

Möglichkeiten und Grenzen der Evaluation von Coaching-Maßnahmen

Susanne Fröhlich

Einführung

Die wissenschaftliche und praxisorientierte Literatur stellt bereits seit geraumer Zeit eine Vielzahl von Lösungsansätzen für die Evaluation von Coaching-Maßnahmen zur Verfügung. Persönliche Rückmeldungen zur Evaluations-Praxis mit Coaching-Anbietern lassen jedoch eher den Schluss zu, dass eine systematische Evaluation von Coaching-Maßnahmen bisher kaum stattfindet.

Durch den NLP-Kongress im Mai 2014 in Würzburg kritisch inspiriert, beabsichtigt der nachfolgende Beitrag einerseits eine wissenschaftlich fundierte, gleichzeitig aber auch für die Praxis hilfreiche Antwort auf die Frage der Möglichkeiten und Grenzen der Evaluation von Coaching-Maßnahmen zu liefern. Ziel ist es somit, der Coaching-Praxis, trotz anscheinend bestehender Vorbehalte, gangbare Wege aufzuzeigen, wie Evaluation bei vertretbarem zeitlichen und ökonomischem Aufwand hilfreich sein kann.

Die Coaching-Praxis soll damit zu verstärkten Evaluations-Anstrengungen ermuntert werden und sich eher die Möglichkeiten der Evaluation nutzbar machen, als sich durch erkennbare Grenzen abschrecken zu lassen.

Der vorliegende Beitrag konzentriert sich hierbei auf personenorientierte Einzel-Coachings. Von Organisationen initiierte Coachings finden hier keine Berücksichtigung, auch wenn durch praxisorientierte Bildungs-Controlling-Ansätze hierbei häufiger eine Reflexion/Evaluation nach Maßnahmenabschluss stattfindet. Insofern liegt dem hier betrachteten Coaching immer eine – mehr oder weniger formale – Zweier-Vereinbarung zwischen Coach und Klient/Coachee zugrunde.

Coaching als personenorientierte Beratung

Auch wenn sich dieser Beitrag schwerpunktmäßig mit der Evaluation von Coaching-Maßnahmen beschäftigt, erscheint eine Begriffsklärung zu Beginn nützlich, um den Evaluationsgegenstand „Coaching“¹ einzugrenzen.

Wir wollen uns in diesem Beitrag der kurzen und klaren Definition von Migge anschließen: „Coaching ist eine gleichberechtigte, partnerschaftliche Zusammenarbeit eines Prozessberaters mit einem gesunden Klienten“^{2, 3}.

Hierbei wird bereits eine erste Abgrenzung zur Psychotherapie (Behandlung psychischer Erkrankungen) deutlich, die sich vorwiegend mit nicht psychisch gesunden Menschen beschäftigt. Dass hierbei die Grenzen fließend sein können, macht die Abgrenzung zwischen dem rechtlich Zulässigen für Coaches und dem Abrechnungsfähigen für Psychotherapeuten nicht einfacher⁴.

Eine begriffliche Abgrenzung zwischen „Life-Coaching“ und „Professional Coaching“⁵, wie sie vielfach noch vorzufinden ist, erscheint dagegen nicht mehr zeitgemäß, weil sich die Arbeits- und Privatsphären zunehmend miteinander vermischen und vielfach kaum noch trennscharf unterschieden werden können (z.B. Home-offices, Erreichbarkeit über die Arbeitszeit hinaus).

Unter Professional Coaching oder auch Business Coaching wird insbesondere ein arbeitgeberseitig initiiertes Coaching verstanden, das dementsprechend auch – oder vielleicht besser insbesondere – arbeitsbezogene Themen in den Mittelpunkt stellt, wie z.B. Steigerung der Arbeitseffektivität und –effizienz oder Verbesserung von Führung und Zusammenarbeit.⁶ Inwieweit hierbei die persönlichen Interessen der gecoachten Personen gleichermaßen Berücksichtigung finden, kann hier nicht sicher beantwortet werden, Zweifel erscheinen jedoch nicht abwegig. Es bleibt auch die Frage, ob ein derartiges –

¹ Wer sich über aktuelle Entwicklungen des Coachings informieren möchte, sei hier auf Literatur und Coaching-Newsletter von Christopher Rauen, der die Coaching-Szene in Deutschland wesentlich mitgeprägt hat, verwiesen (<http://www.coaching-newsletter.de/change.htm>)

² Migge, Björn: Handbuch Coaching und Beratung, 3. Aufl., Weinheim 2014, S. 30

³ Die Begriffsverknüpfungen zwischen Coaching und Beratung können an den nachfolgenden beiden Titel beispielhaft belegt werden: Tomaschek, Nino: Systemisches Coaching. Ein zielorientierter Beratungsansatz, 2. Aufl. Wien 2009; Reinhardt, Christina/Kerbst, Renate/Dorando (Hg.): Coaching und Beratung an Hochschulen, Bielefeld 2006

⁴ Siehe auch Migge, B., a.a.O., S. 35

⁵ Migge, B., a.a.O., S. 30; Lippmann fokussiert in seiner Coaching-Definition auf den beruflichen Kontext und es stellt sich die Frage, ob es professionelles Coaching im außerberuflichen Kontext nicht geben oder nicht Coaching genannt werden darf? „Coaching ist eine professionelle Form individueller Beratung im beruflichen Kontext.“ Aus: Lippmann, Eric (Hrsg.): Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis, 3. Aufl., Berlin, Heidelberg 2013, S. 23 ; gleichermaßen auch Tomaschek, a.a.O., S. 19

⁶ Vgl. Lippmann, a.a.O., S. 129 f.

möglicherweise zu einseitiges – Coaching-Verständnis einer tatsächlichen Personalentwicklung förderlich ist.⁷

Allerdings erscheint es wenig plausibel, wenn privat initiiertes Coaching, dessen (objektiver) Bedarf oder (subjektive) Notwendigkeit sich aus arbeitsbezogenen Situationen ableiten lässt, nahezu ausschließlich dem „Life-Coaching“ zugeordnet wird.⁸ Eine diesbezügliche Kausalkette erschließt sich vor allem auch deswegen nicht, weil es durchaus gute Gründe geben kann, ein eigen initiiertes Coaching mit Schwerpunkt Arbeitsbezug einem vom Unternehmen initiierten Business Coaching vorzuziehen (z.B. wenn Vertraulichkeit nicht sichergestellt ist, die eigene Führungskraft „unrühmlich“ involviert ist oder das eigene Privatleben Auswirkungen auf die Arbeit hat und umgekehrt).

Im Zusammenhang mit diesem „Schubladendenken“ ist es sicherlich keine Provokation, wenn man den Eindruck schildert, dass „Life-Coachings“ nicht selten ein (unsinnig pauschaler) vorurteilsbehafteter Unterton mit generell abwertender Professionalität oder Qualität anhaftet.

Eine Differenzierung der Begriffe „Coaching“ und „Supervision“ als Teilbereiche der personenorientierten Beratung ist autorenunabhängig meist nur schwach ausgeprägt⁹. Auf eine „neue“ inhaltliche Abgrenzung wollen wir hier verzichten und uns Karolina Galdynski anschließen, die fast identische Beratungsformate erkennt und eine Abgrenzung in erster Linie im Hinblick auf die Zielgruppe herausgefunden hat¹⁰. „Supervision“ ist dabei eher im Non-Profit-Bereich anzutreffen und weniger anschlussfähig im wirtschaftsnahen, dem Coaching eher zugewandten, Bereich.¹¹

Zur personenorientierten Beratung können des weiteren Mentoring (Karriereunterstützung) und Training (fachliche und überfachliche Weiterbildung) gezählt werden, die aufgrund spezifischer, vom Coaching unterschiedlicher Zielsetzungen und Settings nicht weiter behandelt werden sollen.

Ein besonderer Blick auf die große Anzahl der etwas anderen Coaching-Veröffentlichungen soll hier nicht vernachlässigt werden, denn auch sie haben sicher zu einem nicht immer

⁷ Verrät ein Titel bereits das dahinter stehende Menschenbild? Niermeyer, Rainer: Coaching. Ziele setzen, Selbstvertrauen stärken, Erfolge kontrollieren. 4. Aufl. München 2007

⁸ Siehe hierzu die „Themenrosette des Coachings“: Böning, Uwe: Business-Coaching mit Führungskräften, in: Wegener, Robert/Loebbert, Michael/Fritze, Agnès (Hrsg.): Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog, Wiesbaden 2014, S. 23

⁹ Siehe z.B. Kühl, Stefan: Coaching und Supervision. Zur personenbezogenen Beratung in Organisationen, Wiesbaden, 2008

¹⁰ Galdynski, Karolina: Professionsbildung in der Supervision: Coaching die verpasste Welle oder Sprungbrett zur weiteren Etablierung? In: Galdynski, Karolina/Kühl, Stefan (Hrsg.): Black-Box Beratung? Empirische Studien zu Coaching und Supervision, Wiesbaden 2009, S. 73/74

¹¹ Lippmann, Eric (Hrsg.), a.a.O., S. 35 f.

positiven „Coaching-Reflex“ beigetragen. Nachstehende Originaltitel¹² lassen durchaus Bedenken aufkommen, ob es mit der Seriosität im Coaching immer zum Besten steht:

„Charisma-Coaching“, „Soul Coaching“, „Liebes-Coaching“, „Yoga-Coaching“, „Life Coaching“, „Aura-Coaching“, „Reality Creation Coaching“, „Positives Coaching“, „Wertecoaching“, „Time Coaching“, „Spirituelles Coaching“, „Zeitspar-Coaching“, „Astrocoaching“, „Glücks-Coaching“, „Provokatives Coaching“, „Coaching mit Klangschalen“, „Selbstcoaching mit Tarot“, „Coaching mit Klangschalen“ und auch so wundersame Titel sind zu finden, wie „Aus den Hemmschuhen in die Stöckelschuhe: Das Selbst-Coaching-Buch für zufriedene Mütter“, „Schätzeken, gib Gas! Selbstcoaching für berufliche und private Zwecke“, „Besser als Sex: Die exstatische Kunst des Awakening Coachings“.

Schon allein anhand dieser Titel-Beispiele verwundert es nicht, dass zum einen eine Diskussion zu „Scharlatanerie oder Professionalität“ im Coaching durchaus in der Praxis geführt wird^{13 14} und zum anderen in den obigen „Genres“ der Evaluation wohl eher keine gesteigerte Bedeutung beigemessen wird. Die teilweise hohe Aktualität der Titel lässt auch durchaus Zweifel bestehen, ob die mittlerweile große Zahl der in Deutschland gegründeten Coaching-Verbände¹⁵ tatsächlich in der Breite eine Qualitätsverbesserung erreicht haben, auch wenn sie teilweise an ihre Mitglieder durchaus hohe Anforderungen in Bezug auf Ausbildung, Erfahrung und Coaching-Qualität stellen.

Evaluation als systematisches und mehrdimensionales Bewertungskonstrukt

Auch wenn wir uns im vorliegenden Beitrag mit einem durchaus komplexen Instrument für die konkrete Praxisanwendung beschäftigen, erscheint ein über den Coaching-Tellerrand hinausreichender Blick durchaus sinnvoll, um eine ganzheitliche und aktuelle Perspektive der Evaluation¹⁶ ins Bewußtsein zu bringen:

„Evaluation bietet sich sowohl als *Aufklärungsinstrument* an, das Licht in Entwicklungsprozesse bringt, als auch als *Steuerungsinstrument*, das diese Abläufe gezielt zu

¹² Aus Sinnhaftigkeitsgründen wird hier auf die übliche umfassende Zitation verzichtet. Im eher unwahrscheinlichen Bedarfsfall können die Originaltitel mühelos über die einschlägigen Online-Portale gefunden werden.

¹³ Beispielhaft hierzu: Kühl, Stefan: Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen. Wiesbaden, 2008, S. 111 ff.

¹⁴ Werle, Klaus: Die Untiefen der Coaching-Szene, manager magazin 04/2007, abrufbar unter: <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/a-467628.html>

¹⁵ Der Coaching-Kompass führt 20 Verbände „Coaching und Coaching-Randbereiche“ samt Mitgliederzahlen auf, die teilweise qualifikationsbedingte Aufnahmeeinschränkungen haben; abgerufen am 20. Mai 2014 unter: <http://www.coaching-kompass.de/coaching-verbaende/>, Coachinghamburg benennt eine Anzahl von 26 Verbänden in Deutschland und benennt die aus seiner Sicht wichtigsten; abgerufen am 20. Mai 2014 unter: <http://www.coachinghamburg.com/coaching-verbaende/>

¹⁶ Für eine weitere Beschäftigung mit dem Forschungsgegenstand „Evaluation“ s. a. Hense, Jan/Rädiker, Stefan/Böttcher, Wolfgang/Widmer, Thomas (Hrsg.): Forschung über Evaluation. Bedingungen, Prozesse, Wirkungen, Münster 2013

beeinflussen sucht. Darüber hinaus eignet sich Evaluation auch für den reflexiven Einsatz, als ein Instrument *für die Kritik an der Moderne* selbst. Indem mit Hilfe von Evaluation nicht nur die intendierten Wirkungen von Eingriffen erfasst werden, sondern auch ihre nicht-intendierten Folgen, liefert sie die empirische Basis für eine gesellschaftliche Selbstreflexion.¹⁷

Bei dieser Beschreibung wird deutlich, dass Evaluation als systematisches methodisches Konstrukt verstanden wird und eine mehrdimensionale Betrachtungsweise anstrebt. Der diesbezügliche Mehrwert im Gegensatz zu einer möglicherweise eher eindimensionalen Betrachtung/Bewertung im Hinblick auf Kontrolle, Zufriedenheits-, Wirkungsmessung, Peer Review oder statistische Validierung erscheint plausibel und soll deshalb hier nicht weiter hinterfragt werden.

Merchel bestätigt diese mehrdimensionale Betrachtung und formuliert dazu vier zentrale Funktionen von Evaluation¹⁸, die auch als Zielsystem der Evaluation gedeutet werden können:

- Erkenntnisgewinn für Steuerungsentscheidungen
- Kontrolle (z.B. Grad der Zielerreichung, Wirksamkeit oder Aufwand-Nutzen-Verhältnis)
- Förderung von Entwicklungen
- Legitimation durchgeführter Maßnahmen (bei öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen von besonderer Bedeutung)

Für unsere weiteren Überlegungen wollen wir uns im Weiteren der vereinfacht formulierten, aber für die konkrete Umsetzung nützlichen Definition von Reischmann anschließen, der Evaluation versteht als „das methodische Erfassen und das begründete Bewerten von Prozessen und Ergebnissen zum besseren Verstehen und Gestalten einer Praxismaßnahme durch Wirkungskontrolle, Steuerung und Reflexion“¹⁹.

Wird Evaluation im beschriebenen Sinne verstanden, stellt sich unmittelbar auch die Frage nach der Abgrenzung zur Qualitätsbetrachtung einer Maßnahme. In dieser Arbeit, die einen anderen Fokus trägt, wollen wir auf einen ausführlichen wissenschaftlichen Diskurs hierzu verzichten und die beiden Begriffe Evaluation und Qualitätsbetrachtung synonym verwenden, da auch in Literatur und Praxis die Grenzen zunehmend verschwimmen²⁰. Als plausible Begründung können wir hierzu erstens anführen, dass z.B. im Standardwerk „Coaching“ von Lippmann²¹ im Inhaltsverzeichnis der Begriff Qualitätsentwicklung bzw. Qualität überhaupt nicht vorkommt, obwohl sich das Buch ausführlich mit Evaluation beschäftigt.

¹⁷ Stockmann, Reinhard/Meyer, Wolfgang: Evaluation. Eine Einführung, 2. Aufl., Opladen 2014, S. 22

¹⁸ Merchel, 2010, S. 33

¹⁹ Reischmann, Jost.: Weiterbildung – Evaluation. Lernerfolge messbar machen. 2. Aufl. Neuwied 2006, S. 18

²⁰ Hauck, 2011, S. 40 f.

²¹ Lippmann, 2013, S. XXIII f.

Zweitens werden die inhaltlichen Schwerpunkte einer Evaluation bei Merchel als „Konzept-, Struktur-, Prozess- und Ergebnisevaluation“²² bezeichnet, während Greif²³ und Migge²⁴ von „Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität“ sprechen. Drittens beschäftigen sich Schratz/Iby/Radnitzky zwar ausführlich mit Qualitätsentwicklung an Schulen, gleichwohl vermisst man in der „Vision von guter Schule“²⁵ den Begriff „Qualität“, findet dafür aber den Begriff „Evaluation“.

Die Sichtweise von Merchel wird hier übernommen, jedoch um einen weiteren Schwerpunkt „Beziehungsevaluation“ ergänzt. Hiermit soll deutlich werden, dass aus unserer Sicht die Beziehungsebene²⁶ neben den eher formalen Evaluations-Aspekten Struktur, Prozess und Ergebnis eine gleichberechtigte Beachtung im Evaluationsprozess²⁷ verdient.

Abschließend zu diesem Kapitel werden nachstehend die grundlegenden Anforderungen an eine „methodisch saubere“ Evaluation kurz dargelegt, wie sie Die Deutsche Gesellschaft für Evaluation bereits im Jahre 2002 in ihren „Standards für Evaluation“ entwickelt und veröffentlicht hat. Demnach sollen Evaluationen die nachfolgenden vier grundlegenden Eigenschaften – jeweils präzisiert mit unterschiedlichen Kriterienlisten – aufweisen:

„Nützlichkeit

Die Nützlichkeitsstandards sollen sicherstellen, dass die Evaluation sich an den geklärten Evaluationszwecken sowie am Informationsbedarf der vorgesehenen Nutzer und Nutzerinnen ausrichtet.

Durchführbarkeit

Die Durchführbarkeitsstandards sollen sicherstellen, dass eine Evaluation realistisch, gut durchdacht, diplomatisch und kostenbewusst geplant und ausgeführt wird.

Fairness

Die Fairnessstandards sollen sicherstellen, dass in einer Evaluation respektvoll und fair mit den betroffenen Personen und Gruppen umgegangen wird.

Genauigkeit

Die Genauigkeitsstandards sollen sicherstellen, dass eine Evaluation gültige Informationen und Ergebnisse zu dem jeweiligen Evaluationsgegenstand und den Evaluationsfragestellungen hervor bringt und vermittelt.“²⁸

²² Merchel, 2010, S. 55 f.

²³ Greif, 2014, S. 167

²⁴ Migge, 2005, S.75

²⁵ Schratz/Iby/Radnitzky, 2011, S. 45

²⁶ Migge, 2005, S. 51 „Beziehungsgestaltung im Coaching“

²⁷ Greif, 2014, S. 167 ordnet die Coaching-Beziehung dem Coaching-Prozess unter

²⁸ DeGEval e.V.: Standards für Evaluation, Stand 22. Januar 2014,

<http://www.degeval.de/degeval-standards/standards/>

Evaluation von Coaching-Maßnahmen

Die vorstehenden Ausführungen machen deutlich, dass Coaching und Evaluation nicht nur bzgl. ihres begrifflichen Interpretationsspielraumes, sondern insbesondere auch in Bezug auf ihre inhaltliche Ausgestaltung eine nicht zu unterschätzende Komplexität an den Tag legen. Wenn dies bereits bei singulärer Betrachtung beider Begriffe gilt, dann erst recht bei deren Verknüpfung zur Evaluation von Coaching-Maßnahmen. Diese Rahmenbedingungen für eine zukünftig verstärkte Umsetzung der Evaluation in die Coaching-Praxis sind insofern ungünstig, da es einer – sicher nicht selbstverständlichen – intensiven Beschäftigung mit dieser Thematik bedarf. Hierzu sind Qualifizierungsbemühungen und Motivationsanstrengungen der Coaches erforderlich – ergänzend zu den originären Coaching-Aufgaben. Wer sich das als Coach nicht antun möchte, hat also durchaus gute Gründe mit Hinweis auf allerlei Schwierigkeiten auf eine Evaluation von Coaching-Maßnahmen zu verzichten.

Trotzdem versuchen wir nachfolgend ein Evaluations-Konzept zu skizzieren, zunächst stärker allgemein und im sich anschließenden Kapitel eher umsetzungsbezogen pragmatisch, das je nach Ausprägung mit unterschiedlichem Aufwand einen deutlichen Erkenntnis- und Qualitätsgewinn leisten kann.

Die zur Verfügung stehenden Evaluationsmethoden sind vielfältig und ermöglichen eine bedarfsgerechte Anwendung im Hinblick z.B. auf Klientenanforderung, Zielsetzung, Dauer und Umfang einer Maßnahme.

Grundsätzlich kann eine interne oder externe Evaluation durchgeführt werden. Die Vor- und Nachteile in der Erwachsenenbildung (wir wollen hier im weiteren Sinne auch Coaching der Erwachsenenbildung zuordnen) sind gemäß Nussl folgende:

„interne Evaluation

- mögliche Vorteile:
Nähe zum Gegenstand, Identifikation der Beschäftigten/Betroffenen, unmittelbarer Nutzen, besserer Zugang zu Daten und Personen, kürzere Dauer, Kostenersparnis
- mögliche Nachteile:
Verbleib „blinder Flecken“, „Schmoren im eigenen Saft“, unprofessionelle Methoden, fehlende Distanz, geringere Glaubwürdigkeit und Legitimation

externe Evaluation

- mögliche Vorteile:
professionelle Arbeit, systematisches Vorgehen, wissenschaftliche Akzeptanz, „Objektivität“, Legitimation, mehr „Impact“
- mögliche Nachteile:
Zugangs- und Akzeptanzprobleme, längere Dauer, höhere Kosten, Zielkonflikte, Kommunikationsbarrieren^{29 30}

²⁹ Nussl, 2013, S. 22

³⁰ Die umfassendste Verknüpfung bietet die sogenannte 360°-Evaluation, die sämtliche internen und externen Bezugsgruppen im Rahmen der Evaluation berücksichtigt, s. a. Dürrschmidt, Julia: 360°-Evaluation von Coaching, Saarbrücken 2008

Da wir uns bereits zu Beginn auf personenorientierte Einzel-Coachings als Untersuchungsgegenstand festgelegt haben, können wir bereits jetzt eine erste Methodenauswahl plausibel begründen. Wenn Vertraulichkeit eine wesentliche Besonderheit des Einzel-Coachings darstellt und weitere Personen im Coaching-Prozess nicht beteiligt sind (z.B. ein Auftraggeber), erscheint eine externe Evaluation außerhalb der Coach/Coachee-Beziehung im Normalfall kaum vermittelbar. Im besonderen Konfliktfall im Coaching-Prozess oder aus dem Blickwinkel eines Coach-Trainings könnte über eine externe Evaluation erneut nachzudenken und dann ggfs. ein Commitment mit allen Beteiligten abzuschließen.

Den bereits weiter oben angesprochenen Schwerpunkten Struktur-, Prozess-, Ergebnis- und Beziehungsevaluation kann im Coaching eine unterschiedliche Bedeutung im Hinblick auf die ebenfalls bereits benannten zentralen Funktionen der Evaluation zugesprochen werden. Der Strukturevaluation, verstanden als organisatorische Rahmenbedingungen (Zeit, Raum, Ausstattung usw.), kommt hierbei eine vergleichsweise geringe Bedeutung zu. Gleiches gilt im Coaching auch für die Prozessevaluation, da die Coaching-Treffen im Regelfall einer vorgegebenen Absprache folgen und der Coaching-Prozess eher standardisiert abläuft. Der Ergebnis- und Beziehungsevaluation sollte im Coaching-Prozess eine besondere Beachtung geschenkt werden. Zum einen, weil die Ergebnisevaluation eine starke Aussage liefert, inwieweit die Coaching-Zielsetzung erreicht wurde. Und zum anderen, weil die Beziehungsevaluation mögliche förder- oder hinderliche Einwirkungen auf den Coaching-Prozess durch die Beteiligten-Beziehung deutlich werden lässt.

Eine sehr naheliegende Form der Coaching-Evaluation ist die Selbstreflexion von Coach und Coachee, die ergänzt werden kann durch eine Fremdrelexion des jeweiligen Gegenübers. Ein Austausch dieser Reflexionsergebnisse führt zu einem Reflexionsdialog. Zumindest die Selbst- und Fremdrelexion durch den Coach sollte zum Evaluations-Pflichtprogramm gehören. Eine systematische Reflexion zu festgelegten Fragestellungen hat hierbei allerdings sicher eine andere Qualität als ein „gelegentliches unspezifisches darüber Nachdenken“.

Als Methode eignet sich hierfür ein Fragen-Leitfaden, der im Gespräch oder auch schriftlich abgearbeitet werden kann. Hierbei ist eine akzeptanzfördernde Balance zwischen Aufwand und Nutzen der zu erhebenden Reflexionsinhalte zu finden. Das Gespräch fördert hierbei zwar den direkten Dialog, verhindert aber möglicherweise eine intensivere Selbstreflexion im Vorfeld. Diesen Vorteil bringt die schriftliche Form, bedeutet aber einen höheren Zeitaufwand und eine gewisse Hemmschwelle insbesondere für Personen, die sich im schriftlichen Ausdruck nicht ganz so wohlfühlen oder die Fragestellung insgesamt als Überforderung empfinden könnten.

Unabhängig von der methodischen Vorgehensweise ist jeweils begründet zu entscheiden, ob im Konzept einer Coaching-Evaluation eine eher anlassbezogene oder regelmäßige Durchführung oder beides vorgesehen ist.

Grundsätzlich kann eine Evaluation von Coaching-Maßnahmen nur dann gelingen, wenn sich die Beteiligten bereits zu Beginn des Coaching-Prozesses über Form und Ablauf kooperativ verständigen. Nur wenn sich die Methodenauswahl dabei eher an Akzeptanz und Nützlichkeit orientiert und weniger an theoretischen Evaluations-Konstrukten kann zukünftig mit einer breiteren Anwendung gerechnet werden.

Ein pragmatischer Evaluations-Ansatz für Coaching-Maßnahmen

Der nachstehende Evaluations-Ansatz ist auf die Anwendungsbedürfnisse der Praxis ausgerichtet und berücksichtigt ein systematisches Vorgehen, wie es sich aus den bisherigen Ausführungen ableiten lässt. Es wird ein Modell skizziert, das drei Stufen unterscheidet: Coaching.Evaluation, Coaching.Plus.Evaluation und Coaching.Profi.Evaluation. Jede folgende Stufe baut auf der vorangegangenen Stufe auf und ergänzt diese mit weiteren Evaluations-Aktivitäten. In der Stufe Coaching.Evaluation wird hierbei bereits ein umfangreicher Methoden-Mix vorgeschlagen, der ganz oder auch nur mit begründeten Schwerpunkten angewendet, eine aussagekräftige Evaluation einer Coaching-Maßnahme ermöglicht.

Jede Stufe hat in ihrer jeweiligen Ausprägung den gleichen Qualitätsanspruch, so dass die Unterscheidung ausschließlich im Umfang der Evaluations-Aktivitäten begründet ist. Die Auswahlentscheidung für eine Evaluations-Stufe ist abhängig von der jeweiligen konkreten Coaching-Maßnahme und den persönlichen Voraussetzungen von Coach und Coachee/Klient. Zu berücksichtigen sind hier jeweils Zielsetzung, Dauer und Umfang der Coaching-Maßnahme, aber gleichzeitig auch z.B. Erfahrung in Coaching-Prozessen sowie Qualifikation, Kompetenzen und Erfahrungen der handelnden Personen. Wer z.B. im sozialen Bereich oder als Lehrkraft tätig ist und im Arbeitsalltag mit zwischenmenschlicher Kommunikation zu tun hat, wird sich als Coachee möglicherweise mit einer Reflexion der Coaching-Maßnahme leichter tun, als Landschaftsgärtner oder Buchhalter. Insofern werden die Stufen Coaching.Plus.Evaluation und Coaching.Profi.Evaluation im Einzel-Coaching-Alltag bei weniger komplexen Coaching-Situationen eher selten zur Anwendung kommen.

Um Missverständnissen vorzubeugen sei bereits an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die den drei Stufen zugeordneten Evaluations-Aktivitäten als Vorschlag anzusehen sind, die auf die jeweilige Coaching-Maßnahme abzustimmen sind. Wichtiger als eine schablonenhafte Anwendung ist die gedankliche Auseinandersetzung mit dem theoretischen Konstrukt Evaluation und eine plausible Sinnhaftigkeit der jeweiligen Evaluations-Aktivitäten, abgestimmt auf die konkrete Coaching-Maßnahme. So ist es direkt einleuchtend, dass bei einer auf wenige Sitzungen konzentrierte Coaching-Maßnahme die Evaluation ein anderes Setting aufweisen wird als bei einer Langfrist-Maßnahme. Die Qualität der jeweiligen Evaluation ist insofern in erster Linie abhängig von einer angemessenen Abstimmung und harmonischen Balance zwischen Coaching-Maßnahme und Evaluation.

So ist es z.B. auch durchaus denkbar, dass am Ende einer Coaching-Sitzung auf eine Evaluations-Maßnahme verzichtet wird, auch wenn dies grundsätzlich in einem Commitment zu Beginn des Coachings vereinbart wurde. In besonderen emotionalen Situationen kann am

Ende einer Coaching-Sitzung jeder Evaluationsversuch deplatziert sein und beim Coachee großes Unverständnis auslösen. Der Coach hat insofern auch die Verantwortung für die Evaluations-Aktivitäten und sollte die konkreten Evaluations-Settings auf die jeweilige Situation im Coaching-Prozess abstimmen – durchaus auch im Dialog mit dem Coachee. Grundsätzlich sollte die Evaluation den gesamten Coaching-Prozess systematisch und regelmäßig begleiten, im besten Fall wird die Evaluation als integraler Bestandteil des Coachings begriffen.

3-Stufen-Modell der Evaluations-Aktivitäten

Coaching.Evaluation

Dialogische Reflexion vor Beginn der Coaching-Maßnahme

Vorschlag konkreter Evaluations-Aktivitäten (Coach)

Dialog + Commitment über Ziele, Wünsche, Erwartungen, Ablauf der Coaching-Maßnahme

Commitment zur Evaluation der Coaching-Maßnahme

Dialogische Reflexion vor jeder Coaching-Sitzung mit Bezug auf

„Praxis-Wirkung“ seit der letzten Sitzung und daraus abgeleitete Erwartungen/Wünsche (Klient)

Stand/offene Fragen zur letzten Sitzung

Beziehungsklärung – Umgang miteinander i.O.?

Dialogische Reflexion nach jeder Coaching-Sitzung mit Bezug auf

Sitzungsergebnis/getroffene Vereinbarungen

Fortschritt durch Coaching-Maßnahme

Zufriedenheit

Dialogische Reflexion nach Abschluss der Coaching-Maßnahme

Gegenüberstellung Eingangs-Commitment und Wirkung/Erfolg/Umsetzung in den Alltag

Qualitative Aufwand-Nutzen-Betrachtung

Zufriedenheit mit der Gesamt-Maßnahme

...

Coaching.Plus.Evaluation

Anlassbezogene Evaluationsvertiefung

Dokumentation der Coaching-Sitzungen (Protokoll, Video usw.)

Tagebuch des „Coaching-Wirkungen“ auch für die Zeit zwischen den Sitzungen

Fragebogen zur Coach-Bewertung (Klient)

...

Coaching.Profi.Evaluation

360°-Evaluation (incl. Betroffene im Umfeld)

Quantitative Bewertungen

Coach-Supervision

...

Der vorgeschlagene Methoden-Mix auf der Stufe Coaching-Evaluation bedarf in einer umfassenden oder auch nur teilweisen Anwendung gleichermaßen der Akzeptanz der beiden Coaching-Dialogpartner. Eine der jeweiligen Coaching-Maßnahme angemessene Instrumenten-Auswahl kann die Evaluations-Motivation darüber hinaus deutlich erhöhen.

Ganz bewußt haben wir bei den bisherigen Ausführungen auf quantitative Bewertungen im Rahmen einer Coaching-Evaluation verzichtet. Eine derartige Evaluationsgestaltung und Evaluationsauswertung verlangt erhebliche meß- und auswertungstechnische Anstrengungen, deren Aufwand im Einzel-Coaching im Normalfall kaum zu verantworten ist.

Da im vorliegenden Beitrag ein grundsätzlicher Methodenansatz im Vordergrund stand und weniger eine beispielhafte Evaluationsanwendung, haben wir keine Fragebögen zur Evaluation vorgestellt oder exemplarisch entwickelt³¹. Möglicherweise wäre dies eine sinnvolle Ergänzung für einen Nachfolgebeitrag.

Fazit und Ausblick

Die Sinnhaftigkeit einer vernünftigen und maßnahmenadäquaten Evaluation in der Coaching-Praxis wurde im vorliegenden Beitrag dargestellt. Die Coaches haben es (zukünftig) selbst in der Hand, durch informative Kommunikation und einen ehrlichen Dialog mit ihren Klienten, der Evaluation als integralem Bestandteil des Coaching-Prozesses einen höheren Stellenwert einzuräumen. Hierbei empfiehlt sich ein Commitment oder zumindest ein inhaltlicher Austausch zwischen Coach und Klient bereits zu Beginn des Coaching-Prozesses über alle wesentlichen Aspekte. Die Berücksichtigung der Evaluation sollte hierbei als ein ergänzender Baustein zur Qualitätsentwicklung von Coaching-Prozessen verstanden werden.

Zum Abschluss dieses Beitrages sei ein kritischer Blick auf so manche aktuelle Evaluations-Praxis erlaubt. Wenn also im Rahmen einer Evaluation (mündlich oder schriftlich) Fragen beantwortet werden sollen, die mit der konkreten Maßnahmenzielsetzung kaum in Zusammenhang zu bringen sind (z.B. persönliche Daten, Ausbildungsdaten, Sympathie-, Beziehungs- oder Zukunftsfragen), ist eine kritische Haltung angebracht. In solchen Fällen stellt sich die Frage, ob die Vertraulichkeit uneingeschränkt gewährleistet werden kann und sichergestellt ist, dass die Evaluation tatsächlich nicht für andere Zwecke missbraucht wird. Möglicherweise fehlt es „nur“ an der Evaluations-Kompetenz der Verantwortlichen, möglicherweise aber auch an einer ethischen Grundeinstellung³². Fordern Sie also eine seriöse, methodisch einwandfreie Evaluation, um Coaching-Prozesse dauerhaft positiv zu beeinflussen.

³¹ Evaluationsfragebögen finden sich z.B. in Hauck, C., 2011, Anhang

³² Migge, 2014, S. 83 ff.: Coach-Kernkompetenz 1: Ethik und Professionsstandard

Literaturverzeichnis

DeGEval e.V.: Standards für Evaluation, Stand 22. Januar 2014,
<http://www.degeval.de/degeval-standards/standards/>

Dürschmidt, Julia: 360°-Evaluation von Coaching. Befragung der Beteiligten eines interdisziplinären Coaching-Projektes für Studenten, Saarbrücken, 2008

Galdynski, Karolina: Professionsbildung in der Supervision: Coaching die verpasste Welle oder Sprungbrett zur weiteren Etablierung? In: Galdynski, Karolina/Kühl, Stefan (Hrsg.): Black-Box Beratung? Empirische Studien zu Coaching und Supervision, Wiesbaden 2009

Greif, Siegfried: Wie wirksam ist Coaching? Ein umfassendes Evaluationsmodell für Praxis und Forschung. In: Wegener, Robert/Loebbert, Michael/Fritze, Agnès (Hrsg.): Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog, Wiesbaden 2014, S. 159-177

Hauck, Carolina: Evaluation im Coaching. Wege zur Qualitätssteigerung, Saarbrücken 2011

Hense, Jan/Rädiker, Stefan/Böttcher, Wolfgang/Widmer, Thomas (Hrsg.): Forschung über Evaluation. Bedingungen, Prozesse, Wirkungen, Münster 2013

Kühl, Stefan: Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen. Wiesbaden 2008

Lippmann, Eric (Hrsg.): Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis, 3. Aufl., Berlin, Heidelberg 2013

Merchel, Joachim: Evaluation in der sozialen Arbeit, München 2010

Migge, Björn: Handbuch Coaching und Beratung, 3. Aufl., Weinheim 2014

Niermeyer, Rainer: Coaching. Ziele setzen, Selbstvertrauen stärken, Erfolge kontrollieren. 4. Aufl. München 2007

Nuissl, Ekkehard: Evaluation in der Erwachsenenbildung, Bielefeld 2013

Reinhardt, Christina/Kerbst, Renate/Dorando (Hg.): Coaching und Beratung an Hochschulen, Bielefeld 2006

Reischmann, Jost.: Weiterbildung – Evaluation. Lernerfolge messbar machen. 2. Aufl. Neuwied 2006

Schwamm, Nadine: Wirksamkeit von Coaching, Norderstedt 2008

Schratz, Michael/Iby, Manfred/Radnitzky, Edwin: Qualitätsentwicklung. Verfahren, Methoden, Instrumente, Weinheim 2011

Stockmann, Reinhard/Meyer, Wolfgang: Evaluation. Eine Einführung, 2. Aufl., Opladen 2014

Tomaschek, Nino: Systemisches Coaching. Ein zielorientierter Beratungsansatz, 2. Aufl. Wien 2009

Wegener, Robert/Loebbert, Michael/Fritze, Agnès (Hrsg.): Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog, Wiesbaden 2014

Werle, Klaus: Die Untiefen der Coaching-Szene, manager magazin 04/2007, abrufbar unter:
<http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/a-467628.html>