

Die Wirkmechanismen des Virtuellen Transfercoachings (VTC)

1. Überblick

In diesem Beitrag berichte ich über meine Erfahrungen mit dem Virtuellen Transfercoaching, angewendet bei Baumarktleitern der GLOBUS Fachmärkte GmbH & Co. KG. GLOBUS betreibt 81 Baufachmärkte in Deutschland; Kundenzufriedenheitsstudien, vor allem von Kundenmonitor Deutschland, Service Rating oder vom DIY Informationsdienst, weisen das Unternehmen regelmäßig und seit Jahren als Testsieger aus. Dieser Erfolg ist letztlich zurückzuführen auf Aus- und Weiterbildungskonzepte, die auf Dienstleistungsbewusstsein und eigenverantwortliches Handeln ausgerichtet sind.

In diesem Entwicklungsprozess fällt den Baumarktleitern, die wir seit einigen Jahren mit trainieren und begleiten, die Schlüsselrolle zu. Neben Workshops, Trainings, Coachings und Supervisionen setzen wir seit 2010 auch das von Prof. Dr. Harald Geißler entwickelte Virtuelle Transfercoaching (VTC) konsequent ein.

Ich selbst habe mittlerweile die zweite Gruppe von jeweils acht Baumarktleitern trainiert und betreut. In diesem Beitrag behandle ich kurz die vorgefundene Einstellung der Teilnehmer zu Seminaren, beschreibe mein Vorgehen bei der Einführung des VTC - einen Schritt, dessen Bedeutung ich beinahe unterschätzt hatte - und resümiere den echten Nutzen des VTC für Coachees, Auftraggeber und Auftragnehmer. Zitate sind im Folgenden *kursiv* gesetzt.

1.2 Das übliche Lerntransfer-Desaster - und unsere Lösung

Nach dem Führungsseminar ist vor dem Führungsseminar, sagten sich viele Baumarktleiter. Sie waren es gewohnt, regelmäßig an „Schulungen“ teilzunehmen. Dort pflegten sie eine gewisse Kinossessel-Mentalität, auch verursacht durch das Verhalten der „Referenten“. Typischer Kommentar in einer Abschlussrunde: *Das Meiste ist ja bekannt. Aber es ist gut, dass wir das regelmäßig auffrischen.* Umgesetzt wurde kaum mehr als in anderen Unternehmen, trotz der förderungsorientierten Unternehmenskultur: Recherchen der Personalabteilung ergaben, dass lediglich 10- bis maximal 15% der im Seminar behandelten Verfahrens- und Verhaltensweisen in der Praxis dauerhaft angewendet wurden. Gegen diesen üblichen Verpuffungseffekt setzten wir konsequent auf interaktive Trainings, Einzelcoachings und - VTC.

Seitdem endete ein Seminar nicht mit den üblichen unverbindlichen Absichtserklärungen in der Schlussrunde und/oder mit dem „Brief an mich selbst“, nach 3-4 Wochen zugesendet vom Lernpartner oder Referenten. Die Teilnehmer wurden anschließend 3 Monate unterstützt bei der Umsetzung ihrer Transferziele, mit recht geringem Aufwand: Auf einer 2-moduligen Internetplattform beantworteten sie schriftlich jeweils 6 Coachingfragen. Diese Antworten waren die Basis für 2-3 Coachinggespräche à 30 Minuten, per Telefon und online. Der Ertrag war verblüffend groß. Aber der Reihe nach. Zunächst einmal galt es, das VTC bei den Teilnehmern einzuführen.

1.3 Unser Vorgehen: Von Zielen und „nützlichem Druck“

Und als wir unser Ziel endgültig aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen. Dieses wunderbare Zitat von Mark Twain (1898) beschreibt treffend den blinden Aktionismus und verdeutlicht die immense Bedeutung von Zielen.

Ohne Ziel keine passende Lösung, ohne passende Lösung keine konkreten Maßnahmen. Dieser Grundsatz des effektiven Projektmanagements gilt erst recht für Coaching. So hatten die Teilnehmer am Ende des Seminars die Aufgabe, ihre Transferziele zu formulieren. Zunächst kamen die üblichen Absichtserklärungen wie *Coaching-Verhalten umsetzen*. Nach einigem Sträuben (*Aber selbstverständlich ist das ein klares Ziel!*) wandelten sie diese in echte Ziele um, mit Hilfe der - allen bekannten, aber nie verwendeten - SMART-Regel:

- Spezifisch – was genau werde ich bei wem / bei welchen Gelegenheiten umsetzen?
- Messbar – woran werde ich erkennen, dass ich umgesetzt habe?
- Attraktiv – bringt die Umsetzung echten Gewinn für mich und Andere?
- Realistisch – ist das gut machbar für mich?
- Terminiert – bis wann will ich das Gewünschte umgesetzt haben?

Nun wurde das VTC thematisiert. Ich habe sehr gute Erfahrungen damit gemacht, nichts vorweg zu erklären. Aufbau, Handhabbarkeit /Benutzerfreundlichkeit und den zu erwartenden Unterstützungseffekt erarbeiteten die Teilnehmer in Kleingruppen selbst, unterstützt durch Screenshot-Ausdrucke der beiden VTC-Internetmodule und einer entsprechenden Aufgabenstellung mit Leitfragen. Dieser coachingorientierte Ansatz ermöglichte ihnen, VTC selbst zu entdecken, sich gegenseitig zu erklären. Entgegen meiner Erwartung brauchte ich anschließend nur wenig richtigzustellen oder hinzuzufügen.

Bereits in diesen Gruppenarbeiten vermuteten die Teilnehmer, dass das systematische Arbeiten am Umsetzungserfolg mit einem Coach einen „gesunden Druck“ hervorrufe; ob unter vier Augen oder virtuell, spielte für sie keine Rolle. Dieser Druck würde ihnen helfen, den inneren Schweinehund in Schach zu halten und nicht wieder in den Alltagstrott zu fallen. Auch die schriftliche Dokumentation ihrer Transferanstrengungen werde wohl einen starken Disziplinierungseffekt auf sie haben.

So war es auch. Der „Druckfaktor“ zog sich anschließend wie ein roter Faden durch jedes VTC und wurde am Schluss von jedem Coachee noch mal bestätigt, ähnlich wie in diesem Zitat: *Gut, dass mir noch jemand auf den Füßen stand bei der Umsetzung. Obwohl ich natürlich weiß, dass ich im virtuellen Coaching für mich arbeite und nicht für Harald Korsten, habe ich doch Druck verspürt. Ich wusste eben, dass da noch einer genau draufschaut auf das, was ich sage und schreibe. Vor den Telefoncoachings stieg der Druck regelmäßig an. Besonders die Aufteilung in terminierte Umsetzungsschritte war für mich wichtig und ich wollte ja auch gerne „Vollzug“ melden. Ohne diesen Druck wäre ich nie so weit gekommen und schnell wieder im Alltags-Hamsterrad gewesen.“*

Wie lässt sich nun der Nutzen des Virtuellen Transfercoachings aufschlüsseln?

1.4 Leistungsnachweis und Evaluation

Am Ende des 1. VTC-Moduls fragte ich die Marktleiter, ob auch die Chefs sowie Verantwortliche der Personalentwicklung ihre auf der Internetplattform dokumentierten Ergebnisse sehen dürften. Alle waren einverstanden, wengleich einige zögerten. Die Frage nach dem Warum ließ sie klar erkennen: Wir haben nichts zu verbergen, im Gegenteil: Wir sind stolz auf das, was wir uns vorgenommen und nach 3 Monaten erreicht haben! So entpuppte sich ein weiteres „Druckmittel“ schnell auch als wertvoller Leistungsnachweis.

Sofern also die Coachees einverstanden sind (und warum sollten sie nicht, s.o.), erhalten Auftraggeber und Chefs klare Dokumentationen der Zielerreichung bzw. des Umsetzungsfortschrittes jedes Teilnehmers, per Screenshots.

Sie erhalten damit nicht nur verpflichtende und überprüfbare Selbsteinschätzungen, sondern auch strukturierte Informationen über den Sinn, Nutzen und Erfolg der Weiterbildungsmaßnahme – ein Aspekt, der von den auftragnehmenden Trainern und Coaches gar nicht hoch genug eingeschätzt werden kann!

Mit VTC haben also professionelle Trainer und Coaches endlich ein Werkzeug, das es ermöglicht, gegenüber den Auftraggebern klar zu dokumentieren:

- Was haben die Teilnehmer konkret erfahren, gelernt?
- Was davon wollen sie in ihrem Arbeitsalltag umsetzen?
- Wie gelingt ihnen diese Umsetzung und welche konkreten Verbesserungen bringt sie?
- Wie können diese Verbesserungen gemessen werden?
- Was genau hat sich während und nach ca. 3 Monaten geändert, z.B. hinsichtlich Kommunikation, Strukturen, Kundenorientierung, Abläufen, Organisation, Verhaltenweisen, Motivation, Zusammenarbeit?

Entscheidend ist, dass diese Daten von den Teilnehmern selbst kommen – sie übernehmen die Verantwortung für ihre Angaben und sind bereit, diese überprüfen zu lassen. Das ist das genaue Gegenteil vom üblichen Verhalten nach einer Weiterbildung, wo der berufliche Alltag oft schon nach einigen Wochen die Seminarinhalte komplett verdrängt hat. VTC sorgt für nachhaltiges Umsetzen. Ein Baumarktleiter formulierte sehr anschaulich: „Das virtuelle Coaching hat konsequent verhindert, dass ich nach dem Seminar im gewohnten „Abklingbecken“ abtauchte.“

Wenn neue Verhaltens- und Verfahrensweisen über ca. 3 Monate konsequent in der Praxis umgesetzt werden, erhöht sich die Chance, dass diese auch dauerhaft beibehalten werden / „in Fleisch und Blut übergehen“, nach unserer Erfahrung auf über 80%.

Unter dem Evaluationsaspekt unterstützt der virtuelle Coach den Coachee,

- klar zu formulieren
- sauber zwischen Ziel, Lösung und Maßnahme zu unterscheiden
- „Messpunkte“ zu definieren, also die Frage zu beantworten: „Woran werden Sie und Außenstehende konkret erkennen, dass Sie Ihr Ziel tatsächlich erreicht haben“?

Die klar strukturierten Fragen in den beiden VTC-Modulen machen dem Coach diese systematische Arbeit sehr leicht.

Fazit: Mit Hilfe des VTC werden die Coachees also nicht nur unterstützt, am Transfer-Ball zu bleiben. Sie haben ihren Praxistransfer auch erstmals schriftlich dokumentiert. Die offizielle Dokumentation im VTC bewirkt, dass die Coachees meist stolz auf das Erreichte sind und sich gleichzeitig in der Pflicht fühlen, das einmal Erreichte weiter auszubauen.

1.5 Umsetzungserfolg

Die Durchschlagskraft des VTC wird deutlich an einem Ziel, das sich 12 von 16 bislang von mir betreute Marktleiter gesetzt hatten: *Ich werde den Arbeitszeit-Anteil für meine eigentlichen Marktleiter-Aufgaben bis zum (Tag-Monat-Jahr) um mindestens 30% erhöhen.*

Die Marktleiter wollten also mindestens 15 Stunden pro Woche nicht mit Aufgaben verbringen, die eigentlich Mitarbeiter erledigen sollen. Dieses Ziel sollte durch konkretes Coachingverhalten erreicht werden.

Nach 12 Wochen lag der durchschnittliche Zielerreichungsgrad bei 87,7%! Der Vergleich mit den üblichen 10- bis max. 20% nach Führungsseminaren ohne anschließendes VTC (wenn überhaupt klare Transferziele erarbeitet und verfolgt werden) macht die Bedeutung dieser Form der Prozessbegleitung schlagartig deutlich.

1.6 Fazit

Ich möchte meine Erfahrungen in drei Punkten zusammenfassen:

- Trainer und Coaches sollten auch bei der Einführung des VTC strikt coachingorientiert vorgehen: Wenn Teilnehmer/innen Gelegenheit bekommen, die Nutzung und den Nutzen eigenständig zu erarbeiten, erhöht sich ihre Akzeptanz gegenüber dieser neuen Coachingform und die Motivation zum konzentrierten Mitziehen drastisch.
 - Neu erworbene Verfahrens- oder Verhaltenskompetenzen, die über 3 Monate bewusst und in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingeübt werden, gehen nach unseren Beobachtungen fast immer „in Fleisch und Blut“ über.
 - Genau in dieser wichtigen Zeitspanne werden Seminarteilnehmer oft nicht weiter unterstützt. Genau diese entscheidende Lücke füllt VTC.
 - VTC sorgt für eine neue Qualität in der Evaluation
 - hinsichtlich der verpflichtenden Selbsteinschätzung des „Umsetzers“ als auch
 - im klaren Nachweis des Nutzens einer Weiterbildungsmaßnahme gegenüber den Auftraggebern.
- Harald Korsten leitet die **motiv** Gesellschaft für Innovation, einen Verbund international renommierter Managementtrainer und Coachs.

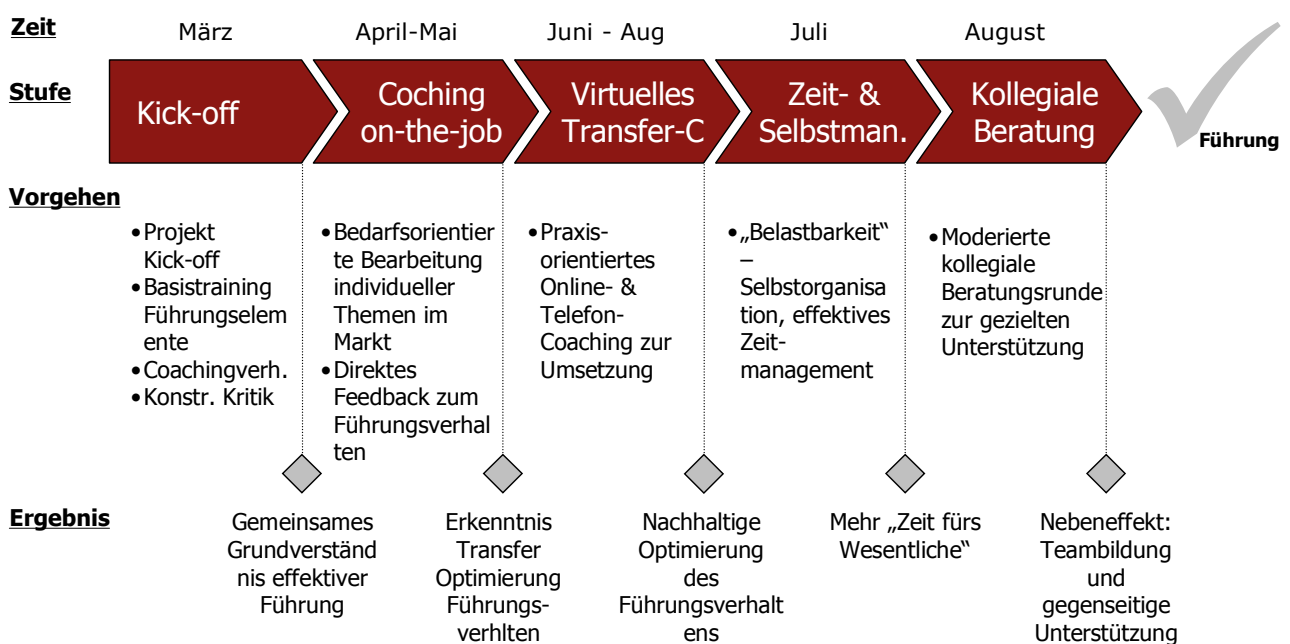
2. Wie Seminarteilnehmer das Virtuelle Transfercoaching (VTC) erleben

2.1 Ausgangssituation

Die Personalentwicklung der GLOBUS Fachmärkte GmbH & Co. KG entschied sich gemeinsam mit der Vertriebsleitung für das im Folgenden dargestellte fünf-stufige Marktleiter-Entwicklungskonzept.

Die Vorgehensweise sichert durch integrierte Coaching- & Trainingselemente die individuelle Nachhaltigkeit

Marktleiter Entwicklungskonzept



2.2 Wie das Entwicklungsprogramm erlebt wurde

Herr Mayer, der im Folgenden stellvertretend für das subjektive Erleben der von mir trainierten und begleiteten Seminarteilnehmer/innen stehen soll, kam an diesem Morgen mit einem unruhigen Gefühl im Bauch in den Markt. Heute musste er einen Mitarbeiter abmahnen. Er mochte seine Arbeit als Marktleiter bei Globus sehr, aber diese Seite seiner Führungstätigkeit fiel ihm schon immer eher schwer. Am liebsten war es ihm, wenn alle gut und harmonisch zusammen arbeiteten und jeder seine Pflicht erfüllt. Leider sah die Realität etwas anders aus.

Er erinnerte sich an das Führungstraining für Marktleiter in der vergangenen Woche. Da hatten sie Kritikgespräche anhand von Praxisbeispielen geübt und er hatte wertvolles Feedback von seinen Kollegen und der Trainerin bekommen. Aber was hatte das alles mit seinem aktuellen Problem zu tun? Er klickte nervös auf seinem Computer herum und fand schließlich das Flipchartprotokoll des Trainings. Stirnrunzelnd sah er sich die 4 Phasen des Kritikgespräches noch einmal an. Warum nur bereitete ihm das Umsetzen soviel Schwierigkeiten?

In diesem Moment kündigte das übliche „Pling“ den Eingang einer neuen Email an. Eine willkommene Ablenkung vom Grübeln. Er klickte auf „Öffnen“ und las die Email der Führungstrainerin mit seinen Zugangsdaten fürs virtuelle Transfercoaching. Darin wurde er aufgefordert, das erste Modul des Coachingprogrammes auszufüllen und ihr Terminvorschläge für ein Telefoncoaching zu machen.

Noch etwas unsicher loggte er sich in die Plattform ein und sah sich die Fragen an:

- Was war die wichtigste Erkenntnis?
- Welches Transferziel leiten Sie daraus ab?
- Wie wichtig ist Ihnen dieses Ziel?
- Was kann Sie bei der Umsetzung unterstützen?
- Was könnte sich als eher hinderlich erweisen?
- Was wollen Sie konkret umsetzen?
- Wann wollen Sie den Fortschritt wieder überprüfen?

Das war nicht das, was Herr Mayer erwartet hatte. Er hatte mit einem unterhaltsamen Online-Lernprogramm gerechnet. Für diese Fragen musste er sich ja richtig Zeit nehmen.

Er schloss seine Bürotür und leitete das Telefon auf die Zentrale um – dafür musste er ungestört sein. Dann arbeitete er sich Schritt für Schritt durch die Fragen. Einigermaßen zufrieden mit dem Ergebnis schickte er der Trainerin 2 Terminvorschläge für das Telefoncoaching und beschloss, die Abmahnung seines Mitarbeiters erstmal zu verschieben, bis er das Telefoncoaching hinter sich hatte. Denn irgendwie hatte er das Gefühl, das Coaching könnte ihm dabei helfen.

Erleichtert lehnte sich Herr Mayer zurück. Das Gespräch, vor dem er soviel Angst gehabt hatte, war super gelaufen. Er hatte klare und unmissverständliche Ansagen gemacht. Und dennoch war es ihm gelungen, den wahren Grund für das ständige Zuspätkommen seines Mitarbeiters herauszufinden – mithilfe seines neu gewonnenen Coaching-Know-hows.

Er dachte zurück an das Telefoncoaching vor 2 Tagen. Er war skeptisch gewesen, aber letztendlich hatte sich die Mühe gelohnt. Die Trainerin hatte ihm geholfen, sich auf das Gespräch zielgerichtet vorzubereiten. Und noch mehr. Er hatte durch Ihre einfühlsamen Fragen auch erkannt, was ihn bisher davon abgehalten hatte, unangenehme Mitarbeitergespräche zu führen. Die Erkenntnis war zwar im ersten Moment nicht ganz angenehm gewesen: ihm war Harmonie wichtig und er wollte die persönliche Beziehung nicht gefährden.

Diese grundsätzlich positive Absicht erwies sich allerdings in der Führungspraxis als Bumerang. Wer nicht mit Klartext und konsequent führt, erfährt leider auch keine Eigenverantwortung von Seiten seiner Mitarbeiter. Das war ihm klar geworden.

Er war stolz auf sich. Er hatte etwas gelernt und es sofort in die Tat umgesetzt und positive Ergebnisse erzielt. - Zukünftige Gespräche dieser Art würden ihm leichter fallen – das wusste er schon jetzt.

Martina Held

3. Die Wirksamkeit des Virtuellen Transfercoachings in einer Bank

3.1 Überblick

Lösungs- und ressourcenorientiert geht's besser: Mehr Erfolg im Firmenkundengeschäft ist der Seminarwunsch der Personalentwicklung einer mittelgroßen VR-Bank, um die kontinuierliche Entwicklung der Firmenkundenbetreuer fortzuführen. Besonderes Augenmerk möchte die PE auf das Thema Nachhaltigkeit legen. Das Seminar-design wird mit Virtuellem Transfercoaching (VTC) durchgeführt. Zwei Gruppen erhalten eine Basisausbildung mit jeweils 2 x 2 Tagen und einer Vertiefungsveranstaltung von 1 Tag. Nach den Gruppenseminaren erfolgt individuelle Begleitung durch virtuelles Transfercoaching mit den Modulen 1 und 2 und jeweils zwei 30minütigen Telefonaten. Das Ergebnis der Auswertung vor und nach dem Seminar und nach den Telefonaten hat einen deutlichen Anstieg der Kompetenzen in der Selbsteinschätzung dokumentiert. Die betriebswirtschaftliche Auswertung ergab einen ROI von 52.000 €.

3.2 Vorgehen und Design

3.2.1 Akquisition des Virtuellen Transfercoachings

Im Vorgespräch mit dem verantwortlichen Ansprechpartner der Bank wurde der Sinnhaftigkeit einer Nachhaltigkeitsbegleitung zugestimmt. Anlass war ein erst vor kurzem erschienener Artikel in einem Bankmagazin, nach dem die Transferquote erschreckend niedrig ausfiel. Die zusätzliche VTC-Begleitung wurde mit 2 Trainertagen für die Telefonate und mit einem Trainertag umgerechnet für die VTC-Plattform berechnet.

3.2.2 Das Seminar-design und die Zielgruppe

Die Zielgruppe waren 19 Firmenkundenbetreuer, die in zwei Seminargruppen aufgeteilt wurden. Beide Gruppen erhielten ein Basistraining von 2 Tagen und einem Vertiefungstraining von 1 Tag nach ca. 4 Monaten. Zwischen den beiden Gruppenpräsenzveranstaltungen wurde jeweils ein 30-minütiges Telefonat mit dem Trainer geführt. Die Telefonate wurden durch das Modul 1 vorbereitet. Abschluss der Maßnahme bildete das Modul 2. Der Drop-out lag bei einer Person, die am Vertiefungstraining wegen Urlaub fernblieb und dann auch die das 2. Telefonat nicht mehr nutzen wollte.

3.2.3 Einbindung der Führungskraft

In jeder der beiden Gruppen war die jeweilige Führungskraft mit im Seminar dabei, was die Akzeptanz des VTC deutlich mit mehr Sinnstiftung füllte, zumal beide Führungskräfte die positive Wirkung des VTC bereits selber erfahren hatten.

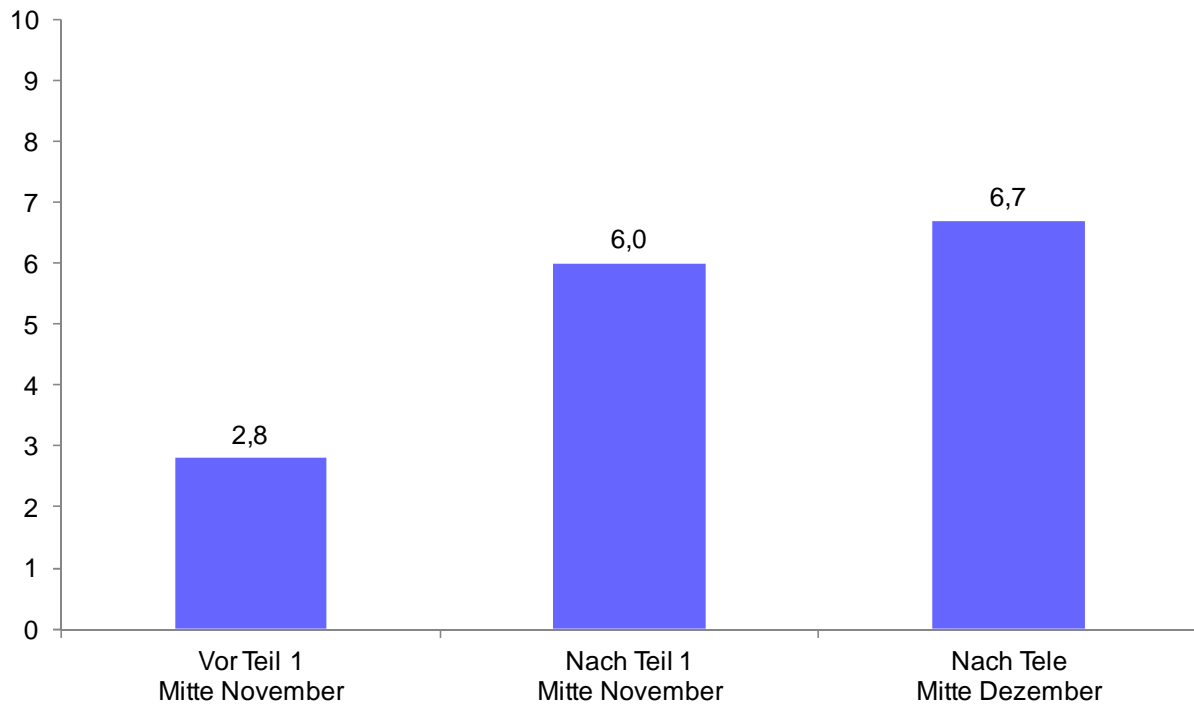
3.2.4 Akzeptanz des VTC durch die Teilnehmer

Zentral ist das Erleben eines persönlichen Nutzens des Telefonats. Daher ist auch für den durchführenden VTC-Coach die Kompetenz, das VTC Telefonat gleichermaßen wertschätzend und zielorientiert zu führen, der Erfolgsfaktor. Durch das positiv erlebte erste Training war die persönliche Akzeptanz, gemessen an der Anzahl der pünktlich durchgeführten Telefonate, sehr hoch.

3.3 Evaluation der Kompetenzentwicklung

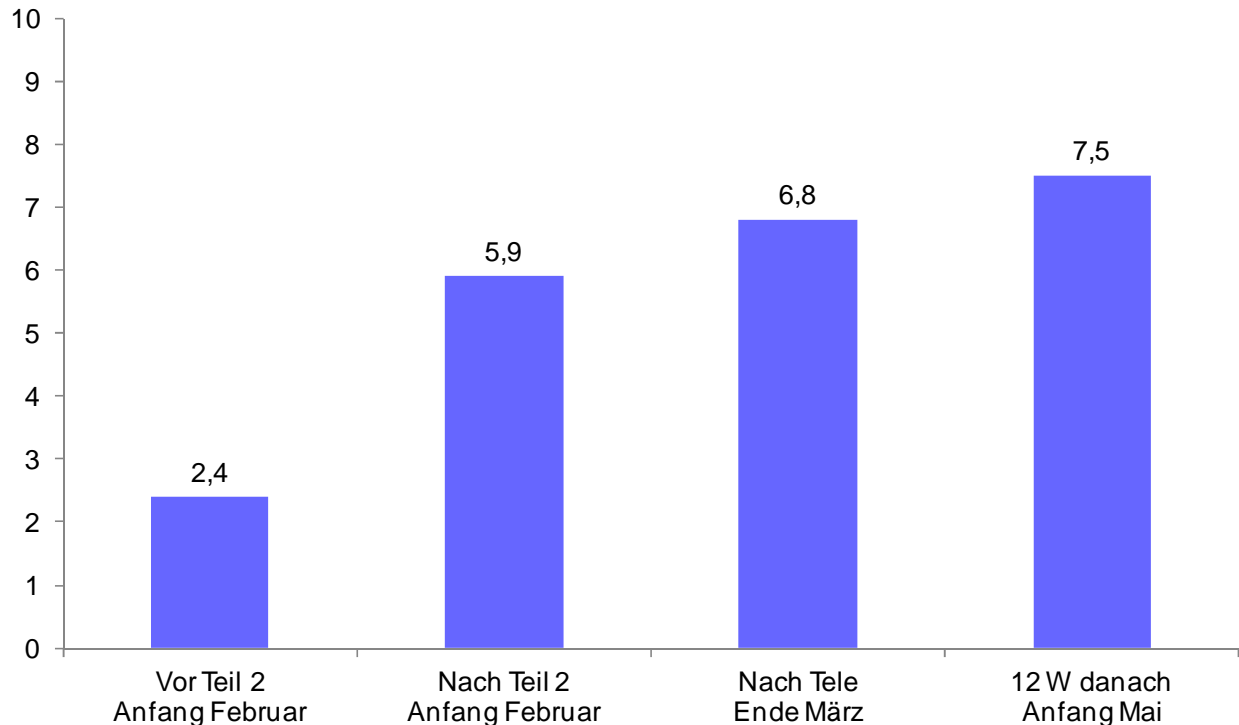
Das im VTC formulierte Transferziel wurde als Kompetenz mit engem Bezug zu den sechs zentralen Erfolgskennwerten formuliert. Eine Selbsteinschätzung dieser Kompetenz auf einer Skala von 1-10 wurde vor dem Seminarteil 1 durchgeführt, dann nach dem Seminar sowie nach dem ersten Telefonat.

3.3.1 Die Kompetenzentwicklung im Basistraining



Die im Seminar angestoßene Kompetenzentwicklung stieg nach dem Seminar und nach dem 1. Telefonat stetig an. Der nochmalige Anstieg darf sicherlich zu einem Großteil auf das VTC zurückzuführen sein. Üblicherweise ist nach dem Seminar nach vier Wochen die Transferrate zumindest niedriger als nach dem Training.

3.3.2 Die Kompetenzentwicklung im Vertiefungstraining



Der bereits im Teil des Seminars sich abzeichnende positive Effekt kann als nachhaltiger Effekt angesehen werden. Besonders erfreulich ist, dass 3 Monate nach dem Vertiefungstraining anfang Februar die Selbsteinschätzung der Kompetenz sich fast verdreifachte. - Diese Ergebnisse bestätigen die Ergebnisse der Untersuchung von Kreggenfeld/Reckert aus dem Jahre 2008.

3.4 Betriebswirtschaftliche Auswertung

Am Beispiel von sechs zentralen Kennwerten der Bankbetriebslehre wurde eine Evaluation der Maßnahme auf diese sechs zentralen Kennwerte errechnet. Die Differenz vor und nach der Maßnahme wurde den beiden Messzeitpunkten vor einem Jahr ohne die Maßnahme gegenübergestellt. Im Leistungs-, Aktiv- und Passivvolumen gab es mit einem Unterschied von ca. 75.000 Euro den größten Unterschied. Abzüglich der Kosten für die Maßnahme ergibt sich ca. ein ROI von 52.000 €. Die Ausfallszeiten für die Seminarteilnehmer sind noch nicht eingerechnet.

3.5 Zusammenfassung und Ausblick

Die Auswertung zeigte sowohl als auf der Selbsteinschätzung der eigenen Kompetenz als auch bei der betriebswirtschaftlichen Anwendung einen spürbaren Effekt durch das virtuelle Transfercoaching. Bisherige Evaluationen, die von einer Verdreifachung ausgehen, konnten hier bestätigt werden. Die PE dieser Bank möchte für das nächste Jahr eine weitere Maßnahme mit dem VTC buchen.

4. Literatur:

Böning, Uwe (2005): Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments – Eine 15-Jahres-Bilanz. In: Rauen, Christopher (2005)(Hrsg.): Handbuch Coaching. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage (S. 21 – 54). Hogrefe Verlag: Göttingen

Geißler, Harald (2008) (Hrsg.): E-Coaching. Schneider Verlag: Hohengehren

Geißler, Harald (2010): Gelerntes nachhaltig anwenden. In: Weiterbildung. Heft 1, S. 24 – 26

Geißler, Harald (2011): Virtuelles Coaching: Wie moderne Medien die Art der Beratung verändern. In: Wirtschaftspsychologie aktuell, Heft 3, S. 44-46

Kauffeld, Simone (2010): Nachhaltige Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern.

Kreggenfeld, U./Reckert, Horst-W. (2008): ‚Virtuelles Transfercoaching‘: Die Transferquote verdreifachen. In: Geißler, H. (2008) (Hrsg.). E-Coaching (S. 217 – 224). Schneider Verlag: Hohengehren

Horst-W. Reckert