

Coaching-Verläufe und Erfolge sichtbar machen



Coachings sind vertraulich – und sie sind Vertrauenssache. Sie sind einzigartig wie die Coachees und deren Entwicklungsaufgaben.

Grundbedingung für den Erfolg eines Coachings ist die Qualität der Beziehung zwischen Coachee und Coach. Gemeinsam übersetzen sie eine aktuelle Herausforderung in eine Entwicklungsaufgabe, die sie gemeinsam in einen Lernerfolg überführen.

Je klarer die Ziel-Setzung von Coachees und Auftraggebern, desto zielstrebig und leichter kann sie im Coaching verfolgt werden. In der Auftrags- und Zielklärung werden Ziel-Dimensionen und -Kriterien für das Coaching herausgearbeitet. „Weiche“ qualitative Kriterien werden fokussiert und soweit als möglich operationalisiert. Diese Zielklarheit ist zugleich die Voraussetzung, um den Erfolg von Coachings messen und beurteilen zu können. Doch diese qualitative Dimension ist und bleibt vertraulich.

Die Suche nach geeigneten Coaches erfolgt zunächst nach „objektiven“ Auswahlkriterien wie etwa die Expertise und Erfahrung von Coaches. Einblicke in das Innenleben von Coachings, zumal in das Inhaltliche verbieten sich aus Vertraulichkeitsgründen. Die Qualität bleibt somit weitestgehend nebulös. Insofern wird das Finden eines geeigneten Coaches zur Glückssache.

Wird aber der Lernprozess entkernt und auf seine Struktur reduziert, dann liefert er eine objektivierbare Antwort auf die Frage: „**Wie können wir ...**“

Leistungs- und Lernentwicklungen darstellen, ohne Inhalte preiszugeben?

Zu Beginn eines Coachings wählen die Coachees zwei Kerndimensionen (→ Abb. rechts) aus, anhand derer wir den Verlauf Ihres Coachings nachzeichnen. Maßgeblich für die Wahl dieser Kerndimensionen ist die Frage, wo eine Veränderung sich am stärksten auswirken würde. Mangelt es an Wissen und Ideen? Stehen als belastend empfundene Probleme und Hindernisse im Vordergrund oder geht es etwa um Verhalten und Gefühle?

Bislang wurden mit wenigen Ausnahmen die Kategorien Verhalten(smöglichkeiten)/Gefühle sowie Problem/Hindernis/Belastungsgrad favorisiert.

Die Werte zu diesen zwei Dimensionen liefern die Coachees jeweils am Ende einer Coaching-Einheit in Form subjektiver Einschätzungen. Dazu markieren sie ihre Einschätzung zu ihrem SOLL (*Da möchte ich hin!*) und zu ihrem aktuell wahrgenommenen IST (*Derzeit verorte ich mich hier.*). Die Selbsteinschätzungs-Skala zum Coaching-Status, die „persönliche Einschätzung aktueller IST- und angestrebter SOLL-Werte im Coaching-Verlauf“ (→ Abb. 2), reicht von –10 bis +10.



Dr. Walter Schoger, comFormer®
Coach und Change-Manager

Dr. Schoger ist Experte für nachhaltige Lern- und Veränderungsprozesse, Gründer und Inhaber von comweit, Entwickler des Tools comformer® und des mehrfach ausgezeichneten Beratungsansatzes comforming.

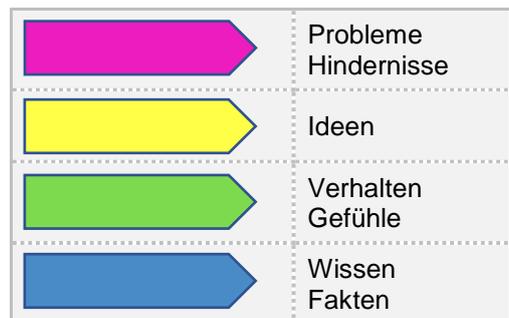


Abb. 1: Kerndimensionen für die Skalierung von Coaching-Verläufen

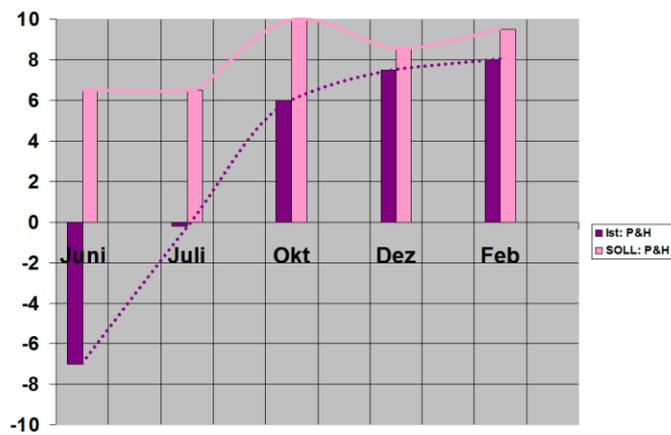


Abb. 2: Subjektive Skalierung des Coaching-Verlaufs

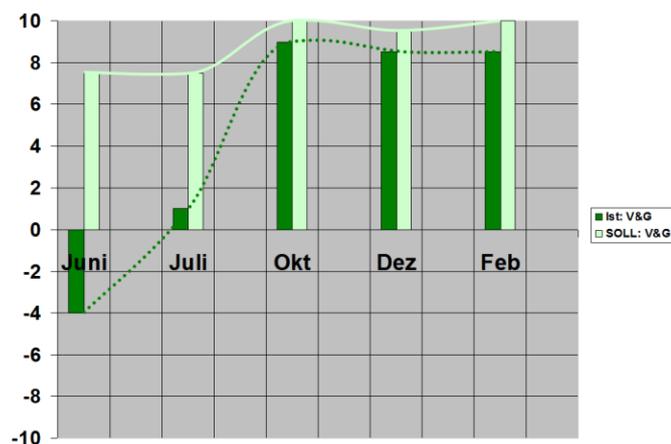
Die Werte aus diesen Skalierungsfragen werden dokumentiert und in eine Entwicklungstabelle überführt. Im Verlauf eines Coachings entstehen so zwei Diagramme, anhand derer die Veränderung der subjektiven Einschätzungen nachvollzogen werden kann.

(„Typischer“) Coaching-Verlauf mit den meistgewählten Primärkategorien

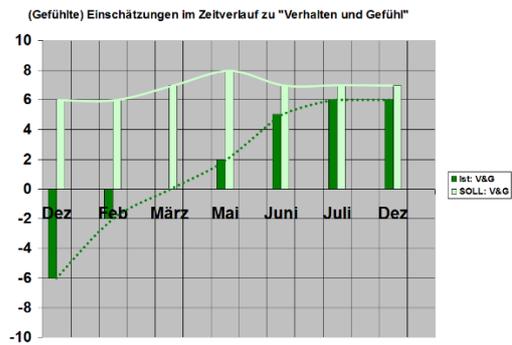
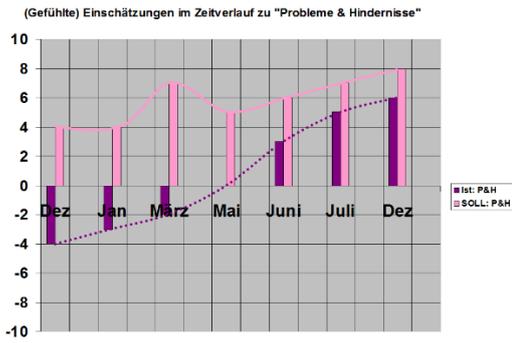
(Gefühlte) Einschätzungen im Zeitverlauf zu "Probleme & Hindernisse"



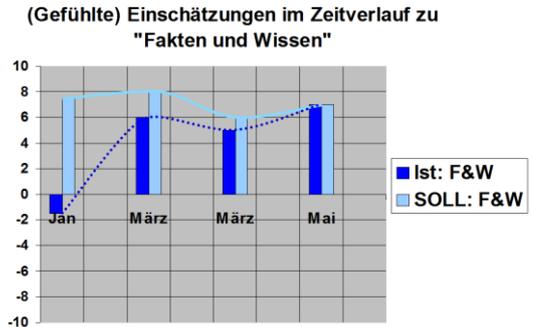
(Gefühlte) Einschätzungen im Zeitverlauf zu "Verhalten und Gefühl"



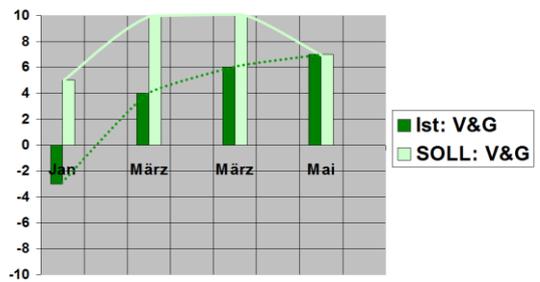
Coaching-Verlauf mit den meistgewählten Primärkategorien



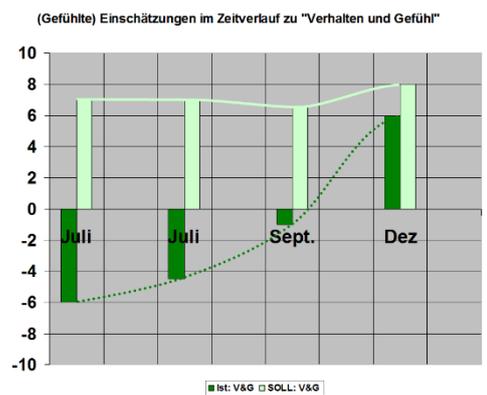
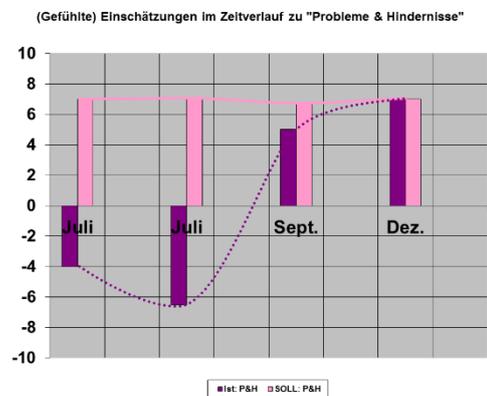
Seltene Priorisierung mit der Primärkategorie Fakten und Wissen



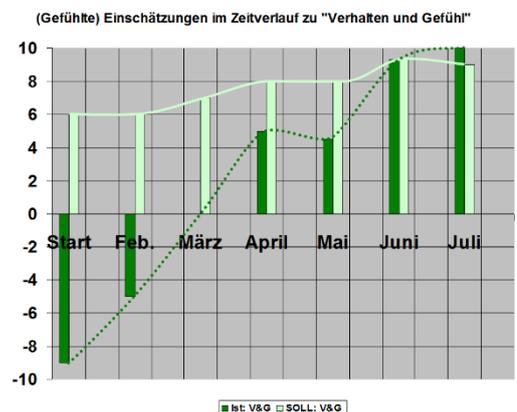
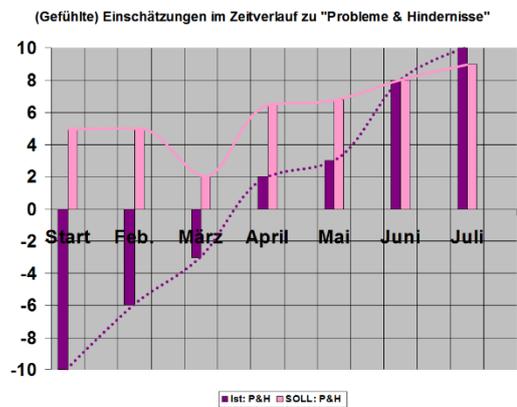
(Gefühlte) Einschätzungen im Zeitverlauf zu "Verhalten und Gefühl"



Coaching-Verlauf, zunächst mit einer subjektiven Verschlechterung der Problemwahrnehmung nach der Analyse und Zielklärung



Extremster Coaching-Verlauf im Hinblick auf das Ergebnis (in beiden Kategorien liegen die IST-Werte über den SOLL-Werten)



Beobachtungen und Interpretationen



Entscheidend für die Bewertung des Coaching-Erfolges ist

1. die Verbesserung der subjektiv wahrgenommenen IST-Werte sowie
2. die Verminderung der Diskrepanz zwischen den SOLL- und IST-Werten.



Da die subjektiven Selbsteinschätzungen der Coachees tagesaktuell zum Schluss einer Coachingeinheit erfolgen, sind Schwankungen im Verlauf des Coachings die Regel. Daher verlaufen Coaching-Prozesse nicht linear.

Im Verlauf des Coachings ändern sich die eingangs genannten SOLL-Werte. Dies hat unterschiedliche Ursachen. Manchmal liegt es einfach an der Tagesform. Oft stärkt die Euphorie erster Coaching-Erfolge das Zutrauen in die eigene Lern- und Wandlungsfähigkeit, was oft mit einem Höherschieben der Messlatte (SOLL-Wert) verbunden ist. Die Reflexion der Umsetzung und Anwendung schließlich kann den Blickwinkel und Kontext erweitern, was sich wiederum auf die Wünschbarkeit und Erreichbarkeit der eingangs festgelegten Werte auswirken kann. Auch wenn es auf den ersten Blick attraktiv scheint, so ist das Erreichen des positiven Maximums auf der Skala in der Regel nicht erstrebenswert. Mit einem unangenehmen Chef, Kunden etc. gut und angemessen klar zu kommen, ist erstrebenswert. Sich auf ihn zu freuen, es sei denn zum Überprüfen des Gelernten, hingegen eher fragwürdig.



Je nach Coachee wird zu Beginn des Coachings ein in einer Situation stark und bedrohlich empfundenen Gefühl oder ein wahrgenommenes Defizit im gewünschten Soll-Zustand gerne „extrem“ interpretiert, „immer super sein/fühlen“ oder aber nur in bescheidenem Umfang als veränderbar eingeschätzt.

Im Verlauf des Coachings verändern sich auch die SOLL-Margen. Oft zeigt sich, dass man nicht immer und überall alles können und beherrschen kann (und möchte). Starke Ängste etwa sind bedrohlich, problematisch und blockieren das Lernen. Mit Respekt reflektiert und transformiert, werden sie zum Anlass für das Erlernen von Bewältigungs- und Lösungsstrategien – und sie mobilisieren neue Energien!

Diese Entwicklungsverläufe eignen sich sehr gut, um den Verlauf und die Ergebnisse des Coachings zu reflektieren. Sie zeigen, wann durch welche Lernschritte Veränderungen eingeleitet wurden.

In der Abschlusssitzung mit dem Coachee sind diese Kurvenverläufe ein guter Ausgangspunkt für die Reflexion des zurückgelegten Weges. In Evaluations-Trialogen bei Auftragscoachings für größere Unternehmen sind sie inhaltsneutrale Leistungs- und vorzeigbare Erfolgsnachweise. Sie können mit den Auftraggebern (CEOs, HR-Verantwortlichen etc.) diskutiert werden, ohne dabei auf Inhalte zu sprechen zu kommen. Sie können aber auch von den Coachees kommentiert werden. Ob und in welcher Form dies dem Auftraggeber gegenüber geschieht, stimmen Coach und Coachee vorher in ihrer gemeinsamen Abschlusssitzung ab. Denn die Inhalte sind vertraulich und Coaching ist Vertrauenssache, unabhängig von objektiv nachweisbareren Erfolgen.



Statistische Werte zu Coachings mit Walter Schoger

Coaching-Typen	Termine	Dauer	Zeitraum
Kurzzeitcoaching	1	2,6 Std.	¼ Tag
Coaching-Selbstzahler	4	6,9 Std.	8,2 Mon.
Auftragscoaching	4	8,9 Std.	5 Mon.
Auftragscoaching + Trialog	7	14,7 Std.	11,6 Mon.

Tab 1 Coaching-Termine und Dauer

Datenquellen: Für die Berechnung der Termine, der durchschnittlichen Dauer von Coachings sowie des dafür benötigten Zeitraums wurden die Daten von März 2009 bis einschl. März 2019 verwendet.

Erklärung und Interpretation dieser Werte

Kurzzeitcoachings finden an einem Termin statt. Sie haben eine klar umgrenzte Fragestellung und oft auch einen drängenden Termin, zu dem eine Entscheidung, Handlung, Performance etc. gewünscht wird. Coachings von Selbstzahlern und Auftragscoachings von und mit Trialogen thematisieren mehr oder minder komplexe Fragestellungen. Die dabei erzielten Ergebnisse sind vergleichbar. Die Dauer im Hinblick auf benötigten Zeitrahmen, Termine und Coaching-Stunden weist indes deutliche Unterschiede auf.

Coachings von Selbstzahlern und Auftragscoachings ohne Trialog benötigen in der Regel vier Termine. Bei Auftragscoachings mit Trialog fallen allein durch die beiden Trialoge zu Beginn und zum Ende des Coachings zwei zusätzliche Termine an. Der zusätzlich erforderliche Termin bei Auftragscoachings mit Trialog rührt in der Regel daher, dass hier zusätzlich die von den Auftraggebern artikulierten Zieldimensionen und Interessen berücksichtigt werden müssen. Die dadurch komplexere Auftragslage bei Auftragscoachings mit Trialog erklärt auch, weshalb diese, zieht man den Mehraufwand von zwei Stunden für Trialoge ab, im Schnitt 3,8 Stunden länger dauern als Auftragscoachings. Rein rechnerisch kommt ein Coaching von Selbstzahlern mit 1,7 Stunden pro Termin aus, während Auftragscoachings in der Regel 2,2 Stunden und Auftragscoachings mit Trialog sogar 2,5 Stunden dauern. Dies rührt daher, dass Selbstzahler in der Regel aus der Region kommen und daher in der Regel mit weniger als 100 km die kürzesten Fahrtstrecken haben. Aus dieser Perspektive betrachtet erbringt der Vergleich von Auftragscoachings, dass jene ohne Trialog eher von Klein- und Mittelständlern beauftragt werden, mit denen entweder schon Geschäftsbeziehungen bestehen bzw. die im näheren Umfeld (bis ca. 200 km), i.d.R. durch persönlichen Kontakt oder aber auf Empfehlung Dritter ein Coaching beauftragen. Auftragscoachings mit Trialog indessen werden eher für größere Häuser und Konzerne erbracht, die eher über digitale Kanäle nach einem Coach suchen. Während bei den vorgenannten Coachings insbesondere die persönliche Empfehlung und/oder konkrete persönliche Erfahrungen mit dem Coach die Beauftra-

gung begründeten, dominieren bei Auftragscoachings mit Trialog die Suche nach fachlicher Eignung und kultureller Passung. Mit anderen Worten, besitzt dieser Coach die fachliche Eignung und hinreichend Erfahrung für das geplante/ausgeschriebene Coaching und – passt die Haltung zur Kultur des Unternehmens. Diesem größeren und sachorientierteren Fokus entsprechend ist man bereit, sich auf größere Distanzen (Fahrtstrecken bis ca. 300 km und mehr) einzulassen.

Bei Coachings von Selbstzahlern spielt der Faktor Geld die entscheidende Rolle. Sie dauern mit 6,9 Stunden am kürzesten. Bei Auftragscoachings steht der gemutmaßte Return on Investment im Vordergrund, die Leistung als mehr oder minder konkretisierte Erwartungen an die Entwicklung der Coachees. Im Hintergrund spielen mehr oder minder klar artikuliert Zusatzmotive eine Rolle: das Coaching wird als Incentive genutzt, um Mitarbeiter qua persönlicher Förderung stärker an das Unternehmen zu binden, um ggf. Feedback für das eigene Führungsverhalten zu erhalten... und manchmal auch, um auf diesem Weg zusätzliche Einschätzungen und Informationen über ihre Mitarbeiter zu erhalten.

Der Faktor Zeit spielt bei Selbstzahlern eine erklärungsbedürftige Sonderrolle. Coachings von Selbstzahlern haben den geringsten Bedarf an Coaching-Stunden. Dafür spräche, dass Selbstzahler ihre Coaching-Stunden aus eigener Tasche bezahlen. Dass Selbstzahler diese Stunden auf einen vergleichsweise langen Zeitraum verteilt wahrnehmen, irritiert, zumal Selbstzahler die geringsten Fahrtzeiten haben, was ihnen ein freieres Planen ermöglicht. Insofern sind hier die Opportunitätskosten für eine Coaching-Sitzung verglichen mit den anderen Formaten am geringsten. Rein rechnerisch nehmen Selbstzahler pro Monat 0,5 Termine mit im Schnitt 50 Minuten wahr. Bei dem unmittelbar vergleichbaren Format, Auftragscoachings ohne Trialog, sind dies pro Monat 0,8 Termine und 108 Minuten. Die rechnerischen Werte für Auftragscoachings mit Trialog, die sich in der Regel hinsichtlich ihrer Komplexität, der erforderlichen Fahrtzeit sowie der Zahl der Beteiligten deutlich unterscheiden, sind 0,6 Termine mit 78 Minuten pro Monat.

Hier nun ein Erklärungsversuch für die Sonderstellung der Selbstzahler: Selbstzahler haben verglichen mit den anderen Formen die geringsten Möglichkeiten, die Qualität eines Coachings zu beurteilen. Daher wäre es naheliegend, sich auf die eigene und am besten mehrfach erprobte und überprüfte Erfolgs-Kontrolle zu stützen. Insofern könnte der wichtigste Kontroll- und Absicherungsmechanismus im Faktor Zeit liegen. Hält eine eingeleitete Entwicklung über längere Zeit und in unterschiedlichen Kontrollsituationen, dann kann sie als erfolgreich bewertet und abgeschlossen werden.

Bei Coachees aus Auftragscoachings ist die Vereinbarung von Terminen etwas schwieriger, aufgrund ihrer beruflichen Auslastung und in der Regel weiterer Anfahrten. Ihr Vorteil: Ihr Coaching wird von der Firma bezahlt und unterstützt. Auftragscoachings mit Trialog dauern zwei Stunden länger, weil diese jeweils vor und nach dem eigentlichen Coaching einen Trialog zur Auftragsklärung sowie einen zur Reflexion und Evaluation vorsehen.

Neben der Schwere und dem Verlauf eines Coachings scheint die Planbarkeit einen erheblichen Einfluss auf die Dauer eines Coachings zu haben. Je mehr Personen in den Coaching-Prozess involviert sind, desto komplexer die Abstimmung und Klärung der Anforderungen. Hinzu kommen zum Teil erhebliche Verzögerungen für das Finden und Koordinieren von Terminen mit Dritten, CEOs, Führungskräfte, HRM etc.

Bei face-to-face-Coachings wächst die für einzelne Sitzungen einzuplanende Zeit mit jedem Entfernungskilometer. Ob eine Coaching-Sitzung eine oder zwei Stunden dauert, spielt bei einer Anfahrt von zwei bis drei Stunden eine nachgeordnete Rolle. Schwerer wiegt, dass hier bei eigener Anreise mindestens ein halber Tag eingeplant werden muss. Das ist nicht nur für CEOs mit hohem Leistungs- und Termindruck und entsprechender Reisetätigkeit eine echte Herausforderung. Wichtig ist aber auch, dass Coachees ihrem Lern- und Entwicklungsprojekt Raum geben. Für Präsenzcoachings wechseln Coachees den Ort und das Setting, um ihr Entwicklungsprojekt mit neuem Fokus und mit professioneller Begleitung zu bearbeiten. Diese Umstellung und Einstimmung braucht Zeit. Dafür sind Anfahrten von einer halben

bis ca. zwei Stunden vertretbar, angemessen und oft auch sinnvoll.

Bei Auftragscoachings mit Trialogen zeigt sich häufiger, dass die Coaching-Anlässe seitens der Auftraggeber weiterer Konkretisierungen bedürftig sind. Diese lassen sich in den dem Coaching vorgeschalteten Trialog oft nur annäherungsweise ermitteln, weshalb Auftraggeber Coach und Coachee des Öfteren mit großzügigen Vertrauensvorschüssen ausstatten. Dieses Angebot ist zweischneidig. Es kann einerseits als Vertrauensbeweis und als Bestätigung der Vertraulichkeit des Coachings gewertet werden. Das ist äußerst positiv. Doch Ziele, die nicht hinreichend geklärt und zumindest da, wo dies möglich wäre, entsprechend operationalisiert und skaliert werden, können nach Beendigung des Coachings weder gemessen noch evaluiert werden. Je konkreter diese im Vorfeld herausgearbeitet werden, desto ziel- und ergebnisorientierter kann ein Coaching erfolgen. Der Nachteil einer zu engen Fokussierung und Operationalisierung ist, dass hinter konkretem Verhalten oft Einstellungen, Erfahrungen und Gefühle stehen, die tiefer liegen können. Wird das Coaching mit dem nötigen Freiraum ausgestattet, so können diese, die zum Teil aus dem Privaten kommen, im Coaching bearbeitet werden. Die Folge ist, dass sich der Ertrag und Nutzen von Haltungen, Deutungs- und Verhaltensmuster, die im Coaching bearbeitet wurden, nicht auf den beruflichen/geschäftlichen Bereich reduzieren lassen. Insofern hat es sich als hilfreich erwiesen, im Trialog mit den Auftraggebern die Zielsetzung soweit als möglich zu konkretisieren und diese anhand konkretisierter Herausforderungen und Performance-Erwartungen gemeinsam mit Auftraggeber und Coachee etwas genauer zu beleuchten. Die Details, die Analyse und das Erarbeiten von Entwicklungsaufgaben zu Lösung dieses Auftrags geschieht dann im vertraulichen Rahmen des Coachings zwischen Coachee und Coach.

Coachings brauchen hinreichend geklärte Ziele mit dem Auftraggeber, die gemeinsam (und möglichst einvernehmlich) zwischen Auftraggeber und Coachee konkretisiert werden. Hier hat der Coach eher eine Hebammen-Funktion. Der Trialog hat neben dem Briefing weitere wichtige Funktionen. Je besser die Auftraggeber wissen, worauf sie sich einlassen, desto leichter fällt es ihnen, das Coaching in

die Verantwortung von Coachee und Coach zu übergeben und es mit dem nötigen Freiraum für die Eigendynamik des Coachings auszustatten, die zu Beginn oft schwer

abschätzbar ist. Auch vor diesem Hintergrund sind Coaching-Verläufe und -Statistiken zur Orientierung, Planung – und als vertrauensbildende Maßnahme hilfreich.

	Verschiebung der Skalenposition (im Durchschnitt)		SOLL-IST-Diskrepanz (im Durchschnitt)			
		min. max.	Start	Ende	Reduktion	min. max.
Probleme/ Hindernisse	11,1	+4 +20	10,7	1,1	9,6	+5 +16
Verhalten/ Gefühl	11,8	+8,5 +19	11,6	1,1	10,5	+8,5 +19
Wissen/ Fakten *	8,3	+8 +8,5	8,5	0	8,5	+7 +10

Tab 2: Nachweis von Coaching-Erfolgen anhand a) von Verschiebungen der Skalenposition und b) der Reduktion der SOLL-IST-Diskrepanz

Die **Datenquelle** ist mit der obigen identisch. Die Datenmenge für die Auswertung der Coaching-Verläufe ist allerdings geringer, da diese Form der Skalierung seit März 2012 mit Ausnahme von Kurzzeitcoachings durchgängig genutzt wird. Die Skalierung der Fortschritte von Einzelcoachings wäre zwar aufschlussreich, kostet aber unverhältnismäßig viel Zeit und erbringt lediglich zwei Datenpunkte. Daher sprach das Verhältnis von Aufwand und Nutzen bislang dagegen.

* Bislang wurden die Kategorien Wissen/Fakten erst bei zwei Coachings gewählt. Mit der Kategorie Ideen wurde des Öfteren geliebäugelt, doch sie gehörte bisher noch nie zu den Favoriten.

Veränderungen auf der Selbsteinschätzungsskala im Verlauf eines Coachings

Die Ausgangs- und angestrebten Zielpunkte von Coachings sind individuell unterschiedlich und können auch bei vermeintlich ähnlichen Herausforderungen und Ausgangssituationen zum Teil erheblich schwanken. Der einzig brauchbare Bezugspunkt ist das Subjekt, die Coachees und deren subjektive Einschätzung zu ihren Lern- und Entwicklungsfortschritten. Der Erfolg eines Coachings ist stets ein subjektiver und anhand der oben vorgestellten Selbsteinschätzungsskala daran ablesbar, dass sich die IST-Werte im Verlauf des Coachings erkennbar ins Positive verschieben.

Die durchschnittliche Verschiebung der Skalenposition ergibt sich, wenn der IST-Selbsteinschätzungs-Wert zu Beginn des Coachings vom IST-Selbsteinschätzungs-Wert zum Ende des Coachings abgezogen wird.

In der Kategorie Probleme/Hindernisse wurde die IST-Selbsteinschätzung nach Abschluss des Coachings im Durchschnitt um 11,1 Punkte positiver wahrgenommen. Startet jemand etwa mit einem Skalenwert von -5, so

wäre zum Schluss ein Endwert von 6,2 realistisch, rein statistisch betrachtet. Denkbar wäre genauso, dass durch das Coaching eine Veränderung aus einem extrem unerträglichen Zustand in einen relativ neutralen stattfände bzw. von dieser Selbsteinschätzungs-Position aus in einen herausragend positiven Zustand.

Die angegebenen Werte sind Durchschnittswerte, die Streuungen aufweisen. Die bislang kleinste gemessene Skalenverschiebung in der Kategorie Probleme/Hindernisse betrug +4 Punkte, die größte +20.

In der Kategorie Verhalten/Gefühle verschob sich die subjektive Selbsteinschätzung um durchschnittlich 11,8 Punkte ins Positive. Hier betrug die bislang kleinste Skalenverschiebung +8,5 und die größte +19.

Der zweite Erfolgsparameter, der sich an dem Selbsteinschätzungs-Verlauf ablesen lässt, ist die Veränderung der Diskrepanz zwischen dem erlebten IST-Stand und dem angestrebten SOLL-Zustand. Je größer diese



Diskrepanz wahrgenommen wird, desto stärker sind Leidensdruck und Veränderungsbereitschaft sowie Blockaden und Lernmotivation. Diese Diskrepanz hat sich etwa in der Kategorie Probleme/Hindernisse von einer Eingangs-Diskrepanz von durchschnittlich 10,7 Punkten auf der Skala auf eine durchschnittliche Diskrepanz von 1,1 reduziert. Sie verminderte sich somit im Durchschnitt um 9,6 Punkte. Auch diese Werte weisen Streuungen auf. So liegt in der Kategorie Probleme/Hindernisse die bislang kleinste realisierte Diskrepanz-Reduktion bei +5 und die bislang größte bei +16.



In der Kategorie Verhalten/ Gefühl veränderte sich die SOLL-IST-Diskrepanz von einer durchschnittlichen Eingangs-Diskrepanz von 11,6 auf 1,1. In dieser Kategorie verminderte sich die von den Coachees wahrgenommene

SOLL-IST-Diskrepanz um durchschnittlich 10,5 Punkte auf der Skala.

Auch diese Ergebnisse unterlagen Streuungen. Hier schwanken die erzielten Fortschritte im Hinblick auf die erreichten Diskrepanz-Reduktionen zwischen +7 und +16.

In der rückblickenden Bewertung scheint eine Diskrepanz von 0 bis 2 ideal. Das Thema ist gelöst bzw. das Ziel erreicht und der Leidensdruck ist weg. Die verbleibende Rest-Diskrepanz sorgt dafür, dass das Thema noch eine Weile im Hintergrund „auf dem Schirm“ bleibt, und solange beobachtet und ggf. nachjustiert werden kann... bis es in die zuverlässig erwartbare Gewohnheit, Sicherheit und Selbstverständlichkeit überführt ist, die keiner weiteren Aufmerksamkeit bedarf.

Walter Schoger, April 2019

