



# Praxiserfahrungen einer Anwenderin

## Qualität und Erfolg von Coachings sichtbar machen

**Jetzt können mit relativ einfachen Mitteln auch sogenannte weiche Massnahmen auf ihren Erfolg hin gemessen werden. Weil wir dabei ihre Aufmerksamkeit auf das Gelernte und auf das Umgesetzte richten, wird der Lerneffekt verstärkt und damit der Nutzen, wie Klienten einhellig berichten. Zudem fühlen sie sich wertgeschätzt, was sie wiederum zusätzlich motiviert, dran zu bleiben.**

Lange Zeit standen wir vor dem Problem, in geeigneter Weise Klienten und Auftraggebenden den (Lern-) Erfolg von Coaching, Supervision und Teamentwicklung sichtbar machen zu können. Ich suchte nach einer Methode, die den Lerneffekt bewusst werden lässt und damit verstärkt. Seit einigen Monaten ist die Evaluation durch einen unabhängigen Anbieter jetzt ein wichtiger Teil bei umfangreicheren Aufträgen (zum Beispiel Führungscoachings, Teamentwicklungsprozesse oder Supervisionen).

### Voraus-Evaluation

Ein Team braucht beispielsweise Supervision. Vorgängig werden bei der betroffenen Teamleitung wie auch bei der Abteilungsleitung (als Auftraggeberin) in einer Voraus-Evaluation die zu erreichenden Ziele eruiert. Meist geschieht dies auf einer vertraulich gestalteten, elektronischen Plattform mittels spezifischer Fragen, wie zum Beispiel «Was ist Ihre kühnste Erwartung an diesen Prozess?» oder «An welchen ersten kleinen Anzeichen könnten Sie erkennen, dass das Team auf dem richtigen Weg ist?»

In Teamentwicklungsprozessen werden alle Teammitglieder in dieser Voraus-Evaluation angesprochen. Auch ich als Coach kann hier meine Ziele festlegen. Der Evaluator stellt mir eine (anonymisierte) Zusammenfassung über die Ergebnisse zu.

In der Praxis habe ich interessanterweise beobachtet, dass der Fokus dieser Teams von allem Anfang an viel mehr auf das gerichtet ist, was sich verändert. Sie sind neugieriger und interessierter, etwas zu unternehmen. Dies im Unterschied zu Teams, die ohne Voraus-Evaluation arbeiten.

### Evaluation als kompetente Nachbereitung

Sind Supervision, Teamentwicklung oder das Führungscoaching abgeschlossen, erfolgt die Nachbereitung-Evaluation. Idealerweise verstreichen einige Wochen zwischen dem Prozessabschluss und der evaluierenden Intervention. Jetzt geht es darum festzustellen, welche Fortschritte eingetreten sind, welcher Nutzen resultierte, was die Betroffenen persönlich dazu beigetragen und was sie dabei gelernt haben.





Dazu verhelfen Fragen wie zum Beispiel

- «Was war das absolut Hilfreichste, das sich in diesem Prozess ereignet hat?»
- «Was waren herausragende Meilensteine in den vergangenen Monaten?»
- «Wie hat sich das Coaching, die Supervision oder der Teamentwicklungsprozess konkret auf Ihren Alltag ausgewirkt?»

Interessant ist, dass Befragte hin und wieder beobachten, dass sich Massnahmen auch in anderen, unerwarteten Bereichen auswirken.

Finden Betroffene, das Coaching habe seine Wirkung verfehlt, wird nachgefragt, was denn konkret anders hätte sein müssen, damit der erwünschte Erfolg hätte eintreten können. Oder was jetzt noch passieren müsste, damit eine Veränderung noch möglich würde.

Überraschenderweise wollten bisher verschiedene Klienten namentlich aus (finanz-)wirtschaftlichen Bereichen Fragen zum monetären Nutzen von Coaching nicht beantworten. Häufig gehörte Begründungen dazu: «Diese Frage stellt sich so nicht» oder «Der Nutzen hat sicher auch monetäre Auswirkungen. Diese sind jedoch nicht bezifferbar.»

In der Nachbereitungs-Evaluation haben wir die Wahl zwischen persönlicher Telefonbefragung durch den Evaluator oder ebenfalls durch die eher anony-

mere (und trotzdem vertrauliche) elektronische Plattform. Persönlich bevorzuge ich die telefonische Intervention, weil es dem Evaluator hier möglich ist, flexibel auf die individuellen Antworten einzugehen. Die elektronische Variante ist naturgemäss hier im Nachteil. Dafür sind elektronische Antworten vielleicht besser miteinander vergleichbar. Auch hier erhalte ich eine (anonymisierte) Zusammenfassung der Befragungsergebnisse.

Persönlich mache ich die Erfahrung, dass Klienten gerne zu meinem eigenen Lernen beitragen und sich deshalb bereitwillig auf die Fragen einlassen. Und aus Organisationen habe ich gehört, dass durch die externen Vor- und Nachbereitungs-Evaluationen Coachings als glaubwürdiger und seriöser wahrgenommen werden.

Dr. Gerhard Fatzer (Gastprofessor für OE Uni Innsbruck und Leiter Trias Institut für Supervision, Organisationsentwicklung & Coaching) erklärte, dass in Zukunft der messbare Erfolgsnachweis von Entwicklungsprozessen ein entscheidendes Kriterium sein werde. Er plädierte zudem für so genannte «Lerngeschichten». (Podium 18.11.05, Tagung «Den Wandel gestalten», Forum Beratung, Liestal).

Voraus- und Nachbereitungs-Evaluation erfüllen diese beiden Voraussetzungen in angenehmer Weise.