

Coachingtipp

Lässt sich die Wirkung von Coaching
messen?

Und wenn ja – was bringen Messungen?

Claudia Heizmann

Dezember 2008

Lässt sich die Wirkung von Coaching messen?

Und wenn ja - was bringen Messungen?

Wie messen Firmen den Erfolg von internen Coachingmaßnahmen? Laut einer Befragung von weltweit 472 Firmen machten **knapp die Hälfte** die Angabe, den Return On Investment ihrer Coaching-Maßnahmen zu berechnen. Und 77 % gaben die Rückmeldung, dass sie bei dieser Berechnung einen **deutlichen ROI** festgestellt hatten (Quelle: DBM Beratung, in: WirtschaftsBlatt 11.09.2008). Diese Tradition des quantitativ messbaren Coachingergebnisses stammt aus den USA, wo das Coachingverständnis insgesamt mehr in Richtung „Aufbau von funktionalen Fähigkeiten“ tendiert. Im europäischen Raum hat Coaching traditionell eine stärker psychosoziale Ausrichtung, bei der der Schwerpunkt auf persönliches und soziales Wachstum gelegt wird - entsprechend dem Supervisionsgedanken aus dem sozialen Bereich.

Behindert oder fördert Erfolgskontrolle?

Seit einigen Jahren findet im Bereich der Führungskräfteentwicklung eine **Trendwende** statt: Anstelle von flächendeckenden Managementtrainings nach dem Gießkannenprinzip gewinnen **individuelle Coachingmaßnahmen** weiter an Bedeutung. In dem Moment, in dem Coaching programmatisch als Personalentwicklungsinstrument (PE-Instrument) eingeführt wird, werden Rufe nach **Wirksamkeitsnachweisen** laut. Doch ist es möglich, den Effekt einer Maßnahme zu messen, die sehr **personenorientiert** ist und bei der **Freiwilligkeit, Vertraulichkeit und Selbststeuerung** eine so große Rolle spielen? Wird der Entwicklungsprozess im Coaching sogar behindert, wenn Coachee und Coach von Beginn an mit harten **Erfolgserwartungen** konfrontiert werden? So manche/r Coachingverantwortliche/r reagiert daher skeptisch auf die Forderung nach Messbarkeit der Dienstleistung.

Nach unseren Erfahrungen im Management-Coaching werden bei der Evaluation von Coaching-Maßnahmen hauptsächlich **zwei unterschiedliche Ansätze** verfolgt:

1. Coaching ohne standardisierte Erfolgsmessung

Ein Teil der Unternehmen verzichtet weitgehend auf Zielvorgaben bzw. eine standardisierte Erfolgsmessung. Coaching wird als **freier Raum zur Selbstreflexion** angeboten, bei dem die Loquenz Unternehmensberatung GmbH, Max-Lang-Straße 56, 70771 Leinfelden-Echterdingen, www.loquenz.de

Wahl der Themen nicht im Vorfeld definiert wird und bei der auch im Anschluss kein Reporting oder Evaluation außerhalb der Coachingsitzungen stattfinden. Coachees nehmen z. B. ein Coaching in Anspruch, wenn sie

- unklare und komplexe Situationen mit ihrem Coach reflektieren wollen
- selbst gesteckte Ziele erreichen möchten
- eine schwerwiegende Entscheidung zu treffen haben
- eine berufliche Krise erleben
- eine knifflige Führungssituation vorbereiten oder
- schwierige Führungssituationen zu bewältigen bzw. zu verarbeiten haben, wie z. B. die Entlassung von Mitarbeitern aus ihrem Team.

Teilweise ist Coaching hier Teil eines längerfristigen Entwicklungsprogramms, bei dem jeder Teilnehmer ein **Coachingkontingent** zur freien Verfügung hat. Coaching in dieser offenen und sehr selbstverantwortlichen Form wird in einigen Betrieben auch als Bonus oder sogar anstelle einer Gehaltserhöhung angeboten. Eine Evaluation findet hier in Form einer **Rückmeldung unter vier Augen** zwischen Coach und Coachee statt, d. h. Evaluation heißt hier Selbstcontrolling. Coachee und Coach definieren in den Sitzungen die Ziele und evaluieren den Veränderungserfolg. Der Auftraggeber bekommt anhand der Rechnungsstellung eine quantitative Rückmeldung, wie viele Coachingsitzungen in Anspruch genommen wurden.

Vorteil hier ist der Freiraum, der eine **große Offenheit und Vertrautheit** im Coachingprozess erlaubt. **Nachteil** ist, dass das Unternehmen und auch die nächst höhere Führungskraft keine Rückmeldung über Erfolge oder weiteren Unterstützungsbedarf bekommen. Die Learnings aus dem Coaching fließen nicht oder nur zufällig wieder ins Unternehmen zurück. Gerade weil über den Prozess und das Ergebnis keine Rückmeldungen vorhanden sind, ist die **Legitimation** des Management-Coachings leicht in Frage zu stellen, **Budgetverhandlungen und die interne Promotion** für Coaching werden erschwert. Zudem tun sich die Verantwortlichen von Coachingmaßnahmen schwer, den **Coachingprozess zu optimieren**, insbesondere bei der Beantwortung von Fragen wie:

- Wer soll ein Coaching bekommen?
- Wie können wir bei der Auswahl des passenden Coachs unterstützen?
- Was bringt Coaching unseren Mitarbeitern?
- Welche Coaches sind für unsere Mitarbeiter/-innen empfehlenswert?
- Wie viele Coachingsitzungen werden genehmigt?

2. Kombination aus qualitativer und quantitativer Evaluation

Die größere Anzahl der Firmen messen den Erfolg einer Coachingmaßnahme mit einer **Kombination aus qualitativen Einschätzungen und quantitativer** Zielerreichung. So finden im Vorfeld **Zielvereinbarungen** mit Coachee, Führungskraft, Personal und Coach statt. Im Anschluss findet ein **Evaluationsgespräch** in der gleichen Runde statt, in dem alle Beteiligten ihre Einschätzung über die wahrgenommenen Veränderungen abgeben. Zusätzlich bewerten Coach und Coachee den wahrgenommenen Entwicklungserfolg in schriftlicher Form.

Vorteil hier ist, dass der Coachee die genauen Erwartungen an sich erfährt und der Coach ihn mit seinen **Interventionen zielgerichtet** unterstützen kann. Durch die Fremdbildeinschätzungen bekommt der Coachee als zusätzlichen Nutzen eine realistischere **Selbsteinschätzung**. In seltenen Fällen wird die Verbindlichkeit dadurch erhöht, dass Coachee und Führungskraft im Abschlussgespräch eine Entwicklungsvereinbarung unterzeichnen. In dieser Form sind die **Verbindlichkeit** des Coachings und auch die inhaltliche Ausrichtung klar.

Nachteilig für den Coachingerfolg wirkt sich aus, wenn Coachingziele ausschließlich von außen vorgegeben werden. Wenn der Coachee das Coaching als „**erzieherische**“ **Korrekturmaßnahme** seines unerwünschten Verhaltens versteht, wird dies die Veränderungsmotivation schmälern. Es kann zudem kritisch werden, wenn Führungskräfte über ein Coaching versuchen, ihre Führungsverantwortung mit überhöhten Erfolgserwartungen an den Coach zu **delegieren**. Immer wieder kommt es hier auch vor, dass versucht wird, Coaching als Personalauswahl-Methode zu missbrauchen. In dem Sinne die Frage vom Personalleiter: „Sie haben den Kollegen nun sehr intensiv kennen gelernt, ist er denn aus Ihrer Sicht für den Posten geeignet?“

Bei keinem der uns bekannten Betriebe, die Coaching als Personalentwicklungsinstrument anbieten, findet eine **rein quantitative** oder einseitig kennzahlenbezogene Auswertung statt. So werden **weiche Erfolgskriterien** wie z. B. die Verbesserung der persönlichen Befindlichkeit in stressauslösenden Situationen **kombiniert** mit **Messgrößen** wie Abschlussquote, Durchlaufzeiten, Anzahl der Kundenkontakte oder Fehler- und Reklamationsquote. Auch die Ergebnisse eines **360°-Feedbacks**, in dem Bewertungen von Mitarbeitern, Kollegen, Führungskräften und Kunden als Gesamtergebnis dargestellt werden, liefern eine aussagekräftige Messung von Veränderungserfolgen. Sinnvoll ist auf alle Fälle, die Evaluation

von Coaching mit bestehenden **Mitarbeiterführungssystemen** zu kombinieren, z. B. dem jährlichen Zielvereinbarungsgespräch.

Messmethode muss zum Coachinganlass passen

Coaching im Unternehmen hat sehr **viele unterschiedliche Facetten** – vom Executive Coaching im Top-Management bis hin zum Real-Coaching beim Schichtleiter in der Fertigung – so dass es wenig Sinn macht, ein pauschales Messinstrument einzuführen. Je nachdem, in welchem Kontext Coaching angeboten wird und wer der Initiator des Coachings ist, sollte das **passende Messinstrument** ausgewählt werden. Möglichkeiten dazu gibt es!

Sicher ist, dass eine Erfolgskontrolle schon ganz zu Beginn des Coachingprozesses gut **vorbereitet** werden muss. Je **klarer Erwartungen und Ziele** zu Beginn des Coachings geklärt werden, desto wahrscheinlicher ist ein Änderungserfolg beim Coachee. Auf der anderen Seite können eine **zu enge Zielsetzung und wenig Freiraum** im Coachingprozess verhindern, dass für den Coachee wichtige Fragen geklärt werden – nicht immer ist der kürzeste Weg der Beste! Heikle Knackpunkte und entscheidende Wendungen erreicht man manchmal erst über ein Umkreisen des Themas. Coaching stellt einen **inneren Lösungssuchprozess** dar, der nur bedingt von außen gepusht werden sollte.

Allein für die **Legitimation und das interne Marketing** von Coachingmaßnahmen ist es wichtig, dass der HR-Abteilung Evaluationen vorliegen. Wir empfehlen, zumindest die **persönliche Einschätzung**, in wie weit die festgelegten Veränderungsziele mit den entsprechenden Erfolgskriterien erreicht wurden, vom Coachee selbst abzufragen. Je nach Hierarchieebene sollte die nächste höhere Führungskraft im Sinne von „**Fordern und Fördern**“ in den Evaluationsprozess eingebunden sein. Bei **quantitativen Messgrößen** ist zu prüfen, ob der Aufwand der Datenerhebung in passender Relation zum Nutzen steht und ob die Daten, wie z. B. Abschlüsse oder Produktivitätszahlen, dann tatsächlich auf das Coaching zurückgeführt werden können.

Ob mit oder ohne Erfolgsmessung: Coaching bietet aus lernpsychologischer Sicht **optimale Voraussetzungen**, Wirkung zu erzeugen und damit ein **gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis** herzustellen:

- Persönliche Lernziele und hohe Umsetzungsmotivation
- Vertraulicher Rahmen, in dem sich der Coachee öffnen kann

Loquenz Unternehmensberatung GmbH, Max-Lang-Straße 56, 70771 Leinfelden-Echterdingen, www.loquenz.de

- Lernen anhand realer Erfahrungen
- Interventionsmethoden, die für den Coachee maßgeschneidert sind
- Wertschätzung und partnerschaftliche Zusammenarbeit
- Volle Aufmerksamkeit auf den Coachee

Gerade weil Coaching erfolgreich ist, sollte die Chance genutzt werden, diese Erfolge der Unternehmensleitung und den Beschäftigten zu kommunizieren und dadurch die Akzeptanz sicherzustellen!

Claudia Heizmann