

# **Qualitätssicherung & Evaluation im Coaching**

Rima Willmann

17. Mai 2015

# 1 Qualitätssicherung im Coaching

## 1.1 Einleitung

Auf dem sehr heterogenen Coaching-Markt, dessen vielfältige Angebote bereits im Kapitel XXX erläutert wurden, ist die Definition von Qualitätsstandards und die Qualitätssicherung unerlässlich, um Coaching von anderen professionellen Beratungsformen zu trennen. Allgemeine und insbesondere für branchenfremde Personen nachvollziehbare Standards verhelfen diesem Beratungszweig darüber hinaus zu mehr Akzeptanz und Anerkennung. Für die Bewertung von Coaching-Maßnahmen ist zu Beginn eine klare Definition, was Qualität im Coaching bedeutet unerlässlich. Insbesondere die Vielfalt der Coaching-Angebote mit unterschiedlicher Zielsetzung und Vorgehensweisen steht aber einem eindeutigen und einheitlichen Qualitätsverständnis im Wege<sup>1</sup>.

Die Versuche von Coaching-Verbänden mittels Zertifizierungen die Qualifikation und indirekt hierdurch auch die Qualität von Coaching sicherzustellen, können nur bedingt als Qualitätssicherung gelten. Ihre diesbezüglichen Kriterien wie zum Beispiel die Berufserfahrung der zertifizierten Coaches, Umfang der Ausbildung, Teilnahme an Supervision und die Einhaltung ethischer Richtlinien lassen eine Aussage über die Befähigung eines Coaches nach transparenten Maßstäben treffen. Jedoch nicht zwangsläufig über die Qualität des durchgeführten Coachings. Die Qualifikation ist zwar Voraussetzung für qualitätsvolles Coaching, hiermit aber nicht gleichzusetzen. So ist erstens eine genaue Definition, was Qualität im Coaching bedeutet, erforderlich und zweitens die Frage zu klären, wie Qualität gemessen und über die unterschiedlichen Coaching-Formate hinweg sichergestellt werden kann.

---

<sup>1</sup>Bischoff 2011, S.34

### 1.1.1 Begriffsdefinition *Qualität & Qualitätssicherung*

Allgemein definiert ist Qualität die Gesamtheit der Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Erwartungen beziehen<sup>2</sup>. Der Begriff *Qualitätssicherung* meint alle Aktivitäten, die dazu dienen, die angestrebte Qualität erreichbar und überprüfbar zu machen<sup>3</sup>. Qualitätssicherung mit wiederholter Überprüfung von Zwischenergebnissen und Abläufen ist als kontinuierlicher Verbesserungsprozess zu verstehen, der nicht zwangsweise linear nach einer festgelegten Reihenfolge von Evaluationsschritten abläuft.

Nach *Anders* sollten die im Bereich der industriellen Produktion entwickelte Qualitätsdefinition und Qualitätssicherung nicht unreflektiert auf die Dienstleistung Coaching angewandt werden<sup>4</sup>. Im Gegensatz zur Produktion von Gütern, aber auch im Unterschied zu medizinischen Dienstleistungen, ist im Coaching der Konsument, sprich der Klient, nicht unabhängig vom Produzenten der Dienstleistung, dem Coach. Der Coachee wirkt selbst aktiv am Produkt 'Coaching' mit und muss somit bei der Beurteilung der Qualität miteinbezogen werden<sup>5</sup>. Erfolg und Qualität des Coachings hängen immer sowohl vom Coach als auch der gecoachten Person ab. Der Erfolg ist untrennbar mit den Anstrengungen und der Veränderungsbereitschaft des Klienten verbunden. Dementsprechend sind die Ergebnisse der Coaching-Maßnahmen vom Coach selbst nicht vollständig steuerbar. *Arnold* argumentiert, dass in Folge dieser Besonderheit, Qualität der Dienstleistung Coaching sich nicht quantitativ messen und kontrollieren lässt. Aus diesem Grunde müssen alle Beteiligten dem Anlass und den Zielen entsprechend zu einem gemeinsamen Qualitätsbewusstsein finden, nach welchem das Coaching in seinen Ergebnissen wie auch in der Durchführung zu evaluieren ist.

Da im Coaching der Klient im Mittelpunkt steht, liegt ein kundenbezogenes Qualitätsverständnis nahe. Entsprechend könnte Qualität im Coaching als die Zufriedenheit des Kunden mit Resultat und Durchführung der Maßnahmen definiert werden. Kunde im Sinne der herkömmlichen Qualitätssicherung ist jedoch nicht alleine der Coachee, sondern je nach Situation ebenfalls der Auftragsgeber, sprich im Falle des Führungskräftecoachings, die Personalabteilung des Unternehmens. Diese Kunden haben jedoch unterschiedliche

---

<sup>2</sup>Kiefer & Scharnbacher 1996, S.37

<sup>3</sup>Meinhold 1998, S.40

<sup>4</sup>Anders 2002, S.102

<sup>5</sup>Heß & Roth 2001, S.162

Erwartungen an Coaching-Prozesse und dementsprechend voneinander abweichende Qualitätsvorstellungen. Zudem ist Coaching mit Selbstreflektion und Anstrengungen zur persönlichen Veränderung in Einstellungen und Verhalten auf Seiten des Klienten verbunden. Dies kann vom Coachee durchaus unangenehm wahrgenommen werden und kann zur einer negativen Bewertung der Qualität des Coachings führen. In der Folge ist der Grad der Kundenzufriedenheit für die Evaluation von Coaching unzureichend und eine umfassenderes Qualitätsverständnis muss entwickelt werden. Ein erweiterter Qualitätsbegriff, der auch Gesichtspunkte des Coaching-Settings und der Durchführung einbezieht, ist somit gefordert.

### 1.1.2 Qualitätsdimensionen

Für die Bewertung von Dienstleistungen hat sich mehreren Autoren zufolge *Donabedian*<sup>6</sup> Unterteilung von Qualität in drei Ebenen als sehr geeignet erwiesen<sup>7</sup>. *Donabedian* geht von einem mehrdimensionalen Qualitätsbegriff aus, wonach die Qualität einer Dienstleistung in mehreren Dimensionen beurteilt werden kann, die sich inhaltlich voneinander deutlich unterscheiden. Für diese Qualitätsdimensionen können Qualitätsmerkmale gebildet werden, um Dienstleistungen wie Coaching nach diesen Kriterien zu überprüfen und vergleichbar zu machen.

#### Strukturqualität

Die Ebene der *Strukturqualität* bezieht sich auf alle Aspekte der Ausstattung und Voraussetzungen für das Coaching, wie die personelle, materielle und räumliche Ausstattung. Hierzu zählen die Räumlichkeiten und entsprechend die Arbeitsatmosphäre ebenso wie Qualifikation und Passung des Coaches. Neben der beruflichen Ausbildung gehört auch die Supervision und der Austausch mit Kollegen wie auch regelmäßige Fortbildung zur personellen Strukturqualität im Coaching. Auch fachliche Standards auf Seiten des Coaches sind der Strukturqualität zuzuordnen. Sie können bewertet werden anhand von Merkmalen aus Expertenwissen, Erfahrung in der Beratung, sowie empirisch-wissenschaftlich begründeter Erkenntnisse wie Belastungen im privaten und beruflichen Umfeld entstehen. Wichtig für die Strukturqualität

---

<sup>6</sup>vlg. Donabedian 1982

<sup>7</sup>vlg. Heß & Roth 2001 sowie Anders 2002

von Coaching sind hier insbesondere fachliche Standards zu Bewältigungs- und Interventionsmethoden.

Eine tragfähige Arbeitsbeziehung zwischen Klient und Coach ist ein weiteres Qualitätsmerkmal der Strukturdimension<sup>8</sup>. Dieses Kennzeichen umfasst ein vertrauensvolles Verhältnis im erweiterten Kreis aller Beteiligten, der auch den Auftraggeber beinhaltet. So sind auch die organisatorischen Rahmenbedingungen, unter denen Coaching initiiert und durchgeführt wird Bestandteil der Strukturqualität. Diese Grundlagen sehen *Heß & Roth* als Voraussetzung für die Umsetzung der Prozessqualität auf der nächsten Qualitätsebene<sup>9</sup>.

### Prozessqualität

Die Prozessqualität beschreibt alle Aktivitäten, die zur Erreichung eines bestimmten Zieles beitragen sollen. Demzufolge zählen alle Faktoren, welche die direkte Interaktion zwischen Coach und Klient bestimmen, zu dieser Ebene wie beispielsweise die Kontaktaufnahme, gemeinsame Zielvereinbarung, Beratungsgespräche und Nachbesprechungen<sup>10</sup>. Als Merkmale der Prozessdimension sind an erster Stelle die Art des Coachings, Einzel- versus Gruppencoaching wie auch die Erstellung eines auf die individuelle Situation zugeschnittenen Beratungsplans zu nennen<sup>11</sup>. Der gezielte Einsatz unterschiedlicher Interventionsstrategien, das heißt die Anwendung der Qualifikationen und Spezialisierungen des Coaches, ist der zentrale Maßstab zur Bewertung von Coaching auf dieser Ebene. Zugleich beruht die Prozessqualität nicht alleine auf den Interventionen des Coaches, sondern hängt auch von der aktiven Teilnahme des Klienten ab, die ebenso für die Bewertung evaluiert werden muss.

Für den Ablauf eines Coachings nennt *Looss* drei spezifische Kriterien, die jedoch nur als Orientierung und nicht als Standard für alle Coaching-Prozesse zu verstehen sind<sup>12</sup>. Das Coaching sollte insgesamt nicht mehr als zehn Sitzungen umfassen. Um die Impulse der Interventionen zu erproben, sind Zeitspannen von mehreren Wochen zwischen den einzelnen Sitzungen ratsam. Darüber hinaus sollten sich Phasen von Verhaltens-Verunsicherung und -stabilisierung abwechseln. Dieses Bestreben, für den Prozess des Coachings

---

<sup>8</sup>Bachmann, Jansen & Mäthner 2003, S.252

<sup>9</sup>Heß & Roth 2001, S.62

<sup>10</sup>ebenda 2001, S.65

<sup>11</sup>Bachmann, Jansen & Mäthner 2003, S.252

<sup>12</sup>vgl. Looss 1999

Qualitätsstandards zu formulieren, bedeutet ausdrücklich nicht, einen Ablauf zu automatisieren, da dieser stets der gegebenen Situation angepasst werden muss.

### **Ergebnisqualität**

Unter Ergebnisqualität wird der Erfolg einer Maßnahme verstanden gemessen durch einen Vorher-Nachher-Vergleich<sup>13</sup>. Die subjektive Zufriedenheit des Klienten, bzw. des Auftragsgebers mit dem Coaching ist dementsprechend wesentlicher Bestandteil dieser Qualitätsdimension. Als Merkmal der Ergebnisebene dient der Grad, in welchem die an das Coaching gestellten Erwartungen erfüllt wurden. Nach *Heß & Roth* kann eine Dienstleistung erst dann als qualitativ gesehen werden, wenn möglichst viele dieser Ansprüche im Endergebnis realisiert wurden<sup>14</sup>.

Für den Bereich Coaching greift eine einseitige Ausrichtung auf die Dimension 'Ergebnisqualität' für die Evaluierung von Coaching-Prozessen jedoch zu kurz<sup>15</sup>. Die Frage, ob ein bestimmtes Ziel erreicht wurde, erlaubt nur eine eingeschränkte Aussage über die Qualität eines Coachings, da die Bewertungen der Ergebnisse durch Klienten und Auftraggeber per se subjektiv sind. Coaching, welches auf eine Veränderung des Verhaltens hinarbeitet, wird bei den gecoachten Personen nicht nur positive Gefühle und Zustimmung hervorrufen, sondern verlangt auch Lernanstrengungen. Infolgedessen ist die abschließende Bewertung des Klienten nur sehr bedingt aussagekräftig über die Qualität des Coachings. Ein differenzierter Ansatz zur Qualitätsmessung und -sicherung sollte nicht nur nach dem Zufriedenheitserfolg der Beteiligten fragen, sondern vielmehr Augenmerk auf den Lernerfolg und die Ergebnisse von Veränderungsprozessen während des Coachings legen<sup>16</sup>.

Wie eingangs erläutert können die in der industriellen Produktion üblichen Qualitätsmaßstäbe für den Bereich der Dienstleistung Coaching nur sehr bedingt übernommen werden. So geht es bei der Qualitätsmessung und -sicherung in Coaching-Prozessen um das Qualitätsbewusstsein der Beteiligten (Klient, Auftragsgeber und Coach), nicht um quantitativ messbare Werte. Alle im Coaching beteiligten Personen müssen demnach ständig ihre Qualitäts-

---

<sup>13</sup>Donabedian 1978, S.858

<sup>14</sup>Heß & Roth 2001, S.63

<sup>15</sup>vgl. Heß & Roth 2001; Meinhold 1998; Spöhring & Hermer 1998

<sup>16</sup>Anders 2002, S.141

kriterien hinterfragen und diese lediglich als Orientierung verstehen<sup>17</sup>. Über Inhalt und Bedeutung einzelner Kriterien zu den drei Dimensionen Struktur, Prozess und Ergebnis besteht bis heute in der Coaching-Branche keine verbindliche Übereinkunft<sup>18</sup>. Bei der Ausarbeitung von Qualitätsstandards als Schablone für Kriterien, stellt sich die Frage, inwieweit allgemeingültige Standards die jeweiligen individuellen Coaching-Situationen und ihre Bedingungen angemessen berücksichtigen können. Coaches sollten in ihrer Arbeit von solchen generellen Qualitätsstandards nicht eingeschränkt werden, indem sie beispielsweise auf der Prozessebene nur nach Standardmethoden vorgehen, die als qualitativ voll erachtet werden. So fordern *Heß & Roth*, dass Qualitätsstandards im Coaching „die Praxis nicht festschreiben [dürfen], sondern [...] Entwicklung fördern [sollen]“<sup>19</sup>.

### 1.1.3 Evaluation von Coaching

Der Begriff Evaluation meint die systematische Betrachtung der Qualität und Verwendung, sowie die Bewertung eines Objektes oder einer Dienstleistung<sup>20</sup>. Evaluation dient dazu, Produkte und Maßnahmen zu planen, zu überprüfen und zu verbessern sowie zu legitimieren. Um Coaching sinnvoll evaluieren zu können, muss im Vorfeld festgelegt werden, wann eine Maßnahme ihr Ziel erreicht, bzw. aus Sicht von Klient und Auftraggeber zufriedenstellend erreicht hat. Für die Frage, unter welchen Bedingungen, Coaching als zufriedenstellend gewertet werden kann, war im vorherigen Abschnitt zu klären, was Qualität im Bereich Coaching bedeutet.

Evaluation kann anhand ihrer Vorgehensweise grundsätzlich in zwei Kategorien eingeteilt werden. Als ergebnisorientierte Methode wird die sogenannte 'summative Evaluation' nach Abschluss einer Maßnahme durchgeführt. Sie hat zum Ziel, den Gesamterfolg einer Dienstleistung anhand spezifischer zuvor festgelegter Kriterien zu messen. Die 'formative Evaluation', auch Prozessevaluation genannt, ist eine fortlaufende Prozessanalyse. Sie wird nach inhaltlichen wie didaktischen Gesichtspunkten während der Maßnahme durchgeführt, so dass diese permanent angepasst und verbessert werden kann. Die Prozessevaluation beinhaltet auch eine frühzeitige Wirkungsanalyse zur Akzeptanz der Maßnahme beim Klienten, dem Lernprozess und Lernerfolg,

<sup>17</sup>Bleichhardt, Hiller & Schindler 2009, S.9

<sup>18</sup>Bischoff 2011, S.37

<sup>19</sup>Heß & Rot 2001, S.64

<sup>20</sup>Bachmaier et al. 2013, S.4

sowie der Umsetzung am Arbeitsplatz<sup>21</sup>. Die formative Evaluation stellt somit vorgezogene Erfolgskontrolle dar.

*Jahn & Hofstetter* haben hinsichtlich des Erfolgs von Dienstleistungen im Bereich Coaching und Weiterbildung als Evaluationskriterien sechs unterschiedliche Ebenen identifiziert<sup>22</sup>: 1. **Zufriedenheitserfolg** – die Maßnahme wird vom Kunden insgesamt positiv bewertet 2. **Lernerfolg** – die zuvor festgelegten Ziele wurden erreicht 3. **Einstellungserfolg** – die Coaching-Intervention führt zu Einstellungsveränderung beim Klienten 4. **Verhaltenserfolg** – eine Verhaltensänderung des Coachees findet statt 5. **Organisationserfolg** – auf der übergeordneten Ebene der Organisation, bzw. des Unternehmens sind Veränderungen zu beobachten, bsp. im Betriebsklima, dem Umgang unter den Arbeitskollegen oder den Leistungskennzahlen des Unternehmens 6. **Investitionserfolg** – der Nutzen/Ertrag wiegt die Kosten der Maßnahme auf. Diese Evaluationskriterien sind je nach Anlass und Zielsetzung des Coachings unterschiedlich zu gewichten.

### **Durchführung der Evaluation im Coaching**

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt existieren keine standardisierten Messinstrumente um Wirksamkeit und Qualität im Coaching zu evaluieren<sup>23</sup>. So sind alle Beteiligten, Klienten, Auftraggeber, Coaches und Verbände auf subjektive Kriterien und Auswertung mittels Befragungen angewiesen. Es bestehen die Möglichkeiten, gesprächsbasierte Erhebungen in mehr oder weniger formalisierter Form in der letzten Coaching-Sitzung durchzuführen, oder nach Abschluss der Maßnahme anhand selbstgestalteter Fragebögen Qualität und Erfolg zu messen. Bereits während des Coachings können durch eine formative Evaluation bisherige Fortschritte erfasst und je nach Feedback gegebenenfalls die Intervention angepasst werden. Die Evaluation im Verlauf der Maßnahme bezieht sich auf Einzelaspekte wie zum Beispiel die Zielbewertung mit der Frage, welche Ziele wie erreicht werden sollen<sup>24</sup>. Das Gesamtbild des Coachings und Erfolg stehen demgegenüber bei der im Anschluss durchzuführenden summativen Evaluation im Vordergrund.

Langfristige Veränderungen des Verhaltens und der Einstellung, beispielsweise eine effektivere Problemlösungsfähigkeit, ein verbessertes Arbeitsklima

---

<sup>21</sup>Bachmaier et al. 2013, S.5

<sup>22</sup>Jahn & Hofstetter 2008, S.23

<sup>23</sup>Bischoff 2011, S.35

<sup>24</sup>ebenda 2011, S.36



oder eine höhere Zufriedenheit mit der Arbeit, sind erst post hoc und zumeist mit großem zeitlichen Abstand messbar. Ebenso kann das Verhältnis zwischen den Kosten einer Coaching-Maßnahme und ihrem Nutzen erst im Nachhinein bewertet werden. Die Passung des Coaches und der eingesetzten Methoden sind hingegen fortlaufend während des Coachings zu evaluieren. Im Fazit ist festzustellen, dass es nicht einen einzigen und optimalen Zeitpunkt für die Evaluation gibt, sondern dies wie das Coaching selbst ein anzupassender Prozess ist.

Die Bewertung von Qualität und Erfolg durch zwangsweise subjektive Aussagen der Beteiligten ist problematisch. Ein absoluter Anspruch an Objektivität kann hierbei grundsätzlich nicht erhoben werden. Bei der Evaluation einer Coaching-Maßnahme durch Klient und Auftraggeber ist die eigene Verantwortung, ihr Verhalten und Einstellung zu ändern und neue Fähigkeiten zu erlernen, zu berücksichtigen<sup>25</sup>. Nicht die Leistung des Coaches alleine wird bei der Evaluation der Ergebnisse bewertet, sondern die Anstrengungen aller Beteiligten.

Darüber hinaus sind Befragungen zur Messung des Transfer- und Lernerfolgs nur sehr bedingt geeignet, da sie nicht das eigentliche veränderte Verhalten ermitteln, sondern die unvermeidlich subjektive Wahrnehmung der Verhaltensänderung. Hier ist nicht auszuschließen, dass Klienten die von ihnen selbst als 'gewünscht' gesehenen Antworten geben. Da erfolgreiches Coaching von den Anstrengungen aller Beteiligten abhängt, bedeutet eine kritische Bewertung mit der Aussage, dass die gesteckten Ziele nicht oder ungenügend erreicht wurden, immer auch eine Selbstkritik der Klienten. So ist einerseits fraglich, ob die für die Evaluation von Qualität und Erfolg relevanten Informationen erlangt werden. Zugleich können die Antworten der Coachees bewusst oder unbewusst im Rückblick ein nicht wahrheitsgetreues Bild des Coachings wiedergeben. Anonymisierte Fragebögen, welche die Identität der Klienten von der zu evaluierenden Maßnahmen möglichst trennen, bieten hier einen Ansatz, der methodische Schwäche von Befragungen Rechnung zu tragen.

Die in den meisten Fällen des Coachings als Ziel definierte Verhaltensänderung kann durch Bewertungen von Arbeitskollegen oder Vorgesetzter gemessen werden. Ihre Einschätzung wird sehr viel objektiver ausfallen, da eine kritische Betrachtung zu den Ergebnissen nicht zugleich Selbstkritik bedeutet und sie weniger unter dem Druck stehen, die Coaching-Maßnahme als

---

<sup>25</sup>Heß & Roth 2001, S.69

Erfolg bewerten „zu müssen“. Hier ist eine umfassende Evaluierung gefragt, die alle Beteiligten, wie auch nicht direkt am Coaching beteiligten Personen, beispielsweise Kollegen, einbezieht. Sie verspricht mit einer längeren Distanz zum Abschluss der Maßnahme einen höheren Grad an Objektivität.

## 2 Literaturverzeichnis

- **Anders, Stefan (2002):** Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung im Coaching: Konzeptionelle und inhaltliche Überlegungen zur Qualität der Einzelberatung von Führungskräften, in: *Organisationsberatung–Supervision–Coaching*, Heft 2/2002, S.101-118.
- **Bachman, Thomas, Jansen, Anne & Eveline Mäthner (2003):** Evaluation von Coaching: Eine Befragung von Coaches und Klienten zur Wirksamkeit von Coaching, in: *Organisationsberatung–Supervision–Coaching*, Heft 3/2003 , S.245-254.
- **Bachmeier, Katharina; Botros, Christina; Fischer, Nele; Fischer, Sarah; Gottwalt, Carolin; Martlbauer, Thomas; Möller, Bettina; Schubach, Elisabeth & Franziska Seidel (2013):** Entwicklung eines Instruments zur Evaluation von Personalentwicklung, *Studienprojekt Personalentwicklung*, Gruppe „Evaluation“ unter Leitung von Prof. Dr.R. Trimpop, Friedrich-Schiller Universität Jena.
- **Berninger-Schäfer, Elke (2011):** Qualitätssicherung im Coaching, *Kongressbeitrag zum 8. Kongress für Wirtschaftspsychologie: „Psychologie in der Wirtschaft: Chancen und Herausforderungen“*, .
- **Bischoff, André (2011):** Evaluation von Coaching – Stand und notwendige Standardisierung, in: *Coaching Magazin*, Heft 4/2011 , S.33-37.
- **Hofstetter, Katharina & Robert W. Jahn (2008):** Lerntransfermessung im Rahmen betrieblicher Weiterbildung, *Jenaer Arbeiten zur Wirtschaftspädagogik*, Reihe A: Kleine Schriften, Heft 37.
- **Looss, Wolfgang (1997):** Coaching für Manager: Problembewältigung unter vier Augen, Landsberg/Lech.