

Qualitätssicherung & Evaluation im Coaching

Pascal Bernhard

9. Mai 2015

Hier sollen Qualitätsmessung, &-sicherung und Evaluationsmethoden im Coaching beschrieben werden

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. Des weiteren helfen allgemeine und für auch branchenfremde Personen nachvollziehbare Standards diesem Beratungszweig zu mehr Akzeptanz und Anerkennung. Zur Bewertung von Coaching-Maßnahmen ist eine klare Definition, was Qualität im Coaching bedeutet unerlässlich. Insbesondere die Vielfalt der Coaching-Angebote mit unterschiedlicher Zielsetzung und Vorgehensweisen steht einem eindeutigen und einheitlichen Qualitätsverständnis im Weg¹.

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 Berufserfahrung der zertifizierten Coaches, Umfang der Ausbildung, Teilnahme an Supervision und die Einhaltung ethischer Richtlinien lassen eine Aussage über die Qualifikation eines Coaches nach transparenten Maßstäben treffen. Jedoch nicht zwangsläufig über die Qualität des durchgeführten Coachings. Die Qualifikation ist zwar Voraussetzung für qualitativvolles 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.

1.1.1 Begriffsdefinition *Qualität & Qualitätssicherung*

Allgemein betrachtet ist Qualität die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf deren Eignung

¹Bischoff 2011, S.34

zur Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Erwartungen beziehen². Der Begriff *Qualitätssicherung* meinte alle Aktivitäten, die dazu dienen, die angestrebte Qualität erreichbar und überprüfbar zu machen³. 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 werden⁴. 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 werden⁵. Erfolg und Qualität des Coaching 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 zu lenken. *Arnold* argumentiert, dass aufgrund dieser Besonderheit der Dienstleistung Coaching, Qualität 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 kundenbezogener Qualitätsbegriff nahe. Entsprechend ist es möglich, Qualität im Coaching als die Zufriedenheit des Kunden mit Resultat und Durchführung der Maßnahmen zu definieren. Kunde im Sinne der herkömmlichen Qualitätssicherung ist jedoch nicht alleine der Klient, sondern je nach Situation ebenfalls der Auftragsgeber, sprich im Falle des Führungskräftecoachings, die Personalabteilung des Unternehmens. Diese Kunden haben jedoch unterschiedliche Erwartungen an Coaching-Prozesse und dementsprechend voneinander abweichende Qualitätsvorstellungen. Des Weiteren ist Coaching mit Selbstreflektion und Anstrengungen zu persönlichen Veränderung in Einstellungen und Verhalten auf Seiten des Klienten verbunden. Dies kann vom Coachee

²Kiefer & Scharnbacher 1996, S.37

³Meinhold 1998, S.40

⁴Anders 2002, S.102

⁵Heß & Roth 2001, S.162

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 mehrdimensionaler 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 nach mehreren Autoren zufolge *Donabedians*⁶ Unterteilung von Qualität in drei Ebenen als sehr geeignet erwiesen⁷. *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, wie die personelle, materielle und räumliche Ausstattung für das Coaching. 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 können der Strukturqualität zugeordnet werden. Sie können bewertet werden anhand von Merkmalen aus Expertenwissen, Erfahrung in der Beratung, empirisch-wissenschaftlich begründeter Erkenntnisse wie Belastungen im privaten und beruflichen Umfeld entstehen. Wichtig für die Strukturqualität von Coaching sind hier insbesondere fachliche Standards zu Bewältigungs- und Interventionsmethoden.

Eine tragfähige Arbeitsbeziehung zwischen Klient und Coach ist ein weiteres Qualitätsmerkmal der Strukturdimension⁸. Dieses Kennzeichen umfasst

⁶vlg. Donabedian 1982

⁷vlg. Heß & Roth 2001 sowie Anders 2002

⁸Bachmann, Jansen & Mäthner 2003, S.252

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 Qualitätsebene⁹.

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 Kontaktaufnahmen, gemeinsame Zielvereinbarung, Beratungsgespräche und Nachbesprechungen¹⁰. An erster Stelle sind die Art des Coachings, Einzel- versus Gruppencoaching wie auch die Erstellung eines auf die individuelle Situation zugeschnittenen Beratungsplans als Merkmale der Prozessqualität zu nennen¹¹. Der gezielte Einsatz unterschiedlicher Interventionsstrategien, das heißt die Anwendung der Qualifikationen und Spezialisierungen des Coaches, ist das zentrale Kennzeichen zur Bewertung von Coaching auf dieser Ebene. Zugleich beruht die Prozessqualität nicht alleine auf den Maßnahmen des Coaches, sondern hängt auch von der aktiven Teilnahme des Klienten ab, die ebenso für die Bewertung evaluiert werden muss.

Auch auf der Ebene der Coaching-Methoden ist die Frage, was qualitativ hochwertig ist, nicht einfach zu beantworten

⁹Heß & Roth 2001, S.62

¹⁰ebenda 2001, S.65

¹¹Bachmann, Jansen & Mäthner 2003, S.252