

Die Investition muss sich lohnen

Coaching-Erfolg ist messbar

Coaching ist weiterhin im Trend. Doch bringt Coaching wirklich den erwünschten Nutzen? Und wie lassen sich «weiche Wirklichkeiten» messen?

■ Von Thomas Freitag

Der Nutzen von Coaching wird in einer von uns jüngst durchgeführten Befragung (siehe Autor-Kasten, am Ende des Beitrags) hoch eingeschätzt.

■ 50 Prozent der befragten HR-Profis schätzen den Nutzen als «sehr hoch» ein.

■ Von den ebenfalls befragten Coaches, die den Nutzen messen, sehen mehr als die Hälfte einen doppelt so hohen Nutzen im Vergleich zu den Kosten. Die in unserer Studie befragten Personalverantwortlichen sehen ein klares Volumenwachstum.

Die verfügbaren Messmethoden für die Nutzen-Evaluation sind allerdings eher dürftig. Nachfolgend werden zwei Messverfahren vorgestellt.

Dürftige Auswertungspraxis

Befragt, wie Personalverantwortliche den Coaching-Nutzen messen, verwenden nur gerade 17 Prozent eine strukturierte Auswertung mittels Fragebogen. Zwei von drei Auftraggebern führen ein Gespräch mit den Coaches und den gecoachten Mitarbeitenden.

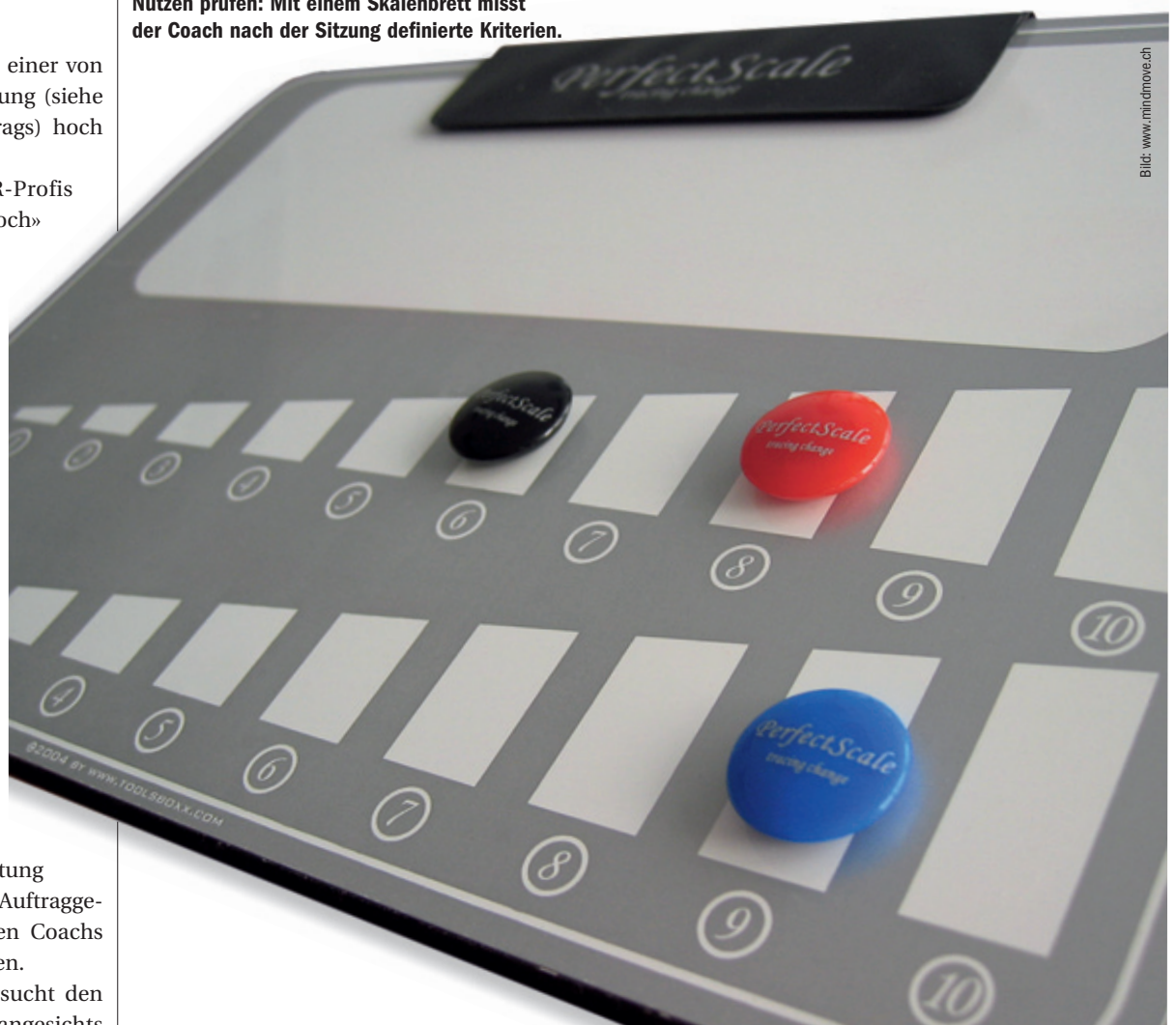
Ein Viertel der Befragten untersucht den Nutzen überhaupt nicht. Dies ist angesichts des weiterhin stark steigenden Coaching-Volumens erstaunlich und schade, denn eine Auswertung liefert deutlich mehr als nur Zahlen, wie der nachfolgende Abschnitt zeigt.

Verstärkungseffekt durch Auswertung

Die Evaluation des Werts eines Coachings hat in vielen Fällen einen verstärkenden Effekt:

■ Setzt sich der Coaching-Kunde kritisch mit dem Lernprozess auseinander, bestärkt er

Nutzen prüfen: Mit einem Skalenbrett misst der Coach nach der Sitzung definierte Kriterien.



den eigenen Fortschritt. Der Nutzen wird durch die Messung potenziell verstärkt.

■ Auch für das auftraggebende Unternehmen ist die Evaluation sinnvoll. Am Ende des Jahres kann beispielsweise aufgezeigt werden, welche Themen in diesen Gesprächen 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 Unternehmen macht es möglicherweise Sinn, bereits vor einem Coaching die betrieblichen Rahmenbedingungen und die Ausgangslage der Mitarbeitenden zu untersu-

Return On Coaching Investment (ROCI)

Ausgangslage: Die befragte Führungskraft (siehe Tabelle «Skalierungsfragen»), die im Coaching lernen wollte, vermehrt zu delegieren.

Schritt 1: Investitionen für das Coaching

Berechnung	Frage	Beispiel
Anzahl Coaching-Stunden	Anzahl Coaching-Stunden?	5 Stunden
x Kosten pro Coaching-Stunde	Stundenansatz des Coach?	CHF 250
= Total direkte Kosten des Coachings		CHF 1250
+ Zusatzkosten Coach, Räumlichkeiten	Spesen für das Coaching?	CHF 500
+ Opportunitätskosten des gecoachten Mitarbeitenden	Vollkosten des Mitarbeitenden 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 Σ Σ	Was bringt es Ihnen quantitativ, vermehrt delegieren zu können? Nennen Sie Beispiele für: <ul style="list-style-type: none"> ■ Zeitersparnis in Prozent der Arbeitszeit. ■ Mehr Zeit für die Kunden und dadurch höhere Abschlussquote. ■ Direkte Kosteneinsparungen. ■ Weitere Nutzenfaktoren (auch externer Nutzen). 	10 Prozent Zeitersparnis einer Führungskraft bringen bei einem Jahreseinkommen von CHF 150 000 einen quantitativen Nutzen von jährlich CHF 15 000.
= Total ermittelter Coaching-Nutzen in CHF		CHF 15 000
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.
= Resultat: direkt dem Coaching zurechenbarer Nutzen in CHF		CHF 12 000
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 Coaching-Nutzens auf einer Skala von 1 bis 10?	6 auf einer Skala von 1 bis 10 = Faktor 0,6.
= Resultat: argumentierbarer, nachhaltiger, direkt dem Coaching zuordenbarer Nutzen		CHF 5760

Schritt 3: Berechnung des Return On Coaching Investment (ROCI)

ROCI = Nutzen minus Investition, dividiert durch Investition.

In unserem Beispiel: CHF 5760 minus CHF 3000, dividiert durch CHF 3000 = 0,92 bzw. 92 Prozent.

Auswertung:

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

ROCI = 1: Für jeden investierten Coaching-Franken resultiert ein Gewinn von 1 Franken.

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

chen, 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 «Skalierungsfragen in Coachings»). Diese Methode macht klare Aussagen über den Zielerreichungsgrad.

– Frage 1 zielt auf das subjektive Nutzenempfinden des Gecoachten ab. Frage 2 gibt dem Coach direktes Feedback zur Vorgehensweise. Die Fragen 3 bis 5 machen Fortschritte des Coachees auf der Handlungsebene deutlich und richten den Fokus auf die nächsten Verbesserungen, die er erzielen möchte. Wichtiger als der Wert auf der Skala ist hier die Bewegung in Richtung des Ziels.

■ «Wie wertvoll war dieses Gespräch für Sie auf einer Skala von 1 bis 10?». Mit dieser Frage am Schluss jeder Sitzung erhält der Coach direktes Feedback zum Nutzen des Gesprächs. Nach dem Abschluss einer Reihe von Coaching-Sitzungen ist eine zusätzliche Auswertung mittels Fragebogen sinnvoll. Hierzu haben wir einen Online-Fragebogen (siehe Hinweis am Ende des Beitrags) entwickelt, der von Coaches und Unternehmen genutzt werden kann und Ergebnisse verschiedener Coachings vergleichbar macht (Benchmark).

■ Etwa drei Monate nach Abschluss einer Coaching-Beziehung kann der Nutzen besser eingeschätzt werden. Neue Verhaltensweisen konnten bis zu diesem Zeitraum ausprobiert und deren Auswirkungen erlebt werden. Jetzt ist die Beurteilung des Nutzens durch den Gecoachten sehr sinnvoll (Verstärkungseffekt, siehe oben).

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.

Berechnung des ROCI in drei Schritten: Basis ist die subjektive Nutzeneinschätzung des Gecoachten.

Skalierungsfragen in Coachings

Ausgangslage: Im folgenden Beispiel befinden wir uns am Ende einer Coaching-Sitzung mit einer Führungskraft, die lernen will, besser zu delegieren.

Fragen	Absicht
1 Wie wertvoll war diese Coaching-Sitzung für Sie über alles gesehen auf einer Skala von 1 (wertlos) bis 10 (enorm wertvoll)?	Einschätzung des subjektiv empfundenen Gesamtnutzens der Coaching-Sitzung.
2 Wie war das Vorgehen in dieser Sitzung für Sie auf einer Skala von 1 (schlecht) bis 10 (hervorragend)?	Feedback zur Vorgehensweise im Coaching.
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.)	Einschätzung des Fortschritts in Richtung Coaching-Ziel.
4 Was hat Ihnen ermöglicht, von einer 1 auf eine 6 zu kommen? Was haben Sie dazu beigetragen?	Bewusstsein für die eingesetzten Fähigkeiten des Klienten, Verstärkung derselben.
5 Was werden Sie zusätzlich tun, um von sich sagen zu können: «Nun bin ich auf einer 7»? Wie wird sich dies in Ihrem Alltag auswirken?	Fokus auf nächste Schritte des Gecoachten.

Hinweis: Diese in Coachings oft eingesetzten Fragen können auch in anderen Bereichen angewendet werden, beispielsweise zur Beurteilung des Nutzens von Sitzungen oder von Mitarbeitergesprächen.

Mit Skalierungen kann hier der subjektive Nutzen, wie im Kasten «Skalierungsfragen in Coachings» dargestellt, untersucht werden.

... und quantitativer Nutzen

Wieviel «Return» hat ein investierter Coaching-Franken? Was bringt einer Führungskraft bei-

spielsweise «besser delegieren können» in Franken und Rappen? Auch für eine solche Beurteilung bildet die subjektive Einschätzung durch den Gecoachten die Basis: Mittels Skalierungen kann der subjektiv empfundene Nutzen quantitativ angenähert werden. Dies kann bis zur Berechnung eines Return on Coa-

Nutzen-Messung des Coachings: Die Skalierungsfragen des Coach geben Aufschluss über den Zielerreichungsgrad.

ching Investment (ROCI, Nutzen in Franken, gemessen an den Investitionen) gehen, falls das auftraggebende Unternehmen an dieser Kennzahl interessiert ist (siehe Tabelle «Return On Coaching Investment (ROCI)».

Hinweis: Mit dem MindMove-Coaching Evaluator steht Coaches und Unternehmen ein Online-Tool für die Coaching-Evaluation zur Verfügung. Auf www.mindmove.ch kann der Fragebogen unter «Online-Tools» abgerufen werden.

AUTOR

Thomas Freitag, lic. oec., Geschäftsführer des Unternehmens MindMove GmbH, 8045 Zürich, ist ausgebildeter Coach. Er unterstützt Führungskräfte, Teams und Organisationen in Entwicklungsprozessen. Als Chapter Leader der International Coach Federation organisiert er Veranstaltungen zum Thema «Coaching». Sein Unternehmen MindMove GmbH hat 2003 und 2005 Studien zum Coaching-Markt Schweiz veröffentlicht, die aktuelle Studie kann unter www.mindmove.ch/publikationen bestellt werden.

Tel. 044 455 63 71
Fax 044 455 63 79
freitag@mindmove.ch

ONLINE
www.mindmove.ch

Inseln ja, aber bitte nicht in der IT!

Nun ist es bekannt: der grösste Kostentreiber in der IT ist die Abwicklung der Hauptgeschäftsprozesse über mehrere IT-Systeme, also über sogenannte Inseln. OpaccOne® macht damit endgültig Schluss.

OpaccOne® ist die einzige Software-Familie für Verkauf, Warenwirtschaft, Service/Kundendienst, MIS, WebPortal, WebSales und WebCRM in Einem. Das heisst eine einheitliche Programm- und Datenbasis für alle Kernprozesse Ihres Unternehmens. Intern wie extern, windows- wie webbasiert, benutzer- wie maschinengesteuert. Mit der einzigartigen Software-Architektur ist

OpaccOne® für aktuelle wie künftige kollaborative Geschäftsmodelle gerüstet. Dafür sorgen auch die mächtigen Do-it-yourself-Funktionen: sie erlauben Sofort-Adaptionen an neue Anforderungen ohne IT-Kenntnisse. Und die legendäre OpaccOne® Updategarantie: sie garantiert den nahtlosen Übergang von Daten und Einstellungen auf künftige Generationen. Setzen Sie auf langfristig tragende IT-Konzepte. Setzen Sie auf OpaccOne®.

www.opacc.com

OpaccOne®

Geschäftsabwicklung, E-Commerce
und Mobile Commerce in Einem.