

> **Thomas Freitag** (lic. oec.) ist Arbeitspsychologe und ausgebildeter Coach. Er unterstützt Führungskräfte, Teams und Organisationen in Entwicklungsprozessen. Seine Firma MindMove GmbH hat 2003 und 2005 Studien zum Coachingmarkt Schweiz veröffentlicht und zusammen mit Felix Hirschburger den Coaching-Evaluator entwickelt.
E-Mail: freitag@mindmove.ch



Den Nutzen messen und dadurch verstärken*

Was bringt ein Coachingfranken?

Qualitätsmessungen im Coaching sind keine Zauberei und können für den Klienten grossen Nutzen haben. Wer sich als Coach diesem Thema stellt, hat noch ein zusätzliches starkes Marketingargument zur Hand. Lernen Sie ein pragmatisches Messverfahren kennen!

Der Nutzen von Coaching wird in einer von uns 2005 durchgeführten Befragung von Personalverantwortlichen hoch eingeschätzt. Jeder zweite der 50 telefonisch befragten HR-Profis schätzt den Nutzen als «sehr hoch» ein. Die verfügbaren Messmethoden für die Nutzen-evaluation sind allerdings eher dürftig. Fast vollständig vergessen geht der positive Effekt, den eine Messung auf die Befragten haben kann.

Verstärkungseffekt durch Auswertung

Die Evaluation des Werts eines Coachings hat in vielen Fällen einen verstärkenden Effekt: Setzt sich der Coachingkunde kritisch mit dem Lernprozess auseinander, bestärkt er den eigenen Fortschritt. Der Nutzen wird durch die Messung potenziell verstärkt.

Auch für die Coaching einkaufende Unternehmung ist die Evaluation sinnvoll. Am Ende des Jahres kann beispielsweise aufgezeigt werden, welche Themen in Coachings diskutiert worden sind und wo viele Gecoachte «der Schuh drückt».

Ohne entsprechende Auswertung versickern solche Informationen irgendwo im Erfahrungsschatz der Beteiligten.



Wer soll wann messen?

Bei jedem Messverfahren müssen Aufwand und Nutzen der Auswertung abgewogen werden. Sinnvolle Zeitpunkte für Nutzenmessungen sind:

- Für Unternehmungen macht es möglicherweise Sinn, bereits vor einem Coaching die betrieblichen Rahmenbedingungen und die Ausgangslage der Mitarbeitenden zu untersuchen, um nach dem Coaching Aussagen zu den Veränderungen machen zu können.
- Die einfachste Messung während des Coachings erfolgt mit Skalierungsfragen durch den Coach (siehe Kasten 1). Diese Methode macht klare Aussagen über den Zielerreichungsgrad aus Sicht des Klienten.
- «Wie wertvoll waren unsere Gespräche für Sie auf einer Skala von 1 bis 10?» Mit dieser Frage im Abschlusscoaching erhält der Coach direktes Feedback zum Nutzen der Gespräche.
- Etwa drei bis sechs Monate nach Abschluss einer Coachingbeziehung kann der Nutzen noch besser eingeschätzt werden. Neue Verhaltensweisen konnten bis zu diesem Zeitpunkt ausprobiert und deren Auswirkungen erlebt werden. Jetzt ist die Beurteilung des Nutzens durch den Gecoachten sehr sinnvoll (Verstärkungseffekt, s. oben). Hierzu

haben wir einen Online-Fragebogen entwickelt, der von selbstständigen Coaches und Unternehmungen genutzt werden kann und der Ergebnisse verschiedener Coachings vergleichbar macht (Benchmark).

Was messen? Qualitativer Nutzen...

Coaching wird vor allem zur Persönlichkeitsentwicklung von Führungskräften eingesetzt. Bei solchen Themen geht es meist um «weiche» Faktoren, bei denen der Nutzen auf den ersten Blick nur qualitativ beurteilt werden kann. Beispiele für qualitativen Nutzen:

- verstärkte Sozialkompetenz einer Führungskraft
- besserer Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben
- bewussterer Umgang einer Führungskraft mit Mitarbeitenden
- Vermeidung der Eskalation von Konflikten im Team durch rechtzeitiges Thematisieren
- Vermehrt «Nein» sagen können und Aufgaben delegieren

Mit Skalierungsfragen kann der subjektive Nutzen wie im Kasten 1 illustriert untersucht und potentiell verstärkt werden.

Kasten 1: Skalierungsfragen in Coachings und im Führungsalltag

Diese in Coachings oft eingesetzten Fragen können auch auf andere Bereichen angewendet werden, beispielsweise zur Beurteilung des Nutzens von Sitzungen oder von Mitarbeitergesprächen. Im nachfolgenden Beispiel befinden wir uns am Schluss einer Coachingsitzung mit einer Führungskraft, die lernen will, besser zu delegieren:

FRAGE	ABSICHT
<p>Frage 1: Wie wertvoll war diese Coachingsitzung für Sie über alles gesehen auf einer Skala von 1 (wertlos) bis 10 (enorm wertvoll)?</p>	Einschätzung des subjektiv empfundenen Gesamtnutzens der Coachingsitzung
<p>Frage 2: Wie war das Vorgehen in dieser Sitzung für Sie auf einer Skala von 1 (schlecht) bis 10 (hervorragend)?</p>	Feedback zur Vorgehensweise im Coaching
<p>Frage 3: Bei einem Blick auf Ihre Fähigkeit, Aufgaben zu delegieren: Wo stehen Sie heute auf einer Skala von 1 (ich bin noch gleich weit wie zu Beginn des Coachings) bis 10 (ich habe mein Idealbild der delegierenden Führungskraft erreicht)? (Annahme: Der Gecoachte antwortet mit einer 6 auf der Skala).</p>	Einschätzung des Fortschritts in Richtung Coachingziel
<p>Frage 4: Was hat Ihnen ermöglicht, von einer 1 auf eine 6 zu kommen? Was haben Sie dazu beigetragen?</p>	Bewusstsein für die eingesetzten Fähigkeiten des Klienten, Verstärkung derselben
<p>Frage 5: Was werden Sie zusätzlich tun, um von sich sagen zu können: «Nun bin ich auf einer 7»? Wie wird sich das in Ihrem Alltag auswirken?</p>	Fokus auf nächste Schritte des Gecoachten

... und quantitativer Nutzen

Wie viel «Return» bringt ein investierter Coachingfranken? Was bringt einer Führungskraft beispielsweise «besser delegieren können» in Franken und Rappen? Auch für eine solche Beurteilung bildet die subjektive Einschätzung durch den Gecoachten die Basis. Wie das Beispiel im zweiten Kasten zeigt, kann mit Skalierungsfragen der subjektiv empfundene Nutzen quantitativ angenähert werden. Dies kann bis zur Berechnung eines Returns on Coaching Investment gehen.

Ein ähnliches Messverfahren wird im Coaching-Evaluator angewendet. Dieser neue Online-Fragebogen steht für selbstständige Coaches und Firmen, die interne und/oder externe Coaches einsetzen, zur Verfüg-

ung. Die Coaching-Klienten füllen 3 bis 6 Monate nach der letzten Coachingsitzung den anonymen Fragebogen im Internet aus. Dabei reflektieren und verstärken sie den eigenen Lernprozess. Der Coach bzw. die Firma erhält einen Bericht mit Durchschnittswerten und Kommentaren der Klienten, die sie/ihn beurteilt haben. Auch Vergleichswerte mit den anderen beurteilten Coaches sind im Bericht enthalten.

Auf www.mindmove.ch kann der Fragebogen unter «Online-Tools» abgerufen werden.

Thomas Freitag

Ein Artikel von Thomas Freitag zum gleichen Thema wurde bereits im Organisator Nr. 07/08 2005 veröffentlicht.

Kasten 2: Berechnung des Return On Coaching Investment (ROCI) in drei Schritten

Basis ist die subjektive Nutzeneinschätzung des Gecoachten, hier am Beispiel einer Führungskraft, die im Coaching ihre Fähigkeit zu delegieren optimiert hat.

SCHRITT 1: INVESTITIONEN FÜR DAS COACHING

Berechnung	Frage	Beispiel
Anzahl Coachingstunden	Anzahl Coachingstunden?	5 Stunden
x Kosten pro Coachingstunde	Stundenansatz des Coaches?	CHF 250.–
= Total direkte Kosten des Coachings		CHF 1250.–
+ Zusatzkosten Coach, Räumlichkeiten	Spesen für das Coaching?	CHF 500.–
+ Opportunitätskosten des gecoachten Mitarbeiters	Vollkosten des Mitarbeiters für die Dauer des Coachings?	CHF 1000.– (5 Stunden à CHF 200.–)
= Total Investitionen für das Coaching		CHF 3000.–

SCHRITT 2: QUANTITATIVER NUTZEN DES COACHINGS

Berechnung	Frage	Beispiel
Nutzenfaktoren	Was bringt es Ihnen quantitativ, vermehrt delegieren zu können? Beispiele:	10 % Zeitersparnis einer Führungskraft bringen bei einem Jahreseinkommen von CHF 150000.– einen quantitativen Nutzen von jährlich CHF 15000.–
	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitersparnis in % der Arbeitszeit • Mehr Zeit für die Kunden und dadurch höhere Abschlussquote • Direkte Kosteneinsparungen • Weitere Nutzenfaktoren (auch externer Nutzen) 	
= Total ermittelter Coachingnutzen in CHF		CHF 15000.–
x Nutzenanteil Coaching	Wie gross ist der Anteil von Coaching an diesem Nutzen auf einer Skala von 1 (überhaupt kein Anteil für Coaching) bis 10 (gesamter Nutzen ist dem Coaching zuzurechnen)?	8 auf einer Skala von 1 bis 10 → Faktor = 0,8
= Direkt dem Coaching zurechenbarer Nutzen in CHF		CHF 12000.–
x Nachhaltigkeit des Coachings	Wie nachhaltig ist die im Coaching erzielte Verbesserung aus Ihrer Sicht auf einer Skala von 1 (nur kurzfristig) bis 10 (fürs Leben)?	8 auf einer Skala von 1 bis 10 → Faktor = 0,8
= Resultat: Nachhaltiger, direkt dem Coaching zuordenbarer Nutzen		CHF 9600.–
x Vertrauen in Schätzmethode	Wie stark vertrauen Sie der oben angewendeten Berechnungsmethode für die Ermittlung des Coachingnutzens auf einer Skala von 1 bis 10?	6 auf einer Skala von 1 bis 10 → Faktor 0.6
= Argumentierbarer, nachhaltiger, direkt dem Coaching zuordenbarer Nutzen		CHF 5760.–

SCHRITT 3: BERECHNUNG DES RETURN ON COACHING INVESTMENT

Return On Coaching Investment (ROCI) = (Nutzen – Investitionen) / Investitionen

In unserem Beispiel: $ROCI = (5760 - 3000) / 3000 = 0.92$ bzw. 92 Prozent

Der ROCI hat die folgende Bedeutung:

ROCI > 0: Investition = lohnend (Nutzen ist grösser als Investition)

ROCI = 1: Für jeden investierten Coachingfranken resultiert ein Gewinn von 1 Franken

ROCI < 0=: Investition ist nicht lohnend (Investition ist grösser als Nutzen)