

# Mehr Erfolg im Coaching: Kompetenzsteigerung durch standardisierte Evaluation

**Ein neues Tool soll Coaches und Personalmanager dabei unterstützen, die Qualität der Beratung auf objektiverer Basis nachzuweisen und zielgerichtete Verbesserungen einzuleiten.**

Qualität im Coaching ist ein grundlegendes Problem. Der Markt ist aufgrund einer Vielzahl unterschiedlicher Qualifikationen, Eingangsvoraussetzungen und ungeschützter Berufsbezeichnungen unübersichtlich. Akademiker verschiedenster Ausrichtung mit langjähriger Berufserfahrung und umfangreichen Coaching-Zusatzausbildungen konkurrieren mit Quereinsteigern, die unter Umständen nur ein kurzes Coaching-Kompaktseminar vorweisen können. Zudem werden viele Personalentwicklungsmaßnahmen unter der Bezeichnung Coaching angeboten, sind aber eigentlich kein Coaching, wie ein als „Sales-Coaching“ bezeichnetes Training, hinter dem lediglich ein Standardprogramm für junge Verkäufer steht. Inzwischen versuchen die Coaching-Verbände, die Kompetenz ihrer Coaches über Zertifizierungen nachzuweisen. Diese sind an bestimmte Kriterien wie Dauer der Berufserfahrung, Mindestumfang und Basisinhalte der Coachingsausbildung, Falldokumentationen, Lehr-Supervision und die Einhaltung ethischer Richtlinien gekoppelt. So lässt sich eine grobe Aussage über die Qualifikation der Coaches treffen, nicht aber zwangsläufig über die Qualität der durchgeführten Coachings. Wie stark der Zusammenhang zwischen Qualifikation und Qualität ist, bleibt unklar und schwankt im Einzelfall stark. Um es mit Kurt Tucholsky plakativ auszudrücken: „Erfahrung heißt gar nichts. Man kann seine Sache auch 35 Jahre schlecht machen.“ Ob jemand als kompetenter Coach gilt, hängt meist von der subjektiven Einschätzung von Klienten, Coaches, Verbänden und Unternehmen ab, da kaum standardisierte Messinstrumente existieren. Dies alles macht deutlich, warum potenzielle Kunden verunsichert sind und bei der Suche nach einem Coach vor allem auf Umfragen im sozialen Umfeld setzen – eine Empfehlung generiert ein gewisses Maß an (Schein-)Sicherheit.

Auch für die Coaches selbst stellt es ein Problem dar, die eigene Leistung einzuschätzen und konkrete Verbesserungsfelder zu identifizieren. Das reicht von mehr oder weniger formalisierten, gesprächsbasierten Erhebungen in der letzten Coaching-Sitzung bis zum Einsatz von – teils selbst gestalteten – Fragebogen, die den Klienten

nach dem Ende des Coachings zur Verfügung gestellt werden. Der Verzicht auf standardisierte Evaluationsinstrumente ist mit einigen Nachteilen verbunden. Ein gesprächsbasiertes Vorgehen in der letzten Coaching-Sitzung trifft den Klient unter Umständen unvorbereitet, wenn nicht vorher auf ein Abschlussfeedback hingewiesen wurde. Außerdem ist der Zeitpunkt nicht günstig – Aspekte der Nachhaltigkeit etwa können noch nicht beantwortet werden. Des Weiteren setzt ein persönliches Feedback höhere Ansprüche an die Feedbackkompetenz des Feedbackgebers – und erhöht die Wahrscheinlichkeit sozial erwünschter Antworten. Deshalb ist man in standardisierten Feedbackprozessen zu anonymen Datenerhebungen und Auswertungen übergegangen.

## Verbesserungspotenzial bei Fragebogen

Doch selbst das beinhaltet mögliche Stolperfallen – eine gute Fragebogenkonstruktion wird nicht umsonst in sozialwissenschaftlichen Studiengängen wie Soziologie oder Psychologie umfangreich gelehrt. Daher existieren auch nur wenige standardisierte Evaluationsfragebogen. Hier sind vor allem „S-C-Eval“ oder „Check-the-Coach“ (siehe weiterführende Literatur) zu nennen. Mit diesen lassen sich gute Ergebnisse bei der detaillierten Bewertung der Coaching-Leistung auf verschiedenen Qualitätsdimensionen erzielen. Bei der Art und Weise des Instrumenteneinsatzes, der Ergebnisaufbereitung und des analytischen Vorgehens besteht aber noch Verbesserungspotenzial. Um die Suche nach einem kompetenten Coach zu erleichtern, hat der Sachverständigenrat des Deutschen Bundesverbands Coaching (DBVC) ein Fünf-Punkte-Konzept erarbeitet. Unter Punkt 4 ist zu lesen: Ein Coach „nutzt Qualitätssicherungsmethoden und reflektiert seine Arbeit in regelmäßiger Supervision“. Doch wie soll



*André Bischof ist Diplom-Psychologe, Senior Coach und Inhaber des Personalentwicklungsinstituts rheinSinn, Köln  
andre.bischof@rheinsinn.de*

## Erfolg durch Kompetenz

unter Berücksichtigung der hier angeführten Problematik die geforderte Qualitätssicherung des Coach idealerweise aussehen?

### Ein Lösungsansatz

Abhilfe soll eine neue Evaluationsplattform schaffen, die dem Coach und den für Coaching zuständigen Unternehmensvertretern eine objektivierte Einschätzung der Qualität der Coachings erlaubt. Möglich wird dies über einen standardisierten Online-Fragebogen, den die Klienten zwei bis drei Monate nach dem Coaching ausfüllen sollen. Die anonymen und gemittelten Ergebnisse über grafische Echtzeit-Reportings und detaillierte Tabellenbände geben dem Coach dezidierte Anhaltspunkte zur kontinuierlichen Verbesserung und erlauben ihm eine realistische Einschätzung der eigenen Coaching-Qualität. Das Vorgehen über anonyme Gruppenmittelwerte erhöht die Wahrscheinlichkeit ehrlicher Antworten. Es erfolgt analog zu anderen etablierten Feedbackinstrumenten wie Mitarbeiterbefragungen oder 360-Grad-Feedbacks. Die Durchführung über einen unabhängigen Dritten erhöht ebenfalls die Feedbackqualität. Zusätzlich können Benchmarks wie Vergleiche der eigenen Werte zum Gesamt-Mittelwert oder zu guten und schlechten Coaches hinzugezogen werden. So kann die Frage „Wo liegen meine kritischsten Ergebnisse, wo meine Stärken?“ genauso beantwortet werde wie die Frage „Wie steht es um die Qualität meiner Coachings im Vergleich zum Coaching-Markt insgesamt?“

Im Coaching gibt es zu verschiedenen Zeitpunkten Anlässe für eine Evaluation. Lee Cronbach postulierte schon 1963, dass sowohl summative als auch formative Evaluationsstrategien benutzt werden müssen, da es nicht nur auf die Ergebnisse an sich ankomme, sondern auch der Prozess des Zustandekommens dieser Ergebnisse nicht minder wichtig sei. Zudem unterscheidet man zwischen Evaluationen, die während des Coachings stattfinden, und solchen im Nachhinein. Erstere beziehen sich auf Einzelaspekte, wie die Ziel-Evaluation, bei der es um die

Kernfrage geht, welches Ergebnis erreicht werden soll. Diese findet am Anfang und immer wieder dann statt, wenn Ziele (neu) festgelegt werden. Auch Teilaspekte wie Fragen nach der Passung des Vorgehens (Coaching-Prozess) werden optimalerweise regelmäßig evaluiert. Andere Fragen, etwa zum Verhältnis von Kosten und Zeit in Relation zum Ergebnis, können erst zum Abschluss des Coachings oder danach erhoben werden. Ebenso ist die Einschätzung der Veränderung von Einstellung und Verhalten oder der langfristigen Folgen wie eine höhere Arbeitszufriedenheit oder Ertragsverbesserungen erst post hoc messbar. Die Frage nach dem optimalen Evaluationszeitpunkt ist nicht pauschal zu beantworten, sondern hängt vom Gegenstand ab.

Das hier skizzierte Vorgehen unterstützt Coaches bei der Evaluation „im Nachhinein“. Es greift nicht unmittelbar in laufende Coaching-Prozesse ein. Die aus den Ergebnissen der Evaluation abgeleiteten Erkenntnisse haben im Idealfall mittelbaren Einfluss auf die weiteren Coachings. Stellt sich etwa heraus, dass Aspekte der Transparenz und Nachvollziehbarkeit gering bewertet werden und Verbesserungsbedürftig sind, kann der Coach sein Vorgehen im Erstgespräch entsprechend anpassen. Auch im weiteren Prozess kann er Fragen seiner Klienten, die auf mehr Verständnis von Prozess oder Methodeneinsatz abzielen, mehr Aufmerksamkeit widmen. Kontinuierliche Kompetenzsteigerung durch passgenaue Maßnahmen wird so möglich.

### Die Konzeption

Grundlage für das standardisierte Feedbackinstrument war die Untersuchung von Tatjana Heß und Wolfgang L. Roth zu Qualitätskriterien im Coaching. Die Autoren unterscheiden dabei zwischen:

- Strukturqualität,
- Prozessqualität,
- Ergebnisqualität.

Die Strukturqualität umfasst Faktoren, die Grundlage dafür sind, ein professionelles Coaching überhaupt zu ermöglichen.

Dazu zählen personelle Faktoren des Coach wie seine Qualifikation, Methoden- und Beziehungskompetenz; personelle Faktoren des Klienten wie seine Bereitschaft zu Veränderung und Mitarbeit; Faktoren, die die Beziehung von Coach und Klienten bestimmen, wie Passung, Vertrauen oder Ehrlichkeit, sowie Unternehmensfaktoren, etwa die Bereitschaft, ergebnisoffen und ohne externe Zielvorgaben zu arbeiten.

Die Frage nach dem „Wie“ des Coachings wird durch Faktoren der Prozessqualität beantwortet, wie die Klärung des Anliegens, die Zieldefinition, Sitzungsgestaltung (Dauer, Häufigkeit), Terminfindung, aber auch Methodentransparenz und -passung. Bei der Ergebnisqualität schließlich geht es um die Nutzenbetrachtung. Nicht nur direkte Faktoren wie das Ausmaß der Zielerreichung und die Zufriedenheit damit, sondern auch Faktoren der Veränderung von Handlungen und Einstellungen sind hier relevant.

### Entwicklungsstand

Insgesamt weisen Heß & Roth (2001) den drei Qualitätsdimensionen über 50 Kriterien zu. Diese Kriterien wurden für den Aufbau der Evaluationsplattform auf Basis qualitativer Interviews mit Coaches ergänzt. Zu diesen wurden 70 geschlossene und zehn optionale, offene Items nach wissenschaftlichen Ansprüchen der Fragebogenkonstruktion formuliert. Das Vorgehen entspricht der sogenannten rationalen Konstruktion, fußt aber auf den Analysen von Heß und Roth. Die ständige Weiterentwicklung des Instruments wird künftig durch konsistenz- und faktorenanalytische Vorgehensweisen vorangetrieben. Die qualitativen Ergebnisse sind äußerst positiv, differenzialstatistische Forschungsergebnisse stehen zurzeit noch aus. Beim Fragebogen werden Aussagen wie die folgenden auf einer sechsstufigen Skala bewertet (fünf Antwortmöglichkeiten von „trifft vollkommen zu“ bis „trifft gar nicht zu“ plus „nicht relevant“):

- Die Treffen waren von angemessener Dauer (Strukturdimension).

## A. Bischof Kompetenzsteigerung durch standardisierte Evaluation

- Der Coach half mir, eigene Lösungen zu entwickeln (Prozessdimension).
- Durch das Coaching hat sich mein Repertoire an Verhaltensweisen erweitert (Ergebnisdimension).

Für die Beantwortung des Fragebogens benötigen die Klienten im Mittel unter zehn Minuten. Die standardisierte und qualitativ hochwertige Evaluation ist daher mit geringem Aufwand in den Coaching-Prozess integrierbar.

### Evaluation und wirtschaftlicher Erfolg

Ein Schwerpunkt der 9. Coaching-Umfrage Deutschland war das Thema „Evaluation“. Eine Analyse zum Vergleich der Stundensätze der Coaches, die Evaluation betreiben, mit denen, die dies nicht tun, ergab einen um 28,9 Prozent höheren Stundensatz für erstere Gruppe. Die Autoren Ulrich Dehner und Jörg Midden-dorf vermuten, „dass die Evaluierung von Coaching-Leistungen mit einer entsprechend höheren Professionalität einhergeht, die einen höheren Stundensatz erlaubt“. Ein Feedback durch Dritte wie der hier dargestellte Ansatz stellt dabei die bevorzugte Methode dar. Eine nachweisbare Evaluation führt daher zu einem klaren und messbaren Wettbewerbsvorteil.

### Win-win für alle Beteiligten

#### Für die Unternehmen

Für die Verantwortlichen in den Unternehmen ergibt sich eine objektivierte, quantitativ belegbare Argumentationsbasis für die Auswahl von Coaches und die Effektivität als Personalentwicklungsmaßnahme. Die Dienstleistung wird messbar und nachweisbar. Feedbackgespräche können auf Basis quantifizierter Kennwerte geführt werden. Das erleichtert die Kostenplanung und bietet eine objektivierte Diskussionsgrundlage sowohl gegenüber den Coaches, bei denen möglicherweise ein kompetenzsteigernder Prozess angestoßen werden soll, als auch gegenüber firmeninternen Klienten, die zum Coaching noch eine kritische Haltung haben.

Gleichzeitig stellt die Evaluation einen Ausweg aus dem Dilemma von Vertrau-

lichkeit und Informationsbedürfnis dar: Es muss nicht über konkrete, zwischen Coach und Coachee vertrauliche Inhalte gesprochen werden, trotzdem ist eine detaillierte Diskussion über Wirkfaktoren, Passung, Stärken und Verbesserungspotenziale möglich. Die Ergebnisse können etwa nahelegen, über die zeitliche Verfügbarkeit des Klienten zu sprechen; über Rahmenkriterien des Unternehmens im Umgang mit Coaching oder den Methodeneinsatz des Coach. Insgesamt wird so der Return-on-Investment bei gleichem finanziellem Einsatz erhöht.

#### Für die Coaches

Coaches, die meist als Einzelkämpfer unterwegs sind, ermöglicht eine detaillierte und modellorientierte Evaluation die Ableitung verschiedenster passgenauer Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung. Diese können vergleichsweise einfach umzusetzen sein, wie die Herstellung von mehr Transparenz über die eigene Arbeitsweise im Erstgespräch. Aber auch anspruchsvoller zu realisierende Zielsetzungen, etwa die bessere Unterstützung des Coachee bei der Zielerreichung, sind denkbar. Es werden relevante Einzelaspekte deutlich und erlauben neben einer defizitorientierten Betrachtung auch den Blick auf eigene Stärken. Diese wiederum legt den Grundstein zur weiteren Professionalisierung. Die Teilnahme an der Evaluationsplattform macht den Professionalitätsanspruch gegenüber dem Kunden transparent, ist ein Argument bei Marketing und Akquise und erhöht die Sichtbarkeit und Marktpräsenz. Zusätzlich stellt die Einladung zur Teilnahme an der Evaluation einige Zeit nach Ende des Coachings einen Anlass dar, Kontakt aufzunehmen, was sich positiv auf Kundenbindung und Weiterempfehlungsbereitschaft auswirken kann.

#### Für die Klienten

Für den Klienten bietet die Evaluation ein qualitatives Auswahlkriterium bei der Wahl des geeigneten Coach. Das erleichtert nicht nur die Suche, sondern gibt über ein objektiviertes Qualitätsmerkmal auch mehr Sicherheit als die bisher herangezogenen Kriterien wie Dauer der Berufserfahrung, Umfang der Coaching-Aus-

bildung oder Netzwerk-Empfehlungen. Zudem beschreiben Klienten, die an der Evaluation teilgenommen haben, dass durch die nachträgliche Auseinandersetzung mit dem Coaching nochmals Reflexionsprozesse in Gang gebracht werden, die als förderlich eingestuft werden. In diesem Sinne stellt die Post-hoc-Evaluation einen Bestandteil des Coaching-Prozesses dar, der die Nachhaltigkeit erhöht und die Wahrnehmung von Coachings generell positiv beeinflussen kann.

### Grenzen evidenzbasierter Evaluation

Eine Evaluation im Nachhinein kann, schon konzeptionell bedingt, keinesfalls die Evaluationsschritte ersetzen, die während des Coachings notwendig sind (etwa zur Zielsicherung und Zielaktualität oder zur Hypothesenprüfung) und für die das direkte Gespräch mit dem Klienten notwendige Voraussetzung ist. Weiter ersetzt sie keine Supervision, in der alternative Vorgehensweisen beleuchtet werden können. Sie kann solche und weitere qualitätssteigernde Prozesse allerdings in Gang bringen und durch ihre Systematik detailliert unterstützen.

#### Weiterführende Literatur

Bachmann, T., Jansen, A. & Mäthner, E. (2004). *Standardisierter Fragebogen zur Evaluation von Einzel-Coaching-Prozessen „Check-the-Coach“*. Verfügbar unter: <http://www.coaching-tools.de/tools/bachmann-evaluation.htm> [20.2.2012].

Büro für Coaching und Organisationsberatung (BCO) & Deutscher Bundesverband Coaching (DBVC). (Hrsg.). (2010). *Coaching-Umfrage Deutschland 2010: Teilnehmer-Ergebnisbericht*. Köln: Herausgeber. Verfügbar unter: <http://www.coaching-umfrage.de/PDF/Ergeb%20Coaching-Umfrage%202010.pdf> [20.2.2012].

Heß, T. & Roth, W. L. (2001). *Professionelles Coaching: Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung*. Heidelberg: Asanger.

Runde, B. (2003). *Coaching-Evaluation: Kurzfragebogen für die Abschluss-Sitzung*. Verfügbar unter: <http://www.coaching-tools.de/tools/coaching-evaluation.htm> [20.2.2012].