

Elke Staehelin-Witt

Was bringt Coaching?

Ansätze zum Nachweis des wirtschaftlichen Nutzens

Studie im Rahmen des Weiterbildungsstudiums „Master of Advanced Studies in Coaching“ an der Fachhochschule Nordwestschweiz. 2008

Sozialwissenschaftlicher Fachverlag «Edition Soziothek». Die «Edition Soziothek» ist ein Non-Profit-Unternehmen des Vereins Bildungsstätte für Soziale Arbeit Bern. Der Verein ist verantwortlich für alle verlegerischen Aktivitäten.

Elke Staehelin-Witt: Was bringt Coaching? Ansätze zum Nachweis des wirtschaftlichen Nutzens

© 2011 «Edition Soziothek» Bern

ISBN 978-3-03796-403-3

Verlag Edition Soziothek

c/o Verein Bildungsstätte für Soziale Arbeit Bern

Hallerstrasse 10

3012 Bern

www.soziothek.ch

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlags ist unzulässig.

Elke Staehelin-Witt

Was bringt Coaching?

Ansätze zum Nachweis des wirtschaftlichen Nutzens

Dr. Elke Staehelin-Witt hat Betriebs- und Volkswirtschaft an der technischen Universität Berlin und am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum der Universität Basel studiert und ist als Coach und Organisationsberaterin tätig. Die vorliegende Studie entstand im Rahmen des Weiterbildungsstudiums zum Master of Advanced Studies in Coaching an der Fachhochschule Nordwestschweiz.

Die Autorin beantwortet gerne weiterführende Fragen zu dem Thema und freut sich über Feedback und Kommentare. Sie kann erreicht werden unter:

Staehelin Consulting

Münsterberg 1

CH-4051 Basel

Tel +41-61-262 17 70, Fax +41-61 262 17 71

es@staehelinconsulting.ch

www.staehelinconsulting.ch

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	I
1. Einführung	1
1.1 Das Bedürfnis nach der Messung des wirtschaftlichen Erfolgs	1
1.2 Zielsetzung der vorliegenden Arbeit.....	3
1.3 Exkurs: Coaching und die Ökonomie: Verständnisse im deutschsprachigen und angelsächsischen Raum.....	4
2. Messung des wirtschaftliche Nutzens von Coaching: konzeptionelle Grundlagen ...	6
2.1 Was ist Coaching: (K)ein Versuch einer Begriffsabgrenzung.....	6
2.2 Der Begriff des Return on Investment im Coachingkontext.....	7
2.3 Evaluationen.....	9
2.3.1 Begriffsabgrenzung.....	9
2.3.2 Ziele und Motive	10
2.4. Voraussetzungen für die Schaffung eines wirtschaftlichen Nutzens.....	11
2.4.1 Das Bedürfnis der Organisation als Ausgangspunkt	11
2.4.2 Qualitätssicherung des Verfahrens	13
2.5 Die Ebenen des Lernens von Kirkpatrick	14
2.6 Empirische Ergebnisse zur Wirksamkeit von Coaching	17
2.6.1 Überblick zum Stand der Wirksamkeitsforschung	17
2.6.2 Empirische Ergebnisse aus der Wirksamkeitsforschung.....	18
2.6.3 Stand der Forschung zur wirtschaftlichen Wirksamkeit	20
3. Praktische Ansätze zur Erfassung des wirtschaftlichen Wertes von Coaching	22
3.1 Übertragung des Transfermodells von Kirkpatrick auf das Coaching	22
3.2 Praktische Durchführung der Evaluation.....	23
3.2.1 Die Fallstudie	23
3.2.2 Vorgehen	24
3.3. Bewertung der Ergebnisse im Licht systemisch-konstruktivistischer Erkenntnisse.....	32
3.3.1 Der Ansatz systemisch-konstruktivistischen Denkens.....	33
3.3.2 Beurteilung	35
3.3.3 Fazit.....	37
3.4 Statistische Verfahren als Alternative	40
3.5. Kennzahlensystem	41

4. Verschiebung des Fokus: von der ex post zur ex ante Abschätzung des Nutzens eines Coaching.....	43
4.1 Der Ansatz.....	43
4.2 Diskussion.....	45
5. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	49
5.1 Zusammenfassender Überblick	49
5.2 Wie weiter.....	51
Literatur	53

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 2-1: Abklärung der Bedürfnisse einer Organisation für Coaching.....	12
Abbildung 3-1: Methodisches Vorgehen zur Berechnung des ROI	24
Tabelle 2-1: Ziele und Motive der an einer Evaluation beteiligten Gruppen	10
Tabelle 3-1: Ziele für die fünf Ebenen der Evaluation eines Coachingprogramms	25
Tabelle 3-2: Beispiele für Evaluationsergebnisse auf der Reaktions-, Lern- und Verhaltensebene	27
Tabelle 3-3: Beispiele für die Ermittlung der wirtschaftlichen Wirkungen	28
Tabelle 3-4: Umsetzung von Coachingzielen in Kennzahlen	41

Executive Summary

1. Hintergrund

Der Nachweis des wirtschaftlichen Nutzens von Investitionen und der Ausweis des Erfolgs sind Bestandteil des Unternehmensalltags und Grundlage jeder Investitionsentscheidung. Und auch Non-Profit Organisationen und öffentliche Verwaltungen sind in zunehmendem Maße im Rahmen ihrer Leistungsaufträge gefordert, ihre Aktivitäten mit Kennzahlen auszuweisen.

Der Welt der „harten Zahlen“ stehen die sogenannten „weichen Interventionen“ zur Steigerung des Unternehmenserfolgs gegenüber, zu denen das Coaching, wie auch Training und Weiterbildung gehören. Verschiedene Studien, die in jüngster Zeit durchgeführt wurden, zeigen, dass Coaching wirkt, und die Wirkungen werden teilweise als beträchtlich beschrieben. Menschen fühlen sich emotional entlastet, sie bauen Stress ab, entwickeln neue Sichtweisen, erhöhen ihre Reflexionsfähigkeit, Kommunikations- und Führungskompetenz, lösen Konflikte anders und verhelfen letztendlich ihrer Organisation zu mehr Erfolg. Coaching funktioniert, doch was bis anhin fehlt, sind Entscheidungsgrundlagen, ob sich die Investitionen in Coaching für eine Organisation lohnen: Steht der Aufwand im Verhältnis zu den eingesetzten Ressourcen, oder gibt es günstigere Alternativen, um das angestrebte Ziel zu erreichen.

Die vorliegende Arbeit widmet sich der Frage, inwiefern der Nutzen eines Coachings monetär erfasst und den Kosten für ein Coaching gegenübergestellt werden kann, damit Entscheidungsträger in Organisationen bessere Informationen darüber gewinnen können, ob sich die Ausgaben für Coaching lohnen. Betriebswirtschaftlich gesprochen handelt es sich um den sogenannten Return on Investment, der ausweist, wie viel eine Organisation netto (d.h. nach Abzug der Kosten für das Coaching) von einer Coachingmassnahme profitiert.

2. Ansatz

In der Weiterbildung wurde bereits in den sechziger Jahren ein Evaluationsverfahren entwickelt, das vier Ebenen des Lernens umfasst - Reaktion, Lernen, Änderungen im Verhalten sowie wirtschaftliche Erfolge für das Unternehmen – und bis heute als Taxonomie von Kriterien Gültigkeit hat. Ergänzt wurde dieser Ansatz in den achtziger Jahren durch eine fünfte Ebene, die Gegenüberstellung des wirtschaftlichen Nutzens und der Kosten, woraus sich der Return on Investment berechnen lässt.

Methodisch ist die Evaluation von Weiterbildungsmassnahmen eng mit der Evaluation von Coaching verwandt. Die Evaluationsverfahren aus der Weiterbildung wurden in den USA in jüngster Zeit entsprechend auf die Evaluation von Coachingprogrammen übertragen. Derzeit gibt es drei umfangreicher dokumentierte Fallstudien, welche einen Return on Investment zwischen 50% und über 500%, je nach Studie, ausweisen.

Die Studien bauen weitgehend auf dem gleichen Verfahren auf und ermitteln den Return on Investment wie folgt:

- Zunächst werden die Ziele auf den fünf Ebenen festgelegt als Grundlage für die Evaluation.
- Die Evaluation der Zielerreichung auf den Ebenen Reaktion, Lernen und Änderungen im Verhalten erfolgt durch Angaben der Coachee und teilweise auch durch den Coach auf skalierten Fragebögen.
- Die grösste Herausforderung der Evaluation liegt in der Ermittlung der finanziellen Ergebnisse. Die Studien gehen hier wie folgt vor: als erstes werden im Zusammenhang mit dem angestrebten Ziel die wirtschaftlichen Kennzahlen erfasst (Verringerung Krankheits-tage, verringerte Personalabgänge, Umsatzsteigerungen etc.). Dann schätzt der Coachee, welchen Anteil das Coaching an dem Erfolg gehabt hat (z.B. 60%) und wie sicher er/sie in der Schätzung ist (z.B. 50%). Die wirtschaftlichen Kennzahlen werden mit diesen Schätzungen bereinigt. Angestrebt wird ein konservatives Schätzverfahren, Ausreisser im Ergebnis nach oben werden herausgenommen.
- Zur Ermittlung des Return on Investment werden die wirtschaftlichen Ergebnisse den Kosten des Coachings gegenüber gestellt. Diese Ebene stellt keine speziellen Anforderungen an die Evaluation. Wesentlich ist, dass alle Kosten berücksichtigt werden, die direkten Ausgaben wie auch die Opportunitätskosten (z.B. Arbeitszeit der Coachee).

3. Bewertung

Evaluationen werden mit dem Ziel durchgeführt, dass Lernen stattfinden kann: war es hilfreich, was hat es gebracht, was kann verbessert werden, damit es noch mehr bringt. Der Ansatz, den Return on Investment eines durchgeführten Coachings zu bestimmen, entspringt dem Bedürfnis, eine Entscheidungsgrundlage für zukünftige Coachings zu gewinnen. Dabei sind allerdings zwei Aspekte zu berücksichtigen, welche Aussagefähigkeit und Übertragbarkeit einschränken:

- Kern der Evaluation ist die Abschätzung der ökonomischen Folgen für das Unternehmen durch den Coachee. Dieses Bewertungsverfahren ist mit grossen Unsicherheiten behaftet. Viele Systemfaktoren bestimmen den wirtschaftlichen Erfolg, so dass es schwierig ist, den Einfluss des Coachings herauszufiltern. Des weitern sind die Einschätzungen subjektiv und entspringen der individuellen Wirklichkeit des Coachee.
- Die Ergebnisse einer Evaluation sind nur sehr begrenzt übertragbar. Was in der identischen Organisation mit dem gleichen Coach bei der einen Person funktioniert, muss nicht bei der anderen Person funktionieren. Die Evaluationen liefern folglich keine zuverlässigen Entscheide, ob sich Coaching zukünftig für die Organisation lohnen wird oder nicht.

Trotz dieser Vorbehalte bergen Evaluationen zur Abschätzung des wirtschaftlichen Nutzens eines Coachings eine Reihe von Vorteilen, die fast höher zu gewichten sind, als die Zahlen-ergebnisse selber:

- Indem der Coachee mit der Frage nach dem wirtschaftlichen Nutzen konfrontiert wird, ist er / sie gezwungen, sich mit diesem Aspekt, der ja gewissermassen das Endziel eines Coachings in einem Unternehmen darstellt, auseinander zu setzen. Die Lösungsorientierung und Umsetzung steht damit klar im Mittelpunkt.
- Durch die Einschätzungen des Coachee entsteht ein zirkulärer Effekt. Da Systeme interdependent sind und von den in ihnen agierenden Personen gestaltet werden, werden die Einschätzungen des Coachee klar seine Performance im Sinne der Organisation prägen.
- Eine Evaluation zwingt dazu, das Ziel sorgfältig zu wählen. Das Ziel muss möglichst konkret und messbar sein. Eine solche Zielformulierung stellt die Qualität des Coachings sicher bzw. erhöht sie. Dies gilt nicht nur für Evaluationen zum Ausweis des Return on Investment, sondern auch für Evaluationen auf den übrigen drei Ebenen des Lernens.

Insgesamt ist festzuhalten: die Studien deuten darauf hin, dass durch Coaching ein signifikanter Return on Investment zu erwarten ist. Gleichzeitig fordern die beschriebenen Schwierigkeiten dazu auf, die Zahlen sorgfältig zu interpretieren. Sie sprechen jedoch nicht dagegen, sich dem Return von Coaching immer wieder zu nähern; wie dies auch bei Weiterbildungs-massnahmen immer wieder versucht wird. Und schliesslich ist jede Evaluation selber wieder eine Intervention, welche den Nutzen des Coachings erhöht.

4. Ein Ansatz zur vorhergehenden Abschätzung des Nutzens

Mindestens genauso wichtig wie eine ex-post Evaluation (also nach dem Coaching) ist eine ex-ante Evaluation (vor dem Coaching). Der Fokus liegt hier nicht darauf, was ein Coaching gebracht hat, sondern darauf, ob zu erwarten ist, dass ein bestimmtes Mindestziel erreicht wird, so dass sich das Coaching gelohnt hat (der sogenannte Break-Even).

Um diese Frage zu beantworten, werden die Kosten des Coachings den Einsparungen, die aus einem erfolgreichen Coaching für das Unternehmen resultieren, gegenübergestellt und ermittelt, wie hoch die Zielerreichung (z.B. Reduktion der Anzahl Krankheitstage) sein muss, damit sich das Coaching im Minimum gelohnt hat. Anschliessend wird mit dem Coachee und gegebenenfalls weiteren Beteiligten diskutiert, wie wahrscheinlich es ist, das Ergebnis zu erreichen. Des weitern ist zu diskutieren, inwiefern zusätzliche positive Effekte (z.B. allgemeine bessere Kommunikationsfähigkeit und daraus resultierende Effizienzsteigerung) zu erwarten sind. Wenn die Wahrscheinlichkeit als ausreichend hoch angesehen wird, dass der Break-Even erreicht wird, dann kann die Investition in das Coaching durchgeführt werden.

5. Ausblick

Die Diskussionen im angelsächsischen Raum zeigen, dass man sich mit der angestrebten Professionalisierung des Coachings der Frage nach dem wirtschaftlichen Nutzen stellen muss, auch wenn der Nachweis schwierig ist. Im Vorfeld eines Coachings schärft die Frage, welcher wirtschaftliche Nutzen von der Investition ins Humankapital zu erwarten ist, den Blick dafür, was die betreffende Organisation mit Coaching bezweckt und zwingt, die Ziele sorgfältig zu definieren. Je konkreter nach dem Coaching der Erfolg ausgewertet wird, desto stärker sind Coachee wie Coach in der Verantwortung, auf die angestrebten Ziele hinarbeiten und es ist ein gewisser zirkulärer Effekt im Sinne einer „self-fulfilling prophecy“ zu erwarten.

Gleichzeitig kann und muss nicht der Anspruch erhoben werden, dass der Erfolg für das Unternehmen exakt in Franken und Rappen ausgewiesen werden kann, so wie dies bei anderen Investitionen speziell in Dienstleistungsunternehmen ebenfalls nicht automatisch möglich ist. Gefordert ist ein pragmatischer Umgang mit den vorhandenen Informationen und Methoden. Je öfter sie eingesetzt werden, desto besser kann man sich der Frage nähern, was ein Unternehmen von einem Coachingprogramm letztendlich erwarten kann und darf.

1. Einführung

1.1 Das Bedürfnis nach der Messung des wirtschaftlichen Erfolgs

„Stakeholdervalue, Shareholdervalue, Quartalsergebnisse, Rendite“, dies sind nur beispielhaft einige Begriffe aus dem täglichen Repertoire von Unternehmen. Der Nachweis des wirtschaftlichen Nutzens von Investitionen und der Ausweis des Erfolgs sind Bestandteil des Unternehmensalltags und aus diesem nicht wegzudenken. Und auch Non-Profit Organisationen und öffentliche Verwaltungen sind in zunehmendem Masse im Rahmen ihrer Leistungsaufträge gefordert, ihre Aktivitäten mit Kennzahlen auszuweisen.

Der Welt der „harten Zahlen“ stehen die sogenannten „weichen Interventionen zur Steigerung des Unternehmenserfolgs“ gegenüber, zu denen das Coaching, wie auch Training und Weiterbildung gehören. Man weiss, dass sie funktionieren und immer mehr Unternehmen sie einsetzen¹, doch wie und hauptsächlich in welcher Form ist eher noch Glaubenssache als das Wissen um den wirtschaftlichen Erfolg. Seit Daniel Goleman (Goleman, Boyatzis & McKee, 2003) mit seinem Konzept der emotionalen Intelligenz in die Führungsetagen der Unternehmen eingezogen ist, hat sich das Verständnis darüber, welche Faktoren für die Führung von Unternehmen und letztendlich den wirtschaftlichen Erfolg verantwortlich sind, zwar etwas gewandelt. Die ‚soft factors‘ sind salonfähiger geworden, doch sie sind immer noch „soft“ im Gegensatz zu den ‚hard facts‘, welche die Unternehmenswelt regieren, und damit sind sie ein ‚nice to have‘, aber nicht etwas, das einen festen und unersetzbaren Platz in jedem Betrieb haben muss wie beispielsweise das Controlling. Hinzu kommt, dass Coaching immer noch eine vergleichsweise junge Disziplin ist und die Qualität der Dienstleistungsanbieter, sprich der Coaches, auf dem Coachingmarkt entsprechend variiert.

Coaching wirkt. Das ist inzwischen weitgehend unbestritten. Künzli (2006, S. 291) kommt in der - wohl aktuellsten - Auswertung von 22 Studien aus dem deutschen und angelsächsischen Sprachraum zur Wirksamkeitsforschung im Führungcoaching zu dem Ergebnis: „Auch wenn die Resultate zum Teil aus methodisch unzulänglichen Studien stammen, scheint eines klar zu sein: Unabhängig von der gewählten Perspektive, dem methodischen Zugang, den Instrumenten oder der Abstraktionsebene: Coaching wirkt und die Wirkungen sind teilweise beträchtlich!“. Als Wirkungen des Coachings nennen die ausgewerteten Studien, dass sich Menschen emotional entlastet fühlen, Stress abbauen, neue Sichtweisen entwickeln, ihre Reflexionsfähigkeit, Kommunikations- und Führungskompetenz erhöhen,

¹ Vgl. zum Wachstum des Einsatzes von Coaching in Unternehmen z.B. die Untersuchung von Anderson, Brill & Lynch (2007) für amerikanische Unternehmen oder Böning & Fritschle (2005) für den deutschsprachigen Raum.

Ziele erreichen, Konflikte anders lösen, effizienter handeln und letztendlich ihren Organisationen zu mehr Erfolg verhelfen. Diese Ansicht teilen auch andere Autoren: „Based on dozens of case studies, hundreds of personal testimonies in score of organizations, and diverse threads of research ... it is clear that coaching has an impact on people and on business results” (Peterson & Kraiger, 2004, p. 263).

Doch auch wenn man weiss, dass Coaching für die gecoachten Personen (die sogenannten Coachee) wirkt, bleibt die Frage offen, was Coaching der zahlenden Organisation effektiv bringt. Personalverantwortliche in Unternehmen sind immer wieder konkret mit der Frage konfrontiert, ob sich die Investitionen in einzelne Coachings oder ganze Coachingprogramme lohnen. Ein privater Nachfrager von Coachingleistungen kann intuitiv für sich selber entscheiden, ob der Aufwand des Coachings im Verhältnis zu seinen aufgewendeten Ressourcen steht. Personalverantwortliche und Führungskräfte und alle anderen, die Coaching in ihrem Unternehmen oder ihrer Einheit einsetzen möchten, benötigen hingegen klare Nachweise zum Nutzen. Dabei genügt es je länger je weniger, lediglich die positiven Wirkungen aufzuzeigen, von denen die Coachee und gegebenenfalls weitere Personen aus dem Umfeld der Coachee im Rahmen von Auswertungen berichten. Je besser man die soft facts deshalb in hard facts umrechnen kann, desto grösser wird die Legitimation von Coaching.

„Show me the money“ nennen Phillips & Phillips (2007) treffend ausdrückend das, was sie mit dem neuen Paradigma in Unternehmen umschreiben. Dabei geht es nicht nur um den finanziellen Nachweis, wie viel Mittel in die Personalaus- und Weiterbildung gesteckt werden, sondern vor allem um den Nachweis, was diese Investitionen dem Unternehmen bringen.

Es mag nun in einem Bereich, in dem es um die Weiterentwicklung und Entfaltung von Menschen geht, mechanistisch erscheinen, Coaching auf seinen ökonomischen Nutzen zu reduzieren. Doch wenn ein Unternehmen Coaching finanzieren soll, stellt der ökonomische Aspekt letztendlich das entscheidende Kriterium dar, ob Coaching oder eine andere Form der Personalentwicklung (z.B. Weiterbildungen, Trainings) gewählt werden soll: Steht der Aufwand im Verhältnis zu den eingesetzten Ressourcen, oder gibt es günstigere Alternativen, um den gleichen Erfolg zu erzielen (vgl. auch Künzli, 2006, S. 291). Der Nachweis des ‚Zeige mir, was es bringt‘, wird auch umso wichtiger, als der Bereich der Human Resources in Unternehmen wie auch in Non-Profit Organisationen und öffentlichen Verwaltungen zunehmend mit anderen Abteilungen um knappe Budgetmittel konkurriert.

1.2 Zielsetzung der vorliegenden Arbeit

Das Bedürfnis nach dem Nachweis des wirtschaftlichen Nutzens von Coaching für Unternehmen (und in bestimmtem Umfang auch für Non-Profit-Organisationen und Verwaltungen) ist vorhanden. Doch in welchem Umfang kann dieser befriedigt werden? Es muss bereits an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass der Nachweis, welche ökonomischen Effekte Investitionen auslösen, per se sehr schwierig ist. In den seltensten Fällen kann eine lineare Beziehung zwischen Input und Output hergestellt werden, viele Faktoren unternehmensintern wie –extern beeinflussen letztendlich den wirtschaftlichen Erfolg. Vor übertriebenen Erwartungen muss deshalb gewarnt werden, Patentrezepte wird auch diese Arbeit nicht enthalten können. Aber vielleicht kommt auch dem berühmten Satz von Seneca in diesem Zusammenhang eine gewisse Bedeutung zu: „Nicht weil es so schwer ist wagen wir es nicht, sondern weil wir es nicht wagen ist es so schwer“.

In diesem Sinne geht die vorliegende Arbeit der Frage nach, inwiefern und auf welche Weise der ökonomische Erfolg von Coaching gemessen werden kann. Es wird ein Ansatz aus dem angelsächsischen Raum vorgestellt, der aus der Messung des wirtschaftlichen Erfolgs von Weiterbildungsmassnahmen abgeleitet worden ist und es ermöglicht, den Return on Investment (also den finanziellen Rückfluss) eines Coachings explizit auszuweisen. Das Vorgehen soll kritisch gewürdigt und seine Möglichkeiten wie auch Grenzen aufgezeigt werden. Des weitern soll auf den systemischen Aspekt eingegangen werden, dass nämlich jede Evaluation eine Intervention darstellt, die ihrerseits den Coachingerfolg beeinflusst. Schliesslich wird diskutiert, welche Entscheidungshilfen HR-Verantwortlichen, Führungskräften und allen, die an Coaching interessiert sind, an die Hand gegeben werden können, um im Vorfeld den wirtschaftlichen Erfolg von Coaching abschätzen und maximieren zu können.

Im Einzelnen wird auf folgende Fragen eingegangen:

- Welche Ansätze bestehen, um den Return on Investment von Coaching zu messen?
- Wie sind diese zu bewerten?
- Wie sind Evaluationen unter systemischen Gesichtspunkten zu beurteilen?
- Wie können Personalverantwortliche anhand einfacher Indikatoren eine ex-ante (also vor dem Coaching) Abschätzung vornehmen, ob das Coaching etwas bringt?

Eine weiterführende Fragestellung lautet „Was ist im Rahmen der Implementation und Durchführung eines Coachings zu berücksichtigen, um den Return on Investment zu maximieren?“ Im Rahmen der vorliegenden Arbeit können hierzu erste Aussagen gemacht wer-

den; vertiefte Erkenntnisse sind aus der Evaluationsforschung zu erwarten, die im Hinblick auf diese Fragen jedoch noch in den Anfängen steckt (vgl. auch Abschnitt 2.6).

1.3 Exkurs: Coaching und die Ökonomie: Verständnisse im deutschsprachigen und angelsächsischen Raum

Wie im weiteren Verlauf der Arbeit zu sehen sein wird, stammen die (wenigen) Untersuchungen, die sich bis anhin mit der monetären Bewertung des Ergebnisses eines Coachings befassen, aus dem angelsächsischen Raum, hauptsächlich den USA. Es soll an dieser Stelle im Sinne eines kurzen Exkurses (der keinesfalls den Anspruch einer soziologischen wissenschaftlichen Abhandlung für sich in Anspruch nehmen kann) die Hypothese aufgestellt werden, dass dies nicht zufällig so ist. Dabei handelt es sich um subjektive Eindrücke der Autorin, deren Beurteilung den Leserinnen und Lesern überlassen bleibt.

Betrachtet man die Web-Auftritte von Business-Coaches im angelsächsischen Raum, so zeigt sich, dass die wirtschaftlichen Erfolge, die mit Coaching erzielt werden können, häufig im Vordergrund stehen. So beschreiben auch Fairley & Stout (2006) in ihrem Buch „Getting started: How to create a thriving coaching business“, dass der Coach für die Unternehmen hervorheben muss, was das Coaching bringt. Es scheint, dass der wirtschaftliche Aspekt im angelsächsischen Raum bei Coachings stärker hervorgehoben wird, frei nach dem Motto: ‚Just do it and show me the results‘. Im deutschsprachigen Raum dominiert hingegen das Verständnis vom Dienstleistungsangebot: was ist Coaching, für wen ist Coaching geeignet, wie läuft es ab, was ist die Haltung des Coaches etc. Der Nutzen wird dahingehend angesprochen, dass auf die positiven Wirkungen von Coaching hingewiesen wird und daraus gefolgert werden kann, dass es einen wirtschaftlichen Nutzen für die Unternehmen hat.

Aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang das Rollenverständnis von Coaches im deutschsprachigen Raum, welches Böning (2006, S.92ff.) im Kontext der unterschiedlichen Anforderungen zwischen dem Coaching auf mittleren Führungsetagen und dem Executive Coaching thematisiert. Coaches entstammen gemäss Böning häufig der psychotherapeutischen Praxis oder der durch Sozialarbeiter geprägten Supervision. Zu ihren methodischen Grundprinzipien gehört die Grundhaltung „Hilfe zur Selbsthilfe“ der gecoachten Führungskraft. Dem liegt das Konzept der Selbstbestimmung des gecoachten Individuums zugrunde, das Kraft seiner Einsicht zum richtigen Tun und der konsequenten Umsetzung gelangt. Coaches orientieren sich gemäss Böning weniger am Primat der Tat als an der kritischen Reflexion über Fakten, Aktionen, Verhalten und ihren sozialen Auswirkungen.

An anderer Stelle sprechen Böning & Fritschle (2005, S.187ff.) auch vom „Tanz mit dem Teufel“, wenn es um das Verhältnis von Coaches und der Ökonomie geht. In ihrer Umfrage bei 50 Coaches stellten sie fest, dass Coaches sich nicht immer als Dienstleister des sie bezahlenden Unternehmens verstehen. Coaches sehen gemäss den Einschätzungen von Böning & Fritschle gerne die ‚hidden agendas‘, die dunkle Seite der Organisation und persönliche Probleme im Zentrum ihrer Arbeit.

Coaching ist in diesem Verständnis ein Verhalten, das sich an humanistischen Werten der Selbstentfaltung und persönlichen Weiterentwicklung des Individuums orientiert. Das „knallharte“ ökonomische Nachweisen, die Konzentration auf die Wirtschaft, ihre ganz eigenen Werte und Regeln, hat in diesem Verständnis weniger Raum. Im angelsächsischen Raum besteht generell eine stärkere Dienstleistungs- und Kundenorientierung als dies im europäischen Raum der Fall ist. Dies könnte erklären, weshalb tendenziell eine stärkere Ausrichtung auf wirtschaftliche Kennzahlen erfolgt. Auch ist der persönliche Coach in den USA weniger ein Zeichen von Schwäche und Defiziten als von wirtschaftlichem Erfolg.

2. Messung des wirtschaftliche Nutzens von Coaching: konzeptionelle Grundlagen

2.1 Was ist Coaching: (K)ein Versuch einer Begriffsabgrenzung

Es liegt in der Natur wissenschaftlicher Arbeiten, dass am Anfang eine Abgrenzung der Begriffe erfolgt. Wenn die Arbeit fragt, wie der wirtschaftliche Erfolg von Coaching gemessen werden kann, dann ist also zunächst zu definieren, was Coaching ist. „Haben Sie heute schon gecoacht?“ fragen Böning & Fritschle (2005, S.17) einleitend in ihrem Buch „Coaching fürs Business“ und zeigen eine ganze und noch lange nicht abschliessende Bandbreite von Coachinggebieten auf, die heute angeboten werden - ganz nach dem Motto: „wer etwas auf sich hält, der coacht“ (S.20). Im Folgenden stellen die Autoren zahlreiche Definitionen von Coaching vor, die sich teils deutlich, teils in Nuancen voneinander unterscheiden.

Es soll an dieser Stelle der Versuchung widerstanden werden, die verschiedenen Definitionen zu diskutieren und eine weitere hinzuzufügen, da dies den Rahmen der Arbeit sprengen und für das vorliegende Thema auch nicht unbedingt einen Zugewinn bedeuten würde. Stellvertretend für die verschiedenen Definitionen wird auf jene des Deutschen Bundesverbandes für Coaching e.V. (DBVC) verwiesen (siehe Kästchen), welche gemäss Böning & Fritschle (2005, S. 37f.) von praktisch tätigen Coaches, Hochschulwissenschaftlern, Vertretern von Ausbildungsinstituten und von Unternehmen in „ringender Diskussion“ als gemeinsames Verständnis von Coaching formuliert wurde. Andere Autoren wie Schreyögg (2003) verzichten ganz auf eine Definition und sprechen vielmehr von der Funktion von Coaching. Dabei unterscheidet Schreyögg zwei grundsätzliche Funktionen: Coaching als innovative Form der Personalentwicklung für Manager, Sozialmanager und Freiberufler sowie Coaching als Dialogform über Freud und Leid im Beruf (S. 51f.).

Coaching-Definition des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC)

„Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs-/ Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen / Organisationen. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen.

Als ergebnis- und lösungsorientierte Beratungsform dient Coaching der Steigerung und dem Erhalt der Leistungsfähigkeit. Als ein auf individuelle Bedürfnisse abgestimmter Beratungsprozess unterstützt ein Coaching bei der Verbesserung der beruflichen Situation und dem Gestalten von Rollen unter anspruchsvollen Bedingungen.

Durch die Optimierung der menschlichen Potenziale soll die wertschöpfende und zukunftsgerichtete Entwicklung des Unternehmens / der Organisation gefördert werden.

Quelle: Böning & Fritschle (2005, S. 41f.)

Wesentlicher noch als die Frage, wie der Begriff des Coachings genau zu definieren ist, sind jedoch die unterschiedlichen Auffassungen, die zwischen Personalmanagern und Coaches darüber bestehen, was Coaching ist und hauptsächlich, was es bewirken soll. Böning & Fritschle (2005, S. 47f.) kommen in ihrer Umfrage zum Ergebnis, dass Coaches in ihrem Coachingverständnis eher das Lösen von Problemen verstehen, Personalmanager hingegen die Entwicklung von Potenzialen ihrer Führungskräfte in den Vordergrund stellen².

Für die Frage, welchen wirtschaftlichen Nutzen Coaching für ein Unternehmen erbringt, können solche unterschiedlichen Verständnisse eine wesentliche Rolle spielen. Denn ob ein wirtschaftlicher Nutzen entsteht, hängt nicht zuletzt vom Verständnis des Auftrags ab. Hier gilt es, zwischen Coach und Unternehmen auf eine bestmögliche gemeinsame Definition hinzuarbeiten, um den wirtschaftlichen Erfolg im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten sicherzustellen.

Das Ringen um Definitionen von und Verständnisse über Coaching zeigt nicht zuletzt, dass der professionelle Einsatz von Coaching in einem gewissen Sinne immer noch in der Entwicklung steckt. In Deutschland hat der Deutsche Bundesverband Coaching inzwischen ein Kompendium „Coaching als Profession“ vorgelegt, welches Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching enthält und nachhaltig zur Professionalisierung der Branche beitragen soll (DBVC, 2007).

Die Situation im deutschsprachigen Raum unterscheidet sich dabei wenig von den Entwicklungen im angelsächsischen Raum. Peterson & Kraiger (2004) merken hierzu in ihrem Artikel, in dem sie sich mit Handlungsrichtlinien zur Evaluation von Coaching auseinandersetzen an: „Further, the professional practice of coaching is still maturing. Leaders in the field are debating virtually every aspect of coaching, including the very definition itself“. Und sie folgern daraus: “This lack of consistency makes it essential that users of coaching understand how to evaluate the services they are receiving” (S. 263).

2.2 Der Begriff des Return on Investment im Coachingkontext

Wenn die Frage nach dem wirtschaftlichen Nutzen von Coaching gestellt wird, so ist vom Return on Investment oder auch von Kosten-Nutzen-Verhältnis die Rede. Dieser Abschnitt nimmt eine kurze Begriffsklärung vor.

² Vgl. auch die Ausführungen in Abschnitt 1.3.

Der Begriff des Return on Investment (im folgenden wahlweise auch ROI genannt) entstammt der Betriebswirtschaftslehre und wurde erstmals von der Firma du Pont in den zwanziger Jahren eingeführt. Er misst die Rendite des eingesetzten Kapitals, d.h. er zeigt, wie viel für jeden eingesetzten Franken Investition zusätzlich an Ertrag zurückfliesst. Es gibt in der Betriebswirtschaftslehre eine umfangreiche Literatur zu der Frage, wie der ROI aussagefähig und korrekt gemessen werden kann.

Im Bereich der Human Resources wurde das Konzept der Messung des Return on Investment hauptsächlich mit der Messung von Erfolgen in Weiterbildungstrainings populär. So stellte Phillips (1997) die Forderung auf, dass ein Programm dann als Erfolg anzusehen ist, wenn es mindestens einen Return on Investment von 25 Prozent im ersten Jahr generiert.

Vielen ist das Verhältnis von Kosten und Nutzen als Messgrösse geläufiger als der Return on Investment. Gewisse Coaches favorisieren daher die etwas einfachere Messgrösse des Verhältnisses von Kosten zu Nutzen, weil es für die Klienten einsichtiger ist - hauptsächlich für jene, die neu beginnen, sich mit dem wirtschaftlichen Erfolg von Coachingmassnahmen auseinander zu setzen (vgl. Beth O'Neill, 2007, S. 225f.).

Das Kästchen zeigt die verschiedenen Begriffsdefinitionen und ihre Gemeinsamkeiten.

Ansätze zum Ausweis des wirtschaftlichen Nutzens

Der wirtschaftliche Nutzen lässt sich auf zwei Arten ausdrücken:

a) Kosten-Nutzenverhältnis (KNV):

Das Kosten-Nutzenverhältnis ist das Verhältnis von finanziellem Nutzen dividiert durch die Kosten, also z.B.:

$$\text{KNV} = \text{CHF } 500'000 / \text{CHF } 200'000 = 2,5$$

Für jeden investierten Franken ist in diesem fiktiven Beispiel das 2,5 fache zurückgeflossen.

b) Return on Investment (ROI):

Der ROI zeigt, wie viel Ertrag für jeden Franken zusätzlich generiert wurde und wird wie folgt berechnet:

$$\text{ROI} = (\text{CHF } 500'000 - \text{CHF } 200'000) / \text{CHF } 200'000 = 1,5$$

Der ROI zeigt, dass für jeden investierten Franken diese Investition zurückgeflossen ist und zusätzlich ein Ertrag von CHF 1,50 generiert wurde.

Das Rechenbeispiel zeigt, dass sich KNV und ROI letztendlich nur durch die verwendete Formel unterscheiden. Der Return on Investment zeigt im Gegensatz zum Kosten-Nutzen-Verhältnis lediglich direkt, wie viel ein Unternehmen zusätzlich durch die Investition in ein Coaching erzielt hat.

2.3 Evaluationen

2.3.1 Begriffsabgrenzung

Zunächst ist es nützlich, die Begriffe der Evaluationen und der Evaluationsforschung zu unterscheiden (vgl. Wottowa & Thierau, 2003). *Evaluationen* sind ein Beurteilungsprozess, der den Wert eines Produktes, Prozesses oder Programms festlegt (siehe auch Beck, 2006, S. 12f.). Dabei müssen eine systematische Vorgehensweise und empirische Befunde nicht zwingend vorhanden sein. Im Vordergrund steht der Nachweis des Nutzens einer bestimmten durchgeführten Massnahme.

Im Gegensatz zu Evaluationen fordert die *Evaluationsforschung* ausdrücklich die Verwendung von wissenschaftlichen Forschungsmethoden bei der Durchführung von Bewertungsprozessen. Die Unterscheidung läuft hier entlang des methodischen Zugangs. Eine mögliche Abgrenzung nach dem Design der Untersuchung sind: Qualitative Zugänge, Querschnittstudien, Korrelationsstudien, vorexperimentelle, experimentelle und quasi-experimentelle Studien (vgl. Künzli, 2006, sowie für eine weitere methodische Abgrenzung auch Stober, 2005). Eine Evaluationsforschung im streng wissenschaftlichen Sinne fordert dabei verschiedene Messpunkte und den Einsatz von Kontrollgruppen.

Während bei Evaluationen selber der Nachweis des Nutzens konkreter Massnahmen im Vordergrund steht, liegt der Schwerpunkt der Evaluationsforschung im Coaching heute in dem Versuch, die Wirkungen von Coachinginterventionen und –settings wissenschaftlich nachzuweisen und daraus best-practice-Standards abzuleiten. Das Bestreben, das Wissen um die Wirkungen von Coaching zu erweitern und darauf aufbauend (neue) Qualitätsstandards für das Training und die Durchführung von Coaching zu schaffen, hat in den USA seit einigen Jahren zu dem Forschungsgebiet des evidence-based-coaching³ geführt (Laske, 2004; Stober, Wildflower & Drake, 2006), welches jedoch noch in seinen Anfängen steckt. Auch in der Schweiz gibt es erste Forschungsansätze, so das Projekt zur Untersuchung von 200 Führungskräftecoachings am Departement Angewandte Psychologie der ZHAW (Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften)⁴.

³Auf deutsch evidenzbasiertes Coaching. Der Begriff Evidenzbasiert stammt aus der Medizin und hat inzwischen weitere Gebiete beeinflusst, namentlich die Psychologie. Dabei versucht man, über statistische Verfahren wissenschaftliche Beweise für die Wirkung einer bestimmten Intervention zu gewinnen.

⁴ Es handelt sich um eine explorative Input-, Prozess-, Ergebnis-Studie von 200 Einzelcoachings mit Führungskräften. Das Projekt erfolgt in Zusammenarbeit mit dem Berufsverband für Supervision, Organisationsentwicklung und Coaching BSO und wird vom Schweizerischen Nationalfond SNF finanziert. Ziel ist die möglichst praxisnahe Durchführung einer Verlaufsstudie mit Input-, Prozess- und Ergebnisvariablen, welche auf drei Messzeitpunkten erhoben werden (Beginn, Ende, Follow-Up ca. 3-4 Monaten nach Ende des Coachings).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Evaluationsforschung im Coaching noch in den Kinderschuhen steckt. Dies ist ein Abbild des Coachings als Tätigkeitsgebiet, welches sich noch auf dem Weg zur Profession befindet (vgl. Abschnitt 2.1). Erste Versuche, analog zur Psychologieforschung wissenschaftlich gesicherte Informationen über die Wirkungen zu erhalten, sind jedoch gestartet.

2.3.2 Ziele und Motive

Evaluationen können verschiedene Ziele verfolgen, je nachdem, welche Gruppe betrachtet wird. Eine mögliche Unterscheidung nach den Zielen einzelner an einem Coaching Beteiligter zeigt Tabelle 2-1.

Tabelle 2-1: Ziele und Motive der an einer Evaluation beteiligten Gruppen

Coachee	Coach	Vorgesetzte	Unternehmensleitung
<ul style="list-style-type: none"> • Coachingerfolgsnachweis • Karriereförderung • Individuelles Feedback • Lern- / Veränderungsmotivation 	<ul style="list-style-type: none"> • Coacherfolgsnachweis • Coachingbedarfsnachweis • Feedback durch Teilnehmer • Ressourcen-Gewinnung 	<ul style="list-style-type: none"> • Berichterstattung über persönliche Eindrücke • Entscheidungshilfen bei Personalfragen • Beurteilung der Coachingaktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> • Beurteilung des Coaches • Beurteilung des Coachee • Ressourcen Bemessung • Rechenschaftslegung • Effizienz-Nachweis

Quelle: In Anlehnung an Wottawa & Thierau (2003).

Kraiger (2002, zitiert in Peterson & Kraiger, 2004) trifft eine etwas andere, inhaltlich jedoch vergleichbare Unterscheidung, indem er nach dem Zweck der Evaluation von Coaching differenziert. Demzufolge schlägt er drei Typen von Zielsetzungen vor:

- Entscheidungen treffen: Die Evaluation dient dazu, ein Coachingprogramm bzw. Elemente davon zu verändern: Änderung der Teilnehmenden, des Coaches, Ausweitung oder Reduktion des Programms.
- Methodische Verbesserungen: Durch die Evaluation werden Faktoren für ein erfolgreiches Coaching ermittelt. Diese Erkenntnisse sollen helfen, die Qualität von Coachingprogrammen zu erhöhen.

- Marketing: (Positive) Evaluationsergebnisse werden dazu verwendet, den Einsatz von Coachingprogrammen zu fördern.

Die Identifikation der Ziele und Motive steht am Anfang einer Evaluation. Dies gilt auch bei der Frage, wie der wirtschaftliche Nutzen gemessen werden kann. Zudem ist zu berücksichtigen, dass die Motive auch das Evaluationsdesign beeinflussen und – systemisch betrachtet – bereits eine Intervention darstellen, die wiederum Auswirkungen auf das Evaluationsergebnis hat.

2.4. Voraussetzungen für die Schaffung eines wirtschaftlichen Nutzens

Evaluationen einer Massnahme setzen vom Gedanken her per definitionem während oder nach der Massnahme an⁵. Ob Coaching erfolgreich sein kann, erfordert jedoch vor der Evaluation des Coachings im Vorfeld eine Evaluation der Rahmenbedingungen. Dabei sind zwei Aspekte zu überprüfen: Erstens ist zu überprüfen, ob Coaching für die Bedürfnisse der Organisation überhaupt geeignet ist und zweitens ist die Voraussetzung für ein erfolgreiches Coaching sicher zu stellen.

2.4.1 Das Bedürfnis der Organisation als Ausgangspunkt

Hinsichtlich der Wirkung des Coachings sind zwei Fragen zu stellen: (vgl. Peterson & Kraiger, 2004, S. 271):

1. Wo haben wir ein Defizit und ist Coaching das am besten geeignete Instrumentarium in dieser Situation? Und wird Coaching in unserer Organisation, mit unseren Leuten funktionieren, um uns die Resultate zu geben, die wir benötigen?

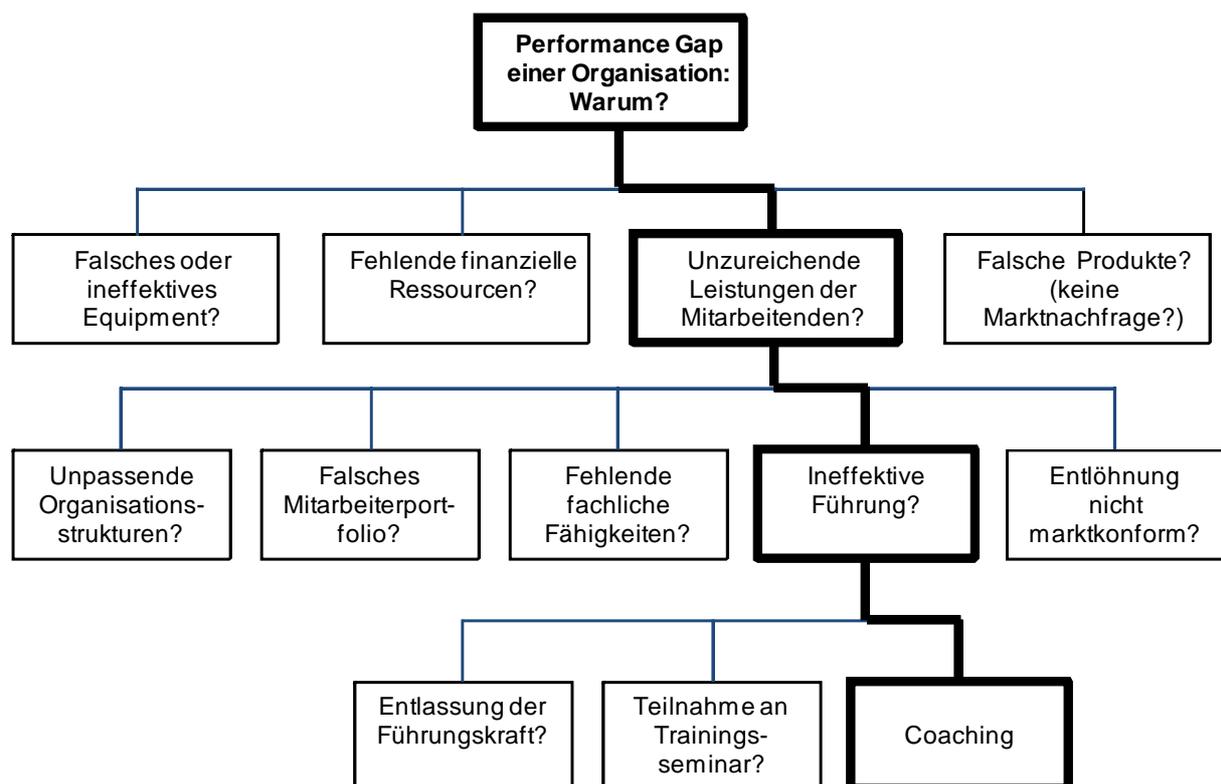
Erst wenn diese Frage positiv beantwortet werden kann, wenn also Coaching als das am besten geeignete Instrument ausgewählt worden ist, dann kann die Frage nach dem wirtschaftlichen Nutzen gestellt werden:

⁵ Hinsichtlich des zeitlichen Aspekts von Evaluationen wird häufig zwischen summativen und formativen Evaluationen unterschieden (vgl. Beck, 2006). Bei einer summativen Evaluation steht die Qualitätsbeurteilung (Effizienz und Effektivität) nach Beendigung einer Massnahme im Vordergrund. Bei einer formativen Evaluation werden bereits während einer laufenden Massnahme Informationen gesammelt.

2. Erhalten wir für die eingesetzten Kosten des Coachings einen entsprechenden Gegenwert, ist der Return on Investment also positiv und in welcher Grössenordnung?

Da die Frage nach der Evaluation von Coaching thematisch eng verwandt ist mit der Evaluation von Weiterbildungen, soll an dieser Stelle auf ein Instrument zur Qualitätssicherung von Weiterbildungen hingewiesen werden, das Bestandteil des ISO 10015 ist, einem Instrument zur Qualitätssicherung von Weiterbildungsmaßnahmen in Organisationen (Saner & Yiu, 2005). Kern dieses Instruments ist die Anbindung von Weiterbildungsmaßnahmen an konkrete Unternehmensziele. Der Hauptkunde („the key client“) ist die Organisation, nicht nur die Person, welche trainiert wird. Ausgangspunkt der Evaluation zur Messung eines Return on Investment ist die Identifikation des sogenannten Performance Gap und der Frage, warum dieser vorhanden ist (vgl. Abbildung 2-1).

Abbildung 2-1: Abklärung der Bedürfnisse einer Organisation für Coaching



Quelle: Nach Saner & Yiu (2005)

Peterson & Kraiger (2004) vertreten entsprechend die Ansicht, dass die wahre Frage nicht lautet, wie hoch der Return on Investment von Coaching ist, sondern welche Lösung die gewünschten Wirkungen zu den tiefsten Kosten erzielen kann. Zu viele Diskussionen über die Frage des wirtschaftlichen Erfolgs von Coaching starten nach Ansicht der Autoren von der

falschen Seite, nämlich mit Fragen wie: Wie rechtfertigen wir den Betrag, den wir für Coaching ausgeben? Erhalten wir unser Geld zurück? Die Suche nach dem Return on Investment ist in dieser Betrachtung oft ein Versuch, Entscheidungen zu rechtfertigen, die bereits getroffen wurden. Die Befürworter eines Coachingprogramms etwa können sich dann durchsetzen, wenn sie die positiven wirtschaftlichen Folgen eines Coachings für das Unternehmen nachweisen können. Die Glaubwürdigkeit ist jedoch nach Peterson & Kraiger (2004, S. 296) dann gegeben, wenn bei den Bedürfnissen des Unternehmens angesetzt wird: „Credibility comes from starting with the needs of the business and finding useful solutions. Given the capabilities we need for our business, what solution produces the change we need at reasonable cost?“

2.4.2 Qualitätssicherung des Verfahrens

Eng mit der in Abschnitt 2.4.1 gestellten Frage, ob Coaching in der eigenen Organisation funktionieren wird, um die Resultate zu erhalten, die benötigt werden, ist die Frage verknüpft, ob der gewählte Coach in der Lage ist, diese Resultate zu erzielen. Ähnlich wie die sorgfältige Auswahl des ‚Performance Gap‘ vor einer Evaluation stehen muss, ist dies auch mit der Qualität des Coaches und dem Verfahren der Fall.

Viele grosse Unternehmen haben zum Zwecke der Qualitätssicherung Coachingpools und führen Assessments durch, um die Qualität der Coaches sicherzustellen und zu gewährleisten, dass die Coaches zum Unternehmen passen (vgl. hierzu die Beispiele aus Böning & Fritschle, 2005 oder Backhausen & Thommen, 2003). Laske (2004) stellt in einem der (bis anhin wenigen Beiträge) zum evidenzbasierten Coaching fest, dass für den Erfolg eines Coachingprozesses und dafür, dass ein Return on Investment erfolgt, das Verhältnis zwischen Coach und Coachee zentral ist. Der Coach muss mit seinem Coachee auf demselben Entwicklungslevel oder darüber sein. „Entwicklungslevel“ umfasst dabei die Art, wie Individuen ihre Erfahrungen interpretieren, welche Weltsicht sie gewissermassen haben (was wiederum massgeblich die Art, wie sie ihre Entscheidungen treffen, beeinflusst), ihr Verantwortungsbewusstsein, ihre sozial-emotionale Reife und die kognitive Wahrnehmung im organisatorischen Kontext. Wenn diese Voraussetzungen gegeben sind, dann ist ein Return on Investment durch das Coaching zu erwarten. Liegt der Entwicklungslevel des Coachee über dem des Coaches, dann ist Coaching entweder entwicklungsmässig kontraproduktiv oder auf der Verhaltensebene ineffektiv oder beides (S. 48).

Betrachtet man die Anforderungen, die Personalmanager in deutschen Unternehmen an die Qualifikation von Coaches stellen, so kann - ohne dem Anspruch auf wissenschaftliche Überprüfung genügen zu können - die Aussage gewagt werden, dass implizit dieses Wissen bei der Auswahl von Coaches vorhanden ist. So nannten die Personalmanager auf die Frage nach der Wichtigkeit von Anforderungen an externe Coaches im Top- und Mittelmanagement an erster Stelle die soziale Kompetenz, gefolgt von der mehrjährigen Berufserfahrung als Coach und Erfahrungen im Umgang mit Macht und Unternehmenspolitik (Böning & Fritschle, 2005, S. 158).

2.5 Die Ebenen des Lernens von Kirkpatrick

Das Verfahren zur Messung des wirtschaftlichen Nutzens einer Coachingmassnahme, welches in Kapitel 3 ausführlicher vorgestellt wird, baut auf dem Transfermodell von Donald L. Kirkpatrick (1998) auf, das dieser für die Evaluation von Weiterbildungsmassnahmen entwickelt hat. Daher soll dieses Evaluationsmodell zunächst vorgestellt werden.

Bereits 1959 publizierte Kirkpatrick eine Reihe von Artikeln im Journal für die American Society of Training Directors, in denen er Techniken vorstellte, um Trainingprogramme evaluieren zu können. Sein Hauptanliegen war, Trainings- und Weiterbildungsverantwortliche auf die Bedeutung von Evaluationen hinzuweisen. Die vier Schritte ‚Reaktionen‘, ‚Lernen‘, ‚Verhalten‘ und ‚Ergebnisse‘ sollten den komplexen Evaluationsprozess anschaulich aufgliedern. Dabei sprach Kirkpatrick anfänglich von Schritten (Steps), die jedoch in der Folge zu Ebenen (Levels) umgenannt wurden und in ihrer Gesamtheit als das Vier-Ebenen-Modell von Kirkpatrick bezeichnet werden (vgl. Beck, 2006). Auf diesen vier Ebenen kann der Erfolg von Trainings evaluiert werden, wobei nach Kirkpatrick die verschiedenen Ebenen aufeinander aufbauen. Das heisst, eine Evaluation kann zwar nur auf Ebene 1 oder 2 stattfinden, soll aber Ebene 4 ermittelt werden, so müssen alle vorangegangenen Ebenen ebenfalls evaluiert werden.

Ebene 1 evaluiert die Reaktionen der Teilnehmenden direkt nach dem Training. Diese Ebene wird auch ‚Happiness Index‘ genannt, da sie misst, wie zufrieden die Teilnehmenden sind. Die Teilnehmerreaktionen stellen ein Mass der Kundenzufriedenheit dar. Je positiver die Reaktionen der Teilnehmenden auf ein Training ausfallen, umso besser sind die Voraussetzungen für optimales Lernen gegeben.

Ebene 2 bezieht sich auf das Lernen. Gemessen werden drei Aspekte: Wissen, Fähigkeit, Haltung / Einstellung: welches Wissen wurde erlernt, welche Fähigkeiten wurden entwickelt und welche Einstellungen haben sich verändert. Kirkpatrick weist darauf hin, dass ein Lerneffekt gemessen werden muss, wenn ein Erfolg auf Ebene 3, einer Änderung im Verhalten, beobachtet werden soll. Des weitern führt er aus, dass wenn auf Ebene 3 keine Verhaltensänderung beobachtet werden kann, vermutlich auch kein Lernen stattgefunden hat. Die Lerneffekte werden häufig über Tests gemessen.

Ebene 3 misst das Verhalten und damit den Transfer des Gelernten. Diese Ebene ist für die Organisation, in Zusammenhang mit Ebene 4, von zentraler Bedeutung. Voraussetzung dafür, dass ein Transfer stattfinden kann, ist die Bereitschaft der Teilnehmenden, sich zu verändern. Des weitern ist für die Qualität der Umsetzung der gesamte Kontext, also in erster Linie das Arbeitsumfeld, in dem sich die Teilnehmenden bewegen, relevant. Die Messung der Trainingserfolge auf der dritten Ebene ist bereits relativ anspruchsvoll. Der Erfolg kann erst nach Abschluss des Programms evaluiert werden und es muss eine gewisse Zeit verstreichen, bis sich Verhaltensänderungen durchgesetzt haben. Des weitern gibt es zahlreiche weitere Einflüsse aus der Umgebung der Teilnehmenden, die zur Verhaltensänderung beitragen können, weshalb es schwierig ist, den Effekt zu evaluieren.

Auf Ebene 4 werden schliesslich die wirtschaftlichen Folgen für das Unternehmen erfasst, bzw. zu erfassen gesucht. Hier steht die Erhebung von Kennzahlen im Vordergrund, die den Einfluss der Massnahme auf den Unternehmenserfolg abbilden. Dies sind beispielsweise Kennwerte wie: Steigerung der Verkaufszahlen, Produktivitätssteigerung, Ergebnisverbesserung, Qualitätssteigerung, Kostensenkung, Verringerung von Krankheitszahlen, tiefere Mitarbeiterfluktuation etc. Die Effekte auf Ebene 4 sind im Prinzip jene, welche ein Unternehmen am meisten interessieren. Gleichzeitig sind es jene, die am schwierigsten zu messen sind, denn der Einfluss, den das Training auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens hat, muss von anderen Einflussgrössen isoliert werden.

Die Literatur hat sich in der Folge mit Annahmen, die dem Modell von Kirkpatrick seit seinem Erscheinen zugeschrieben wurden, beschäftigt (vgl. für die folgenden Ausführungen Beck, 2006). Dies sind die Annahmen, eine höhere Ebene bringe jeweils mehr Informationsgehalt als die vorangegangene, die Erfüllung einer Ebene stelle die Bedingung für die nächst höhere Ebene dar und alle Ebenen seien positiv miteinander korreliert.

Als Konsequenz der ersten Annahme, dass die höheren Ebenen mehr Informationsgehalt beherbergen, wird oftmals angenommen, dass die höheren Ebenen entsprechend auch wichtiger seien. Dies entspricht jedoch nicht den Ansichten von Kirkpatrick. Ihm zufolge solle

keine Ebene ausgelassen werden, nur weil die höhere als wichtiger betrachtet wird. Der Evaluationsprozess generiert jedoch mit jeder Ebene nicht nur zusätzliche Informationen, sondern wird auch komplizierter und zeit- und kostenintensiver. Es kommt daher darauf an, welches Ziel eine Weiterbildungs- oder Trainingsmassnahme verfolgt. In gewissen Fällen ist der Informationsbedarf bereits mit einer Evaluation auf der ersten Ebene gestillt, in diesen Fällen braucht es keine weiteren Evaluationen.

Die zweite Annahme, dass das Modell hierarchisch aufeinander aufbaut und dass die Bedingungen auf der tiefer gelegenen Ebene erfüllt sein müssen, wenn Ergebnisse auf der nächst höher gelegenen Ebenen erzielt werden sollen, ist weitgehend unbestritten und letztlich auch intuitiv nachvollziehbar. Theoretisch kann es zwar geschehen, dass eine Änderung des Verhaltens auf Ebene 3 beobachtet und evaluiert wird, diese jedoch nicht auf einen auf Ebene 2 erfolgten Trainingserfolg, sondern auf anderes Wissen oder andere Erfahrungen des Teilnehmers zurückzuführen ist. In diesem Fall baut Ebene 3 nicht auf Ebene 2 auf. Solche, eher konstruierten Beispiele, sind jedoch die Ausnahme und bilden nicht die Grundlage von Weiterbildungsmaßnahmen. Empirisch liessen sich zwischen den verschiedenen Ebenen allerdings nur schwache positiv Korrelationen feststellen (vgl. hierzu die Ausführungen und Hinweise auf weiterführende Studien von Beck, 2006).

Trotz Kritiken und über 40 Jahre nach seinem Erscheinen ist das Vier-Ebenen-Modell von Kirkpatrick jedoch immer noch jenes, welches die meiste Bedeutung für die Evaluation von PE-Massnahmen hat. Zwar gibt es weitere Modelle, doch keines erlangte die gleiche Bedeutung wie jenes von Kirkpatrick (Salas & Cannon-Bowers, 2001, zit. nach Beck, 2006). Den Grund für den Erfolg und die Beliebtheit sieht der Autor selbst in der Einfachheit und Praktikabilität (Kirkpatrick, 1998). Heute wird das Modell von Kirkpatrick hauptsächlich als eine Taxonomie der Kriterien betrachtet.

Phillips (1997) hat Kirkpatrick's ursprüngliches Konzept modifiziert und dem Vier-Ebenen-Modell eine fünfte Ebene der Evaluation, den sogenannten Return on Investment zugefügt. Phillips spricht dabei nicht von Modell, sondern von der ‚ROI Methodology‘ (Phillips, 1997, 2007). Die fünfte Ebene misst den wirtschaftlichen Erfolg eines Programms. Auch hier gilt die bereits erwähnte Hierarchie, dass die verschiedenen Ebenen aufeinander aufbauen müssen. Wenn sich die wirtschaftlichen Effekte einer Weiterbildungsmaßnahme isolieren lassen, dann lassen sich auf der fünften Ebene diese wirtschaftlichen Effekte den Kosten des Programms gegenüberstellen und der Nettonutzen bzw. der Return on Investment ermitteln. Die wenigen Studien, die bis anhin versucht haben, den monetäre Nutzen von Coaching auszuweisen, bauen auf dem Verfahren von Kirkpatrick, ergänzt durch die fünfte Ebene von Phil-

lips, auf. Auch Phillips selber hat begonnen, seine ROI Methodologie jüngst auf den Coaching-Bereich zu übertragen (vgl. ausführlich Abschnitt 3).

2.6 Empirische Ergebnisse zur Wirksamkeit von Coaching

2.6.1 Überblick zum Stand der Wirksamkeitsforschung

Künzli (2006, S. 288) merkt in seiner Untersuchung zur Frage der Wirksamkeitsforschung im Führungskräftecoaching, in der er 22 Studien aus dem deutschsprachigen und dem angelsächsischen Raum auswertete, an: „Bemerkenswert ist, dass es sich bei einem grossen Anteil (10 von 22) der untersuchten Arbeiten um Abschlussarbeiten (Diplom-, Masterarbeiten oder Dissertationen) handelt. Coaching ist offenbar noch kein Feld, in dem man sich höhere akademische Verdienste erwerben kann“.

Dies mag mit dem Umstand der bis anhin fehlenden wissenschaftlichen Verankerung von Coaching zusammenhängen, aber auch mit den methodischen Schwierigkeiten. Ein wissenschaftlich gesicherter Zugang ist in einem wirtschaftlich motivierten Umfeld oft erschwert. Coachees verlassen unter Umständen nach einiger Zeit die Organisation, was eine Betrachtung im Längsschnitt verunmöglicht. Die wissenschaftliche Forderung nach Kontrollgruppen ist praktisch nur schwer durchführbar, denn wenn eine Organisation einen Coachingbedarf identifiziert und ein Coaching in Auftrag gibt, dann hat sie wenig Interesse daran, dass gewisse Gruppen zum Vergleich nicht gecoacht werden mit dem Risiko, dass die gewünschte Performancesteigerung nicht erfolgt (Stober, 2005). Künzli (2006) nimmt das Buch von Hall et al. (1999) mit dem Titel „Behind Closed Doors: What really happens in Executive Coaching“ entsprechend zum Anlass, zu fordern, dass diese geschlossenen Türen ein Stück weit geöffnet werden und der kalte Wind der Forschung eintreten kann. Diese Forderung bezieht sich hauptsächlich auf die Ermittlung der psychologischen Erfassung der Wirkung von Coaching. Künzli (2006) verweist in diesem Zusammenhang auf die Psychotherapieforschung, die hier wesentlich mehr Erfolge vorzuweisen hat.

Anderson & Anderson (2005, S. 201) zeigen des weitern auf, dass Coaching im Gegensatz zu Weiterbildungen drei ganz spezifische Herausforderungen an die Evaluation stellt, die über die Evaluationen traditioneller Massnahmen zur Führungskräfteentwicklung hinausgehen und die Erfassung wirtschaftlicher Messgrössen erschweren:

- Jede Coaching-Erfahrung ist einzigartig, im Gegensatz zu traditionellen Führungskräfteentwicklungen, bei denen alle Führungskräfte gleichgelagerte Erfahrungen durchlaufen.
- Coaching-Massnahmen können vom Umfang her das Quorum, die Mindestzahl, für einen substantiellen wirtschaftlichen Einfluss verfehlen. Wenn Coaching-Teilnehmende (mehr oder weniger unsystematisch) quer über die ganze Organisation ausgewählt werden, dann können an ein solches Vorgehen unter Umständen nicht unmittelbar wirtschaftliche Messgrößen gebunden werden.
- Der Nutzen von Coaching benötigt oft einen Reifeprozess. Je höher die Führungskräfte in der Organisation stehen, desto länger kann es dauern, bis sie und andere den Nutzen des Coachings wahrnehmen.

2.6.2 Empirische Ergebnisse aus der Wirksamkeitsforschung

Wenn die Zahl der Arbeiten, die sich mit der Messung der Wirksamkeit von Coaching beschäftigt haben, auch noch gering ist, würde es dennoch den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen, alle Arbeiten vorzustellen. Hierzu wird auf die Arbeit von Künzli (2006) verwiesen, der nach Einschätzung der Autorin den bis anhin besten Überblick über wesentliche empirische Ergebnisse gibt. Im Sinne eines kurzen Überblicks sollen an dieser Stelle einige interessante Erkenntnisse zur Wirksamkeit von Coaching aus der Übersicht von Künzli aufgeführt werden (kursive Quellenangaben zitiert in Künzli, 2006), ergänzt mit einigen Ergebnissen weiterer Studien:

- Wesensmässige Veränderungen durch Coaching sind zu erreichen, der Erfolg hängt jedoch vom Entwicklungsstand des Coaches ab (*Laske, 1999*). Der Coach muss hinsichtlich der Fähigkeit zur Reflexion und den Erfahrungen von Veränderungen mindestens gleich weit sein wie der Coachee (vgl. auch *Laske 2004* sowie Abschnitt 2.4.2). Dass die „gleiche Augenhöhe“ zwischen Coachee und Coach entscheidend für den Erfolg eines Coaching ist (hauptsächlich im Führungskräftecoaching auf der Executive Ebene), wird auch von anderen Autoren betont (vgl. *McGovern et al., 2001* sowie *Böning & Fritschle, 2005* bzw. *Böning, 2006*).
- Gefragt nach der Anzahl der Coachingfälle, bei denen aus Sicht des Unternehmens die Ziele voll erfüllt wurden, nannten Personalverantwortliche eine Erfolgsquote von 71% und die Coaches eine von 77% (*Stahl & Marlinghaus, 2000*). In einer anderen Studie schätzten von den befragten Ausbildungsleitern, Management-Development-Leitern und Personalverantwortlichen 52% den Nutzen des Coachings als sehr gut und 46% als gut ein (*Freitag, 2003*).

- Erfolgsfaktoren für ein gelungenes Coaching sind aus Sicht der Gecoachten ein direktes, ehrliches, realistisches und herausforderndes feedback, klare Zielsetzungen, die Verfügbarkeit und Zugänglichkeit des Coaches sowie dessen Kompetenz und Vorbildwirkung (*Hall et al., 1999*). Eine Einschätzung nach der Nützlichkeit der Coachingtools (Einschätzung auf einer Skala von 1 bis 10) ergab bei 87 Klienten, dass am besten der direkte Kontakt in der Coaching-Sitzung abschneidet (9.2 Punkte auf der 10er-Skala), gefolgt vom 360°-Feedback (9.0 Punkte), der Beziehung zum Coach (8.3), den verwendeten Tests (7.4) und den Lesehinweisen (7.0) (*Wasylyshyn, 2003*). Die Faktoren Zielspezifität, Zielbindung und regelmäßige Zielkontrolle haben einen Einfluss auf die Zielerreichung (*Brauer, 2003*).

- Von 87 ehemalige Klienten, die von ihrem Coach befragt wurden, berichteten 67% von einer nachhaltigen Verhaltensänderung in verschiedenen Bereichen, 48% von verbesserter Selbsterkenntnis hinsichtlich verschiedener Dimensionen und 45% von effektiverem Führungsverhalten (*Wasylyshyn, 2003*). In einer anderen Studie wurde die Führungskompetenz nach dem Coaching um 55 bis 60 Prozent höher eingeschätzt als vorher (*Rohmert & Schmid, 2003*).

- Ein Vergleich von drei Gruppen mit unterschiedlichen Bedingungen ergab, dass im Vergleich zum angeleiteten Selbstcoaching und einer Gruppe ohne Coaching die Vergleichsgruppe mit dem Einzelcoaching hinsichtlich Zufriedenheit und der Entwicklung neuer Sichtweisen am besten abschnitt (*Offermanns, 2004*).

- Wesentlich ist der zeitliche Aspekt bei der Beurteilung der Wirksamkeit eines Coachings. Eine Untersuchung von Rohmert & Schmid (2003) zeigt, dass die Führungskräfte während ihres Coachings im Vergleich zu drei Monaten vor dem Coaching noch kaum positive Veränderungen wahrnehmen. Drei Monate später kommt es dann zu einer markanten positiven Entwicklung in der Gesamtbetrachtung. Coaching muss erst „nachverdaut“ werden, bevor mit Verbesserungen gerechnet werden darf. Während des laufenden Prozesses ist sogar mit Verunsicherungen und Verschlechterungen zu rechnen: Auf der sozialen Ebene ändern sich zwischenmenschliche Interaktionen und auf der funktionalen Ebene können Dinge nicht mehr auf gewohnte Art und Weise erledigt werden. Diese Effekte sind in der Theorie der Synergetik kritische Instabilitäten, welche der Entstehung neuer Ordnungszustände vorausgehen und zentral sind für erfolgreiche Veränderungsprozesse (*Schiepek, 1999*). Drei Monate nach dem Coaching haben sich die Verunsicherungen auf sozialer und funktionaler Ebene aufgelöst und die Führungskräfte beurteilen sich selbst markant positiver als vorher (*Rohmert & Schmid, 2003, S. 50f.*).

Die Aufzählung ist ein kleiner Ausschnitt, der Hinweise auf die Wirksamkeit von Coaching und die Erfolgsfaktoren gibt. Gleichzeitig ist zu beachten, dass praktisch alle Studien den Ansprüchen nach wissenschaftlich kontrollierten Zugängen nicht entsprechen⁶. Das heisst, was in der einen Organisation funktioniert, muss nicht in der anderen funktionieren; was die Klienten eines bestimmten Coaches für nützlich und hilfreich befinden, müssen die Klienten eines anderen Coaches nicht unbedingt auch so sehen, da sich jeder Coach auch wieder die zu ihm passenden Klienten sucht; und ob die Wirkungen ohne Coaching oder mit einer anderen Massnahme hätten erzielt werden können, bleibt ohne Kontrollgruppe ungewiss.

Insgesamt ist festzuhalten, dass der überwiegende Teil der Arbeiten heute noch Einzelevaluationen sind. Unternehmen und Coaches führen Studien durch, um die Wirksamkeit eines Coachingprogramms oder einzelner Coachingprozesse zu dokumentieren. Wissenschaftlich gesicherte Zugänge befinden sich in ihren Anfängen, doch die Entwicklung zeigt klar in diese Richtung.

2.6.3 Stand der Forschung zur wirtschaftlichen Wirksamkeit

Was im vorangegangenen Abschnitt über den Stand der Evaluationsforschung gesagt wurde, gilt in besonderem Mass für Studien zur wirtschaftlichen Wirksamkeit. Untersuchungen zur Frage, was das Coaching einem Unternehmen an wirtschaftlichem Erfolg bringt, sind praktisch inexistent. In praktisch allen Arbeiten, welche den wirtschaftlichen Return on Investment thematisieren, wird auf die Studie von Mc Govern et al. (2001) Bezug genommen. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit konnte zusätzlich eine neue Studie von Phillips (2007) ausfindig gemacht werden. Des weitern gibt es Zahlen zum Return on Investment von Coaching von der Firma MetrixGlobal, die an verschiedenen Stellen zitiert wird, jedoch wenig konkrete Aussagen über die Vorgehensweise macht.

Alle Arbeiten stammen von praktizierenden Coaches oder Beratern, die sich auf die Messung des Return on Investment in Weiterbildung, Training und Coaching spezialisiert haben. Die Arbeiten stammen aus der Praxis für die Praxis. Entsprechend steht auch nicht die Diskussion um den wissenschaftlichen Ansatz bei diesen Arbeiten im Vordergrund, sondern der

⁶ Die von Künzli (2006) ausgewerteten Studien sind ausschliesslich Feldstudien, was nach Ansicht des Autors für ein Praxiskonzept, wie es das Coaching darstellt, zu erwarten ist. Feldstudien leiden jedoch oft an methodischen Mängeln, welche die interne Validität, d.h. die kausale Verbindung zwischen Intervention und gemessener Wirkung einschränken (S. 288).

Nachweis der Machbarkeit und eines möglichst guten wirtschaftlichen Ergebnisses. Zugänglichkeit und Zitierbarkeit der Arbeiten ist teilweise erschwert⁷.

Die Arbeiten werden in Kapitel 3 näher vorgestellt und diskutiert.

⁷ Jack Phillips (1997, 2007) der sich am ausführlichsten mit der ROI-Methodologie befasst hat, ist Chairman des ROI-Instituts, einer Unternehmung, welche professionell Evaluationen zum Return on Investment durchführt (www.roiinstitute.net). Die im Kontext mit der wirtschaftlichen Messung von Coaching wohl am meisten zitierte Studie entstammt der Manchester Review. Die Manchester Review ist ein Journal der Firma ManchesterUs, einer HR und Consulting Firma, die ihrerseits Teil der börsenkotierten Firma Modis ist. Eine Internetrecherche (Stand April 2008) ergab jedoch, dass die Firma unter der angegebenen Adresse www.manchesterus.com nicht mehr auffindbar ist, und auch die Firma Modis macht keine weiteren Angaben zu dem Unternehmen auf ihrer homepage. Wie auch immer die jetzige Situation ist, so ist aus der Internetrecherche zu folgern, dass „The Manchester Review“ kein offiziell publiziertes, regelmässig erscheinendes Journal ist. Die letzte der drei Studien, die im Zusammenhang mit der Messung des Return on Investment immer wieder zitiert wird, ist eine Studie von M.C. Anderson der Firma MetrixGlobal, die inzwischen unter dem Namen Cylient (www.cylient.com) ihre Dienstleistungen anbietet, unter anderem im Bereich der Evaluation von Coachingprogrammen.

3. Praktische Ansätze zur Erfassung des wirtschaftlichen Wertes von Coaching

In Abschnitt 2.5 wurde das Transfermodell von Kirkpatrick, welches dieser für die Evaluation von Weiterbildungen entwickelt hatte, ergänzt mit der Messung des Return on Investment von Phillips vorgestellt. McGovern et. al. (2001), Anderson & Anderson (2005) und Phillips (2007) haben diesen Ansatz auf die Evaluation von Coachingprogrammen übertragen. Kapitel 3 stellt das Vorgehen vor und bewertet es.

3.1 Übertragung des Transfermodells von Kirkpatrick auf das Coaching

In Analogie zu den verschiedenen Ebenen des Lernens und damit des Nutzens von Weiterbildungsmaßnahmen lassen sich verschiedene Ebenen des Lernens und damit des Nutzens von Coaching betrachten. Für den Coachee kann der Nutzen von einer besseren persönlichen Bewältigung des beruflichen Alltags bis hin zu einem messbaren Ergebnis der Steigerung seiner eigenen Performance reichen (z.B. wenn ein Bonus oder eine Beförderung erfolgt). Für die Organisation liegt der Nutzen darin, dass der Coachee erworbene oder verbesserte Fähigkeiten und Erkenntnisse letztendlich für die Organisation gewinnbringend einsetzen kann. Obwohl gewinnbringend impliziert, dass ein monetärer Rückfluss erfolgt, müssen die Wirkungen, die sich beobachten lassen, nicht unmittelbar finanzieller Natur sein. Vielmehr handelt es sich um Wirkungsketten, die letztendlich – so das Coaching das adäquate Interventionsmittel war und zu einem Erfolg führte – zu einem wirtschaftlichen Nutzen führen. Dem wirtschaftlichen Nutzen vorgelagert sind Effekte wie das subjektive Empfinden des Coachee, das Lernen, die Anwendung und Implementation sowie die Wirkungen und Folgen daraus (sogenannte intangible, d.h. nicht messbare Nutzen).

Somit lassen sich auch im Coaching vier Ebenen des Lernens und damit des Nutzens von Coaching unterscheiden (vgl. Mc Govern et al., 2001 und Phillips, 2007): Reaktionen, Lernen, Verhalten und Ergebnisse, ergänzt durch die fünfte Ebene, den Return on Investment.

Ebene 1: Reaktion auf das Programm, wahrgenommener Wert und geplante Massnahmen: Die Reaktion der Teilnehmenden auf das Programm und ihre Meinungen über die Interventionen und was sie damit beabsichtigen zu tun. Der Nutzen liegt in der Zufriedenheit der Coachee, je nach Bedürfnis auch weiterer stakeholder, mit dem Coachingprogramm.

Ebene 2: Lernen und Vertrauen: Erfolgreiches Coaching ist mit Lernen verbunden. Erfasst werden daher die Kompetenzen, welche bei den Teilnehmenden als Folge des Programms neu zu erlernen oder zu verbessern waren. Der Nutzen des Coachings liegt auf dieser Ebene in neu erworbenen oder verbesserten Fähigkeiten und Kompetenzen.

Ebene 3: Verhaltensänderungen: Erfasst wird, inwiefern die Teilnehmenden die Dinge als Folge des Coachings anders tun. Auf dieser Ebene geht es um die Anwendung und Implementierung. Der Nutzen des Coachings liegt darin, dass die neu erworbenen oder verbesserten Fähigkeiten in der beruflichen Tätigkeit erfolgreich angewendet werden.

Ebene 4: Konsequenzen für das Unternehmensergebnis: Auf dieser Ebene werden die direkten wirtschaftlichen Konsequenzen des Coachings erfasst. Es geht darum, wie sich die erworbenen Kompetenzen und Verhaltensänderungen auf das wirtschaftliche Ergebnisse des Unternehmens (Steigerung des Umsatzes, Reduktion von Absenzen und Kosteneinsparungen etc.) auswirken.

Ebene 5: Der wirtschaftliche Erfolg von Ebene 4 wird den Kosten des Programms gegenübergestellt und daraus der Nettonutzen ermittelt. Dieser wird in Form des Return on Investments oder eines Kosten-Nutzen-Verhältnisses ausgedrückt.

Intangible Nutzen: Zusätzlich gibt es eine weitere Kategorie von Nutzen für die Organisation, der zwar qualitativ beschrieben, aber nicht quantitativ in monetäre Grössen umgerechnet werden kann. Dieser sogenannte intangible Nutzen umfasst Wirkungen wie gestiegene Zufriedenheit mit dem Job, verbessertes Teamwork, bessere Kundenbeziehungen, verringerte Konflikte.

3.2 Praktische Durchführung der Evaluation

Im Folgenden wird gezeigt, wie eine solche Evaluation durchgeführt werden kann. Dies wird am Beispiel einer Fallstudie (Phillips, 2007) illustriert.

3.2.1 Die Fallstudie

Eine grosse amerikanische Hotelkette mit Standorten in 15 Ländern und einem der am meisten bekannten Brands in der Hotelindustrie führte ein Coachingprogramm für ihre Führungskräfte durch. Die wettbewerbsintensive Hotelbranche stellt hohe Anforderungen an die Füh-

Leistungskräfte in Bezug auf Effizienz, Kundenzufriedenheit, Umsatzwachstum und Vermeidung von Fluktuation. Führungskräfte sind unter ständigem Druck, Verbesserungen in diesen Bereichen zu erzielen.

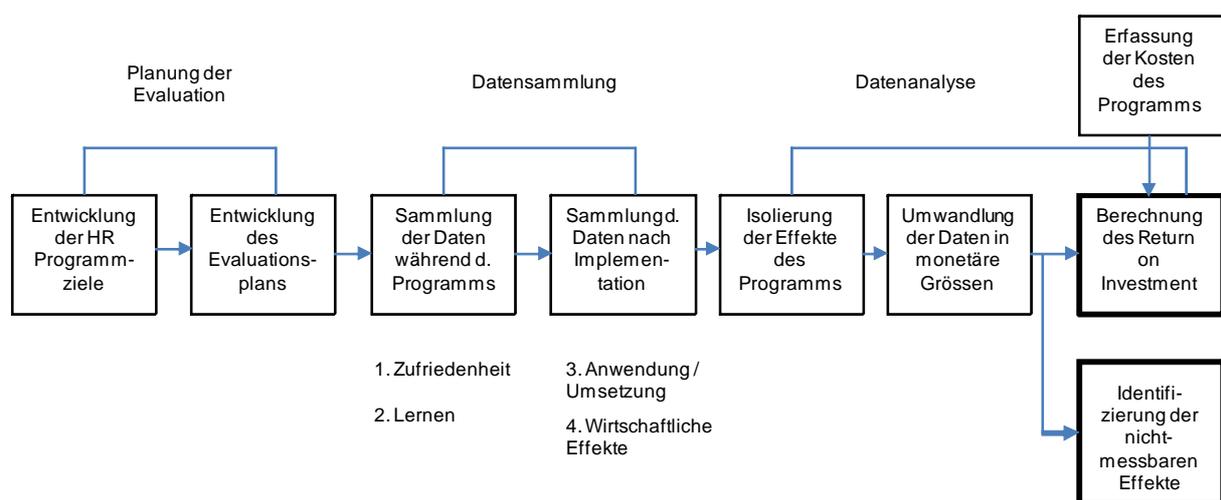
Vor dem Hintergrund der Zielsetzung, kritische Aspekte in der Performance zu verbessern, wurde zunächst eine Umfrage bei den Führungskräften durchgeführt, um die Lernbedürfnisse der Organisation und die hierfür am besten geeignete Methode zu erfassen. Der überwiegende Teil der befragten Führungskräfte sprach sich für die Arbeit mit einem qualifizierten Coach als effizientesten Weg aus, um die angestrebten Leistungssteigerungen zu erzielen.

Im Vorfeld des Coachingsprogramms wurde entschieden, eine Evaluation durchzuführen, die den Return on Investment ausweist. Hierfür wurden nach einem Zufallsverfahren 25 Führungskräfte aus dem Coachingprogramm ausgewählt.

3.2.2 Vorgehen

Das methodische Vorgehen ist in Abbildung 3-1 dargestellt und im folgenden beschrieben.

Abbildung 3-1: Methodisches Vorgehen zur Berechnung des ROI



Quelle: Nach Phillips und Phillips (2004).

A. Definition der Ziele der Evaluation

Bevor mit der eigentlichen Evaluation begonnen wird, müssen die Ziele der Evaluation sorgfältig bestimmt werden. In der vorliegenden Fallstudie wurde eine Evaluation mit dem Ziel durchgeführt, den Return on Investment zu messen. Somit sind alle fünf Ebenen des Nutzens des Coachings zu betrachten. Das muss aber nicht automatisch der Fall sein. In bestimmten Situationen mag es ausreichen, die Erreichung der Lernziele zu evaluieren (Ebene 2) oder unter Umständen auch lediglich die Zufriedenheit der Coachee (Ebene 1).

B. Definition der Ziele des Coaching

Wenn festgelegt ist, welche Ziele mit der Evaluation verfolgt werden, dann müssen die Ziele des Coachings, welches evaluiert werden soll, beschrieben werden. In der vorliegenden Fallstudie wurden die Ziele für die fünf Ebenen wie in Tabelle 3-1 aufgelistet umschrieben. Diese Zieldefinition ist ein zentraler Prozess im Vorfeld eines jeden Coachings, unabhängig davon, ob eine Evaluation ansteht. Idealerweise definiert eine Organisation Ziele auf allen fünf Ebenen, selbst wenn sie nicht Daten für die Evaluation aller fünf Ebenen sammelt. Sie erhält somit klare oder klarere Vorstellungen davon, was mit Coaching erreicht werden soll und kann eine Einschätzung vornehmen, wie realistisch eine Erreichung der Ziele ist.

Tabelle 3-1: Ziele für die fünf Ebenen der Evaluation eines Coachingprogramms

<p><i>Ebene 1: Reaktion</i></p> <p>Nach der Teilnahme an dem Coachingprogramm wird die Führungskraft:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Coaching als relevant für den Job ansehen2. Coaching als wichtig für die Leistungen im Job ansehen3. In dem Coaching einen Mehrwert sehen im Verhältnis zur investierten Zeit und den investierten finanziellen Mitteln4. Den Coach als wirkungsvoll beurteilen5. Das Programm anderen Führungskräften empfehlen
<p><i>Ebene 2: Lernen</i></p> <p>Nach Abschluss des Coachingprogramms sollte die Führungskraft ein besseres Verständnis von bzw. bessere Fähigkeiten in den folgenden Bereichen haben:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Persönliche Stärken und Schwächen aufdecken2. Feedback in einen Aktionsplan übersetzen3. Team-Mitglieder in das Projekt und die Ziele involvieren4. Effektiv kommunizieren5. Mit Kollegen zusammenarbeiten6. Persönliche Effektivität verbessern7. Leadership-Fähigkeiten steigern

Ebene 3: Transfer

Sechs Monate nach Abschluss des Coachingprogramms sollte die Führungskraft:

1. Den Aktionsplan vervollständigt haben
2. Den Plan an entsprechende Änderungen in der Umwelt des Unternehmens angepasst haben
3. Verbesserungen in den folgenden Punkten zeigen:
 - a) Persönliche Stärken und Schwächen aufdecken
 - b) Feedback in Aktionspläne übersetzen
 - c) Team-Mitglieder in das Projekt und die Ziele involvieren
 - d) Effektiv kommunizieren
 - e) Mit Kollegen zusammenarbeiten
 - f) Persönliche Effektivität verbessern
 - g) Leadership-Fähigkeiten steigern
5. Hemmende und fördernde Faktoren für die Verbesserung in diesen Bereichen identifizieren

Ebene 4: Wirkung

Nach Beendigung des Coachingprogramms sollten die Führungskräfte mindestens in drei Bereichen eine Verbesserung erzielen:

1. Verkaufszahlen
2. Produktivität / Operationale Effektivität
3. Direkte Kostenreduktion
4. Wichtige Mitarbeiter halten
5. Kundenzufriedenheit

Ebene 5: Return on Investment

Der Return on Investment sollte mindestens 25% betragen

Quelle: Phillips, 2007

C. Erfassung der Effekte auf den Ebenen der Zufriedenheit, des Lernens und der Umsetzung des Gelernten in der Organisation

Die Erfassung von Daten kann auf verschiedenen Wegen erfolgen (Phillips & Phillips, 2007): Fragebögen, Tests, Beobachtungen, Interviews, Focus Groups, Massnahmenpläne, Überwachung wirtschaftlicher Faktoren und Entwicklungen etc.

Im Kontext von Coaching kommt zur Erfassung des Nutzens von Coaching auf den Ebenen Reaktion, Lernen und Umsetzung in der Organisation häufig ein Fragebogen zum Einsatz. In der Regel wird dabei mit Skalierungen gearbeitet, mittels derer Coachee und / oder Coach den Erfolg des Coachings im Hinblick auf die definierten Ziele einschätzen.

Im vorliegenden Fall kamen ebenfalls Fragebögen mit Skalierungen zum Einsatz. Damit lassen sich Ergebnisse auf den Ebenen der Zufriedenheit, des Gelernten und der Anwendung in der Organisation erfassen. Tabelle 3-2 zeigt exemplarisch die Ergebnisse für die verschiedenen Ebenen.

Die wesentlichste Messung auf der Ebene der Umsetzung war die Zielsetzung, dass mehrere Massnahmenpläne vervollständigt werden sollten. Dieses klar messbare Ziel konnte in der überwiegenden Zahl der Fälle erreicht werden.

Tabelle 3-2: Beispiele für Evaluationsergebnisse auf der Reaktions-, Lern- und Verhaltens-ebene

Ebene 1: Reaktionen der Führungskräfte auf das Coaching	Rating des Coachee auf einer Skala von 1 (unakzeptabel) bis 5 (hervorragend)
Bedeutung (Relevanz) des Coachings	4.6
Bedeutung (Wichtigkeit) des Coachings	4.1
Wert des Coachings	3.9
Effektivität des Coachs	3.9
Empfehlungen an Andere	4.2

Ebene 2: Lernen durch Coaching	Rating auf einer Skala von 1 (unakzeptabel) bis 5 (hervorragend)	
Massnahmen	Rating Führungskraft	Rating Coach
Verständnis von Stärken und Schwächen	3.9	4.2
Feedback in Aktionspläne übertragen	3.7	3.9
Teammitglieder in Projekte und Ziele einbeziehen	4.2	3.7
Effektiv kommunizieren	4.1	4.2
Zusammenarbeit mit Kollegen	4.0	4.1
Persönliche Effektivität verbessern	4.1	4.4
Fähigkeit als Führungskraft verbessern	4.2	4.3

Ebene 3: Anwendung des Gelernten	Rating auf einer Skala von 1 (keine Änderung in den Fähigkeiten) bis 5 (aussergewöhnliche Änderungen)	
Massnahmen	Rating Führungskraft	Rating Coach
Feedback in Massnahmenpläne übertragen	4.2	3.9
Teammitglieder in Projekte und Ziele einbeziehen	4.1	4.2
Effektiver mit dem Team kommunizieren	4.3	4.1
Mehr Zusammenarbeit mit der Gruppe und anderen	4.2	4.2
Wirksam Leadership Fähigkeiten anwenden	4.1	3.9

Quelle: Phillips, 2007

D. Identifikation der ökonomischen Effekte

Kern der Messung des wirtschaftlichen Nutzens eines Coachings ist, den Beitrag des Coachings zum Unternehmenserfolg zu ermitteln. Dieser Schritt ist zentral, da viele Faktoren innerhalb wie ausserhalb eines Unternehmens den wirtschaftlichen Erfolg beeinflussen. Grundsätzlich lassen sich als Ansätze statistische und ökonometrische Verfahren (z.B. Trendlinienanalysen Vorhersagemodelle, Regressionen), die Schätzung der Teilnehmenden und ihrer Vorgesetzten, die Einschätzung durch weitere Stakeholder (z.B. Kunden) und Expertenbeurteilungen unterscheiden. Um die Wirkungen des Effekts von Coaching zu ermitteln, können theoretisch auch Kontrollgruppen zum Einsatz kommen (vgl. Phillips & Phillips, 2007).

Lassen sich die Wirkungen eines Coachings isolieren, dann geht es im nächsten Schritt darum, diese Wirkungen monetär zu bewerten. Wenn sich also ermitteln lässt, dass Coaching die Kundenzufriedenheit um x Prozent erhöht, die Fluktuation um y Prozent verringert hat o.ä., dann muss dieser Effekt in ökonomische Grössen umgerechnet werden.

In der vorliegenden Fallstudie wurde die Ermittlung, welche Effekte durch das Coaching erzielt wurden, durch die Coachee selber vorgenommen. Nachdem die verschiedenen Daten erhoben waren (Kündigungen, Einsparungen bei Arbeitskosten, Erhöhung des Gewinns etc.) und in ökonomischen Grössen erfasst waren, wurden die Coachee gefragt, welchen Anteil ihrer Einschätzung nach das Coaching gehabt hat und wie hoch die Coachee die Wahrscheinlichkeit einschätzen (wie hoch das Vertrauensniveau ist), dass ihre Beurteilung richtig ist.

Tabelle 3-3: Beispiele für die Ermittlung der wirtschaftlichen Wirkungen

Ebene 4: Ermittlung der wirtschaftlichen Ergebnisse (Beispiele)							
Führungskraft	Thema	Wert	Basis	Erhebung des Werte	Beitrag Coaching	Schätzsicherheit des Coachee	Bereinigter Wert
2	Mitarbeiterfluktuation	175'000	3 Abgänge	Unternehmensinterne Kennzahlen	40%	70%	49'000
5	Kosteneinsparung	21'000	Externe Dienstleistungen	Vertrag	75%	70%	11'025
19	Ertragswachstum	103'100	Gewinnmarge	Schätzung Coachee	75%	90%	69'592

Quelle: Phillips, 2007

E. Ermittlung des Return on Investment

Für den Return on Investment wird das wirtschaftliche Ergebnis den Kosten für das Coaching gegenübergestellt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass alle Kosten erfasst werden, die direkten und indirekten Kosten für das Coaching sowie die sogenannten Opportunitätskosten (vgl. Peterson & Kraiger, 2004 sowie Phillips, 2007):

- Direkte und indirekte Kosten des Coachings: Die direkten Kosten sind die Ausgaben, die ein Unternehmen unmittelbar tätigen muss. Sie umfassen das Honorar für den Coach sowie gegebenenfalls Ausgaben für Reise, Unterbringung und Seminarräume. Des Weiteren fallen administrative Kosten innerhalb der Organisation an, um ein Coachingprogramm zu initiieren und zu unterstützen. Hierzu zählen auch die Kosten für eine allfällige Evaluation.
- Opportunitätskosten: Diese Kostenkategorie umfasst jene Kosten, die dadurch entstehen, dass die gecoachten Personen in dieser Zeit nicht anderweitig für das Unternehmen tätig sind. Da der Lohn gemäss ökonomischer Theorie die Grenzproduktivität der Arbeit wiedergibt⁸, kann der Stundenlohn als Indikator herangezogen werden.

In der vorliegenden Fallstudie wurde durch Einbezug aller Kosten ein Betrag in Höhe von \$579,800 ermittelt. Dabei ist allerdings anzumerken, dass der Betrag, der für den Zeitaufwand der gecoachten Führungskräfte eingesetzt wurde, der Autorin zu niedrig erscheint⁹.

Mit diesen Zahlen liess sich dann das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Coachingmassnahme sowie der Return on Investment berechnen:

$$\text{Kosten-Nutzen-Verhältnis: } \$1'861'158 / \$ 579'800 = 3,21$$

Der Wert zeigt, dass für jeden investierten Dollar in das Coachingprogramm \$3,21 zurückflossen.

$$\text{Return on Investment (\%)} = (\$1'861'158 - \$ 579'800) / \$ 579'800 \times 100 = 221\%$$

⁸ Die Grenzproduktivität der Arbeit ist jener Beitrag zum Unternehmenserfolg, den ein Beschäftigter mit seiner letzten Arbeitseinheit (also z.B. der letzten investierten Stunde) erzielt.

⁹ Dazu nachfolgende, auf Annahmen beruhende Rechnung: Die aufgewendete Zeit durch die Führungskräfte, welche mit den Opportunitätskosten bewertet wurde, belief sich gemäss Angaben auf \$ 9,200, dies bei Coachinghonoraren in Höhe von \$ 480,000. Geht man (bereits grosszügig gerechnet) davon aus, dass sich Coachinghonorare auf \$700 / Stunde belaufen, dann ergeben sich rund 685 Stunden Coaching. Die Kosten für die aufgewendete Zeit der Führungskräfte würden sich in diesem Fall auf \$ 13 belaufen. Wenn man davon ausgeht, dass ein Angestellter für das Unternehmen im Minimum einen Beitrag in Höhe seines Stundenlohns bringen sollte, dann dürften die Opportunitätskosten der aufgewendeten Zeit zu niedrig kalkuliert worden sein.

Der Return on Investment, welcher auf den gleichen Ausgangsdaten basiert, aber mit einer Formel ausgerechnet und in Prozent ausgedrückt werden kann, zeigt, dass für jeden investierten Dollar dieser wieder zurückfloss und zusätzlich \$1,21 erwirtschaftet wurden. Das Coachingprogramm hat damit die Zielgrösse eines Return on Investment von 25% deutlich übertroffen.

Intangible Effekte

Schliesslich wurden die intangiblen Effekte, d.h. jene Effekte, welche nicht in monetären Grössen ausgewiesen werden konnten, abgebildet. Als intangible, d.h. nicht messbare Nutzen wurden identifiziert:

- Gesteigertes Commitment
- Verbessertes Teamwork
- Gestiegene Zufriedenheit mit der Arbeit
- Verbesserter Kundenservice
- Verbesserte Kommunikation

3.2.3 Ergebnisse weiterer Studien

Im Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Nutzen von Coaching wird in der Literatur häufig die Studie von McGovern et al. (2001) zitiert. Es handelt sich dabei um eine Querschnittstudie. Die Evaluation baut wie die in Abschnitt 3.1.1 dargestellte Untersuchung auf den vier Ebenen des Lernens von Kirkpatrick auf, ergänzt durch die Ermittlung des ROI nach Phillips (1997).

Die Methode folgt dem bereits beschriebenen Vorgehen aus Abschnitt 3.1.1. Teilnehmende der Studie waren 100 Führungskräfte (50 davon auf der Ebene Vizepräsident oder höher) aus den USA, die ihr Coaching zwischen 1996 und 2000 beendet hatten. 66 Teilnehmende waren davon männlichen und 34 Teilnehmende weiblichen Geschlechts. Die Teilnehmenden kamen aus 56 Organisationen unterschiedlicher Grösse. Die Coaches hatten in der Regel einen Ph.D. und / oder einen Abschluss als M.B.A. mit langjähriger Erfahrung in organisatorischer Entwicklung oder als Manager aus der Linie sowie eine profunde Ausbildung als Coach. Die Ziele der einzelnen Coachings liessen sich grob zwei Kategorien zuordnen: Veränderungsorientiert mit Schwerpunkt auf Erweiterung und Veränderung der Fähigkeiten der Teilnehmenden und wachstumsorientiert mit Schwerpunkt auf der Beschleunigung der Lern-

kurve für High-Potentials oder kürzlich beförderte Führungskräfte. Das Coachingprogramm dauerte in der Regel zwischen 6 und 12 Monate.

Die Erhebung der Ergebnisse erfolgte mittels 25 bis 45 Minuten dauernder Interviews. In diesen Interviews mussten die Befragten beurteilen, wie zufrieden sie mit dem Coachingprozess als Ganzem waren, wie effektiv sie ihre Ziele erreicht haben, welches neue Verhalten sie angenommen und wie häufig sie dieses in der Organisation bereits umgesetzt haben. Zusätzlich identifizierten die Befragten Faktoren, welche zur Effektivität des Programms beigetragen hatten wie auch Faktoren, welche die Effektivität des Programms gemindert hatten.

Zentral war die Evaluation auf Ebene 4, wo die Auswirkungen des Coachings auf das wirtschaftliche Ergebnis erfasst wurden. Das Vorgehen folgt dem in Abschnitt 3.2.2 beschriebenen und war wie folgt: Die gecoachten Führungskräfte identifizierten die Verbesserungen, die seit dem Coaching erzielt worden waren und den Anteil, den Coaching dazu beigetragen hatte (also z.B. Verbesserung der Kommunikation mit einem 50%igen Beitrag, den das Coaching hierzu geleistet hatte). Des weitern schätzten die Befragten die Wahrscheinlichkeit, mit der ihre Schätzung korrekt war (dies variierte zwischen 50% und 100%). Als nächster Schritt schätzten die Befragten den wirtschaftlichen Nutzen (z.B. \$215'000) der daraus resultierte. Um Ausreisser zu vermeiden, wurden Schätzungen auf den oberen Wert von \$1 Million begrenzt. Zum geschätzten wirtschaftlichen Nutzen gaben die Befragten wiederum an, wie hoch sie die Wahrscheinlichkeit einschätzten, dass sie richtig lagen (dieser Wert variierte zwischen 10% und 100%). 43 der befragten Führungskräfte sahen sich im Stande, Angaben machen zu können. Alle Befragten machten zudem eine qualitative Einschätzung zum Nutzen-Kosten-Verhältnis und bewerteten: (a) der Wert des Coaching war bei weitem grösser als die investierte Zeit und das investierte Geld, oder (b) das Coaching finanzierte sich selber oder (c) der Wert des Coaching war bei weitem geringer als die investierte Zeit und das investierte Geld.

Aus den quantitativen Schätzungen der 43 Führungskräfte errechnete sich ein durchschnittlicher Return on Investment von 570%, d.h. für jeden investierten Dollar floss dieser wieder zurück und es wurden zusätzlich \$ 4.70 für das Unternehmen generiert. 75% der befragten 100 Führungskräfte gaben zudem an, dass der Wert des Coachings bei weitem grösser sei als die dafür aufgewendeten Kosten.

In der Studie wurden schliesslich auch die intangiblen, also nicht messbaren Effekte erfasst. Die Befragten nannten als Nutzen (in Klammern der Anteil der Nennungen):

- Verbesserte Beziehungen zu Mitarbeitern (77%)

- Verbesserte Beziehungen zu Stakeholdern (67%)
- Verbesserte Teamarbeit (67%)
- Erhöhte Arbeitszufriedenheit (61%)
- Weniger Konflikte (52%)
- Erhöhte Bindung zur Organisation (44%)
- Verbessertes Verhältnis zu Kunden (37%)

Eine umfassende Darstellung des praktischen Vorgehens im Rahmen einer Evaluation zur Ermittlung des Return on Investment findet sich des weitern bei Anderson & Anderson (2005, S. 203). Das Vorgehen basierte ebenfalls auf dem in Abschnitt 3.1 dargestellten Ansatz und führte zu einem Return on Investment von 51%. Eine andere Untersuchung der gleichen Firma (MetrixGlobal¹⁰) zum Return on Investment des Coachings von 43 Führungskräften aus Fortune 500 Unternehmens ergab einen ROI von 529% (vgl. auch Böning & Fritschle, 2005, S. 280f¹¹). Eine weitere Untersuchung dieser Firma weist einen ROI von 689% aus.

3.3. Bewertung der Ergebnisse im Licht systemisch-konstruktivistischer Erkenntnisse

Die teils mehr, teils weniger wissenschaftlich dokumentierten Evaluationen zum Return on Investment von Coaching liefern Zahlen zwischen 51% und 690%. Selbst wenn man konservativ den tiefen Wert zugrunde legt, übersteigen die Ergebnisse bei weitem die von Phillips (1997) geforderten 25%, die im Minimum als Return on Investment aus Weiterbildungsmaßnahmen resultieren sollen und als Benchmark immer wieder genannt werden. Was ist nun von der Methode zu halten? Welcher Nutzen resultiert aus dem Vorgehen, was sind die kritischen Punkte? Können die Zahlen als Entscheidungsgrundlage herangezogen werden, um den Nutzen von Coaching zu dokumentieren? Diese Punkte sollen im folgenden ausführlicher diskutiert werden. Da Coaching zumeist auf der Grundlage eines systemisch-konstruktivistischen Verständnisses stattfindet (vgl. exemplarisch die Ausführungen bei Radatz, 2006 oder Backhausen & Thommen, 2006), soll auch der Ansatz der Evaluation vor dem Hintergrund des systemisch-konstruktivistischen Denkens analysiert werden.

¹⁰ www.cylient.com

¹¹ Obwohl die Ergebnisse der Firma MetrixGlobal (inzwischen unter dem Namen Cylient tätig) an verschiedenen Stellen zitiert werden, gibt es nur auf dem internet verfügbare Executive Summaries. (<http://www.cylient.com/execsummary.php>). Entsprechend variieren auch Details an verschiedenen Stellen, so sprechen Böning & Fritschle (2005, S. 280) von 30 befragten Teilnehmern, der Autor in seinem Executive Briefing (Anderson, ohne Jahresangabe) von 43.

3.3.1 Der Ansatz systemisch-konstruktivistischen Denkens

Systemisch-konstruktivistisches Denken geht in seinen Grundlagen bereits auf Piaget und Bertalanffy und später unter anderem auf die Macy-Konferenz¹², u.a. mit den Teilnehmern Gregory Bateson, Norbert Wiener, Warren McCulloch, John Neumann, Margaret Mead und Heinz von Foerster zurück und wurde hauptsächlich durch Heinz von Foerster, Ernst von Glaserfeld und Paul Watzlawik verbreitet, wie auch von anderen Vertretern wie den Biologen Humberto Maturana und Francisco Varela oder dem Soziologen Niklaus Luhmann (Radatz, 2006, S. 31f.). Es wird, wie der Name schon sagt, von zwei Hauptannahmen geprägt: der konstruktivistischen Betrachtungsweise und dem Systemdenken.

Die konstruktivistische Betrachtungsweise: Kern ist die Annahme, dass es keine objektive Wirklichkeit gibt, sondern diese im Auge des Betrachters entsteht (vgl. für die Originalprämissen Watzlawik, 1976 sowie für die folgenden Ausführungen Radatz, 2006). Der Mensch konstruiert sich seine Wirklichkeit selber. Es wird daher, wie es Radatz (2006, S. 33) formuliert, niemals zwei Menschen geben, die zugleich auf die gleiche Art und Weise das Gleiche erleben. Wenn Menschen etwas beobachten, dann sind sie selber immer auch Teil einer Beobachtung. Die individuelle Beobachtung bewirkt, dass Menschen nur einen Ausschnitt der Realitäten wahrnehmen. Und wenn Menschen in Organisationen Strategien auf ihren Beobachtungen basierend bilden, dann sind diese Strategien wiederum subjektiv, denn sie basieren auf jenen Fakten, die gerade von den betreffenden Personen bemerkt wurden.

Der systemische Ansatz: Systemisches Denken definiert sich in Abgrenzung zum linear-kausalen Denken. Während beim linear-kausalen Denken Ursache-Wirkungszusammenhänge aufgezeigt werden (wenn das und das passiert, dann hat es diese und jene Folgen) ist das zirkulär-kausale Denken von der Annahme geprägt, dass alles mit allem vernetzt ist und sich gegenseitig beeinflusst. Systeme werden daher als sich selbst organisierend und sich selbst stabilisierend infolge von zirkulären Rückkoppelungen betrachtet (Kybernetik 1. Ordnung). Die Eigenart komplexer Systeme, sich immer wieder unter wechselnden Bedingungen selbst herzustellen, wird nach Maturana & Varela (1987) Autopoiese genannt (vgl. Backhausen & Thommen, 2006, S. 62ff.). Wesentlich sind in diesem Zusammenhang die Erkenntnisse der Synergetik. Das System bringt sich in ein neues Gleichgewicht, es kann jedoch nicht vorhergesagt werden, wie die Ordnung wirken werden und welches Gleichgewicht erreicht werden kann (Schiepek, 1999). Und schliesslich ist die Auswahl dessen, was als System und damit als abgegrenzte Einheit zusammengefasst wird, wiederum in hohem Masse vom Beobachter abhängig.

¹² Konferenzen der Josiah Macy Jr. Foundation zum Thema Cybernetics in den Jahren 1949, 1951, 1953 und 1955.

Die Ansätze des Konstruktivismus und des Systemdenkens gehören zusammen und bilden in ihrer Gesamtheit das systemisch-konstruktivistische Modell. Es lässt sich in seinen Eckpfeilern wie folgt umschreiben (nach Backhausen & Thommen, 2006, S. 74ff. mit eigenen Ergänzungen):

- Ein System ist definiert durch Grenzen: wer oder was gehört dazu, wer wird ausgeschlossen. Die Grenzziehung beruht auf Unterscheidungen und Beobachtungen, die einem Beobachter aus irgendwelchen Gründen bedeutsam erscheinen, für ihn also einen Unterschied machen.
- Die Umwelt eines Systems ist ein autonomer externer Prozess mit einer im Prinzip unkalkulierbaren Dynamik.
- Ein System organisiert sich selber. Die Regeln dieser Selbstorganisation bestimmen die Überlebenschancen in seiner Umwelt.
- Ein komplexes System ist in der Lage, auf die externe Dynamik der Umwelt so mit einer internen Dynamik zu reagieren, dass es durch die variable Verknüpfung seiner Komponenten seine Stabilität sichert (Autopoiese). Durch Störungen von aussen bringen sich Systeme erneut in ein Gleichgewicht, es kann jedoch nach den Erkenntnissen der Synergetik nicht vorhergesagt werden, wie der neue Zustand aussehen wird.
- Komplexe Systeme schaffen zirkuläre Prozesse, die mit linearen Mitteln nicht zu erfassen sind. Diese rekursiven Prozesse erzeugen die soziale Realität.
- Menschliche Systeme sind komplexe Systeme und somit nicht vorhersehbar. Menschliche Systeme sind des weitern lernende Systeme, die ‚freiwillig‘ teilweise auf ihre Nicht-Trivialität verzichten.
- Wendet man die systemisch-kybernetischen Grundannahme zur Beschreibung von Wirklichkeit – die Zirkularität – auf Beschreibungen an, dann führt diese Rekursivität zwangsläufig zu einem konstruktivistischen Verständnis der Welt: die beschriebene Wirklichkeit wird durch die Beschreibung (mit-)konstruiert.
- Eine konsequente Anwendung der systemischen Grundannahme der Zirkularität auf Beschreibungen und deren Auswirkungen führt zwangsläufig zu einem konstruktivistischen Weltverständnis: die beschriebene Wirklichkeit entsteht massgebend durch die Beschreibung.

Eine gemeinsame Sicht ist am ehesten dort voranzusetzen, wo es sich um sogenannte „harte“ Wirklichkeiten handelt, die in hohem Masse vom Prozess des Beobachtens unabhängig sind, also wenig darauf reagieren. Im Unterschied dazu sind soziale Systeme, Perso-

nen, Unternehmen, Märkte „weiche Wirklichkeiten“, die sich bereits durch beobachtete Beobachtung ändern.

3.3.2 Beurteilung

Ergebnisse können nur innerhalb des eigenen Systems (kontextspezifisch) interpretiert werden

Nachdem es einige Studien gibt, die den Return on Investment von Coachinginterventionen ausweisen, scheint es verlockend, diese Zahlen zu verallgemeinern und als Grundlage für Entscheide für oder gegen den Einsatz eines Coachingsprogramms zu nehmen. Dies sollte jedoch auf keinen Fall erfolgen. Es ist wesentlich zu erkennen, dass der Return on Investment immer kontextspezifisch ist. Zum Beispiel kann in zwei verschiedenen Organisationen ein Coaching zum Einsatz kommen, das Führungskräften dazu verhelfen soll, strategischer zu denken. Obwohl beide Coachings gleich viel kosten und den gleichen Lernerfolg bieten, können die Wirkungen in den beiden Organisationen völlig unterschiedlich sein. Dies kann wiederum mehrere Gründe haben. Zum einen kann Führungskraft A die Ergebnisse völlig anders umsetzen als Führungskraft B. Zum andern kann das Kriterium des strategischen Denkens selber unterschiedliche Bedeutung in den einzelnen Organisationen haben. Während das strategische Denken von Führungskräften für Organisation A essentiell sein kann, mag die Bedeutung in Organisation B substantiell geringer sein. Die relative Bedeutung des Ziels, welches durch Coaching erreicht werden soll, ist also nicht in allen Fällen identisch (vgl. auch Peterson & Kraiger, 2004, S. 267f.).

Des weitern ist die Beurteilung eines identischen Ergebnisses organisationsspezifisch. Ein kleines Unternehmen mit einem tiefen Overhead beurteilt vielleicht einen Return on Investment von 25% als ausreichend, während ein anderes Unternehmen mindestens 100% erwartet¹³.

¹³ McGovern et al. (2001) haben in ihrer Untersuchung zum Return on Investment versucht, diesem Aspekt Rechnung zu tragen. Sie haben zu diesem Zweck eine Skala entwickelt (genannt ‚the total value scale‘), um die Schätzungen der Teilnehmenden standardisieren zu können (+5: Der Wert des Coachings war bei weitem größer als der Geld- und Zeitaufwand, 0: Coaching hat sich selber finanziert bis -5: Der Wert des Coaching war weit geringer als der Geld- und Zeitaufwand, vgl. auch Abschnitt 3.2.2). Monetäre Aussagen zum Return on Investment sind auf diese Weise allerdings nicht mehr möglich.

Die gecoachten Führungskräfte schaffen sich ihre Realität selbst

Bei harter Wirklichkeit werden „Dinge“ zu inneren Bildern, bei weicher Wirklichkeit innere Bilder zu „Dingen“ (Backhausen & Thommen, 2006, S. 91). Dies gilt auch für die Bewertung durch die gecoachten Führungskräfte. Die gecoachte Führungskraft macht sich aufgrund des Coachings ein Bild von den wirtschaftlichen Folgen und bewertet diese. Dabei konstruiert der Coachee eine Realität, wie sie sein sollte. Die Einschätzungen der Coachee müssen also zwangsläufig subjektiv sein, unabhängig davon, wie viele Stufen in die Evaluation eingebaut werden, um verlässliche Ergebnisse zu erhalten.

Das Evaluationsdesign selber schafft weiche Wirklichkeiten

Die persönliche Einschätzung des wirtschaftlichen Erfolges durch den Coachee ist bereits von der Evaluationsanlage her ein subjektives Verfahren. Damit stellt sich natürlich die Frage, ob ein anderer Ansatz objektivere Ergebnisse bringen könnte. Abgesehen davon, dass es zum jetzigen Zeitpunkt keine andere Methode gibt, die verlässlichere Ergebnisse liefern könnte, ist jedoch zu berücksichtigen, dass jede Evaluation „weiche Wirklichkeiten“ erzeugt. Denn der Evaluator wird durch die Gestaltung des Evaluationsdesigns selber zum Teil des zu evaluierenden Systems. Indem er sich auf gewisse Aspekte fokussiert und andere weglässt, trifft er als Beobachter Entscheidungen, die auch anders sein könnten¹⁴.

Schlosser et al. (2006, S.3) liefern eine entsprechende Erklärung, wie die in den Studien ausgewiesenen hohen Werte zum Return on Investment zustande kommen. Ihrer Ansicht nach liegt die Erklärung hauptsächlich darin, dass die Teilnehmenden für das Coaching sehr sorgfältig im Hinblick auf das zu erreichende Ziel ausgewählt wurden. Es handelt sich um Führungskräfte, die einen grossen Einfluss auf das wirtschaftliche Ergebnis haben und damit mit ihrer Einschätzung, wie hoch der wirtschaftliche Nutzen für das Unternehmen als Folge des Coachings ist, höher liegen als etwa Führungskräfte, die einen tieferen Einfluss haben. Die Auswahl der Coachee bestimmt den Wert, denn der erzielbare Return on Investment eines Coachings ist zu einem wesentlichen Teil auch funktionenspezifisch. Statistisch gesprochen handelt es sich um einen Bias.

In zirkulären Systemen können einzelne Einflussgrössen nicht isoliert werden

Wirtschaftssysteme und Unternehmen sind zirkuläre Systeme. In Unternehmen kann aufgrund der Vielzahl der Grössen, welche den wirtschaftlichen Erfolg beeinflussen, und den In-

¹⁴ Die Möglichkeit und Notwendigkeit, aus mehreren Alternativen auswählen zu können und zu müssen, nennt man Kontingenz – „es könnte auch anders sein“ (Backhausen & Thommen, 2006, S. 59).

terdependenzen, die bestehen, nur schwer gesagt werden, was letztendlich in welchem Umfang genau zum ökonomischen Resultat beigetragen hat. Des weitern steht die Organisation in einem offenen System der Marktwirtschaft wiederum im Austausch mit ihrer Umwelt und wird durch diese beeinflusst. Diese zahlreichen Interdependenzen erschweren es, den Einfluss einzelner Grössen zu isolieren. In wenigen Fällen kann vielleicht ein quasi-linearer Zusammenhang zwischen Coaching und Ergebnis hergestellt werden (z.B. dass ein Coachee aufgrund des Coachings nicht kündigt). Doch auch in diesen Fällen gibt es diverse Faktoren, welche das Ergebnis beeinflussen können und werden.

In der konstruktivistischen Sicht sind die Schätzungen der Coachee richtig

Der konstruktivistische Ansatz geht davon aus, dass die Realität im Auge des Betrachters entsteht. Wenn Coachee im Rahmen eines sorgfältig gestalteten Evaluationsprozesses Schätzungen abgeben, wie viel Return on Investment das Coaching gebracht hat, dann sind diese Angaben einerseits subjektiv, in der konstruktivistischen Logik, in der es keine objektiven Wirklichkeiten gibt, aber gleichzeitig auch richtig.

Die Bewertung führt zu positiven zirkulären Effekten

Die Frage, welchen wirtschaftlichen Return ein Coaching bringt, ist im Grunde genommen eine linear-kausale Frage. Es gibt einen Input (das Coaching) aus dem ein Output (wirtschaftlicher Erfolg) resultiert. Die beobachteten Führungskräfte sind aber selber wieder Teil des Systems. Ihre Beobachtung beeinflusst folglich ihr Handeln und damit wieder das Ergebnis. Dies ist ein positiver Rückkoppelungseffekt des Coachings. Wenn die gecoachten Führungskräfte davon ausgehen, dass das Coaching einen Return on Investment von x Prozent bringt, dann werden sie mit ihrem Verhalten alles daran setzen, dass diese Annahme auch eintritt. In dieser Betrachtung ist nicht das Ergebnis - der geschätzte ROI – der wichtige Teil des Evaluationsprozesses, sondern die Tatsache selber, dass eine solche Evaluation durchgeführt wird. Sie unterstützt den Erfolg des Coachings massgeblich und wirkt als Beschleuniger, also als Katalysator, für das Erreichen der angestrebten Ergebnisse.

3.3.3 Fazit

Evaluationen werden mit dem Ziel durchgeführt, dass Lernen stattfinden kann: war es hilfreich, was hat es gebracht, was kann verbessert werden, damit es noch mehr bringt. Der Ansatz, den Return on Investment eines durchgeführten Coachings zu bestimmen, ent-

springt dem Bedürfnis, eine Entscheidungsgrundlage für zukünftige Coachings zu gewinnen. Hierbei stellen sich jedoch zwei Probleme:

Das erste Problem ist die Ermittlung des Return on Investment. Die Identifikation der ökonomischen Effekte ist die anspruchsvollste Aufgabe in einer Evaluation. Die Zahlen sind umso zuverlässiger, je direkter ein Bezug zwischen dem Coaching und dem erzielten Erfolg hergestellt werden kann. Wenn sich also bei einem Mitarbeiter nach einem Coaching die Krankheitstage halbiert haben und der Mitarbeiter dies zu einem wesentlichen Teil dem Coaching zuschreibt, dann kann mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit gesagt werden, dass die eingesparten Kosten als Nutzen des Coachings ausgewiesen werden können. Je mehr Systemfaktoren hinzukommen, die ihrerseits wieder das System beeinflussen, desto weniger können noch Aussagen gemacht werden. In den wenigsten Fällen dürfte sich der Effekt statistisch ermitteln lassen, da zu viele Faktoren simultan den wirtschaftlichen Erfolg beeinflussen. Dies ist hauptsächlich dann der Fall, wenn es um ökonomische Effekte wie Erhöhung der Verkaufs- und Absatzzahlen geht. Wie wirkt sich der Einfluss eines Coachings auf den Umsatz aus? Diese Frage lässt sich statistisch kaum beantworten, da zu viele Faktoren gleichzeitig diesen Faktor beeinflussen.

Das zweite Problem ist die Übertragbarkeit der Ergebnisse. Die Abschätzung des wirtschaftlichen Nutzens ist subjektiv, zirkulär und immer kontextspezifisch. Kontextspezifisch bezieht sich dabei nicht nur auf die Organisation, sondern auch auf die Person des Coachee. Was in der identischen Organisation mit dem gleichen Coach bei der einen Person funktioniert, muss nicht bei der anderen Person funktionieren. Die Evaluationen liefern folglich keine zuverlässigen Entscheide, ob sich Coaching zukünftig für die Organisation lohnen wird oder nicht.

Bleibt die Erfassung des wirtschaftlichen Nutzens von Coaching somit dort, wo sie heute ist, nämlich dass man an den Nutzen von Coaching einfach glauben muss, während in anderen Bereichen eines Unternehmens mit harten wirtschaftlichen Zahlen, mit facts and figures, gearbeitet wird? Nicht unbedingt. Von Winston Churchill stammt der Ausspruch „Die Demokratie ist die schlechteste aller Staatsformen, ausgenommen alle anderen“. Frei interpretiert, sie ist weit davon entfernt, perfekt zu sein, aber die Alternativen sind es auch nicht bzw. noch viel weniger. Gerade für Menschen in Unternehmen, die es gewohnt sind, in betriebswirtschaftlichen Grössen zu denken, kann ein Umsetzen des Erfolgs in monetäre Zahlen die Wirkung des erlebten Coachings greifbarer machen, auch wenn Unsicherheiten bleiben.

Allgemein ist zu berücksichtigen, dass in der heutigen Dienstleistungsgesellschaft Unternehmen auch bei vielen anderen Investitionen nur näherungsweise erfassen können, wie

hoch der Return on Investment ist. Investiert ein Unternehmen in eine Maschine, so kann noch ein relativ linearer Zusammenhang zwischen Input und Output hergestellt werden, obwohl bereits hier zahlreiche weitere Faktoren den ROI beeinträchtigen. In Dienstleistungsunternehmen, in denen der Produktionsfaktor in erster Linie die dort beschäftigten Menschen sind und Investitionen in diese stattfinden, ist das Bemühen, den wirtschaftlichen Nutzen zu erfassen, immer mit den beschriebenen Schwierigkeiten verbunden. Dies gilt nicht nur für Coaching, sondern für alle Formen der Investitionen zur Steigerung der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Von daher wird auch die Erfassung des Return on Investment von Weiterbildungsmaßnahmen immer mit Schwierigkeiten verbunden sein und nur näherungsweise Grössen liefern können. Nur weil kein perfektes Vorgehen möglich ist, spricht dies jedoch nicht gegen den Versuch, sich dem Return on Investment von Weiterbildungsmaßnahmen immer wieder zu nähern. Je mehr Zahlen vorhanden sind, desto besser ergibt sich ein Bild, in welchem Umfang ein ROI durchschnittlich zu erwarten ist.

Diese Überlegungen gelten auch für Investitionen in Humankapital durch Coaching. Die vorliegenden Zahlen sind Grössenordnungen, die sehr sorgfältig zu interpretieren sind, aber sie sind besser als überhaupt keine Informationen. Die Studien weisen darauf hin, dass ein signifikanter Return on Investment von einem guten Coaching zu erwarten ist. Gutes Coaching heisst, dass Coaching in der betreffenden Situation die geeignete Intervention ist, dass die Ziele sorgfältig definiert sind und dass der Coach zum Coachee passt im Sinne eines gleichen Entwicklungsstandes und gleicher Augenhöhe.

Der Hauptnutzen des beschriebenen Vorgehens liegt nach Einschätzung der Autorin jedoch im Prozess selber. Der Versuch, den Return on Investment zu erfassen, ist eine Intervention und erhöht als diese bereits aufgrund des Versuchs den Nutzen eines Coachings, und zwar in mehrfacher Hinsicht:

- Indem der Coachee mit der Frage nach dem wirtschaftlichen Nutzen konfrontiert wird, ist er / sie gezwungen, sich mit diesem Aspekt, der ja gewissermassen das Endziel eines Coachings in einem Unternehmen darstellt, auseinander zu setzen. Die Lösungsorientierung und Umsetzung steht damit klar im Mittelpunkt.
- Durch die Einschätzungen des Coachee entsteht ein zirkulärer Effekt. Es ist das, was der Volksmund auch mit dem Begriff der self-fulfilling prophecy umschreibt. Man kann lange darüber diskutieren, ob ausgewiesene Return on Investments von mehreren 100 Prozent realistisch sind oder nicht. Der entscheidende Punkt ist jedoch die Einschätzung des Coachee. Da Systeme interdependent sind und von den in ihnen agierenden Personen ges-

taltet werden, werden die Einschätzungen des Coachee klar seine Performance im Sinne der Organisation prägen.

- Eine Evaluation zwingt dazu, das Ziel sorgfältig zu wählen. Das Ziel muss möglichst konkret und messbar sein. Eine solche Zielformulierung stellt die Qualität des Coachings sicher bzw. erhöht sie. Dies gilt nicht nur für Evaluationen zum Ausweis des Return on Investment, sondern auch für Evaluationen auf den übrigen drei Ebenen des Lernens.

3.4 Statistische Verfahren als Alternative

Der Ansatz, den ROI zu schätzen ist eine weiche Evaluation. Abgesehen von der Diskussion, inwieweit es überhaupt harte, objektiv überprüfbare Evaluationen gibt, steht zum jetzigen Zeitpunkt kein anderes Verfahren zur Verfügung. Einen alternativen Ansatz zur Messung des wirtschaftlichen Erfolgs hat die ASTD (American Society of Training and Development) im Bereich von Weiterbildung und Training gewählt (Bassi et al., 2000). Hier wurde der wirtschaftliche Nutzen von Weiterbildungsmaßnahmen für die Organisation statistisch-ökonomisch geschätzt. Zur Verfügung standen Daten von 575 US-Firmen, die börsenkotiert waren, aus den Jahren 1997, 1998 und 1999. Ein statistisches Modell bezog die individuellen Firmencharakteristika mit ein, wie Wirtschaftszweig, Unternehmensgrösse, finanzielle Performance und Erträge in der Vergangenheit sowie weitere finanzielle Faktoren. Die Ausgaben für Weiterbildung und Training wurden ins Verhältnis gesetzt zu dem ‚total shareholder return‘, der die Veränderungen der Aktienkurse sowie die Dividenden umfasst. Die Ergebnisse zeigten einen statistisch eindeutigen Zusammenhang zwischen der Investition in Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen und finanziellem Ergebnis.

Wo die Möglichkeiten und Grenzen eines solchen Vorgehens grundsätzlich liegen, kann an dieser Stelle nicht beurteilt werden, da das statistische Modell nicht bekannt ist. In jedem Fall werden grössere Datenmengen benötigt, wenn statistisch relevante Ergebnisse erzielt werden sollen.

Vergleichbare Messungen für Coaching dürften aber kaum möglich sein. Nebst den statistischen Anforderungen geht es beim Coaching nicht nur um den unmittelbaren Erwerb spezifischer Fähigkeiten. Coaching ist unter diesem Gesichtspunkt eine noch ‚weichere‘ Intervention als Weiterbildungen, zumindest im Vergleich zu jenen Weiterbildungen, wo spezifisches Fachwissen vermittelt wird.

3.5. Kennzahlensystem

In Kennzahlensystemen werden Bezüge zwischen den weichen Faktoren eines Coachings und bilanzfähigen Messgrößen hergestellt, um den Nutzen des Coachings deutlich zu machen (Alwart, 2003)¹⁵. Die Aktivitäten des Coachings werden mit messbaren Leistungskennzahlen in Bezug gesetzt. Die Kennzahlen werden entweder direkt vom Unternehmen vorgegeben oder gemeinsam mit dem Coachee erarbeitet; in der Regel geschieht beides. Tabelle 3-4 zeigt, wie Coachingziele in solche Kennzahlen umgesetzt werden können.

Aus Sicht eines Unternehmens muss jede Aktivität des Handelns seiner Mitarbeitenden auf die Erzielung eines betriebswirtschaftlichen Nutzens ausgerichtet sein. Die Umsetzung von Coachingzielen in Kennzahlen zwingt den Coachee dazu, diesen Aspekt als Ziel des Coachings zu berücksichtigen. Mit der quantitativen Konkretisierung von Coachingzielen werden Coach und Coachee zudem dazu gezwungen, das Ziel des Coachings sorgfältig anzuschauen, ein Vorteil, der bereits in Abschnitt 3.3.3 ausführlicher dargelegt wurde.

Tabelle 3-4: Umsetzung von Coachingzielen in Kennzahlen

Vom Unternehmen vorgegebene Perspektiven (Beispiele):	Ziel: Expertenwissen ausbauen	Ziel: Kommunikationsfähigkeit verbessern
gesunde Finanzkraft	Ziel: Zwei innovative Produktentwicklungen pro Jahr initiieren und dadurch im Bereich der Produktneuentwicklungen für 5 Prozent Umsatzsteigerung sorgen Aktivität: Als Projektleiter Projektgruppe einberufen und begleiten Kennzahl: Umsatz im Bereich der Produktneuerungen	Ziel: Kürzungen der Teamklausuren (statt 4 h wöchentlich nur noch 1 h), Kommunikation verbessern Aktivität: Agenda einführen, Sprechzeiten vereinbaren Kennzahl: Produktivität je Mitarbeiter
Lernen & Entwicklung	Ziel: Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter für das Unternehmen aktivieren Aktivität: Benchmarking, Qualitätszirkel Kennzahl: Anzahl umsetzbarer Verbesserungsvorschläge	Ziel: Planung aller neuen Projekte mit unterstützender PM-Software Aktivität: Produktinformationen anfordern, Software implementieren, Produktschulung durchführen; Vereinbarung mit MA hinsichtlich des Einsatzes treffen Kennzahl: Anzahl neuer Projekte / Anzahl der mit der Software verwalteten Projekte

¹⁵ Alwart (2003) nennt den Ansatz in Anlehnung an die Balanced Scorecard auch „Balanced Coaching“.

Kunden	<p>Ziel: die 5 grössten Probleme der Kunden kennen und darauf den Nutzen der eigenen Produkte und die Verkaufsstrategie abstimmen</p> <p>Aktivität: 20 zielgerichtete Gespräche mit Kunden durchführen und Aussendienstmitarbeiter dazu befragen (in einem workshop)</p> <p>Kennzahl: Reduzierung der Reklamationen</p>	<p>Ziel: Fluktuationsrate der Stammkunden um 10 Prozent vermindern</p> <p>Aktivität: Teilnahme Kommunikationstraining „schwierige Kundenbeziehungen“</p> <p>Kennzahl: Abwanderung der Kunden / Kundenstatistik</p>
<i>Zusätzlich vom Coachee gewählte Perspektiven (Beispiele):</i>		
Soziale Beziehungen	<p>Ziel: Durch die Zusammenarbeit in den neuen Projektteams Kontakte knüpfen</p> <p>Aktivität: Mit dem Projektteam alle 2 Monate abends essen gehen</p> <p>Kennzahl: Anzahl Restaurantbesuche pro Jahr</p>	<p>Ziel: Aktiver Freundeskreis</p> <p>Aktivität: Alte Freunde anrufen und miteinander ins Gespräch kommen</p> <p>Kennzahl: Anzahl der Verabredungen pro Monat</p>
Werte	<p>Ziel: den neuen Wert „Innovation“ pflegen und weiterentwickeln</p> <p>Aktivität: Brainstorming mit Kollegen, um innovative Ideen zu generieren</p> <p>Kennzahl: Anzahl neuer, innovativer Ideen für das Unternehmen</p>	<p>Ziel: gezielte Kommunikation als Wert etablieren, nicht als notwendiges Übel betrachten</p> <p>Aktivität: Arbeit mit Coach an Informationsprozessen</p> <p>Kennzahl: Bearbeitungsdurchlauf von Projekten um 14 Prozent reduzieren</p>
Gesundheit & Körper	<p>Ziel: Immunsystem stärken</p> <p>Aktivität: Kenntnisse über Immunsystem durch Internetrecherche aneignen</p> <p>Kennzahl: Anzahl der Erkältungen</p>	<p>Ziel: Stressabbau und körperliches Wohlbefinden, um Voraussetzungen für gute Kommunikation zu schaffen</p> <p>Aktivität: 2x pro Woche Joggen und 1x Rückengymnastik</p> <p>Kennzahl: Anzahl der „Sport-Tage“ pro Woche</p>

Quelle: Alwart (2003).

4. Verschiebung des Fokus: von der ex post zur ex ante Abschätzung des Nutzens eines Coaching

Einleitend zu dieser Arbeit war ausgeführt worden, dass das Bedürfnis nach dem Kennen des wirtschaftlichen Nutzens von Coaching auch oder sogar hauptsächlich darin zu sehen ist, im Vorfeld eine Entscheidungsgrundlage zu erhalten, ob sich ein Coaching lohnen wird und ob die Investition somit getätigt werden soll.

Die Abschätzung des Return on Investment, welche in Kapitel 3 vorgestellt wurde, legt den Fokus auf die Frage, wie viel ein Coaching letztendlich dem Unternehmen gebracht hat. Ziel ist es, einen möglichst hohen ROI zu erwirtschaften. Die Ergebnisse können im Zusammenhang mit dem erfolgten Coaching interpretiert werden, aus ihnen können jedoch keine Verallgemeinerungen für den Entscheid zugunsten oder gegen ein zukünftiges Coaching gezogen werden. Wenn sich also im Nachhinein herausstellt, dass das Coaching ein Misserfolg war, so lässt sich daraus nicht die Schlussfolgerung ziehen, dass dies auch in Zukunft so sein wird, umgekehrt ist ein Erfolg und ein hoher Return on Investment kein Garant für zukünftige hohe Renditen.

Mindestens genauso wichtig wie eine ex-post Evaluation (also nach dem Coaching) ist daher eine ex-ante Evaluation (vor dem Coaching). Der Fokus liegt hier nicht darauf, was Coaching gebracht hat, sondern darauf, ob das Coaching eine bestimmte Mindestanforderung erfüllen kann, und somit davon ausgegangen werden kann, dass sich das Coaching lohnen wird.

Im Folgenden wird ein solches Vorgehen vorgestellt. Methodisch verbindet es den Ansatz des Kennzahlensystems zur Zielbestimmung (vgl. 3.5) mit dem Ansatz der Monetarisierung (vgl. 3.2.2).

4.1 Der Ansatz

Ausgangspunkt ist die Frage: Was muss durch das Coaching passieren, dass es sich gelohnt hat? Diese Frage ist im Prinzip eine Standardfrage im Repertoire des systemisch-lösungsorientierten Ansatzes (vgl. Radatz, 2006). Hier wird sie jedoch über die Zielformulierung für den Coachee hinaus verwendet. Gefragt wird: welche wirtschaftlichen Ergebnisse müssen durch das Coaching erzielt werden, dass es sich im Minimum gelohnt hat. Von Interesse ist also der sogenannten ‚Break-Even‘ des Coachings.

Zu diesem Ansatz ein fiktives Beispiel:

In Abteilung A ist die Zahl der Krankheitstage seit geraumer Zeit ansteigend. Dabei besteht die Vermutung, dass Kommunikations- und Führungsprobleme vorliegen. Die Führungskraft zeigt sich ratlos und mit ihrem Latein am Ende, willigt jedoch in ein Coaching ein.

- In einem ersten Schritt werden die Kosten des Coachings ermittelt. Dabei sind, wie in Abschnitt 3.2 dargelegt, alle Kosten zu erfassen, die direkten Ausgaben, der Overhead sowie der Arbeitsausfall des Coachee. Beim Arbeitsausfall der gecoachten Person muss streng genommen auch noch der Anteil am allgemeinen Deckungsbeitrag (also z.B. Büroräumlichkeiten) berücksichtigt werden.
- In einem zweiten Schritt werden die Einsparungen des Unternehmens für jeden verringerten Krankheitstag ermittelt. Als untere Grösse kann hierfür der Lohn eingesetzt werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der volle Ansatz, also inklusive aller Arbeitgeberleistungen, zugrundegelegt wird. Betreffen die Absenzen mehrere Personen, so kann ein durchschnittlicher gewichteter Wert eingesetzt werden.
- In einem dritten Schritt wird ermittelt, um wie viel die Absenzen zurückgehen müssten, damit sich das Coaching im Minimum gelohnt hat (Break-Even).
- In einem vierten Schritt wird nun mit dem Coachee und gegebenenfalls weiteren Beteiligten diskutiert, wie wahrscheinlich es ist, dass das Ergebnis erreicht wird. Die Wahrscheinlichkeit wird dabei zu einem massgeblichen Teil dadurch beeinflusst, wie ambitioniert das Ziel ist. Des weitern ist zu diskutieren, inwiefern zusätzliche positive Effekte (z.B. allgemeine bessere Kommunikationsfähigkeit und daraus resultierende Effizienzsteigerung) zu erwarten sind.
- Grundsätzlich ist in einem Unternehmen jede Investition mit einem Risiko verbunden, es gibt selten eine 100%ige Wahrscheinlichkeit für das Gelingen. Wenn die Wahrscheinlichkeit als ausreichend hoch angesehen wird, dann kann die Investition in das Coaching durchgeführt werden.

Das Kästchen zeigt beispielhaft das Vorgehen.

Beurteilung des Nutzens einer Coachinginvestition

Ausgangslage: es sollen Grundlagen für den Entscheid über den Einsatz eines Führungskräftecoachings, welches eine Verringerung der Absenzen in der Abteilung der Führungskraft zum Ziel hat, geschaffen werden. Dabei kann folgendes Vorgehen gewählt werden (fiktives Beispiel):

Kosten des Coachings¹⁶:

10 Sitzungen à 1,5h = 15h

a) Kosten des Coachs: 300.- / h
=> Honorarkosten total = **4500.-**

b) Durchschnittliches Jahreseinkommen (inkl. Arbeitgeberbeiträge, abzüglich Ferien und Feiertage) des Coachee: 220'000.- / a bzw. 120.- / h
=> Kosten Arbeitsausfall für Coaching: **1800.-**

c) Weitere Kosten (Zielvereinbarungsgespräch, Verwaltung etc.): **700.-**

Total: 7000.-

Nutzen des Coachings

Einsparungen pro reduzierten Krankheitstag:

Durchschnittliches Jahreseinkommen der von Absenzen betroffenen Mitarbeitenden (inkl. Arbeitgeberbeiträge, abzüglich Ferien und Feiertage): 120'000.- /, d.h. 530.- / Tag

=> Einsparungen pro verringerten Krankheits- tag: **530.-**

Möglicher weiterer Nutzen für die gecoachte Führungskraft sowie die Mitarbeitenden (nicht berechnet):

- Bessere Motivation
- Höhere Effizienz

Fazit: Es muss mindestens eine Verringerung um **13 Krankheitstage** (über alle betroffenen Mitarbeitenden) erfolgen, damit das Coaching kostenneutral ist. Die Anzahl der Tage kann über mehrere Jahre verteilt werden. Bei der Bewertung ist zu berücksichtigen, dass der Effekt mit einer gewissen Zeitverzögerung eintreten wird. Weitere positive Effekte wie eine Steigerung der Motivation und Effizienz bei der gecoachten Führungskraft sowie ihren Mitarbeitenden ist zu erwarten.

4.2 Diskussion

Bei dem vorgeschlagenen Verfahren handelt es sich um einen Ansatz, mit dem auf relativ einfache Art und Weise im Vorfeld eines Coachings ein Verständnis dafür geschaffen werden kann, ob das Coaching erfolgreich sein wird, d.h. ob das angestrebte Ziel erreicht wird.

Das Vorgehen erfordert es, Coachingziele so weit wie irgendwie möglich an einer messbaren Grösse festzumachen. Dies ist möglich, sofern ein unmittelbares betriebswirtschaftliches Ziel damit verknüpft werden kann. Zwar lässt sich nicht jedes Ziel unmittelbar quantifizieren. Die Beschäftigung mit der Frage, welchen monetären Nutzen das Coaching für das Unternehmen bringt, zwingt jedoch auch, gegebenenfalls das Ziel hinter dem Ziel zu suchen und den Nutzen, den dies für das Unternehmen hat. Hierzu ein Beispiel (entnommen aus Alwart, 2003): Ein Ziel eines Coachee kann sein, dass er die Länge seiner Teamsitzungen reduzie-

¹⁶ Weitere Aspekte wie der Beitrag zum allgemeinen Deckungsbeitrag, der in der Zeit der Coachingsitzungen nicht stattfinden kann, wurden nicht berücksichtigt.

ren möchte. Die Kennzahl „Reduktion der Länge um 25 Prozent“ ist zwar quantifizierbar, stellt aber für sich gesehen noch kein betriebswirtschaftliches Ziel dar. Für das Unternehmen zahlt sich diese Reduktion erst aus, wenn daraus eine Produktivitätssteigerung herrührt. Die abschliessende Messgrösse liegt also darin, dass die Produktivität der Mitarbeitenden erhöht wird. Diese Produktivitätssteigerung kann wiederum durch die Stunden, multipliziert mit dem Lohn, ausgedrückt werden. Gleichzeitig zeigt das Beispiel sehr gut, dass die Abschätzung des wirtschaftlichen Nutzens oftmals ein mehrstufiges Verfahren ist. Für den Coachingerfolg ist es wesentlich, dass alle Stufen erfasst werden. Denn im Coachingprozess selber wird anschliessend nicht am Ziel ‚Höhere Produktivität‘ gearbeitet, sondern an dem Weg, der zur Steigerung dieser Produktivität führt.

Stellt sich dies weiterhin die Frage, ob solche Ansätze sich auch für Non-Profit Unternehmen und öffentliche Verwaltungen eignen. Denn bei diesen Institutionen steht das betriebswirtschaftliche Ziel nicht explizit im Vordergrund. Ein genauere Blick zeigt jedoch, dass die Motivation nicht so weit von der eines privatwirtschaftlichen Unternehmens entfernt ist. Als Beispiel kann wieder das Ziel ‚Reduktion der Dauer der Teamsitzungen‘ gewählt werden. Angenommen, dieses Ziel wird für eine Institution der sozialen Arbeit, z.B. ein Altersheim, formuliert. Dann ist auch hier das Ziel hinter dem Ziel die Erhöhung der Produktivität. Diese kann sich dadurch zeigen, dass die eingesparte Zeit beim Pflegepersonal für eine verbesserte Pflege eingesetzt werden kann, da mehr Zeit vorhanden ist, auf die Betagten einzugehen. Der zusätzliche Nutzen dieser Produktivitätssteigerung lässt sich analog zu einem privatwirtschaftlich orientierten Unternehmen in den Ressourcen, der Arbeitszeit, die zusätzlich für die Pflege eingesetzt werden kann, ausdrücken. Auch in einem Non-Profit Unternehmen spiegelt der Lohn den marktwirtschaftlich honorierten Wert der Leistung wider.

Analoge Überlegungen gelten auch für die öffentliche Verwaltung. Wenn durch eine bessere Kommunikation in einer Verwaltungsabteilung die Zahl der für unwirksame Kommunikation genutzten Stunden reduziert werden kann, dann steht diese Arbeitszeit wiederum für die Erfüllung der eigentlichen Aufgaben zur Verfügung. Da öffentliche Verwaltungen letztendlich Dienstleistungsunternehmen für die Bürgerinnen und Bürger sind und dafür bezahlt werden, erhöht die Produktivität den Nutzen für die Kundinnen und Kunden im Minimum um den bezahlten Lohn.

Ein weiteres Beispiel aus dem Non-Profit Bereich ist z.B. das Ziel ‚deutlichere Formulierung der Vision der Organisation‘. Welches Ziel steckt dahinter? Das kann z.B. die Erhöhung der Kunden sein. Welches Ziel steckt letztendlich hier dahinter? Dies kann z.B. im Spital eine bessere Auslastung der Betten sein, ein Ziel, welches sich wiederum monetarisieren lässt.

Das Verfahren eignet sich für Coachings, bei denen ein klar messbares Ziel im Vordergrund steht. In den überwiegenden Fällen können die Einsparungen in Lohneinheiten ausgedrückt werden (also wenn z.B. eine Stunde an Sitzungen eingespart werden kann, steht diese Arbeitszeit für andere produktive Aktivitäten zur Verfügung, wofür der Stundenlohn als Indikator herangezogen werden kann). Beispiele sind:

- Verringerungen von Krankheitstagen / Absenzen
- Tiefere Mitarbeiterfluktuationen, Reduktion des Aufwands für den HR-Bereich zur Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden, Verringerung des Aufwands für die Einarbeitung, Vermeidung tieferer Anfangsproduktivität
- Effizientere Sitzungen, eingesparte Stunden, die anderweitig produktiv eingesetzt werden können
- Verringerung / Vermeidung von Mobbing, Produktivitätssteigerung der mobbenden wie gemobbten Mitarbeitenden
- Gestiegene Kundenzufriedenheit, dadurch geringerer Aufwand durch Reklamationen

Insgesamt lassen sich durch das skizzierte Vorgehen in Analogie zum Balanced-Coaching-Ansatz mehrere Vorteile herauschälen (vgl. Alwart, 2003 und Abschnitt 3.5):

- Der Coachee erarbeitet vor dem Coaching ganz konkrete Ziele, die in Einklang mit den Zielen des Unternehmens stehen. Die Frage nach dem betriebswirtschaftlichen, dem monetären Nutzen zwingt, sich auch mit den Zielen hinter dem Ziel auseinanderzusetzen.
- Durch die intensive Auseinandersetzung mit den Zielen kann auch besser die Frage beantwortet werden, ob Coaching die geeignete Intervention darstellt. Vielleicht stellt sich in bestimmten Fällen heraus, dass die Leistungslücke mit einer Weiterbildungsmassnahme besser geschlossen werden kann.
- Die Effektivität und Effizienz von Coachingmassnahmen wird besser messbar. Durch das Herunterbrechen auf messbare Ziele können auch besser Zwischenbilanzen gezogen werden. Der direkte Nutzen des Coachings kann für die Beteiligten auf diese Weise zu jeder Zeit transparent gemacht werden.
- Die Nachhaltigkeit des Coachings verbessert sich, denn der Coachee ist ständig gefordert, den Erfolg über die Kontrolle der Kennzahlen, welche die Ziele abbilden, zu steuern.

- Coachingmassnahmen können sinnvoll in Zielvereinbarungsprozesse integriert werden.
- Der Coach ist ebenfalls gefordert. Auch wenn der Coach selber für den Prozess und nicht für das Ergebnis verantwortlich ist, werden methodische Schwächen des Coachs aufgedeckt, wenn der Coachee am Ende des Coachingprozesses noch nicht selbst in der Lage ist, abweichende Ergebnisse im Kennzahlensystem zu erkennen und zu steuern.

Soll nun das Ziel jedes Coachings in Franken und Rappen heruntergebrochen werden? Nicht unbedingt. Wenn eine Organisation, z.B. ein Verein, von sich aus klar weiss, dass er ein Coaching zu seinen strategischen Zielsetzungen durchführen möchte, dann muss man dieses Ziel nicht unbedingt monetarisieren. In dieser Situation weiss der Kunde bereits für sich selber, dass er ein Coaching möchte und dass sich dieses für ihn lohnt. Wenn der Kunde jedoch unsicher ist, dann kann es bei der Entscheidungsfindung helfen, im Sinne einer Vorevaluation vor dem Coaching die Motivation anzuschauen und zu versuchen, den Nutzen für den Kunden ins Verhältnis zum Aufwand zu stellen. Ein Verein, der finanzielle Probleme hat, kann z.B. sagen, wenn wir durch das Coaching unsere Mitgliederzahl um x erhöhen können, hat sich das Coaching gelohnt.

Last but not least dürfte das Bedürfnis, eine konkrete Abschätzung des Nutzens in Unternehmen vorzunehmen, hauptsächlich den Bereich der mittleren Führungskräfte betreffen. Wenn es auf der oberen Führungsebene um die Reflektion strategischer Fragen für ein Unternehmen geht, dann wird sich der Nutzen eines solchen Coachings nicht unmittelbar in monetären Grössen ausdrücken lassen. Hier ist der gecoachte Executive selber das Mass aller Dinge. Wenn er oder sie davon ausgeht, dass das Coaching ihn / ihr bei schwierigen Unternehmensentscheiden unterstützt, dann kann auch davon ausgegangen werden, dass der Nutzen des Coachings dessen Kosten übersteigen wird.

5. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

5.1 Zusammenfassender Überblick

Die vorliegende Arbeit hat sich mit der Frage auseinandergesetzt, inwiefern der Nutzen eines Coachings monetär erfasst und den Kosten für ein Coaching gegenübergestellt werden kann, damit Unternehmen und in gewissem Umfang auch Non-Profit Organisationen oder die öffentliche Verwaltung Informationen darüber gewinnen, ob sich Coaching lohnt. Gesucht ist der so genannte Return on Investment, der Auskunft darüber gibt, wie viel eine Organisation netto (d.h. nach Abzug der Kosten für das Coaching) von einer Coachingmassnahme profitiert. In der Weiterbildung wurde von Kirkpatrick (1998) bereits in den sechziger Jahren ein Evaluationsverfahren entwickelt, das vier Ebenen des Lernens umfasst - Reaktion, Lernen, Änderungen im Verhalten sowie wirtschaftliche Erfolge für das Unternehmen – und bis heute als Taxonomie von Kriterien Gültigkeit hat. Ergänzt wurde dieser Ansatz in den achtziger Jahren durch Phillips (1997), der eine fünfte Ebene hinzufügte, die Gegenüberstellung des wirtschaftlichen Nutzens und der Kosten, woraus sich der Return on Investment berechnen lässt.

Dieses Evaluationsverfahren aus der Weiterbildung wurde in jüngster Zeit auf die Evaluation von Coachingprogrammen angewandt. Zu nennen sind in diesem Kontext 3 Fallstudien (McGovern et al., 2001; Anderson & Anderson, 2005 sowie Phillips, 2007), die umfangreicher dokumentiert sind. Als Ergebnisse weisen die Arbeiten einen Return on Investment zwischen 50% und über 500%, je nach Studie, aus. Eine weitere Studie von Anderson (ohne Jahresangabe), die im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht eingesehen werden konnte, zeigt ebenfalls einen Return on Investment von rund 500%.

Die Studien bauen weitgehend auf dem gleichen Verfahren auf und ermitteln den Return on Investment wie folgt:

- Zunächst werden die Ziele auf den fünf Ebenen festgelegt als Grundlage für die Evaluation.
- Die Evaluation der Zielerreichung auf den Ebenen Reaktion, Lernen und Änderungen im Verhalten erfolgt durch Angaben der Coachee und teilweise auch durch den Coach auf skalierten Fragebögen.
- Die grösste Herausforderung der Evaluation liegt in der Ermittlung der finanziellen Ergebnisse. Die Studien gehen hier wie folgt vor: als erstes werden im Zusammenhang mit dem angestrebten Ziel die wirtschaftlichen Kennzahlen erfasst (Verringe-

rung Krankheitstage, verringerte Personalabgänge, Umsatzsteigerungen etc.). Dann schätzt der Coachee, welchen Anteil das Coaching an dem Erfolg gehabt hat (z.B. 60%) und wie sicher er/sie in der Schätzung ist (z.B. 50%). Die wirtschaftlichen Kennzahlen werden mit diesen Schätzungen bereinigt. Angestrebt wird ein konservatives Schätzverfahren, Ausreisser im Ergebnis nach oben werden herausgenommen.

- Zur Ermittlung des Return on Investment werden die wirtschaftlichen Ergebnisse den Kosten des Coachings gegenüber gestellt. Diese Ebene stellt keine speziellen Anforderungen an die Evaluation. Wesentlich ist, dass alle Kosten berücksichtigt werden, die direkten Ausgaben wie auch die Opportunitätskosten (Arbeitszeit der Coachee).

Ergebnisse und Ansatz wurden anschliessend bewertet, wobei die folgenden Aspekte hervorgehoben wurden:

Die Ergebnisse können nur im Rahmen der betreffenden Organisation interpretiert werden, es lassen sich keine Verallgemeinerungen zum wirtschaftlichen Nutzen von Coaching ableiten. Die Auswahl der gecoachten Führungskräfte und ihre Einflussmöglichkeiten auf die wirtschaftlichen Erfolge des Unternehmens bestimmen das Evaluationsdesign. Ebenso ist die Bewertung eines bestimmten Ergebnisses selber nur innerhalb der betreffenden Organisation aussagefähig, da jeder Betrieb andere Renditeerwartungen hat.

Zentrales Element des Verfahrens sind die Einschätzungen der Coachee selber. Dabei handelt es sich um subjektive Bewertungen, wobei es Überlegungen für eine tendenzielle Überschätzung gibt (wenn die Coachee mit dem Coaching sehr zufrieden sind) wie auch für eine tendenzielle Unterschätzung (je höher die geschätzten Ergebnisse, desto mehr wird seitens der Organisation erwartet). Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass die Bewertung durch den Coachee einen positiven zirkulären Effekt hat im Sinne einer self-fulfilling prophecy, was im Ergebnis allfälligen Überbewertungen entgegen wirkt. In jedem Fall sind die Verfahren um konservative Bewertungen bemüht.

Möchte man den wirtschaftlichen Erfolg von Coaching auf anderem Wege erfassen, so müssten statistische Verfahren zum Einsatz kommen, welche die Performance von Unternehmen mit Coaching gegenüber jener ohne Coaching vergleichen. Im Bereich der Weiterbildung wurde im Rahmen einer gross angelegten Untersuchung dieser Ansatz verfolgt. Um den wirtschaftlichen Nutzen von Coaching zu erfassen, dürfte sich ein solches Vorgehen bis auf weiteres nicht eignen, da Coaching im Vergleich zu Weiterbildungen erstens noch eine relativ junge Disziplin ist und zweitens im Coaching die Ursache-Wirkungszusammenhänge noch weniger direkt sind als in der Weiterbildung.

Abschliessend wurde ein einfaches Verfahren vorgeschlagen, mit dem im Vorfeld eines Coachings eine Entscheidungsgrundlage darüber gewonnen werden kann, inwieweit zu erwarten ist, dass das Kosten-Nutzen Verhältnis des Coachings positiv ist.

5.2 Wie weiter

Zur Beantwortung der Frage „Was bringt Coaching letztendlich einem Unternehmen“ liegt ein methodischer Ansatz vor, der aus der Evaluation von Weiterbildungen abgeleitet wurde. Da Coaching thematisch eng verwandt ist mit Weiterbildungen und die Evaluation von Weiterbildungen methodisch bereits einige Jahrzehnte zurückreicht, ist davon auszugehen, dass das Verfahren in seinen grundsätzlichen Möglichkeiten methodisch ausgereift ist. Allenfalls ist der Aspekt des time lags im Coaching stärker zu gewichten. Das grundsätzliche Problem ist systemimmanent. Um die wirtschaftlichen Effekte zu isolieren, müssen die subjektiven Einschätzungen der Coachee eingeholt werden, was bei allem Versuch einer konservativen Schätzung statistisch mit grossen Unsicherheiten behaftet ist. Die wenigen empirischen Untersuchungen, die bis anhin zum wirtschaftlichen Nutzen von Coaching vorliegen (und gerne und häufig zitiert werden), können daher nur erste Hinweise darauf geben, dass ein substantieller Return on Investment zu erwarten ist. Weitere Untersuchungen zu diesem Thema werden die vorhandenen Ergebnisse schrittweise verifizieren und den zu erwartenden Bereich eines Return on Investment einengen können. Die grundsätzlichen methodischen Schwierigkeiten können sie nicht lösen.

Sollte in diesem Fall also besser darauf verzichtet werden, den Erfolg von Coaching monetär zu bewerten? Die Antwort ist aus Sicht der Autorin ein klares Nein. Die Diskussionen im angelsächsischen Raum zeigen, dass man sich mit der angestrebten zunehmenden Professionalisierung des Coachings im Unternehmensbereich dieser Frage stellen muss. Wesentlich für den Erfolg des Coachings - und damit letztendlich für den wirtschaftlichen Erfolg - ist zunächst die Diskussion um den wirtschaftlichen Nutzen im Vorfeld eines Coachings. Die Frage, inwiefern und in welcher Grössenordnung zu erwarten ist, dass das Kosten-Nutzen Verhältnis positiv ist, schärft den Blick dafür, was die betreffende Organisation mit Coaching bezweckt und zwingt dazu, die Ziele sorgfältig zu definieren. Je konkreter nach dem Coaching der Erfolg ausgewertet wird, desto stärker sind Coachee wie Coach in der Verantwortung, auf die angestrebten Ziele hinzuarbeiten. Und wenn der Coachee den wirtschaftlichen Nutzen abschätzt, so ist dies bei allen methodischen Vorbehalten ein weiterer Baustein zur Qualitätssicherung.

Gleichzeitig kann und muss nicht der Anspruch erhoben werden, dass der Erfolg für das Unternehmen exakt in Franken und Rappen ausgewiesen werden kann, so wie dies bei anderen Investitionen speziell in Dienstleistungsunternehmen ebenfalls nicht automatisch möglich ist. Gefordert ist ein pragmatischer Umgang mit den vorhandenen Informationen und Methoden. Je öfter sie eingesetzt werden, desto besser kann man sich der Frage nähern, was ein Unternehmen von einem guten Coaching letztendlich erwarten kann und darf.

Literatur

- Alwart, S. (2003): „Coachingerfolge messbar machen“. *Wirtschaft & Weiterbildung*, S. 32-35.
- Anderson, D. & Anderson, M.C. (2005): *Coaching that counts. Harnessing the power of leadership coaching to deliver strategic value*. Burlington, MA / Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Anderson, M.C. (ohne Jahresangabe): „Executive Briefing: The Business Impact of Leadership Coaching at a Professional Service Firm“ sowie „Executive Briefing: Case Study on the Return on Investment of Executive Coaching“.
- http://www.cylient.com/images/pdfs/metrixglobal_coaching_roi_briefing.pdf, (Stand 12.08.2008).
- <http://www.cylient.com/images/pdfs/MetrixGlobalROIofCoachingProfSvsExecBrief.pdf>, (Stand 12.08.2008)
- Anderson, M.C.; Brill, P. & Lynch, J. (2007): „The Utilization and Impact of Leadership Coaching in Organizations: Results from the Second Annual Benchmark Study“. MetrixGlobal and Linkage Inc.
- <http://www.coachfederation.org/NR/rdonlyres/D639C5BD-F593-4B5B-B837-ED7EC0E0AF0C/7751/062TheUtilizationandImpactofLeadershipCoachinginOr.pdf>, (Stand 12.08.2008).
- Backhausen, W. & Thommen, J.-P. (2006): *Coaching: Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung*. 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Baldwin, T.T. & Ford, J.K. (1998): „Transfer of Training: A review and directions for future research“. *Personnel Psychology* Vol. 41, pp. 63-105.
- Bassi, L.J.; Ludwig, J.; McMurrer, D. & Van Buren, M. (2000): „Profiting from learning: do firm's investments in education and training pay off?. Research White Paper, Washington: ASTD.
- Beck, D. (2006): Die Bedeutung von Teilnehmereinschätzungen zu verschiedenen Zeitpunkten für die Vorhersage des Erfolgs von Personalentwicklungsmaßnahmen. Diplomarbeit am Institut für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie der Universität Würzburg.
- [http://www.checksystems.de/pub/Diplomarbeit%20-%20Beck,%20D.%20\(2006\).pdf](http://www.checksystems.de/pub/Diplomarbeit%20-%20Beck,%20D.%20(2006).pdf), (Stand 12.08.2008).
- Beth O'Neill, M. (2007): *Executive Coaching with backbone and heart: a systems approach to engaging leaders with their challenges*. 2nd ed. San Francisco Ca.: Jossey-Bass.
- Böning, U. (2006): „Executive Coaching: «Formel 1»-Coaching oder «Business as usual»?“. In: Lippmann, E. (Hrsg.), *Coaching: Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*. Heidelberg: Springer, S. 83 – 100.
- Böning, U. & Fritschle, B. (2005): *Coaching fürs Business. Was Coaches, Personaler und Manager über Coaching wissen müssen*. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.
- DBVC (Deutscher Bundesverband für Coaching eV.) (2007): „Coaching als Profession“. *DBVC Coaching-Kompodium*, Osnabrück: DBVC.
- Fairley, S.G. & Stout, C.E. (2004): *Getting started in personal and executive coaching*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Freitag, T. (2003): *Coaching-Praxis in Schweizer Führungsetagen. Ergebnisse einer telefonischen Befragung*. Zürich: MindMove GmbH.
- Goleman, D.; Boyatzis, R. & McKee, A. (2003): *Emotionale Führung*. Ullstein Verlag.
- Hall, D. T; Otazo, K. L. & Hollenbeck, G. P. (1999): „Behind Closed Doors: What really happens in Executive - Coaching?“. *Organizational Dynamics*, Vol. 27, S. 39-53.
- Kampa, S. & White, R. P. (2002): „The effectiveness of executive coaching: What we know and what we still need to know“. In R. L. Lowman (Ed.), *Handbook of organizational consulting psychology*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 139–158.

- Kirkpatrick, D. L. (1998): Evaluating training programs: the four levels. 2nd ed, San Francisco : Berrett-Koehler.
- Kraiger, K. (2002): „Decision-based evaluation“. In: Kraiger, K. (Ed.), Creating, implementing, and maintaining effective training and development: State-of-the-art-lessons for practice (pp. 331-375). San Francisco: Jossey-Bass.
- Künzli, H. (2006): „Wirksamkeitsforschung im Führungskräftecoaching“. In: Lippmann, E. (Hrsg.), Coaching: Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis. Heidelberg: Springer, S. 280 – 294.
- Laske, O.E. (1999): Transformative effects of coaching on executive's professional agenda. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Laske, O.E. (2004): „Can evidence based coaching increase ROI?“. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Vol. 2, No. 2, pp 41-53.
- Maturana, H.R. & Varela, F.J. (1987): Der Baum der Erkenntnis. Goldmann Verlag.
- Mc Govern, J. et al (2001): „Maximizing the impact of executive coaching: behavioral change, organizational outcomes and return on investment“. The Manchester Review, Vol. 6 / 1, pp. 1-9.
- Offermanns, M. (2004): Braucht Coaching einen Coach? Eine evaluative Pilotstudie. Osnabrück: Meinsen & Steinhübel.
- Peterson, D.B. & Kraiger, K. (2004): „A practical guide to evaluating coaching: Translating state-of-the-art techniques to the real world“. In: Edwards, J.E.; Scott, J.C. & Rafu, N.S. (Eds.), The human resources program-evaluation handbook, Thousand Oaks Ca.: Sage, pp. 262-282.
- Phillips, J. J. & Phillips, P. P. (2007): „Show me the money: The Use of ROI in performance improvement, Part 1“. Performance Improvement (published online unter www.interscience.wiley.com), Vol. 46, no. 9, October, pp. 8 – 22.
- Phillips, J. J. (2007): „Measuring the ROI of a Coaching Intervention, Part 2“. Performance Improvement (published online unter www.interscience.wiley.com), Vol. 46, no. 10, Nov. / Oct., pp. 10 – 23.
- Phillips, J.J. & Phillips, P.P. (2004): „The Business case for ROI: measuring the return on investment in human resources. Published by ROI Institute“, http://media.roiinstitute.net/articles/pdf/2007/12/28/BUSINESS_CASE_IN_HR_Website_12_2004.pdf. (Stand 12.08.2008).
- Phillips, J.J. (1997): Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs. Houston: Gulf Publishing Company.
- Radatz, S. (2006): Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. 4. Auflage, Wien: Verlag Systemisches Management.
- Rohmert, E. & Schmid, E. W. (2003): „Coaching ist messbar – Ist Coaching eine sinnvolle Investition in Führungskräfte?“, in: new management 1-2 / 2003, S. 46-53.
- Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. (2001): „The science of training: A decade of progress“. Annual Review of Psychology, 52, 471-499.
- Saner, R. & Yiu, L. (2003): „ROI + Training = ISO 10015!“. ISO Management Systems, March-April 2005.
- Schiepek, G. (1999): Die Grundlagen der systemischen Therapie. Theorie – Praxis – Forschung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schlosser, B. et al (2006): „The Coaching Impact Study: Measuring the Value of Executive Coaching“. International Journal of Coaching in Organizations, Vol. 4 /3, pp. 8-26.
- Schreyögg, Astrid (2003): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. 6. Auflage, Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Stahl, G. K. & Marlinghaus, R. (2000): „Coaching von Führungskräften: Anlässe, Methoden, Erfolg“. Zeitschrift für Führung und Organisation, 69 (4), S. 199-207.

- Stober, D.R. (2005): „Approaches to Research on Executive and Organizational Coaching Outcomes”. International Journal of Coaching in Organizations, Vol. 3, pp.6-13.
- Stober, D.R.; Wildflower, L. & Drake, D. (2006): „Evidence-Based Practice: A potential approach for effective coaching”. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Vol. 4, No.1.
- Wasylyshyn, K. (2003): „Executive Coaching. An Outcome Study”. Journal of Consulting Psychology: Practice and Research, Vol. 55 (2), pp. 94-106.
- Watzlawik, P. (1976): Wie wirklich ist die Wirklichkeit? München: Piper.
- Wottawa, H. & Thierau, H. (2003): Lehrbuch Evaluation (3. Aufl.). Bern: Huber.