

Coachingenerfolge messbar machen

BALANCED COACHING. Immer mehr Unternehmen fordern ein Bildungscontrolling, das auch das Coaching umfasst. Coaches sollten in der Lage sein, den Nutzen ihrer Arbeit deutlich zu machen. Das Hamburger Trainings- und Beratungsunternehmen *heinze + alwart* hat mit »Balanced Coaching« ein Instrument entwickelt, das Qualität und Effizienz im Coaching transparenter machen will. Susanne Alwart beschreibt in diesem Fachartikel, was unter »Balanced Coaching« zu verstehen ist.

Von Susanne Alwart

Achim Aufwärts hat Karriere Wünsche. Im Feedback von seinem Vorgesetzten erfuhr er, dass seine Sozialkompetenz für eine Karriere als Führungskraft nicht ausreicht. Das Unternehmen schätze zwar sein Expertenwissen, erwarte jedoch, dass er an seinen »weichen Kompetenzen« arbeite. Daraufhin bietet die Personalentwicklung der Nachwuchskraft Unterstützung durch einen Coach an. Achim Aufwärts ist einverstanden, glaubt aber, dass sein Vorgesetzter dem Coaching kritisch gegenüberstehen scheint. Überraschenderweise verlangt der nämlich eine Kosten-Nutzen-Berechnung für die »Investition« des Unternehmens in den Coachingprozess.

Jahrelang galten weiche Faktoren wie Mitarbeitermotivation, vertrauensvolle Zusammenarbeit oder Wertschätzung als im Ergebnis nicht messbar. Es galt als verpönt, den Leistungsaufwand einer Führungskraft hinsichtlich dieser Faktoren messen zu wollen. Somit war nicht greifbar, ob deren Führungsqualitäten bei den Mitarbeitern überhaupt Wirkung zeigten. Es fehlte nicht an Methoden zur Messung »weicher« Faktoren. Tendenziell betätigten sich jedoch eher Psychologen und Pädagogen im Bereich Coaching, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung, die auf

die betriebswirtschaftliche Erfolgsrechnung kaum Wert legten. Diskussionen, die den Kosten-Leistungs-Aspekt von Coaching nicht berücksichtigen, werden von der Geschäftsleitung inzwischen aber immer weniger akzeptiert.

Anbindung an Unternehmensstrategie

Die Idee des »Balanced Coaching« entstand in Anlehnung an die Balanced Scorecard. Die Theorie der ausgewogenen Betrachtung einer kennzahlengestützten Kosten- und Leistungsrechnung lieferte die Basis für einen neuen Ansatz,

der sowohl eine Unterstützung bei der Erarbeitung der Coachingziele liefert, als auch ein Controlling durch Kennzahlen ermöglicht. Neu an diesem Ansatz ist die Tatsache, dass auch weiche Faktoren und subjektive Wirklichkeiten kontrollierbar gemacht werden. Was ist darunter zu verstehen? Im Balanced Coaching kommt es vor allem darauf an, Bezüge zwischen den weichen Faktoren und bilanzfähigen Messgrößen herzustellen. Nur wenn es gelingt, die Aktivitäten des Coachings mit messbaren Leistungskennzahlen in Bezug zu setzen, können wir den Nutzen für das Unternehmen darstellen. Dieser Aspekt wird allzu häufig in Theorie und Praxis übersehen. Doch jede in einem Unternehmen erbrachte Leistung und jede Kostenverursachung wirkt sich auf die Gewinn- und Verlustrechnung des Unternehmens aus. Insofern muss aufgezeigt werden, inwiefern sich Coachingkosten für ein Unternehmen lohnen und die erarbeiteten Maßnahmen zum unternehmerischen Gesamtziel passen.

Darüber hinaus ermöglicht Balanced Coaching dem Coachee einen umfassenden Blick auf andere Lebensbereiche, jenseits seines beruflichen Umfelds. Oft wird deutlich, dass gerade im privaten Bereich die entscheidenden Wertmaßstäbe entwickelt werden. Auf die professionelle Rolle übertragen, führen sie dort manchmal zu erheblichen Störungen.

Die Perspektiven des Balanced Coaching werden, wie auch bei der Balan-



Foto: heinze+alwart

Susanne Alwart bei der Arbeit mit »terrestischen Landkarten«

Checkliste Coachingziele in Kennzahlen umsetzen		
	Beispiel: Expertenwissen ausbauen	Beispiel: Kommunikationsfähigkeiten verbessern
Vom Unternehmen vorgegebene Perspektiven (Beispiel):		
a) gesunde Finanzkraft	<p>Ziel: Zwei innovative Produktentwicklungen pro Jahr initiieren und dadurch im Bereich der Produktneuentwicklungen für 5 Prozent Umsatzsteigerung sorgen</p> <p>Aktivität: Als Projektleiter Projektgruppe einberufen und begleiten</p> <p>Kennzahl: Umsatz im Bereich der Produktneuentwicklungen</p>	<p>Ziel: Kürzungen der Teamklausuren (statt 4 Stunden wöchentlich nur noch eine Stunde), Kommunikation verbessern</p> <p>Aktivität: Agenda einführen, Sprechzeiten vereinbaren</p> <p>Kennzahl: Produktivität je Mitarbeiter</p>
b) flexible Geschäftsprozesse	<p>Ziel: Verbesserung der Effizienz um 8,4 Prozent</p> <p>Aktivität: Literaturrecherche; Kernprozesse prüfen; Workshop mit den Mitarbeitern</p> <p>Kennzahl: Durchlaufzeiten pro Produkt</p>	<p>Ziel: Rationalisierung, Abbau von Schnittstellen durch »miteinander reden«</p> <p>Aktivität: Arbeitsplatzanalyse, Prozessbeschreibung des gesamten Teams</p> <p>Kennzahl: Reduzierung der Postbearbeitungszeit um 7,2 Prozent</p>
c) Lernen & Entwicklung	<p>Ziel: Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter für das Unternehmen aktivieren</p> <p>Aktivität: Benchmarking, Qualitätszirkel</p> <p>Kennzahl: Anzahl umsetzbarer Verbesserungsvorschläge</p>	<p>Ziel: Planung aller neuen Projekte mit unterstützender PM-Software</p> <p>Aktivität: Produktinformationen anfordern; Software implementieren; Produktschulung durchführen; Vereinbarung mit MA hinsichtlich des Einsatzes treffen</p> <p>Kennzahl: Anzahl neuer Projekte/Anzahl der mit der Software verwalteten Projekte</p>
d) Kunden	<p>Ziel: Die 5 größten Probleme der Kunden kennen und darauf den Nutzen der eigenen Produkte und die Verkaufsstrategie abstimmen</p> <p>Aktivität: 20 zielgerichtete Gespräche mit Kunden durchführen und Außendienstmitarbeiter dazu befragen (in einem Workshop)</p> <p>Kennzahl: Reduzierung der Reklamationen</p>	<p>Ziel: Fluktuationsrate der Stammkunden um 10 Prozent vermindern</p> <p>Aktivität: Teilnahme Kommunikationstraining »schwierige Kundenbeziehungen«</p> <p>Kennzahl: Abwanderung der Kunden/Kundenstatistik</p>
Zusätzlich vom Coachee gewählte Perspektiven:		
e) materielle Sicherheit	<p>Ziel: Durch maßgebliche Beteiligung an der Produktneuentwicklung Arbeitsplatz erhalten bzw. Arbeitskraft für andere Unternehmen attraktiv machen</p> <p>Aktivität und Kennzahl siehe a)</p>	<p>Ziel: Zufriedene Mitarbeiter und Kunden auf Grund der Verbesserung der Kommunikation</p> <p>Aktivität: Weiterentwicklung der kommunikativen Kompetenzen durch Einzel-Coaching + Teilnahme an einem Kommunikationstraining</p> <p>Kennzahl: Kundenhaltequote; 360 ° Feedback</p>
f) soziale Beziehungen	<p>Ziel: Durch die Zusammenarbeit in den neuen Projektteams Kontakte knüpfen</p> <p>Aktivität: Mit dem Projektteam alle 2 Monate abends essen gehen.</p> <p>Kennzahl: Anzahl der Restaurantbesuche pro Jahr</p>	<p>Ziel: Aktiver Freundeskreis</p> <p>Aktivität: Alte Freunde anrufen und miteinander ins Gespräch kommen</p> <p>Kennzahl: Anzahl der Verabredungen pro Monat</p>
g) Werte	<p>Ziel: Den neuen Wert »Innovation« pflegen und weiterentwickeln.</p> <p>Aktivität: Brainstorming mit Kollegen, um innovative Ideen zu generieren.</p> <p>Kennzahl: Anzahl neuer, innovativer Ideen für das Unternehmen</p>	<p>Ziel: Gezielte Kommunikation als Wert etablieren, nicht als notwendiges Übel betrachten</p> <p>Aktivität: Arbeit mit dem Coach an Informationsprozessen.</p> <p>Kennzahl: Bearbeitungsdurchlauf von Projekten um 14 Prozent reduzieren.</p>
h) Gesundheit und Körper	<p>Ziel: Immunsystem stärken</p> <p>Aktivität: Kenntnisse über Immunsystem durch Internetrecherche aneignen</p> <p>Kennzahl: Anzahl der Erkältungen</p>	<p>Ziel: Stressabbau und körperliches Wohlbefinden, um Voraussetzungen für gute Kommunikation zu schaffen</p> <p>Aktivität: 2x pro Woche Joggen und 1x Rückengymnastik</p> <p>Kennzahl: Anzahl der »Sport-Tage« pro Woche</p>
i) soziales Umfeld	Im konkreten Einzelfall kein Zusammenhang darstellbar	<p>Ziel: Mit allen Nachbarn mindestens einmal pro Quartal ins Gespräch kommen</p> <p>Aktivität: Arbeit an der inneren Haltung ins Gespräch kommen zu wollen</p> <p>Kennzahl: Anzahl der Gespräche pro Quartal</p>

Controlling Die Vorteile des Balanced-Coaching-Ansatzes

1. Der Coachee arbeitet auf der Basis der Unternehmensvision/-mission und der gesetzten strategischen Ziele und macht sie zum Ausgangspunkt des Coachingprozesses.

2. Die Effektivität und Effizienz von Coachingmaßnahmen wird messbar. Der Balanced-Coaching-Ansatz erleichtert es, rechenbare Zwischenbilanzen in Coachingprozessen zu ziehen. Der direkte Nutzen der Coachingmaßnahmen kann den Beteiligten auf diese Weise zu jeder Zeit transparent gemacht werden.

3. Die Nachhaltigkeit von Coachingmaßnahmen verbessert sich, da der Coachee zu dauerhafter Selbstreflexion und Selbsteinschätzung der abgelieferten Ergebnisse ange-

leitet wird, denn er ist ständig gefordert, seinen Erfolg über die Kontrolle der Kennzahlen zu steuern.

4. Coachingmaßnahmen können sinnvoll in Zielvereinbarungsprozesse integriert werden.

5. Methodische Schwächen des Coachs werden aufgedeckt, wenn der Coachee am Ende des Coachingprozesses noch nicht selbst in der Lage ist, abweichende Ergebnisse im Kennzahlensystem zu erkennen und erfolgreich zu steuern.

6. Je mehr Coachs in der Lage sind, das Kennzahlensystem in einen Coachingprozess zu integrieren, desto transparenter wird der Coachingmarkt der Zukunft.

→ ced Scorecard, entweder direkt vom Unternehmen vorgegeben oder mit ihm abgestimmt. Sie müssen zu gleichen Teilen bearbeitet werden. Dadurch wird eine balancierte Betrachtung eines Ziels aus verschiedenen Perspektiven möglich. Diese strategischen Aspekte richten die Einzelaktivitäten der Mitarbeiter, Teams und Führungskräfte auf eine einheitliche Unternehmensrechnung aus. Mit einem Kennzahlensystem verknüpft, lässt sie sich anschließend in den betriebswirtschaftlichen Kontext integrieren.

Weiter in unserem Fallbeispiel: Achim Aufwärts kommt zum Erstgespräch und schildert sein Problem. Er beschreibt zunächst seine Vision: »Ich sehe mich als Führungskraft, die mit Leichtigkeit agiert.« Anschließend wird er aufgefordert, aus dieser Vision Leitziele zu entwickeln. Er definiert:

1. **Expertenwissen ausbauen**
2. **Kommunikationsfähigkeiten verbessern**
3. **Präsenz erhöhen.**

Jetzt kommen die Vorgaben des Unternehmens in Form von Perspektiven hinzu. Achim Aufwärts werden zusätzlich die Perspektiven materielle Sicherheit, soziale Beziehungen, Werte, Gesundheit und Körper sowie soziales Umfeld vorgegeben. Dann erhält er die Aufgabe, in jedes Feld sein Ziele, seine Aktivitäten und eine Kennzahl einzusetzen:

Achim Aufwärts hat eine Vielzahl unterschiedlicher Ziele präzise definiert, dafür Aktivitäten benannt und Kenn-

zahlen gefunden. Aus teilweise redundanten Maßnahmen priorisiert er jetzt Handlungsfelder. Wir haben zur Verdeutlichung die Spalten »Kommunikationsfähigkeiten verbessern« und »Expertenwissen ausbauen« beispielhaft ausgefüllt. Hier wird deutlich, dass sowohl die Ziele als auch die Aktivitäten zum Gesamtziel der Unternehmung einen Beitrag leisten. Die Kennzahlen ermöglichen einen Bezug zur Kosten- und Leistungsrechnung und zu anderen erfolgsrelevanten Faktoren. Auf Grund dieser Transparenz kann Achim Aufwärts erkennen, inwieweit sich seine Aktivitäten auf die Erfolgsrechnung des Unternehmens und sein Privatleben sowie sein Wohlbefinden auswirken.

Der Coach sollte Kennzahlen hinterfragen

Der Coach hat im Coachingprozess die Methodenkompetenz, die Plausibilität von Zielen, Aktivitäten und Kennzahlen zu hinterfragen. Er verfügt darüber hin-

aus über betriebswissenschaftliche und psychologische Kenntnisse und vermittelt methodische Wege, um sowohl betriebswirtschaftlich als auch persönlich erfolgreich zu werden. Die Verantwortungsübernahme des Coachees, seine gesamten Coachingaktivitäten auf ein Kennzahlensystem zu beziehen, schafft die Verbindung zu einer Kosten- und Leistungsrechnung, die dem Unternehmen den Grad des erfolgreichen Gelingens aufzeigt. Hier besteht die Notwendigkeit, ständig auf die Erreichung der geplanten Kennzahlen hinzuwirken.

Die vermeintliche Schwierigkeit bei dieser Arbeit ist das Messen »weicher Kompetenzen« und internaler, subjektiver Faktoren. Nicht jedes Ziel ist auf Anhieb quantifizierbar. Es bedarf der ständigen Reflektion betriebswirtschaftlicher Überlegungen, die dem Coachee nicht immer von vornherein deutlich sind. Wenn es zum Beispiel darum geht, eine Kennzahl für das Ziel »Ich möchte die Länge meiner Teamklausuren reduzieren« zu definieren, dann reicht es nicht aus, als Kennzahl die »verkürzte Zeit« der Teamklausur anzugeben. Betriebswirtschaftlich gesehen ist die Verkürzung der Teamklausur lediglich eine Prozessoptimierung, die zur Investition von Produktivität genutzt werden muss. Insofern hat Achim Aufwärts die Verantwortung dafür zu übernehmen, dass die Verkürzung der Teamklausur zur Produktivität seiner Mitarbeiter beiträgt.

Unter diesem Aspekt erhält Coaching einen neuen Stellenwert für das Unternehmen. Dem Coachee wird deutlich, dass jede Aktivität seines Handelns einen betriebswirtschaftlichen Nutzen ausweisen muss. Selbst das Coaching, das er unternimmt, um diesen neuen Aktivitätenplan zu entwickeln, ist als Kostenfaktor zu betrachten und muss in



Autorin

Susanne Alwart, Diplomökonomin, Trainerin, Beraterin für Unternehmensentwicklung und Coach
heinze+alwart

Unternehmensberatung und Ausbildungsinstitut für Trainer, Berater und Führungskräfte

Ditmar-Koel-Str. 23a, 20459 Hamburg

Tel. 0 40/31 79 39 00

www.balanced-coaching.de

der persönlichen Kalkulation des Coachees Berücksichtigung finden. Entsprechend ist die Forderung des Vorgesetzten, wie in unserem Beispiel, nach einer Kosten-Nutzen-Analyse für einen Coachingprozess, vollkommen berechtigt.

Der Einsatz des Balanced Coachings wirkt sich auf die Qualität eines Coachingprozesses folgendermaßen aus:

a) Strukturqualität

Der Coach muss in der Lage sein, den Coachee mit Hilfe von Fragetechniken, ausgehend von dessen Vision und Leitzielen, durch seine persönlichen Lebensbereiche zu führen, die in der Balanced-Coaching-Card reflektiert werden. Es ist entscheidend für die Qualität des Coachingprozesses, auch im Sinne des Controllings, dass neben Zielen auch Kennzahlen gefunden werden. Dies stellt in der Praxis des Coachens das größte methodische Problem dar. Viele Coaches handeln bevorzugt in der Rolle eines Feedbackgebers. Dafür brauchen sie den inhaltlichen Zusam-

menhang nicht zu verstehen. Dies kann dem Coachee auch nützen. Allerdings ist eine solche Arbeitsweise weder methodisch transparent noch betriebswirtschaftlich reflektiert. Die Nachhaltigkeit einer Coachingmaßnahme wird dadurch in Frage gestellt.

b) Prozessqualität:

Die Prozessqualität des Coachings beinhaltet Ablauf und Inhalt des Coachings. Der Coachee wird in der ersten Coachingsitzung seine persönliche Card, seine Themenfelder und Kennzahlen erstellen und in den folgenden Sitzungen die Methoden der Umsetzung erarbeiten. Dabei wird er sich in der Wahrnehmung der eintretenden Effekte üben und sich auf festgelegten Erfolgsskalen selbst einschätzen lernen. Die Balanced-Coaching-Card informiert fortlaufend über den Stand des Entwicklungsprozesses.

c) Ergebnisqualität

Das Kennzahlensystem verfolgt die Absicht, über eine klare Zuordnung zur

Kosten- und Leistungsrechnung der Unternehmung einen Erfolg messbar zu machen. Abweichungen können frühzeitig festgestellt und durch geeignete Gegensteuerungsmaßnahmen korrigiert werden. Wichtig scheint uns, dass der Coachee die von ihm gesetzten Ziele im Zusammenhang der Gesamtunternehmensziele erkennt und seinen Beitrag am Ergebnis dokumentiert. Auf diese Weise wird deutlich, dass bestimmte persönliche Ziele nur eine unmittelbare Auswirkung auf die Unternehmensrechnung haben, wenn der Coachee sie als Investition für eine Ergebnisoptimierung rechnerisch darstellen kann.

Achim Aufwärts legt die Balanced-Coaching-Kennzahlen seinem Vorgesetzten vor. Daraufhin ist dieser vom Nutzen des Coachings überzeugt und bewilligt fünf Coachingsitzungen. Darüber hinaus integriert er die meisten Kennzahlen in die jährliche Zielvereinbarung.

Susanne Alwart