

Blackbox Coaching? Problemfelder bei der Evaluation von Coachingprozessen

ePaper



„Irgend etwas wird von irgend jemanden nach irgend welchen Kriterien in irgendeiner Weise bewertet.“ (Kromrey, 2001, S.21) so Kromreys etwas zynische Definition von Evaluation, die jedoch einen berechtigten Bezug zur Realität herstellt. Denn die **Coachingevaluierung unterliegt** im zeitlichen Ablauf einer **Vielzahl an Problem behafteten Einflussfaktoren**. Dieser Sachverhalt potenziert sich bei der Evaluation von Coachingmaßnahmen in der Weise, als das bereits der Prozessinput - also das Coachingergebnis - wiederum zahlreichen Umfeldeinflüssen ausgesetzt ist. **Wenn schon die Eingangsgröße des Prozesses nicht belastbar ist, wird es schwierig, daraus aussagekräftige Evaluierungsergebnisse ableiten zu können.** Nachfolgend werden ausgewählte Problemfelder bei der Evaluation von Coaching-Erfolgen beschrieben:

Gegenstand der Coachingevaluation ist der Abgleich der im Vorfeld klar fixierten Ziele mit den erreichten Coachingergebnissen. Doch nicht immer gelingt es, Ziele vorab eindeutig zu formulieren, was eine Kontrolle im Nachhinein erschwert. Auch können sich die Ziele im Coachingverlauf verändern. Zudem stellt sich die Frage, welche Messinstrumente geeignet sind, um **belastbare harte Fakten aus einem weichen Prozess zu erheben** (Renfordt, 2006, S. 8).

Hinzu kommt, dass Coachingprozesse nicht unter Laborbedingungen - abgeschirmt von sämtlichen Störfaktoren der Außenwelt - stattfinden, so dass die Evaluation von Coachingergebnissen wissenschaftlichen Erfordernissen von Haus aus nicht gerecht werden kann. Vielmehr ist der Coachee (Coachingnehmer) im Coachingverlauf stetig zusätzlichen Umwelteinflüssen ausgesetzt, die parallel zur Coachingmaßnahme auf sein Verhalten, seine Wahrnehmung usw. positiv und negativ einwirken. Es ist **defacto nicht möglich eine direkte unmittelbare Ursachen-Wirkungs-Beziehung zwischen dem Coaching und den Erfolgen des Coachees herzustellen.** Hier liegt ein sogenanntes Kausalitätsproblem vor. Da der Ursprung eines Coachingerfolgs auch bspw. in veränderten Rahmenbedingungen im gesellschaftlichen oder/und Arbeitsumfeld liegen kann, ist somit nicht klar, ob die Leistungen des Coachees ohne die

Susanne Irrgang

Jg. 1977, Dipl.-BWL (Schwerpunkt Personalmanagement), BDVT geprüfte Business Trainerin & Coach, Gründerin von humanufaktur

Ihr "berufliches Zuhause" sind die kleinen & mittelständischen Unternehmen. Aufbauend auf ihren Erfahrungen aus über 17 Jahren Tätigkeit im KMU trainiert, coacht & unterstützt sie diese Firmen nun in den Themen Self-, Team- & HR-Process-Performance.



Qualifizierungsmaßnahme ausgeblieben wären. Das hat zur Folge, dass die im Zuge der Evaluation erhobenen Daten zwar als Indikatoren für potenzielle Zusammenhänge dienen können, einen zweifelsfreien objektiven, validen und reliablen Beweis für den Erfolg oder Misserfolg einer Coachingmaßnahme liefern sie jedoch nicht.

Bei Coaching-Prozessen über einen längeren Zeitraum hinweg, kann es zudem vorkommen, dass sich der Coachee an die Möglichkeit gewöhnt, mit dem Coach verschiedene Angelegenheiten zu besprechen. An dieser Stelle muss der Coach eingreifen, indem er daran erinnert, das Coaching „Hilfe zur Selbsthilfe“ ist und dafür sorgt, dass er als Coach in Kürze nicht mehr gebraucht wird. Andernfalls besteht die **Gefahr, dass die Selbstregulierungsfähigkeiten und Feedbackmechanismen des Coachees verkümmern.**

Werden Coachings vom Unternehmen beauftragt, können insbesondere bei coachenden Vorgesetzten **Rollenkonflikte** auftreten, da sie als Führungskraft mit unterschiedlichen Rollenerwartungen konfrontiert werden und sich sowohl dem Coachee als auch dem Unternehmen verpflichtet fühlen. Nichtsdestotrotz darf der Coach seine Neutralität niemals verlieren und sich zum missionarischen Instrument zur Durchsetzung von Organisationszielen machen lassen. Zugleich darf er aber auch nicht gegen die Interessen seines Auftraggebers handeln. Vielmehr muss er stets seine Neutralität wahren und die Bedürfnisse des Coachees in den Mittelpunkt stellen. Erschwerend kommt hinzu, dass sich eine Coachingbeziehung dadurch charakterisiert, dass Coach und Coachee auf Augenhöhe agieren. Das stellt den coachenden Vorgesetzten vor eine besondere Herausforderung, da er **in der Unternehmenshierarchie über dem Coachee steht und folglich eine Abhängigkeitsbeziehung zwischen beiden besteht.** Weiters spielen hier auch der **Freiwilligkeitsgrad des Coachees** eine Rolle und damit die Frage, ob er das Coaching aus eigener Motivation heraus wahrnimmt oder ob es vom Unternehmen verordnet wurde. Letzteres kann beim Coachee Zwänge auslösen, die ihn in seiner Freiwilligkeit und Offenheit deutlich einschränken und die **Akzeptanz des Coachings gänzlich gefährden.**

Anhand dieser aufgezeigten Problemfelder zeigt sich, dass Coaching ein Thema ist, "bei dem die Praxis der Theorie weit vorausgeeilt ist" (Greif, 2008, S. 13). Die Bemühungen **praktikable Evaluationsmethoden** zur Verfügung zu stellen, **stecken nach wie vor in den Kinderschuhen**, so dass sich summa summarum zahlreiche Schwierigkeiten bei der Bewertung von Coachingmaßnahmen identifizieren lassen. So lässt sich abschließend zusammenfassen, das **Coaching** - aufgrund der zahlreichen Einflussgrößen auf den Coachingsprozess selbst und im Anschluss daran auch auf den Evaluationsprozess - **immer ein Stück weit Blackbox** bleiben wird.

Und gerade deshalb kann es ein **fundierter Selbstevaluationsprozess** des Coaches in einem Dschungel von Coachingzertifikaten schaffen, Vertrauen aufzubauen und Orientierung zu geben. Natürlich wird es einem organisationsexternen Coach vorenthalten bleiben, mit stichfesten unternehmensinternen Kennzahlen zu glänzen, aber er sollte **den ihm möglichen Anteil an der Erfolgsmessung der Coaching-Maßnahme beisteuern.**

Bei humanufaktur bspw. unterliegt jede Coachingmaßnahme einem **neunstufigen Selbstevaluationsprozess der wiederum von fünf flankierenden Maßnahmen komplettiert wird.** Dabei werden im Rahmen eines **kontinuierlichen Verbesserungsprozesses** verschiedene Qualitätsdimensionen der Coachingleistung gemessen, wodurch wertvolles Optimierungspotential für die Arbeitsweise des Coaches aufgedeckt wird. Denn nur durch eine nachweisbare Evaluation kann der Coach sein **Qualitätsverständnis** dem Kunden gegenüber transparent machen und seinen **Anspruch auf Professionalität** bekommt nach außen ein Gesicht.

Copyright by Susanne Irrgang