

Studien zum Thema „Coaching wirkt.....“

Angeregt durch die Arbeiten von *Anderson* (2001, 2004) und *Phillips & Schirmer* (2005) integrierten **Künzli & Rietiker (2009)** einen Prozess zur ROI-Schätzung in die noch laufende Standardevaluation des Coachingangebotes eines Finanzdienstleisters. Neben der quantitativen Vorher-Nachher-Erhebung wird drei Monate nach jedem Coaching eine telefonische Nachbefragung durchgeführt. Das Gespräch dauert im Schnitt eine Viertelstunde. Im Zentrum steht die Selbsteinschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit vor und nach dem Coaching, wobei die Leistungsfähigkeit vor dem Coaching auf 100% gesetzt wird. Diese Selbsteinschätzung wird durch die konkrete und verhaltensnahe Schilderung eines oder mehrerer kritischer Ereignisse validiert. So schätzte z. B. ein Bereichsleiter die Verbesserung seiner Produktivität für die Organisation auf 10%. Die Schilderung des Ereignisses förderte zutage, dass er vor dem Coaching sehr viele Überstunden angehäuft hatte, die nicht mehr kompensiert werden konnten. Während des Coachings setzte er sich intensiv mit seinen Delegationsfähigkeiten auseinander und ist heute wieder in der Lage, die normalen Arbeitszeiten einzuhalten. Obwohl die Überstunden nicht erfasst wurden, erscheint der Wert einer 10%-igen Produktivitätssteigerung (ca. 4 Stunden pro Woche) plausibel. Bei einem Vollkostensatz von CHF 600.- für eine Coachingstunde (inkl. Opportunitätskosten und Prozesskosten), einer Coachingdauer von 12 Stunden und Lohnvollkosten von CHF 150.000.- ergibt sich eine Rendite von mehr als 200%. Insgesamt ergab sich aus den bisher geführten 13 Interviews eine durchschnittliche Leistungssteigerung von 10,5%. Bei einer durchschnittlichen Coachingdauer von gut 12 Stunden und den oben aufgeführten Vollkostensätzen für das Coaching sowie den Lohn ergibt sich somit Rendite von ca. 270%. Auch wenn die Schilderungen der Verhaltensänderungen das Ausmaß der Leistungssteigerungen plausibel erscheinen lassen, sind solche Schätzungen aufgrund der fehlenden Vergleichsgruppe und der Subjektivität der Einschätzung mit Vorsicht zu interpretieren.

Quelle: Künzli, H., Rietiker, J. (2009). Return on Investment im Führungskräfte-Coaching. Unveröff. Bericht aus dem Departement P, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Anderson (2004) und Anderson, Brill & Lynch (2007) aus den Beratungsunternehmen MetrixGlobal LLC und Linkage Inc. beschäftigen sich mit der Schätzung des monetären Ertrags von Personalentwicklungsmaßnahmen, insbesondere von Coaching. *Anderson* (2004) interviewte Führungskräfte mit eigenen Coachingerfahrungen und schätzte den Return of Investment auf 689%. In einer weiteren Publikation (*Anderson, Brill & Lynch* 2007) werden 83 Führungskräfte einige Zeit nach ihrem Coaching gebeten, das Ausmaß der direkt auf die Coachingmaßnahme zurückzuführenden Produktivitätszunahme sowie die Zunahme des Nettoertrags in Prozenten zu schätzen. Die durchschnittliche geschätzte Zunahme der Produktivität betrug 6,3%, diejenige der des Nettoertrags 6,5%. Danach wurde die Lohnsumme der 83 Führungskräfte (insgesamt 18,7 Mio. \$) mit der Produktivitätszunahme multipliziert, was einen Wert von 1,365 Mio. \$ für den Wert der Produktivitätszunahme ergab. In einem zweiten Schritt addierten die Autoren die prozentuale Zunahme des Nettoertrags (6,5%) mit den Nettoeinnahmen (113 Mio. \$) und addierten diesen Betrag (7 Mio.) zum Wert der Produktivitätszunahme, was zu einem Gesamtwert von 8.365 Mio. \$ führt. Um eine konservative Schätzung zu erhalten, reduzierten sie diesen Wert um die Hälfte und beziffern den Wert des Coachings mit gut 4 Mio. \$. Zweifelhaft an diesem Vorgehen sind die Verlässlichkeit einer solche Schätzung und die kausale Verbindung mit der Maßnahme.

Quellen: Anderson, M.C. (2004). Executive Briefing: The business impact of Leadership Coaching at a professional Services Firm. MetrixGlobal, LLC. Retrieved 22.01.2009. Anderson, M.C., Brill, P., Lynch, J. (2007). The Utilization an Impact of Leadership Coaching in Organizations: Results from the Second Annual Benchmark Study. Metrix Global LLC.

Auf die Frage „**Was hat sich für Sie respektive für Ihren Klienten durch das Coaching verändert?**“ nennen sowohl Klienten als auch Coaches eine Vielzahl von Wirkungen. Am häufigsten werden Wirkungen genannt, die unter dem Oberbegriff Reflexion subsumieren lassen, gefolgt von Wirkungen, die Verhaltensänderung zum Inhalt haben und Wirkungen, die eine Persönlichkeitsentwicklung, wie z.B. Steigerung des Selbstbewusstseins, Motivation sowie Initiative betreffen. Es werden fast ausnahmslos nur positive Wirkungen von Coaching angegeben.

Quelle: Jansen, A. u.a. (2004) Wirksamkeit von Coaching – Eine empirische Studie mit Coaches und Klienten

Bowles et al. (2007) untersuchten Zielerreichung, den Zuwachs von neun Führungskompetenzen und den Rekrutierungserfolg von insgesamt 59 Rekrutierungsmanagern (30 mittleres Management, 29 höheres Management) der U S-Armee. Wobei beide Führungsstufen nicht mehr direkt in die Rekrutierungsprozess involviert waren, sondern so genannte „Station Commanders“ mit einer Anzahl direkt unterstellten Rekrutierungsbeamter und so genannte „Company Commanders“ als Vorgesetzte von mehreren „Station Commanders“. Das Programm war auf 12 Monate ausgelegt. Ziele konnten individuell gewählt werden. Alle Coaches hatten viel Erfahrung in der Rekrutierung. Die mittleren Manager nahmen durchschnittlich 405', die höheren Führungskräfte 420' Coaching in Anspruch. Anzahl und Dauer der Treffen wurde individuell vereinbart. Jede Führungskraft konnte bis zu fünf frei gewählte Ziele bearbeiten. Die gewählten Ziele wurden nachträglich den drei Bereichen Rekrutierung, Lebensqualität und Führung zugeordnet. Als wichtige Größe für den Coaching-Erfolg betrachteten die Autoren das Engagement der Klienten. Die Einschätzung des Engagements erfolgte durch den Coach auf einer 3-Punkte-Skala (verschlossen/wenig empfänglich für Inputs; einigermaßen empfänglich für Inputs; nimmt Rat und Unterstützung offen entgegen/empfänglich für Input) und wurde nach jeder Sitzung und am Ende des Coachings erhoben. Des Weiteren schätzten die Coaches den individuellen Lernzuwachs ihrer Klienten, wiederum auf Dreipunktskalen, auf neun für ihre Aufgabe relevanten Kompetenzen ein. Jede der drei Ausprägungen pro Kompetenz wurde mit einem im Verhalten verankerten Beispiel beschrieben. Die Manager der beiden Führungsstufen unterschieden sich nicht im Ausmaß, aber in der Art der gewählten Ziele. Während beide Gruppen im Schnitt praktisch die volle Anzahl möglicher Ziele (4.8 vs. 4.7) bearbeiteten, wählten die Führungskräfte der mittleren Stufe am meisten Ziele aus dem Bereich Lebensqualität, gefolgt von Leistung und Führung. Die höheren Führungskräfte bearbeiteten am meisten Ziele aus dem Leistungsbereich, gefolgt von solchen aus den Bereichen Lebensqualität und Führung. In der Gruppe mittleres Management korrelierte das Coaching-Engagement signifikant mit dem Lernfortschritt in den Kompetenzen Zeitmanagement und direkte Führung der Mitarbeitenden. In der Gruppe der höheren Führungskräfte wurden drei signifikante Korrelationen gefunden: Direkte Führung der Mitarbeitenden, analytische Fähigkeiten und Leadership (z. B. klare Kommunikation, Einschätzung der Fähigkeiten der Mitarbeitenden, etc.). Kein Zusammenhang wurde gefunden zwischen dem Coaching-Engagement und der Rekrutierungsleistung. Das interessanteste Ergebnis betraf die Rekrutierungsleistung. Im Referenzjahr übertrafen beide Gruppen der gecoachten Führungskräfte die Leistungen einer Vergleichsgruppe erfahrener, aber nicht am Programm teilnehmender Führungskräfte signifikant, wobei die Gruppe der Teilnehmer aus der mittleren Führungsebene am meisten profitierte. Ein zweiter Vergleich der Interventionsgruppen mit dem nationalen Leistungsschnitt des Referenzjahres zeigte eine signifikante Mehrleistung der mittleren Manager, nicht aber der höheren Führungskräfte. Eine Hochrechnung der Mehrleistung auf Ebene mittleres Management auf die ganze USA ergab ein Plus von 11'200 (10,2%) zusätzlichen Rekrutierungen, was die Autoren als beträchtliche Leistungen bezeichnen. Bemerkenswert ist, dass die zusätzliche Leistung nicht direkt, sondern indirekt über die Rekrutierungsbeamten zustande kam.

Quelle: Bowles, S., Cunningham, J.L., De La Rosa, G .M., P icano, J. (2007). Coaching leaders in middle and executive management: Goals, performance, Buy-in.

Dabei wirkt sich Coaching vor allem auf der emotionalen und kognitiven Ebene aber auch auf der verhaltensbezogenen Ebene aus. Ein großer Anteil der Wirkungen bezieht sich auf die Verbesserung der Reflexionsfähigkeit. Dies ist insofern erfreulich, da (Selbst)-Reflexionskompetenz einen hohen und unmittelbaren Einfluss auf die grundsätzliche persönliche Problemlösungskompetenz aufweist und als zentrales Meta-Ziel eines Coachingprozesses anzusehen ist. Weiters wird sehr häufig

als Wirkung eine Veränderung des Verhaltens genannt, wie z.B. verbesserte Führungskompetenz, verbessertes Konfliktmanagement, verbesserte Kommunikationsfähigkeit und verbesserte Entscheidungsfähigkeit. Der Wunsch der Klienten nach Verhaltensänderung, der sich bei den Anlässen gezeigt hat, wird im Coaching demnach erfüllt. Diese Ergebnisse stehen in Übereinstimmung mit einer Studie von Gegner ..., die belegt, dass vor allem eine Zunahme von Bewusstsein und Verantwortung sowie Verhaltensänderungen zu den Wirkungen von Coaching gehören.

Quelle: Jansen, A. u.a. (2004) Wirksamkeit von Coaching – Eine empirische Studie mit Coachs und Klienten. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching. 3/03. S 251.