

Die Erfolgsmessungen müssen ihrerseits einen Nutzen bringen

Wie messen Unternehmungen die bonusrelevanten Leistungen? Nach welchen Kriterien legt ein CFO die Abschreibungssätze auf die IT-Infrastruktur fest? Wie «richtig» ist der betrieblich ausgewiesene Gewinn? Wenn unternehmerische Leistung gemessen wird, sind vielschichtige Einflussfaktoren und subjektive Einschätzungen im Spiel. Dies trifft im besonderen Ausmass für Coaching und breiter gefasst für Personalentwicklungsmassnahmen als «weiche» Themen zu. In dieser Stellungnahme wird aufgezeigt, warum eine Erfolgsmessung mehr als nur den Erfolg messen muss. Weiter wird ein Instrument zur Nutzenevaluation vorgestellt. Von Thomas Freitag

Die entscheidende Frage aus meiner Sicht heisst:

Wozu will man den Erfolg messen und in Zahlen ausdrücken? Hier darum einige Gründe für das strukturierte Messen des Coachingerfolgs:

- **Nutzenverstärkung:** Werden bei der Evaluation von Coaching nutzenverstärkende Fragen gestellt, kann die Messung, den Coachingeffekt vergrössern. Ein Beispiel: «Was ist seit dem Coaching besser geworden?» Nimmt sich eine Führungskraft Zeit, diese Frage zu beantworten, so steigert sie in der Reflektion potenziell ihre Führungskompetenz oder zumindest das Bewusstsein dafür.
- **Systemische Wirkung:** Eine Erfolgsmessung hat aus systemischer Sicht selbst immer eine Wirkung. Das Messen beeinflusst das «bemessene» System. Es wirkt beim Coach, beim Coachee (siehe vorhergehenden Punkt) und bei der messenden Person oder der Einheit (siehe nächsten Punkt).
- **Qualitätssicherung:** Unabhängig davon, ob tatsächlich das «Richtige» gemessen wird, hat jede Kontrolle von Leistungen eine qualitätssichernde Wirkung.



Thomas Freitag, lic. oec., ist ausgebildeter Coach von Führungskräften und Experte für konzeptionelle Fragen zu Coaching in Unternehmungen. Er führt mit seiner Firma MindMove GmbH zweijährlich Studien zum Coachingmarkt Schweiz durch und ist Chapter Leader der International Coach Federation Zürich. Der MindMove Coachingevaluator ist ein Online-Messinstrument zur Messung des Coachingnutzens, das von Einzelcoaches und Firmen genutzt werden kann.

Infos: www.mindmove.ch/online-tools

- **Subjektive Einschätzung:** Die subjektive Einschätzung des Nutzens eines Coachings ist für den Coachee immer wahr und hat einen Wert für sie oder für ihn.
- **Feedback für den Coach:** Für jeden Coach ist es wertvoll, ein Feedback zu seiner Dienstleistung zu erhalten. Ob dieses Feedback nur qualitativ oder auch quantitativ ist, ist nicht entscheidend.
- **Feedback für die Personalentwicklung:** Feedback zu Coachings enthält wertvolle Informationen. Ist die Qualität von Coaching ausgewertet, gibt dies auch den Personalentwicklern Feedback zur Effektivität von Coaching in der Unternehmung.
- **Vergleich von Coaching:** Der Nutzen von Coaching kann nur mit dem Nutzen anderer Personalentwicklungsmassnahmen verglichen werden, wenn er bekannt ist. Bei der Beurteilung von Führungstrainings und Fachausbildungen gibt es – wie auch beim Messen des Coachingerfolgs – noch viel zu tun.

Plädoyer für eine einfache und auch subjektive Erfolgsmessung

Die Erfolgsmessung muss einfach, anonym und von Nutzen für alle Beteiligten, also für die Ausfüllenden wie für die Unternehmung, sein. Konkret bedeutet dies für ein Messinstrument, dass es folgende Bedingungen erfüllen muss:

- Es muss online verfügbar sein;
- beansprucht maximal eine Viertelstunde Zeit, um ausgefüllt zu werden;
- enthält nutzenverstärkende Fragen;
- liefert strukturierte Daten und
- verursacht keinen nennenswerten Aufwand bei der Auswertung.

Es gibt verschiedene Verfahren, um den Coachingerfolg zu messen. Je komplexer die Methode ist, desto grösser



werden auch die Akzeptanzprobleme sein. Wenn umfangreiche Messmethoden vorgeben, einen objektiven Nutzen zu messen, ist meiner Meinung nach Vorsicht angesagt.

Portrait eines funktionierenden Messinstruments

Wir haben in Zusammenarbeit mit praktizierenden Coaches ein solches Online-Messinstrument, den Mind-Move Coachingevaluator, entwickelt:

- Im Fragebogen werden nutzenverstärkende Fragen gestellt, qualitative Coachingergebnisse ermittelt und

Mythos Nr. 5 nach Stefan Kühl befasst sich mit der Erfolgsmessung: «Wenn man es richtig anstellt, kann man Coachingfolge messen. Schön wäre es ja. Doch aus der Sicht der Forschung muss man sagen: Eine komplexe Arbeitsleistung wie die einer Führungskraft lässt sich nicht in Zahlen ausdrücken. Zu viele Einflussfaktoren können das Ergebnis verzerren.»

quantitative Größen (bis hin zum Return on Coaching Investment, ROCI) berechnet.

- Bei unserer quantitativen Berechnung ist entscheidend, dass das subjektive Nutzenempfinden des Coachees als Basis genommen wird. Dieser Wert ist für den Coachingkunden «wahr» und fließt in die Berechnung des ROCI ein.
- Der Vergleich von Durchschnittswerten eines Coaches mit dem Benchmark (Gesamtdurchschnitt) dient dem Coach und/oder der auftraggebenden Unternehmung zusätzlich bei der Optimierung der Coachingangebote.
- Firmen und Coaches können unbeschränkt viele Coachingbeziehungen mit unserem Instrument beurteilen. Dank der Online-Lösung sind Anonymität und breite Abdeckung ohne Mehraufwand gewährleistet.

Zusammenfassend können wir feststellen, dass sich die komplexe Dienstleistung Coaching und ihre Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit einer Führungskraft sehr wohl subjektiv einschätzen lassen. Die Nutzenermittlung sollte ihrerseits aber selber einen Nutzen haben und mit vernünftigem Aufwand erfolgen.