventen bei der Beantwortung dieser Frage Angaben machten, die unmittelbar auf die Coaching-Weiterbildung zurückzuführen sind. Außerdem stellt diese Frage eine qualitative Ergänzung der Fragen 13 und 15 dar, da hierbei die Veränderungen der beruflichen Situation vertieft dargelegt und explizit mit der Coaching-Weiterbildung in Verbindung gebracht werden können.


Tabelle 3: Antwortkategorien und Nennungen der bedeutendsten Veränderungen der beruflichen Situation, die auf die Coaching-Weiterbildung zurückgeführt werden

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kategorie</th>
<th>Anzahl der Nennungen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Verstärkte Tätigkeit als Coach (Anerkennung der Weiterbildung, neues Tätigkeitsfeld, Verlagerung hin zu Coaching)</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>Einführung von Coaching / Entwicklung einer Coaching-Kultur im bisherigen Arbeitsumfeld</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Beruflicher Aufstieg / positive berufliche Veränderungen (Aufstieg in der Unternehmens-/Organisationshierarchie, mehr Verantwortung übertragen bekommen, neue Auftraggeber)</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Übernahme neuer Tätigkeitsbereiche innerbetrieblich</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Klarere Strukturierung der innerbetrieblichen Aufgabenbereiche</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Veränderung der Beratungsfunktion durch Hinzunahme von Coaching-Techniken</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Keine Veränderung</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Keine Angaben</td>
<td>8</td>
</tr>
</tbody>
</table>

5.9 Moderierende Einflüsse auf den Transfer

Mit Frage 19 wurde erhoben, welche Aspekte den Absolventen besonders geholfen haben, das in der Coaching-Weiterbildung Erlernte im Berufsalltag anzuwenden bzw. das berufliche Spektrum zu erweitern. Damit wurde ein Versuch unternommen, mögliche relevante Moderatorvariablen zu erfassen, die für einen gelungenen Transfer bedeutsam sind. In der Fragestellung wurde unterschieden zwischen persönlichen Aspekten (z.B. ausgeprägte Motivation, Frage 19a) und solchen, die Aspekte des Umfelds (z.B. einen sehr unterstützenden und fördernden Arbeitgeber, Frage 19b) betreffen. Aus den Antworten der Befragten wurden, wie bereits zuvor bei den offenen Fragen,

Da die Fragestellung kein Antwortlimit vorgab, wurden alle Aufzählungen gewertet. Wenn eine Person mehrere Angaben machte, die derselben Kategorie zugeordnet wurden, wurden diese jedoch höchstens zweimal gewertet. Zwei Antworten aus Frage 19b wurden aus inhaltlichen Gesichtspunkten in der vorliegenden Frage 19a berücksichtigt.

Tabelle 4: Antwortkategorien und Nennungen der zusätzlich persönlichen Hilfestellungen bei der Umsetzung des Erlernten bzw. bei der Erweiterung des beruflichen Spektrums

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kategorie</th>
<th>Anzahl der Nennungen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Haltung gegenüber Coaching und dessen Umsetzung</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>(mehr Gelassenheit, mehr Mut, Überzeugung von der Methode, stärkere Eigenverantwortung, persönliche Neigung, sich auf Gesprächsprozesse einzulassen)</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Haltung im Coaching</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>(Lösungsorientierung, Askese, mehr Zielorientierung, Wertschätzung, Offenheit für Neues, Herangehensweise an Fragen, Spaß beim Coachen)</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Professionelle persönliche Reflexion/Auseinandersetzung und Weiterbildung</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>durch Inanspruchnahme von Coaching, Selbstcoaching, KCK® und Abschlussarbeit weitere Fortbildungen</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Erinnerung an gelungene Coaching-Erfahrungen</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>(Erfahrung, dass Coaching klappt, Erfahrung, dass Coaching-Tools zu Lösungen führen, dass ich mich getraut habe, Erfolge erlebt habe)</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Erlebte Methodenkompetenz</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>(Sicherheit in Gesprächsführung, Methodenkompetenz, ungewöhnliche Methoden ausprobieren)</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Vorwissen</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Erfahrungen im Netzwerk und Familie</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>(Kontakte zu Kollegen, Veränderung im Umgang mit innerfamiliären Konflikten)</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Keine Veränderung</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Keine Angaben</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>8</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Die Tabelle zeigt, dass die meisten Nennungen (Kategorie 1 und 2) die innere Einstellung und Haltung betreffen. Unterstützend scheint hierbei vor allem eine allgemein positive Einstellung bzgl. des Coachings und dessen Umsetzung zu sein (z.B.
Mut, Gelassenheit, Optimismus,...). In dieser Kategorie fanden sich 13 von insgesamt 47 Nennungen. Darüber hinaus gaben neun Absolventen an, dass eine bestimmte Haltung im Coaching selbst hilfreich sei, so z.B. die asketische Haltung, die Lösungsorientierung und Offenheit für Neues.

Eine weitere große Kategorie mit elf Nennungen ist die „professionelle persönliche Reflexion/Auseinandersetzung und Weiterbildung“. Darunter fallen die eigene Inanspruchnahme von (Lehr-)Coaching, die Durchführung von Selbstcoaching, die Teilnahme an der KCK® und vertiefte Auseinandersetzung mit beruflichen Themen durch die Abschlussarbeit sowie weitere Fort- und Weiterbildungen. Bemerkenswert hierbei ist, dass die von der Führungsakademie geforderten Bedingungen für die Zertifizierung von den Absolventen als hilfreich für den Transfer erlebt werden.


Insgesamt scheinen drei Faktoren aus dem Bereich der persönlichen Aspekte besonders bedeutend für die Umsetzung des in der Weiterbildung Erlernten in den eigenen beruflichen Kontext zu sein:

- der Wandel der persönlichen Einstellung gegenüber Coaching und der eigenen Haltung im Coaching,
- die professionelle Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeitsweise, auch nach der Weiterbildung,
- das Sammeln von Erfahrungen, welches die Selbstwirksamkeit fördert.

Die Gesamtschau an Antworten des ersten Teils der Frage 19 erfordert einen differenzierten Blick. Viele Antworten an sich stellen bereits einen Transfer der Coaching-Weiterbildung dar, so z.B. die Nennungen „mehr Mut“, „mehr Zielorientierung“ oder „Lösungsorientierung“. Dies zeigt, dass die Weiterbildung bei einigen Personen eine Persönlichkeitsentwicklung anstößt, die wiederum den Transfer des Erlernten

Ursprünglich sollte mit dieser Frage jedoch erfasst werden, welche persönlichen Eigenschaften und/oder Charaktermerkmale die Absolventen unabhängig von der Weiterbildung aufweisen. Hierzu zählen streng genommen Aussagen wie „parallele weitere Fortbildungen“, das eigene „Vorwissen, an dem angeknüpft werden konnte“ oder die „zusätzliche private Beschäftigung mit verwandten Feldern der Persönlichkeitsentwicklung“.

Die feine Unterscheidung zwischen den positiv verstärkenden Aspekten, die durch die Weiterbildung entstanden sind und denen, die von der Weiterbildung unabhängig sind, sollte in der Formulierung der Frage 19 durch das Wort „zusätzlich“ ausgedrückt werden. Dies war aber offensichtlich leicht missverständlich und wäre bei einer Fortführung der Transfer-Evaluation entsprechend umzuformulieren.

Gelänge bei einer weiteren Befragung eine scharfe Trennung, so könnte die Variable als Moderatorvariable eingesetzt werden und ihr Einfluss auf den Transfer berücksichtigt werden. In dieser Arbeit wird die Interpretation auf qualitativem Niveau vorgenommen und gibt bereits wertvolle Impulse für Faktoren, die den Transfer in den beruflichen Kontext der Absolventen unterstützen. Dennoch bieten die Ergebnisse interessante Hinweise auf Moderatorvariablen, die durch die Weiterbildung angestoßen werden.

In der folgenden Tabelle 5 sind die Antwortkategorien und Nennungen aufgezeigt, die das Umfeld der Befragten betreffen und von ihnen als für den Transfer unterstützend erlebt wurden (Frage 19b). Elf Absolventen machten zu dieser Teilfrage keine Angaben. Die restlichen 20 Befragungsteilnehmer nannten hier insgesamt 27 verschiedene Aspekte.

Vermarktung”) und das Vorschlagen konkreter Ideen zur Umsetzung („Feedback-Kultur verbessern“ etc.) als hilfreich dabei erlebt, das Erlernte auch im beruflichen Kontext umzusetzen.

Zwei Absolventen benannten explizit den Vorgesetzten als unterstützend für die Tätigkeit als Coach. Die Antworten lassen vermuten, dass auch hier beide Aspekte (Tätigkeit als Coach innerhalb und außerhalb der Organisation) gemeint sind.

Drei Personen beschrieben, dass ihnen der Transfer aufgrund expliziter, teils erhöhter Nachfragen gelang. Kamen die Nachfragen aus der aktuellen beruflichen Tätigkeit (drei Nennungen), fielen die Aussagen in die Kategorie „Anforderungen der aktuellen beruflichen Rolle“. Auch der Abschluss der Coaching-Weiterbildung, die durch den DBVC anerkannt ist, unterstützte den Transfer, mutmaßlich auch schon alleine aufgrund der

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kategorie</th>
<th>Anzahl der Nennungen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Offenheit und Förderung durch Vorgesetzten</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>(Vorgesetzter, der genug Spielraum gelassen hat, als Coach tätig zu sein, Bereitschaft der Schulleitung, neues Konzept zu entwickeln)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Offenheit und Möglichkeiten der Organisation</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>(Interesse der anderen, Neugier der Mitarbeiter, Möglichkeiten zur konkreten Umsetzung, Offenheit gegenüber Coaching in der Organisation, Anerkennung der Ausbildung durch den Arbeitgeber, Nebentätigkeitsgenehmigung, offensive Vermarktung)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Explizite Nachfrage</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>(Erhöhte Nachfrage durch Führungskräfte, Anfragen von außen, Wunsch auf Zusammenarbeit mit einem Coach)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Anforderungen der aktuellen beruflichen Rolle</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>(Anforderungen an Führungskraft, Einsatz als Mentorin)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Wirkung der Zertifizierung</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>(Mir wird mehr Fachlichkeit zuerkannt, weil ich eine Weiterbildung habe)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Positives Feedback</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>(Personen nehmen mich als stärker wahr, positives Feedback, Erfolge)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kontakte, die über die Füak entstanden sind</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>(Kollegialer Austausch bei den Seminarmodulen, KCKs®, Kontakte der Weiterbildung, die zu Geschäftsbeziehungen geführt hat)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Keine Veränderung</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Keine Angaben</td>
<td>11</td>
</tr>
</tbody>
</table>
professionellen Zertifizierung. Die Kontakte, die durch die Coaching-Weiterbildung erwachsen sind, halfen vier Absolventen bei ihrem Transfer. Eine Person gründete sogar ein Unternehmen mit einer so entstandenen Beziehung.


Allerdings muss man hier einwenden, dass etwas mehr als ein Drittel der Befragungsteilnehmer diese Frage nicht beantwortet hat. Dies wirft die Frage auf, ob in diesen Fällen keine fördernden Faktoren des Arbeitsumfeldes bestehen bzw. bestanden, Coaching im beruflichen Umfeld umzusetzen bzw. anzuwenden, oder ob Schwierigkeiten mit der Beantwortung der Frage zu dieser geringen Bearbeitungsquote geführt haben.

5.10 Durchgeführte Coaching-Prozesse seit Ende der Weiterbildung


Bis auf eine Person haben alle Befragungsteilnehmer diese Frage beantwortet, sodass hierzu 30 auswertbare Datensätze vorliegen. Lediglich drei Absolventen gaben an, seit
der Weiterbildung keinen Coaching-Prozess durchgeführt zu haben. Alle anderen 27 haben in mindestens einem Bereich ein Coaching durchgeführt. Elf Absolventen haben in nur einem Bereich Coachings durchgeführt, wobei zwei Personen angaben, dies als Externe angeboten zu haben, eine Person innerbetrieblich als Führungskraft und die anderen acht als Selbständige. Zehn Absolventen gaben an, in zwei der vier Bereiche Coachings durchgeführt zu haben, vier in drei Bereichen und zwei in allen vier Auftragskonstellationen. Dabei zeigt sich, dass die Durchführung von Coaching-Prozessen als Selbstständiger deutlich dominiert, was sowohl die Anzahl der Absolventen in dieser Rolle als auch die Anzahl der durchgeführten Coachings angeht. Während als Selbstständige bereits 20 Absolventen Coachings durchgeführt haben, gaben dies zu den anderen drei Bereichen jeweils nur zehn Absolventen an. Auch die Zahl der durchgeführten Coachings liegt in diesen Bereichen im Schnitt wie auch in der Angabe der Anzahl deutlich darunter (s. Tabelle 6).

Tabelle 6: Angaben über die als Coach durchgeführten Prozesse

<table>
<thead>
<tr>
<th>Selbstständig</th>
<th>Innerbetrieblich (andere Abteilung)</th>
<th>Innerbetrieblich als Führungskraft</th>
<th>Extern (nicht selbstständig)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Anzahl Absolventen</td>
<td>20</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>Ø Anzahl Coachings</td>
<td>15,4</td>
<td>13,1</td>
<td>12,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Median</td>
<td>8</td>
<td>5</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>Min. Anzahl C.</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Max. Anzahl C.</td>
<td>115</td>
<td>50</td>
<td>40</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Anhand der Tabelle wird deutlich, dass der selbstständige Bereich etwas überwiegt, besonders was die Fallzahlen in diesem Bereich angeht. Der Median zeigt aber auch an, dass jeweils die Hälfte der Absolventen bislang nur weniger als acht Coaching-Prozesse durchgeführt hat.

Summiert man alle Coaching-Prozesse pro Absolvent auf und unterscheidet nicht nach den Settings, so ergibt sich aus den Daten der 27 Absolventen, die bislang Coachings durchgeführt haben, ein Durchschnitt von rund 24 Prozessen. Der Median liegt hier bei 18.

Betrachtet man die Zahl der geleiteten Coaching-Prozesse in Bezug auf das Abschlussjahr, zeigt sich kein Trend (Abbildung 20). Kritisch hinterfragt werden muss allerdings der Fall, in dem angegeben wurde, dass erst in diesem Jahr die Ausbildung abgeschlossen wurde und seither bereits 30 Coaching-Prozesse durchgeführt wurden.
5.11 Am häufigsten genutzte Techniken und Methoden

Zum Abschluss des Online-Fragebogens wurden die Absolventen mit Frage 21 nach den drei Techniken und Methoden befragt, die sie in der Weiterbildung erlernt haben und nun am häufigsten in ihrem Arbeitsalltag einsetzen. Durch die Formulierung wurde auch bei dieser Frage explizit Bezug auf die Coaching-Weiterbildung der Führungsakademie genommen, sodass die Antworten auch hier weitestgehend als Resultat der Weiterbildung angesehen werden können. Durch die Beschränkung der Frage auf drei Techniken bzw. Methoden sollten die Absolventen bewusst eine Auswahl treffen.

Insgesamt 29 der 31 Befragungsteilnehmer beantworteten diese Frage, wovon 20 Absolventen drei und teilweise auch mehr Techniken nannten, sieben zwei Techniken bzw. Methoden angaben und nur zwei machten lediglich eine Angabe. Bei denen, die mehr als drei Angaben zu dieser Frage machten, wurden lediglich die ersten drei Nennungen berücksichtigt.


Wie Abbildung 21 zeigt, sind dies auch die am häufigsten genannten Techniken, wobei davon auszugehen ist, dass bei den „verschiedenen Fragetechniken“ auch zirkuläres Fragen enthalten ist.


Jeweils einmal genannt wurden „Pacing und Leading“, „Reframing“, „Inneres Team“, das „Tetra Lemma“ sowie der „Solution Circle“.

Im Vergleich mit der Darstellung der Ergebnisse von Frage 15 (Tätigkeitsfelder nach der Coaching-Weiterbildung) zeigt sich, dass nicht nur die 19 Absolventen, die den

Abbildung 21: Kategorien der am häufigsten eingesetzten Techniken und Methoden


6 Diskussion

6.1 Diskussion der Evaluationsergebnisse


6.1.1 Bewertung der Ergebnisse

Im Folgenden werden die eindrücklichsten Ergebnisse in Kürze aufgeführt und diskutiert.

Rücklauf und Repräsentativität

Zunächst ist erfreulich festzuhalten, dass die 31 Absolventen, die an der Befragung teilgenommen haben, fast 50% der bisherigen 64 Absolventen darstellen und in ihrer Zusammensetzung bzgl. Geschlecht und Art der Abschlüsse (s. Kap. 4.1), die Grundgesamtheit repräsentativ widerspiegeln. Aufgrund dieser Repräsentativität können die folgenden Untersuchungsergebnisse als repräsentativ für die Gesamtheit der Absolventen der Coaching-Lehrgänge an der Führungsakademie angesehen werden (s. Kap. 4.6.5).
**Erfreuliche Ergebnisse**

Seitens der Ziele, die die Befragungsteilnehmer geäußert haben, war erfreulich, dass die Zielerreichungsgrade mit jeweils über 75% (Abb. 11, Kap. 5) insgesamt relativ hoch sind, vor allem bei den Zielen, die achtmal und häufiger genannt wurden.

Auch wenn die Veränderungen hinsichtlich der persönlichen und beruflichen Kompetenzen methodisch nicht eindeutig allein der Coaching-Weiterbildung zugeschrieben werden können, so sind dennoch die Wertzuwächse (s. Abb. 12, Kap. 5.2) sowie die hohen Durchschnittswerte nach der Weiterbildung sehr beachtlich. Besonders stark gestiegen ist vom zweitniedrigsten Wert auf den zweithöchsten Wert die Kompetenz des systemischen Denkens. Dass die Grundhaltung der Weiterbildungsteilnehmer schon vor Beginn der Weiterbildung dem humanistischen Ansatz entspricht, lässt der im Vergleich am höchsten ausgeprägte durchschnittliche Wert bei „Empathie“ vermuten. Dieser stieg sogar noch weiter an und stellt, wenn auch knapp, auch nach der Weiterbildung den höchsten Durchschnittswert dar.

Erfreulich dabei ist auch, dass die Methode KCK® bei den Absolventen scheinbar auch nach dem Abschluss relativ kontinuierlich in Anspruch genommen wird.

Die Veränderung der Tätigkeitsfelder bei den Absolventen ist dahingehend positiv, dass 15 Personen nach der Weiterbildung das Tätigkeitsfeld „Coaching“ hinzugenommen haben, sodass insgesamt 19 Absolventen, und damit über 60% aller Absolventen, in diesem Feld beruflich tätig sind.

Sehr bemerkenswert ist das Ergebnis auch hinsichtlich der Prägung des heutigen Arbeitsalltags durch die Coaching-Weiterbildung (Kap. 5.6), denn der Durchschnitt aller Absolventen liegt bei gut 40%. Besonders vor dem Hintergrund der Vielfältigkeit sowie der häufig auch außerhalb des Coaching liegenden Tätigkeitsfelder beeindruckt dieses Ergebnis. Dies spricht für eine sehr breite und nachhaltige Wirkung der Coaching-Weiterbildung.

**Erwartungsgemäße Ergebnisse**

Während viele der ebenaufgeführten Ergebnisse die Autoren positiv überraschten, gab es auch einige erwartungsgemäße Ergebnisse. So war z.B. hinsichtlich der Ziele zu erwarten, dass über die Hälfte der Befragungsteilnehmer die Erweiterung und Stärkung der eigenen Beratungs- und Coaching-Kompetenzen angaben. Nicht überraschend war auch, dass etwas mehr als die Hälfte der Teilnehmer seit Ende der Weiterbildung bei
Bedarf bzw. regelmäßig Coaching selbst in Anspruch nehmen (Abb. 14, Kap. 5.3). Ebenso zu vermuten war auch, dass sich in Bezug auf die Beschäftigungsverhältnisse bei einigen Personen Änderungen im Zusammenhang mit der Coaching-Weiterbildung ergeben. Die in Abb. 15 (Kap. 5.4) aufgezeigten positiven Veränderungen in fünf Fällen zeigen dies.

In Bezug auf die Veränderungen des Arbeitsalltags (Tab. 3, Kap. 5.7) war gerade durch die hohe Anzahl an Absolventen, die nach der Weiterbildung Coaching als Tätigkeitsfeld angaben, ebenfalls zu erwarten, dass hier vor allem hohe Nennungen zur Stärkung der Rolle und Tätigkeit als Coach genannt werden.

In Bezug auf die Veränderungen der beruflichen Situation überraschte die häufige Nennung der verstärkten Tätigkeit als Coach nicht (Tab. 4, Kap. 5.8).

Bei der Frage nach den durchgeführten Coaching-Prozessen seit Ende der Weiterbildung zeigte sich erwartungsgemäß, dass die in der Rolle als Selbstständiger durchgeführten Coachings dominieren (Tab. 7, Kap. 5.10).

Überraschende Ergebnisse

Neben den erwartungsgemäßen Ergebnissen gab es auch einige, welche die Untersucher erstaunten.

So wurde die Zertifizierung nur dreimal als Ziel genannt, was die Autoren etwas verwunderte, da vorab angenommen wurde, dass dies ein deutlich stärker verbreitetes Ziel wäre. Ebenso überraschte, dass bei den fünf Absolventen, welche die Tätigkeit als Coach im bisherigen Umfeld als Ziel der Weiterbildung angegeben hatten, hier nur eine durchschnittliche Zielerreichung von knapp unter 50% ermittelt werden konnte. Möglicherweise sind Aspekte und Einflüsse des bisherigen Berufsumfelds stärker ausschlaggebend, was auch aus den Antworten der Frage 19 hervorgeht (Tab. 6, Kap. 5.9). Hier zeigte sich, dass nur in zwei Fällen die Vorgesetzten eine entsprechende Offenheit und Förderung gezeigt hatten. Zwar wurden in zehn Fällen die Offenheit innerhalb der bisherigen Organisation genannt, aber insgesamt gab es hier deutlich weniger Antworten als in Bezug auf die eigenen persönlichen Aspekte, die zur Erweiterung des beruflichen Spektrums beigetragen haben (Tab. 5, Kap. 5.9). Persönliche Aspekte scheinen somit die ausgeprägteren Moderatorvariablen darzustellen.

Im Kontext der persönlichen Kompetenzen sind auch die niedrigen Werte in der Kategorie „asketische Haltung“ (Abb. 12, Kap. 5.2) erstaunlich, die sowohl vor als auch
nach der Weiterbildung trotz des hohen Zuwachses jeweils die niedrigsten Werte darstellen. Eine mögliche Interpretation dessen ist die besondere Gewichtung der Askese während der Weiterbildung und die Schärfung des Bewusstseins für die Bedeutung dieser Grundhaltung während des Coachings. Die hier sehr niedrigen Werte sprechen auch für eine selbstkritische Reflexion der Absolventinnen diesbezüglich.

Persönliche Faktoren, die für den Transfer besonders hilfreich sind, beziehen sich zum Großteil auf die Einstellung gegenüber Coaching sowie auf die Haltung im Coachingprozess. Professionelle Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeitsweise und das Machen von Erfahrungen tragen ebenso zum Transfer bei.

An kontextuellen Fakoren stand die Offenheit und Möglichkeit der Organisation an erst genannter Stelle. Schwierigkeiten bereitete Frage 19 nach den persönlichen und zusätzlichen Faktoren, die die Umsetzung des Erlernten bei der Erweiterung des beruflichen Spektrums förderten (Tab. 5 und 6, Kap. 5.9). Hierbei zeigte sich, dass viele Antworten bereits einen Transfer der Coaching-Weiterbildung darstellten. Die eigentlich durch diese Frage zu ermittelnden unabhängigen Moderatorvariablen konnten so nur bedingt herausgearbeitet werden.

6.1.2 Praktische Relevanz der Studie


Inwieweit diese Transferwerte über- oder unterdurchschnittlich im Vergleich zu anderen Coaching- oder anderen Weiterbildungen liegt, lässt sich bisher mangels Vergleichsstudien nicht bewerten. Auch war ein Abgleich mit parallel durchgeführten Studien für die Füak nicht möglich, da den Autoren die Ergebnisse nicht zugänglich waren.
Mithilfe des hier entwickelten Fragebogens könnte eine langfristige und dauerhafte Transferevaluation an der Füak durchgeführt werden. In einigen bereits erwähnten Aspekten könnte der Fragebogen noch optimiert werden.

So könnte in Zukunft die weitere Entwicklung des Transfers der Weiterbildung in die berufliche Tätigkeit der Absolventen erhoben und mit dieser Ersterhebung verglichen werden. Anhand der vorliegenden Ergebnisse könnten einzelne Aspekte herausgegriffen werden und weitere Angebote für die Absolventen entwickelt werden, z.B. im Hinblick auf die Förderung der Umsetzung des Erlernten in den bisherigen beruflichen Alltag.


6.2 Ausblick

Vor dem Hintergrund weiterer parallel laufender Studien bzgl. des Transfers der Coaching-Weiterbildung an der Führungsakademie Baden-Württemberg bietet es sich an, eine Metaanalyse der Ergebnisse durchzuführen. Dies könnte konstruktive Auswirkungen auf die Weiterentwicklung des hier entwickelten Online-Fragebogens haben. Zusätzlich sei auf die bereits in Kap. 4.6.1 angesprochenen methodischen Aspekte hingewiesen.


6.3 Fazit


Da die Teilnehmer vor der Weiterbildung i.d.R. trotz sehr vielfältiger Vorerfahrungen im kommunikativen und psychosozialen Bereich die Weiterbildung mit all ihrem zeitlichen und finanziellen Aufwand durchführten, ist zu vermuten, dass die Qualität der Weiterbildung relativ hoch ist.

Bedeutsame Veränderungen sind in den Bereichen der eigenen Haltung und bzgl. der eigenen Rollenklarheit zu verzeichnen. Die Daten zeigen, dass knapp die Hälfte Coaching als neues Tätigkeitsfeld aufnahm. So sind knapp zwei Drittel nach Abschluss der Weiterbildung als Coach tätig.

Methodisch betrachtet, könnte der angepasste und optimierte Fragebogen dauerhaft, auch für eine Follow-Up-Erhebung, als Evaluationsinstrument eingesetzt werden.
Literatur


Anhang 1: Online-Fragebogen

Coaching Zentrum

TRANSFER-EVALUATION COACHING-WEITERBILDUNG

PERSÖNLICHE ANGABEN

1. Geschlecht: w □ m□

2. Alter: _______ (in Jahren)

3. Welche Ausbildungen haben Sie VOR der Coaching-Weiterbildung abgeschlossen?
   Ausbildungsberufe: ___________________________________________ keine □
   Hochschulstudien: ___________________________________________ keine □
   Weiterbildungen: ___________________________________________ keine □

4. Berufsjahre insgesamt: _______

COACHING-WEITERBILDUNG

5. Abschluss an der FÜAK:
   Business-Coach □ Gesundheitscoach □ Coaching im Kontext Kirche □ Coaching im Kontext Schule □


7. Weiterbildungsabschluss (Prüfung, MM/III/II): _______

8. Welche 3 wichtigsten konkreten Ziele verfolgten Sie mit der Weiterbildung und haben Sie diese erreicht?
   □ keine konkreten Ziele verfolgt Erreichungsgrad in %
   □ folgende Ziele: 1. ________________________ 2. ________________________ 3. ________________________

9. Wie bewerten Sie allgemein Ihre beruflichen und persönlichen Kompetenzen vor und nach der Coaching-Weiterbildung? (Skala jeweils von 0=keine Kompetenz bis 10=volle Kompetenz)
   • Führungskompetenz  ______ (davor)  ______ (danach)
   • Rollenklarheit  ______ (davor)  ______ (danach)
   • Systemisches Denken  ______ (davor)  ______ (danach)
   • Kommunikationskompetenz  ______ (davor)  ______ (danach)
   • Empathie  ______ (davor)  ______ (danach)
   • Herstellung von Passung im Kontakt  ______ (davor)  ______ (danach)
   • Askeptische Haltung  ______ (davor)  ______ (danach)
   • Zielerorientierung  ______ (davor)  ______ (danach)
   • Problemlösekompetenz  ______ (davor)  ______ (danach)
   • Ressourcenorientierung  ______ (davor)  ______ (danach)
   • Wertschätzende Haltung  ______ (davor)  ______ (danach)
   • Methodenkompetenz  ______ (davor)  ______ (danach)
   • Lösungsorientierung  ______ (davor)  ______ (danach)

10. Haben Sie seit Beendigung der Weiterbildung selbst Coaching in Anspruch genommen?
    □ nie  □ vereinzelt/bei Bedarf (etwa _____ Sitzungen)  □ regelmäßig  □ KCK

11. Finanzierung der Weiterbildung
    □ Selbstzahler/In  □ Arbeitgeber  □ Andere: _______________
12. Beschäftigungsverhältnis VOR der Weiterbildung? (Mehrfachnennung möglich)
- Selbstständige/r: Hatten Sie Angestellte? ja ☐ nein ☐
- Arbeitnehmer/in: Waren Sie Führungskraft? ja ☐ nein ☐
- Beamter/in: Waren Sie Führungskraft? ja ☐ nein ☐
- Arbeitslos: Waren Sie zuvor Führungskraft? ja ☐ nein ☐

13. Tätigkeitsfelder VOR der Coaching-Weiterbildung? (Mehrfachnennung möglich)
- Fachliche Beratung ☐ Gesundheitsbereich ☀
- Personalberatung ☐ Wissenschaft ☐
- Trainings ☐ Öffentliche Verwaltung ☐
- Coaching (i.e. Sinn der FÜAK) ☐ Privatwirtschaft (IT, Banken, Industrie) ☐
- Kirchlicher Bereich ☐ Bildungsbereich ☐
- Anderer Bereich: ______________

BERUFLICHE SITUATION UND BERUFLICHES HANDELN

14. Beschäftigungsverhältnis HEUTE? (Mehrfachnennung möglich)
- Selbstständige/r: Haben Sie Angestellte? ja ☐ nein ☐
- Arbeitnehmer/in: Sind Sie Führungskraft? ja ☐ nein ☐
- Beamter/in: Sind Sie Führungskraft? ja ☐ nein ☐
- Arbeitslos: ☐

15. Tätigkeitsfelder HEUTE? (Mehrfachnennung möglich)
- Fachliche Beratung ☐ Gesundheitsbereich ☐
- Personalberatung ☐ Wissenschaft ☐
- Trainings ☐ Öffentliche Verwaltung ☐
- Coaching (i.e. Sinn der FÜAK) ☐ Privatwirtschaft (IT, Banken, Industrie) ☐
- Kirchlicher Bereich ☐ Bildungsbereich ☐
- Anderer Bereich: ______________

16. Wie viel Prozent Ihrer heutigen Tätigkeit sind durch die Weiterbildung geprägt? ______ %

17. Was waren für Sie die bedeutsamsten Veränderungen Ihres Arbeitsalltags (Prozesse, Kommunikation, Haltung, ...), die Sie auf die Coaching-Weiterbildung zurückführen?

18. Was waren für Sie die bedeutendsten Veränderungen Ihrer beruflichen Situation (Tätigkeitsfelder, Hierarchie, ...), die Sie auf die Coaching-Weiterbildung zurückführen?

19. Was hat Ihnen zusätzlich geholfen, das in der Coaching-Weiterbildung Erlernte im Berufsalltag anzuwenden / Ihr berufliches Spektrum zu erweitern?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Persönliche Aspekte</th>
<th>Aspekte des Umfelds</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>________</td>
<td>________</td>
</tr>
</tbody>
</table>

20. Wie viele Coaching-Prozesse haben Sie in der Rolle als Coach seit der Ausbildung durchgeführt?
- Selbständig: ________ (ca. Anzahl) keine ☐
- Innerbetrieblich (andere Abteilung): ________ (ca. Anzahl) keine ☐
- Innerbetrieblich als Führungskraft: ________ (ca. Anzahl) keine ☐
- Extern (nicht selbstständig): ________ (ca. Anzahl) keine ☐

21. Welche 3 Methoden/Techniken, die Sie in der Ausbildung erlernt haben, setzen Sie in Ihrem Arbeitsalltag am häufigsten ein?

Vielen Dank!

© Schallner / Uhlendahl 2011
Anhang 2: Transfer-Index (Thomas Uhlendahl)

Im Folgenden wird der Entwurf eines Transfer-Indexes vorgestellt, wozu der Transfer von dem Autor aufgrund theoretischer Überlegungen operationalisiert und in einem von ihm entwickelten Transferindex zusammengefasst wurde.

Der hier entworfene Index soll lediglich einen ersten Versuch darstellen, da sicher unterschiedliche Personen und Institutionen die verschiedenen Parameter unterschiedlich gewichten würden. Hierfür müsste vorab auch seitens der Faak deutlicher definiert werden, welcher Parameter wie stark zu gewichten wäre. Diese Abstimmung konnte jedoch in der vorliegenden Arbeit nicht erreicht werden, weswegen der entworfene Index auch nur als Anhang und damit als Ideengeber für die zukünftige Entwicklung eines validen Transfer-Indexes betrachtet werden soll.

Anhand der vorliegenden Parameter und den in der Arbeit diskutierten Schwierigkeiten mit den einzelnen Fragen, hat der Autor einen ersten Versuch unternommen und insgesamt neun Parameter abgeleitet. Die Zusammensetzung des Indexes mit der Bewertung der einzelnen Parameter ist ausführlich im Folgenden beschrieben.

Messung des Transfers

Zur Gesamtbewertung der Auswirkungen der Coaching-Weiterbildung auf die berufliche Tätigkeit der Absolventen wurde im Rahmen dieser Arbeit von den Autoren ein Index entwickelt. Dieser Index bietet die Möglichkeit, den individuellen Transfer der Coaching-Weiterbildung in den beruflichen Kontext zu bestimmen.


Der Transferindex setzt sich aus verschiedenen Einzelparametern zusammen, die in Tabelle 2 aufgeführt sind. Es handelt sich um insgesamt neun Parameter, die jeweils unterschiedlich gewichtet wurden. Dabei strebten die Autoren eine solche Gewichtung an, die laut deren Auffassung in ihrer Bedeutung den Auswirkungen des Transfers der Coaching-Weiterbildung in der beruflichen Tätigkeit entspricht. Der Index entstand somit aufgrund reiflicher Überlegung der beiden Autoren. Er stellt einen ersten Versuch dar, den Transfer zu messen, sollte für weitere Erhebungen jedoch bzgl. seiner inhaltlichen Zusammensetzung und Praktikabilität diskutiert werden.

Der Maximalwert beträgt 260 Punkte. Er stellt jedoch nur einen theoretischen Wert dar, da z.B. von einem Absolventen alle persönlichen und beruflichen Kompetenzen (Frage 9) zuvor mit jeweils „0“ und danach mit „10“ hätten bewertet werden müssen, um hier die vollen 130 Punkte zu erreichen. Entsprechend der maximalen Transferwerte (siehe Kap. 5.2 Ergebnisse) ist aufgrund der Vorerfahrungen der Teilnehmer aber davon auszugehen, dass hier ein Summenwert von 80 nicht überschritten wird, weswegen der maximal zu erreichende Wert bei 210 Punkten liegt.

Tabelle A-1: Zusammensetzung des Transfer-Indexes aus den Einzelparametern

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bereich</th>
<th>Frage / Variable</th>
<th>Kriterium</th>
<th>Bewertung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Veränderung eigener Kompetenzen</td>
<td>Frage 9 (alle Fragenpaare)</td>
<td>Wert vor-/nachher Summe (max. 130 P.)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Inanspruchnahme von Coaching</td>
<td>Frage 10 a</td>
<td>Angabe</td>
<td>Nie = 0 P.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Vereinzelt = 10 P.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Regelmäßig = 20 P.</td>
</tr>
<tr>
<td>Teilnahme an einer KCK®</td>
<td>Frage 10 b</td>
<td>Angabe</td>
<td>10 P.</td>
</tr>
<tr>
<td>Veränderung berufliche Situation</td>
<td>Vergleich Frage 12 und 14 Beruflicher Aufstieg</td>
<td>15 P.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Hinzunahme Coaching</td>
<td>Vergleich Frage 13 und 15 Falls Hinzunahme</td>
<td>15 P.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Prägung heutiger Tätigkeit durch Coaching-Weiterbildung</td>
<td>Frage 16</td>
<td>%-Angaben</td>
<td>%Wert /5 aufgerundet (max. 20 P.)</td>
</tr>
<tr>
<td>Veränderungen im beruflichen Alltag</td>
<td>Frage 17 (offen)</td>
<td>Angabe von Veränd.</td>
<td>Je Angabe 5 P. (max. 15 P.)</td>
</tr>
<tr>
<td>Veränderungen berufliche Situation</td>
<td>Frage 18 (offen)</td>
<td>Angabe von Veränd.</td>
<td>Je Angabe 5 P. (max. 15 P.)</td>
</tr>
<tr>
<td>Prozesse als Coach seit C-W</td>
<td>Frage 20</td>
<td>Angaben summiert</td>
<td>20 Kategorien</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>(Für Personen mit vorheriger Coaching-Tätigkeit Werte halbiert und aufgerundet)</td>
<td>0-5 = 1P.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>6-10 = 2P.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>91-95 = 19 P.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>96+ = 20 P.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Σ=260 P.


Hinzu kommt der Wert aus Frage 16 (Prägung der heutigen Tätigkeit durch die Coaching-Weiterbildung), der wie Frage 20 in die Berechnung einbezogen wurde, wobei hier die Prozentangabe in 5er-Kategorien umgerechnet wurde.

Antworten der offenen Frage 17 und 18, die eindeutig Veränderungen ausdrücken, wurden jeweils mit 5 Punkten berücksichtigt, wobei maximal drei Antworten gewertet wurden und somit zu diesen beiden Fragen jeweils 15 Punkte berechnet werden konnten.

Die feine Unterscheidung zwischen den positiv verstärkenden Aspekten, die durch die Weiterbildung entstanden sind und denen, die von der Weiterbildung unabhängig sind, sollte in der Formulierung der Frage 19 durch das „zusätzlich“ ausgedrückt werden. Dies war aber offensichtlich leicht missverständlich und wäre bei einer Fortführung der Transfer-Evaluation entsprechend umzuformulieren.

Aufgrund der Unschärfe und der starken Überschneidung der zu Frage 19 gegebenen Antworten mit der Veränderung der beruflichen und persönlichen Kompetenzen (Frage 9), wurde diese Frage, wie ursprünglich geplant, nicht als Parameter des Transfer-Indexes berücksichtigt. Gelänge bei einer weiteren Befragung eine scharfe Trennung, so könnte die Variable als Moderatorvariable eingesetzt werden und ihr Einfluss auf den Transfer berücksichtigt werden. In dieser Arbeit wird die Interpretation auf qualitativem Niveau vorgenommen und gibt bereits wertvolle Impulse für Faktoren, die den Transfer in den beruflichen Kontext der Absolventen unterstützen.

**Auswertung der Hauptfragestellung**

**Hauptfragestellung:** Welche beruflichen Veränderungen vollziehen sich durch den Abschluss der Coaching-Weiterbildung?

Entsprechend des hier entwickelten Indexes zur Messung des Transfers der Coaching-Weiterbildung in den beruflichen Kontext der Absolventen, wird an dieser Stelle der Versuch unternommen, den Transfer anhand dieses Indexes zu bewerten.

Vorweg muss erwähnt werden, dass nicht alle Absolventen jede Frage vollständig beantwortet haben, sodass in manchen Fällen die Punktwerte der einzelnen Parameter konservative Berechnungen darstellen. Damit gehen die Autoren von der Vermutung aus, dass die Ergebnisse bzgl. des Transfers in Realität höher ausfallen als sie in dieser Untersuchung gemessen werden konnten. Dies war zum Beispiel dann der Fall, wenn bei der Bewertung der eigenen Kompetenzen vor und nach der Weiterbildung nur eine
Situation bewertet wurde. Bei Vorliegen einer solchen Datenlage wurde diese Kompetenz nicht berücksichtigt, da der selbst eingeschätzte Zuwachs nicht berechnet werden konnte. Das gleiche war auch der Fall, wenn zu Frage 10, 17, 18 oder 20 keine Angaben gemacht wurden. In all diesen Fällen wurden die entsprechenden Parameter bei der Berechnung des jeweils individuellen Transfererfolgs mit „0“ berücksichtigt. Damit wird bereits an dieser Stelle deutlich, dass die Werte zum Transfer vereinzelt sicher höher ausgefallen wären, hätten alle Absolventen alle Fragen vollständig beantwortet. Es liegt somit eine Verzerrung der Werte nach unten vor.

einen deutlich geringeren Transfer der Coaching-Weiterbildung in ihre berufliche Tätigkeit, als die anderen drei Absolventen, die zuvor keine Aus- oder Weiterbildungen mit systemischem Schwerpunkt abgeschlossen haben. Im Schnitt knapp darüber, aber mit nur zwei Absolventen vertreten, zeigen diejenigen, die zuvor keinerlei Tätigkeit als Coach oder Weiterbildungen in diesem Bereich vorzuweisen haben, den höchsten Transferwert mit 96 im Durchschnitt (87 und 104).

Abbildung A-2: Individuelle Werte des Transfers der Coaching-Weiterbildung in den beruflichen Kontext der Absolventen mit Trendlinie

Fasst man die Gruppen ohne Berücksichtigung der Vorerfahrungen allein nach ihrer vorherigen Tätigkeit als Coach zusammen, ergibt sich ein Bild wie in Abbildung A-3. Hier zeigt der Vergleich zwischen den vier Absolventen, die bereits zuvor als Coach tätig waren und allen anderen Absolventen, dass in ersterer Gruppe der Transfer in ihren Berufsalltag entsprechend der ausgewählten Parameter deutlich geringer ausfällt.


Abbildung A-4: Einteilung der Absolventen in Gruppen nach Höhe des Transfers


Auswertung der Zusammenschungshypothesen

Entsprechend der weiteren Fragestellung der vorliegenden Studie (siehe Kap. 3.2.3) sollen an dieser Stelle ausgewählte Variablen hinsichtlich ihres Zusammenhangs mit dem Wert des Transfers der Coaching-Weiterbildung in den beruflichen Alltag untersucht werden.

Im Kontext der Auswertung der Hauptfragestellung zur Bestimmung des Transfers wurden bereits im Kapitel zuvor die Vorkenntnisse und Vorerfahrungen der Teilnehmer hinsichtlich ihres Einflusses auf den Gesamtwert des Transfers beleuchtet, sodass diese hier ausgespart werden können. Wichtig im Zusammenhang mit der Korrelationshypothese ist aber bereits die Erkenntnis, dass je intensivere Vorerfahrungen aus dem systemischen Therapie- oder Coaching-Bereich bei den Teilnehmern vorhanden waren, desto geringer der Transferwert tendenziell ausfällt.

Korrelationshypothese: Einzelne Parameter/Variable stehen in Zusammenhang mit dem Transfer der Coaching-Weiterbildung in den beruflichen Alltag.


Zusammenhang zwischen Transferindex und Zielerreichung


Zusammenhang zwischen Transferindex, Geschlecht und Berufsjahren
Bei der Frage, ob das Geschlecht und oder die Berufsjahre einen Einfluss auf den Transfer der Coaching-Weiterbildung auf die berufliche Tätigkeit haben, zeigt sich jeweils keine lineare Korrelation (Korrelation nach Pearson, Geschlecht und Transfer $r=-0,012$, Berufsjahre und Transfer $r=-0,012$). Dies wird auch in Abbildung A-7 sehr deutlich, in der sowohl das Geschlecht als auch die Berufsjahre der Absolventen dargestellt sind. Zwar sind proportional mehr Frauen (neun von 19) oberhalb des Mittelwertes (grün) als Männer (vier von elf), dennoch korreliert, wie bereits erwähnt, weder das Alter noch das Geschlecht mit dem Transferwert der Absolventen.
Abbildung A-7: Punktdiagramm des Transferwertes der Absolventen in Bezug zu Berufsjahren und Geschlecht

Vereinfacht kann man festhalten, dass weder die Berufsjahre noch das Geschlecht einen kausalen Einfluss auf den Transfer haben. Allerdings deutet sich ein linearer Zusammenhang bzgl. der Vorbildung an – je intensiver die Vorerfahrung in der Tätigkeit als Coach, das Vorhandensein vorheriger Coaching-Weiterbildungen oder anderer systemische Fort-, Aus- und Weiterbildungen sind, desto tendenziell geringer fällt der Transfer der Coaching-Weiterbildung in die berufliche Tätigkeit der Absolventen aus. Aufgrund der allgemein hohen Vorerfahrungen der Absolventen ist in diesen Personengruppen ohnehin kein sehr hoher Transfer zu erwarten, der allein auf die Coaching-Weiterbildung zurückzuführen ist. Vielmehr sprechen die bereits zuvor vielfältig qualifizierten Absolventen für die Qualität des Lehrgangs und die Möglichkeit der Zertifizierung der Weiterbildung.

Zusammenhang zwischen Transferindex und Finanzierung

geringen Gruppengröße ist die Gruppe „andere“, deren Mitglieder angaben, dass die Weiterbildung teilweise von ihnen selbst und zu einem gewissen Anteil durch den Arbeitgeber finanziert wurde.

Tabelle A-2: Vergleich nach Gruppen „Finanzierung“ hinsichtlich des Transferwertes

<table>
<thead>
<tr>
<th>Finanzierung der Weiterbildung</th>
<th>Mittelwert</th>
<th>N</th>
<th>Standardabweichung</th>
<th>Spannweite</th>
<th>Min.</th>
<th>Max.</th>
<th>Median</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Selbstzahler</td>
<td>73,86</td>
<td>14</td>
<td>26,212</td>
<td>89</td>
<td>23</td>
<td>112</td>
<td>69,50</td>
</tr>
<tr>
<td>Arbeitsgeber</td>
<td>75,93</td>
<td>14</td>
<td>36,714</td>
<td>125</td>
<td>25</td>
<td>150</td>
<td>69,50</td>
</tr>
<tr>
<td>Andere</td>
<td>90,33</td>
<td>3</td>
<td>30,089</td>
<td>60</td>
<td>59</td>
<td>119</td>
<td>93,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Insgesamt</td>
<td>76,39</td>
<td>31</td>
<td>31,060</td>
<td>127</td>
<td>23</td>
<td>150</td>
<td>70,00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zusammenhang zwischen Transferindex und weiteren Variablen
Über die zuvor genannten und analysierten Variablen wurden auch weitere Variablen hinsichtlich ihres Zusammenhangs mit der Höhe des Transferwertes untersucht. Diese waren:

- Dauer der Weiterbildung sowie
- Beschäftigungsverhältnis vor der Weiterbildung

In beiden Fällen ergaben die Analysen keine Korrelationen, zudem unterschieden sich die statistischen Parameter (Mittelwerte, Standardabweichungen, Spannweiten, Minima, Maxima und Medianen) bei den Beschäftigungsverhältnissen vor der Weiterbildung untereinander nicht signifikant (p>0,1 in allen Fällen). Auffällig ist lediglich die extrem hohe Spannweite innerhalb der Gruppe der Beamten mit 125 Punkten. Dies kommt dadurch zustande, dass bei den Beamten sowohl eine Person mit einem der niedrigsten Werte (25) sowie die Person mit dem höchsten Transferwert (150) enthalten sind. Wichtig zum Verständnis der Zahlen in Tabelle A-3 ist, dass die angegebenen Personenzahlen bei den Führungskräften in den jeweils zuvor genannten Gruppen der Angestellten bzw. Beamten enthalten sind.
Tabelle A-3: Vergleich der Beschäftigungsverhältnisse vor der Weiterbildung hinsichtlich des Transferwertes

<table>
<thead>
<tr>
<th>Beschäftigungsverhältnis vor der Weiterbildung</th>
<th>Mittelwert</th>
<th>N</th>
<th>Standardabweichung</th>
<th>Spannweite</th>
<th>Min.</th>
<th>Max.</th>
<th>Median</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Selbstständig</td>
<td>75,08</td>
<td>8</td>
<td>30,18</td>
<td>89</td>
<td>23</td>
<td>112</td>
<td>79</td>
</tr>
<tr>
<td>Arbeitnehmer</td>
<td>72,86</td>
<td>7</td>
<td>30,68</td>
<td>88</td>
<td>31</td>
<td>119</td>
<td>65</td>
</tr>
<tr>
<td>Arbeitnehmer FK</td>
<td>62,00</td>
<td>4</td>
<td>25,43</td>
<td>62</td>
<td>31</td>
<td>93</td>
<td>62</td>
</tr>
<tr>
<td>Beamter</td>
<td>78,00</td>
<td>15</td>
<td>35,28</td>
<td>125</td>
<td>25</td>
<td>150</td>
<td>69</td>
</tr>
<tr>
<td>Beamter FK</td>
<td>71,00</td>
<td>13</td>
<td>30,62</td>
<td>105</td>
<td>25</td>
<td>130</td>
<td>67</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Kritische Bewertung des entwickelten Transferindexes**


Bedeutend gravierender für eine Weiterentwicklung des aktuellen Transferindexes ist die Schärfung der Frage nach den Moderatorvariablen, welche persönlich oder zusätzlich die Erweiterung des beruflichen Spektrums begünstigt haben (Frage 19, Kap. 5.9). Hier gilt es, in Folgestudien oder bei der Verstetigung der Transferevaluation, die Frage nach Moderatorvariablen zu schärfen und so eventuell auch mit in den Transferindex einzubeziehen.

Bemerkenswert an den Werten des hier entwickelten Transferindexes sind die

Vieles spricht jedoch dafür, dass die verschiedenen Faktoren in ihrer Kombination die Höhe des Transfers beeinflussen und weitestgehend unabhängig von den eigenen Zielen und dem Grad der Zielerreichung sind. Dies wird beispielsweise darin deutlich, dass über die Hälfte (17 Absolventen) angaben, ihre bereits zuvor vorhandenen Beratungs- und Coaching-Kompetenzen erweitern bzw. festigen zu wollen, was als Ziel sehr gut erreichbar ist, aber sich nicht unbedingt in einem hohen Transferwert niederschlägt. Übertragbar ist dies bzgl. der Zielerreichung der Zertifizierung, die höchstens darüber Eingang in den Transferwert findet, dass dadurch neue Kunden generiert bzw. ein Tätigkeitsfeld hinzugenommen werden konnte.

Verschiedene Interpretationen bzgl. der niedrigen Transferwerte sind somit möglich. Zum einen könnte geschlussfolgert werden, dass die Qualität der Weiterbildung sehr hoch sein muss, da die Teilnehmer im Schnitt bereits vorab hoch qualifiziert sind und sich daher sehr bewusst den Lehrgang aussuchen.

Außerdem könnte die Skalierung des hier entworfenen Indexes in sehr-gering bis maximaler Transfer zu streng angelegt sein und könnte nochmals überdacht werden. Eine weitere Interpretationsmöglichkeit stellt die Zusammensetzung des Indexes an sich infrage – ggf. sind relevante Faktoren, die den Transfer ausmachen, noch nicht berücksichtigt worden und müssten im Fragebogen noch aufgenommen werden.

**Fazit in Bezug auf den hier entworfenen Transfer-Index**

Der im Rahmen dieser Studie entwickelte Transferindex unterstreicht die intensive Vorbildung der Teilnehmer der Coaching-Lehrgänge dahingehend, dass die bereits zuvor schon vorhandenen hohen Coaching-Kompetenzen im Rahmen dieser Weiterbildung auf hohem Niveau erweitert und gefestigt werden. Entsprechend erreichten die Personen mit den wenigsten Vorerfahrungen den höchsten Transfer.

Schallner, A.-K. und Uhlendahl, Th. (2012), Abschlussarbeit Führungsakademie