



Qualitätsmanagement im Einzel-Coaching

Ein Leitfaden für Personalentwickler

**zur optimalen Entwicklung
und Steuerung individueller
Coaching-Maßnahmen in
der eigenen Organisation**



Deutschland
Charter Chapter

Die International Coach Federation

Die International Coach Federation (ICF) wurde 1995 in den USA gegründet und ist heute mit mehr als 25.000 Mitgliedern in über 110 Ländern – darunter mehr als 17 Staaten Europas – die größte internationale Non-Profit-Vereinigung professioneller Coachs. Den ICF Deutschland e.V gibt es seit 2001, derzeit zählt die ICF in Deutschland rund 350 Mitglieder. Voraussetzung der ICF-Mitgliedschaft sind Nachweise einer fundierten Coaching-Ausbildung sowie der aktuellen Tätigkeit als Coach. Die ICF-Zertifizierung, bereits 1998 eingeführt, ist die international am weitesten verbreitete und zugleich die einzige weltweit anerkannte Coaching-Zertifizierung. In zahlreichen internationalen Konzernen und Organisationen (zum Beispiel IBM und NASA) ist eine ICF-Zertifizierung Voraussetzung für die Aufnahme in den Coaching-Pool. Die Zertifizierung ist nicht an eine ICF-Mitgliedschaft gebunden; auch verbandsunabhängige Coachs sowie Mitglieder anderer Verbände können sich durch die ICF zertifizieren lassen. Der Neutralität der ICF dient es auch, dass der Verband keine eigenen Ausbildungsinstitute betreibt.

Weitere Informationen über die ICF-Deutschland:

International Coach Federation Deutschland e. V.,

Telefon: +49 6249 803 262,
E-Mail: office@coachfederation.de,
Website: www.coachfederation.de

Pressekontakte für die ICF-Deutschland:

E-Mail: presse@coachfederation.de

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	4
Checkliste für ein Coaching-Konzept	10
Die Auswahl geeigneter Coachs	14
Aufbau eines Coach-Pools	19
Der Coaching-Prozess - Die Grundlagen	21
Evaluationsprozess für Coaching-Aufträge	26
ANHANG	34

(Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird in der Broschüre der Einfachheit halber die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist selbstverständlich immer mit eingeschlossen.)

Impressum: (Stand August 2014)
Inhaltlich Verantwortlicher gemäß § 10 Absatz 3 MDStV:
Bernhard A Zimmermann
1. Vorsitzender ICF-Deutschland e.V.
Kobenkamp 2, 21643 Beckdorf

Haftungshinweis: Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Einleitung

Coaching hat sich seit nunmehr 20 Jahren in Unternehmen als Maßnahme zur Weiterentwicklung von Führungskräften etabliert. Mittlerweile gibt es diverse Studien zur Wirksamkeit von Coaching. Die Untersuchungen bestätigen immer wieder eine steigende Nachfrage nach Coaching. Allerdings bleibt die Qualität der Einzelleistungen nicht selten hinter den ursprünglichen Erwartungen zurück.

Ein wesentlicher Grund für diese Diskrepanz scheint ein recht unspezifisches Coaching-Verständnis auf dem Markt zu sein. Bei genauerer Prüfung entdeckt man sowohl bei Anbietern als auch bei Coaching-Konzepten und internen Coach-Pools in Unternehmen, dass so gut wie jede Unterstützung von Einzelpersonen im „eins zu eins Kontakt“ als Coaching bezeichnet wird. Im Angebotsspektrum finden sich nicht selten Trainingsdialoge, Therapiegespräche, Supervisionsansätze und sehr oft auch einfache Beratungsgespräche.

Angesichts einer solchen Marktentwicklung wird daher die Frage nach Maßnahmen zur Qualitätssicherung immer lauter. Es scheint in vielen Einsatzbereichen an der Zeit, das eingeführte Instrument Coaching auf den Prüfstand zu stellen.

- Sie stehen auch vor der Aufgabe, Coaching in Ihrem Unternehmen zu etablieren?
- Sie sollen die Qualität des vorhandenen Coaching-Angebots überarbeiten?
- Sie sollen in Ihrem Zuständigkeitsbereich langfristig ein gesichert hochwertiges Coaching-Angebot bereitstellen?

Dieser Leitfaden unterstützt Sie dabei. Sie finden darin:

- ein Vorgehen zur Entwicklung / Anpassung eines professionellen Coaching-Konzepts für Ihr Unternehmen (siehe Checkliste für ein Coaching-Konzept),
- Hinweise und mögliche Kriterien für die Auswahl geeigneter, professioneller Coachs (siehe Die Auswahl geeigneter Coachs) und den Aufbau eines Coach-Pools (siehe Aufbau eines Coach-Pools),
- die Beschreibung der Einzelaspekte eines qualitativ hochwertigen Coaching-Prozesses (siehe Der Coaching-Prozess), Optionen für die Evaluation von Coaching-Maßnahmen (siehe Evaluationsprozess für Coaching-Aufträge), diverse Arbeitsdokumente für die Praxis (siehe Anhang).

Damit

- etablieren Sie ein Coaching-Verständnis im Unternehmen, das Coaching wieder zu dem erklärt, was es ist: ein effektives Instrument, wenn es um Leistungs- und/oder Persönlichkeitsentwicklung geht, das auf messbare Ergebnisse ausgerichtet ist, basierend auf dem persönlichen Dialog,
- verfügen Sie in Ihrem Unternehmen über Anbieter, die das Instrument nachweislich kompetent und wirkungsstark nutzen und damit den Erwartungen, die das Unternehmen an den Einsatz von Coaching knüpft, gerecht werden,
- halten Sie ein Qualitätssicherungssystem bereit, das den hohen Nutzen Ihres Coaching-Angebots für den Anwender sicherstellt und auch so von ihm wertgeschätzt wird.

Bei unseren Darstellungen haben wir das Modell der Checklisten gewählt, um Ihnen mit den gebotenen Inhalten gleichzeitig ein Arbeitspapier mit ganz praktischem Nutzen zu liefern.

Die Basis, auf der dieser Leitfaden aufbaut, bilden sowohl die weltweit einheitlichen Ethikstandards und das Coaching-Verständnis der ICF als auch die über Jahre von internationalen Experten entwickelten Kernkompetenzen der ICF.

Aus diesem Grund sind auf den folgenden Seiten die aus ICF-Sicht wichtigsten Aspekte bezüglich Ethik und Coaching-Kompetenzen kurz zusammengefasst.

Ethische Standards der International Coach Federation

1. Werte und Ethik

Die International Coach Federation vertritt eine klare Position, wenn es um Berufsethik und die dem Coaching zugrunde liegenden Werte geht.

Die Mission der International Coach Federation ist:

- als globales Forum für die Kunst und Wissenschaft des Coachings zu wirken,
- gesellschaftliche Veränderungsprozesse zu inspirieren,
- die Qualität des Coachings zu garantieren und
- das Bewusstsein für Coaching in der Öffentlichkeit zu fördern.

Die ICF-Ethikkommission wurde 2002 eingesetzt, um die Umsetzung der ICF-Mission und die Integrität der Coaching-Gemeinschaft zu fördern. Die Ethikkommission begleitet die Coaching-Gemeinschaft in der wissenschaftlichen Diskussion, der freiwilligen Qualitätskontrolle und der Evaluierung von Coaching-Maßnahmen.

Ziel ist der Schutz der Coaching-Profession als selbstregulierende Instanz. Der ICF Deutschland e.V. führt die verantwortungsvolle Arbeit der Ethikkommission auf nationaler Ebene mit einer deutschen Ethikkommission fort. Die Ethikkommission versteht ihre Arbeit in der Beratung der ICF-Mitglieder in allen Fragen der ethischen Standards, in der Bearbeitung von Beschwerden von ICF-Mitgliedern oder deren Kunden und der fallweisen Ausarbeitung von Empfehlungen für den ICF-D-Vorstand.

Zur Einhaltung der weltweit gültigen Ethikstandards muss sich jedes ICF -Mitglied sowohl bei der Aufnahme in den Verband, als auch jährlich immer wieder neu verpflichten.

Die Ethikstandards der ICF, zu denen sich alle Mitglieder verpflichten müssen, finden Sie unter folgendem Link: www.coachfederation.de/ethik-download

ICF-Empfehlung:

Das wertschätzende Menschenbild – den Mensch als Ganzes sehen im Einklang von Körper, Seele und Geist und eine klare Position in der Berufsethik sind die kritischen Erfolgsfaktoren im Coaching.

2. Definition von Coaching

- **Coaching:** Die ICF definiert Coaching als „partnerschaftlichen und zum Nachdenken anregenden Prozess, der Menschen und Organisationen kreativ dabei unterstützt, ihr persönliches und professionelles Potential zu steigern.“ Eine ausführliche Coaching-Definition ist auf der Webseite der ICF-Deutschland hinterlegt.
- **Professionelle Coaching-Beziehung:** Eine professionelle Coaching-Beziehung liegt vor, wenn das Coaching eine geschäftliche Vereinbarung oder einen Vertrag umfasst, in denen die Verantwortlichkeiten jeder Partei festgelegt sind.
- **Professioneller ICF-Coach:** Ein professioneller ICF-Coach stimmt zu, die Kernkompetenzen der ICF in der beruflichen Praxis umzusetzen und verpflichtet sich dem ICF Ethikcode.

Um die Rollen in der Coaching-Beziehung abzugrenzen, ist es häufig erforderlich, zwischen dem Klienten und dem Auftraggeber zu unterscheiden. Zum Zweck der Identifizierung definiert die International Coach Federation diese Rollen wie folgt:

- **Klient:** Der „Klient“ oder „Coachee“ ist die Person, die gecoacht wird (es kann sich

auch um mehrere Personen handeln).

- Auftraggeber: Als „Auftraggeber“ oder „Sponsor“ werden die Einrichtung, das Unternehmen oder die Person (einschließlich ihrer Vertreter) bezeichnet, die für die zu erbringenden Coaching-Leistungen bezahlt bzw. diese veranlasst.

ICF-Kernkompetenzen

Die Liste der folgenden elf Kernkompetenzen wurde entwickelt, um das Verständnis der Fähigkeiten und Ansätze, wie sie heutzutage im professionellen Coaching nach ICF-Definition verwendet werden, zu fördern. Die Kernkompetenzen können Ihnen auch dabei helfen, festzustellen, in wie weit eine Coaching-Ausbildung den anspruchsvollen Anforderungen an Kernkompetenzen eines Coachs stand halten kann.

Schließlich werden diese Kompetenzen als Grundlage für die Prüfung im ICF-Zertifizierungsprozess verwendet und kompetente Coachs müssen sie gleichermaßen demonstrieren können.

Grundlagen Schaffen

1. Einhaltung der Ethik-Richtlinien und professioneller Standards.
Die Fähigkeit, sie im Rahmen des Coachings angemessen anzuwenden.
2. Treffen einer Coaching-Vereinbarung.
Sich mit Interessenten / Klienten über den Coaching-Prozess und die Coaching-Beziehung zu einigen.

Die Beziehung gemeinsam gestalten

3. Vertrauen und Vertrautheit mit dem Klienten aufbauen.
Eine sichere, unterstützende Umgebung herstellen, die wertschätzenden Respekt und gegenseitiges Vertrauen schafft und stabil hält.
4. Präsenz beim Coaching.
Sich mit voller Aufmerksamkeit dem Klienten und seinen Themen zuwenden. Eine spontane Beziehung mit dem Klienten aufbauen, die durch offene, flexible, vertrauensvolle und selbstbewusste Interaktion geprägt ist.

Effektives Kommunizieren

5. Aktives Zuhören.

Sich vollständig auf das konzentrieren, was der Klient sagt und nicht sagt. Die Bedeutung des Nicht-Gesagten im Kontext der Wünsche des Klienten verstehen – auch mit der Intension, das Ausdrucksvermögen des Klienten zu fördern.

6. Wirkungsvolles Fragen.

Durch Fragen die Informationen des Klienten offen legen, die nötig sind, damit der Klient maximal von der Coaching-Beziehung profitieren kann. Und/oder Fragen stellen, die für die Coaching-Beziehung nützlich sind.

7. Direkte Kommunikation.

In der Zusammenarbeit mit dem Klienten eine Sprache gebrauchen, Metaphern nutzen, Analogien erstellen die Entdecken, Rückblick, Stellungnahme, Einsicht, verbindliches Engagement und/oder Handeln hervorrufen und die größtmögliche positive Wirkung auf den Klienten haben.

Lernen und Erreichen von Ergebnissen fördern

8. Bewusstsein schaffen.

Vielfältige Informationsquellen bewerten, daraus ein Gesamtbild zusammensetzen und Interpretationen liefern, die dem Klienten zu einem stärkeren Bewusstsein verhelfen und es ihm so ermöglichen, seine Ziele zu erreichen.

9. Handlungen entwerfen.

Möglichkeiten für kontinuierliches Lernen entfalten. Für Situationen des persönlichen und des beruflichen Lebens Alternativen für neues Handeln entwerfen, die so effektiv wie möglich zu den vereinbarten Ergebnissen führen.

10. Planung und Zielsetzung.

Mit dem Klienten einen effektiven Coaching-Plan zur Zielerreichung aufstellen und diesem Plan zu folgen

11. Umgang mit Fortschritt und Verantwortlichkeit

Beschreibt die Fähigkeit, die Aufmerksamkeit auf das zu lenken, was wichtig für den Klienten ist, es jedoch seiner Verantwortung zu überlassen, ob er handelt.

Die vollständige Beschreibung der weltweit anerkannten Kernkompetenzen der ICF können Sie hier als Dokument herunterladen:

www.coachfederation.de/KernKomp-download

Checkliste für ein Coaching-Konzept

Mit einem professionellen Coaching-Konzept zieht ein Unternehmen kompetente Coaches an, nimmt frühzeitig Einfluss auf die Qualität der später durchgeführten Einzelmaßnahmen und sichert den Entscheidern das Image, Anbieter einer hochwertigen Leistung zu sein. Doch auf welche Aspekte ist bei der Etablierung eines professionellen Coaching-Konzepts zu achten?

Die Fragen und Anregungen der folgenden Checkliste führen Sie zu einer grundlegenden Positionierung für die Ausarbeitung Ihrer Coaching-Leitlinien:

1. Wie definieren wir in unserem Unternehmen Coaching?

Mögliche Definitionen:

- Coaching ist ein systematisch geführter Dialog zwischen dem Coach und dem Nutzer, der den Klienten befähigt, das von ihm angestrebte Ergebnis – in einem angestrebten Zeitrahmen - und zum gewünschten Termin in vollem Umfang zu erreichen.
- Coaching ist ein vertraulicher Einzeldialog zur Unterstützung von Führungskräften bei der Bewältigung ihrer Führungsverantwortung und den Leistungsanforderungen.
- Unser Coaching-Begriff ist so weit gefasst, dass er eigentlich alle förderlichen Gesprächseinheiten erfasst, bei denen eine Person eine andere um Unterstützung anfragt.
- In unserem Unternehmen unterscheiden wir / unterscheiden wir nicht zwischen Coaching, Training, Supervision, Mentoring, Beratung.

ICF-Empfehlung:

Wenn Sie zwischen den hier gelisteten Definitionen klar unterscheiden und Ihr eigenes Coaching-Verständnis als Basis Ihres Coaching-Konzeptes formuliert haben, können Sie in der Folge den Einsatzbereich von Coaching in Ihrem Unternehmen klar benennen und ein dazu passendes Coaching-Modell entwerfen. Schauen Sie auch, welche Wertvorstellungen in Ihrem Unternehmen gelebt / vorgelebt werden und wie Deckungsgleich das Menschenbild ist, das in Ihrem Unternehmen gefördert wird. Wie sieht die Lernkultur in Ihrem Unternehmen aus?

Die für die ICF gültige Definition von Coaching finden Sie auf Seite 6 in dieser Broschüre und auch unter folgendem Link:

<http://www.coachfederation.de/ueber-ICF>

2. Welcher Personengruppe soll Coaching zur Verfügung gestellt werden?

Möglich ist:

- bestimmten Führungsebenen,
- bestimmten Funktionsträgern (u. a. Projektmanagern),
- dem Führungsnachwuchs.

ICF-Empfehlung:

Die Praxis zeigt, dass für die Akzeptanz einer Maßnahme entscheidend ist, dass sowohl das Buchungsverfahren als auch die Persönlichkeit des Coachs auf die Zielgruppe abgestimmt ist. Also, das Anbahnungsverfahren und die Coach-Auswahl nach Zielgruppen getrennt durchgeführt wird.

3. Welcher Anlass berechtigt zur Inanspruchnahme von Coaching?

Möglich ist:

- ein selbstformulierter Unterstützungsbedarf,
- ein vom Vorgesetzten formulierter Entwicklungsbedarf,
- ein Coaching für den ersten Einsatz in einer neuen Funktion,
- ein Coaching zur Stärkung besonderer Leistungsanforderungen.

ICF-Empfehlung:

Da Coaching immer dann am besten funktioniert, wenn der Klient selbst ein Anliegen hat, sollte der vom Auftraggeber/Sponsor formulierte Entwicklungsbedarf zwischen Mitarbeiter und Sponsor ausgetauscht werden. Er sollte in keinem Fall eine Coaching-Verordnung auslösen.

4. Welche Erwartungen knüpft unser Unternehmen an Coaching-Maßnahmen?

Mögliche Ausrichtungen:

- im Hinblick auf das Coaching-Ergebnis,
- im Hinblick auf das Image der Personalentwicklung (HR/PE),

- im Hinblick auf den Return on Investment (ROI).

ICF-Empfehlung:

Eine abgestimmte Klarheit über die Erwartungen, die Coaching als Förderinstrument entfalten soll, hilft bei der Coach-Auswahl, bei der Evaluation von Coaching-Maßnahmen und bei der Prüfung der Wirtschaftlichkeit der Maßnahme. Decken sich die erreichten Ergebnisse mit den von den Entscheidern eingangs formulierten Erwartungen, rechtfertigt sich die Investition für die Maßnahme aus sich selbst heraus.

5. Welche Qualitätssicherungsmaßnahmen werden vom Unternehmen gepflegt? Mögliche Ansatzpunkte:

- bei der Coach-Auswahl,
- durch das Buchungsprozedere,
- durch Informationstransfer (alle Beteiligten wissen um alle wichtigen Aspekte und Erwartungen).

ICF-Empfehlung:

Die Qualitätssicherung beginnt beim Maßnahmenauftakt in Verbindung mit der Coach-Auswahl (dazu mehr im: Die Auswahl geeigneter Coachs).

Überprüfbar wird die Qualität der durchgeführten Coachings über ein solides Evaluationsverfahren, bei dem die Interessen der Vertraulichkeit des Klienten einerseits und die für eine Evaluation nötige Transparenz andererseits gewährleistet sind (dazu mehr im: Aufbau eines Coach-Pools).

6. Was darf beim Einsatz von Coaching nicht passieren? Zum Beispiel:

- Zu Beginn des Coachings wurde kein konkreter Auftrag formuliert, kein messbares Coaching-Ziel und/oder kein zeitliches Coaching-Ende vereinbart.
- Ein Coaching-Prozess überschreitet stillschweigend die vertraglich geregelte Gesamtdauer um mehr als ... Sitzungen – und/oder „mutiert“ zu einer abhängigen Dauerbeziehung.
- Der Klient erreicht das mit dem Coaching angestrebte Ergebnis nicht und das Coaching wird nicht abgebrochen - unterbrochen - oder ohne Anpassung fortgesetzt.
- Die Coaching-Beziehung versandet ergebnislos ohne Klärung der Gründe und/oder Vereinbarungen über die nächsten Schritte.
- Der Coach hält sich nicht an das vereinbarte Prozedere, arbeitet unethisch, bricht

- das Vertrauensversprechen oder kann sich als Coach nicht zurück nehmen.

Sind diese Frage umfassend erörtert und das Ziel von Coaching-Maßnahmen in den Coaching-Leitlinien klar erfasst, haben Sie mit dieser Gegenprobe einen Aspekt geklärt, der ins Anforderungsprofil für empfehlenswerte Coachs aufgenommen werden kann. Gleichzeitig liefern Sie dem Klienten eine Bewertungsgrundlage seines Coachings im Zuge der Evaluation.

ICF-Empfehlung:

Im Markt gibt es nichts, was es nicht gibt. So empfehlen wir neben den dokumentierten Erwartungen auch zu formulieren, welche Vorkommnisse für das Unternehmen nicht akzeptabel sind. Diese Liste kann regelmäßig erweitert werden, so dass sich ein praxisnaher Ausschlusskatalog ergibt. Dieser Katalog ist ein nützliches Dokument z.B. auch für das Erstgespräch mit einem neuen Coach.

7. Wie läuft das Vermittlungsprozedere zwischen Auftraggeber/Vorgesetztem/Sponsor/HR Verantwortlichem/Klient und Coach? Zum Beispiel im Hinblick auf:

- Auftragsklärung (wer ist Auftraggeber/Sponsor? Und wer ist Kunde/Klient)
- Verschwiegenheit (wer spricht mit wem, wann über was zu welchem Zweck?)
- Was kann der Auftraggeber/Sponsor und/oder der vermittelnde Personalentwickler garantieren? Und wie stellen Sie es sicher?

ICF-Empfehlung:

Im Vermittlungsprozedere zwischen Coach und Klient muss von Beginn an deutlich gemacht werden, dass der Dialog zwischen Coach und Klient höchst vertraulich ist. Die Personalentwicklung übernimmt in der Regel die Coach-Auswahl und garantiert die Qualität des Coachs. Sie tritt als Kontaktvermittler auf. Die eigentliche Themenverantwortung zwischen Coach und Klient wird in einer Sitzung unter vier Augen vorgenommen. Der Vorgesetzte stärkt „den Prozess“ durch sein Vertrauen in die Entwicklungsbereitschaft seines Mitarbeiters / des Klienten. Alle am Vermittlungsgespräch Beteiligten unterstützen den Prozess durch gegenseitig ausgedrückte Kompetenzvermutung.

Die Auswahl geeigneter Coachs

Nachdem das Konzept für die geplanten Coaching-Maßnahmen in der Organisation abgestimmt ist, werden im nächsten Schritt die passenden Coachs gesucht und ausgewählt.

Das ständig wachsende Angebot an Coachs und viele divergierende Coaching-Ansätze im Markt lassen mittlerweile eine strukturierte Übersicht unmöglich erscheinen. Daher zeigen wir Ihnen im Folgenden, anhand welcher Kriterien Sie Coachs finden, die zu Ihrer Organisation und Ihrem Coaching-Konzept passen und mit welchen Fragestellungen Sie dies zusätzlich im Erstgespräch überprüfen können.

Suche und Auswahl über einen professionellen Coaching-Verband

Einige Coaching-Verbände bieten ihren Mitgliedern ein sehr professionell entwickeltes Zertifizierungsverfahren. Die in solchen Verfahren erreichten Verbandszertifikate können für Sie bei der Coach-Auswahl ein wichtiges Qualitätsmerkmal sein, denn die Qualitätsanforderungen an einen Coach, die der jeweilige Verband an ein solches Zertifikat knüpft, wurden bereits aufwändig überprüft. Ein solches Verbandszertifikat unterscheidet sich damit erheblich von Abschlusszertifikaten, die von Ausbildungsinstituten am Ende einer Ausbildung an jeden Teilnehmer ausgegeben werden.

Bei den professionellen Zertifizierungsverfahren müssen die Coachs vielmehr die Stundenzahl und Inhalte ihrer Ausbildung dokumentieren und einen Einblick in die angewendeten Methoden aufzeigen. Darüber hinaus müssen sie kontinuierliche Weiterbildungen und eine Mindestanzahl durchgeführter Coachings nachweisen (und Beispiele dafür auch einreichen). Weiterhin belegen schriftliche und mündliche Prüfungen – teils auch virtuell – ihre Kompetenz.

Neben der ICF-Deutschland sind aktuell vor allem die Vertreter vom „Round Table der Coaching-Verbände“ (RTC) zu nennen, die sich für die Positionierung von Coaching als professionelle Dienstleistung engagieren.

Eine Übersicht zu den wichtigsten Coaching-Verbänden und deren Zertifi-

zierungsanforderungen in Deutschland finden Sie in dem Buch „Professionalität im Coaching“¹ von Dr. Michael Fritsch sowie im „Coach-Guide“², der von der Zeitschrift „managerSeminare“ regelmäßig herausgegeben wird.

ICF-Empfehlung:

Viele Coaching-Verbände pflegen eigene Datenbanken zu empfohlenen Coachs. Wir empfehlen auf aktive Coaching-Verbände zu achten, die eine Mitgliedschaft an die Einhaltung veröffentlichter Ethikstandards binden. Daneben sollten diese Verbände eine Coaching-Definition abbilden, die mit dem Coaching-Verständnis harmoniert, das in Ihrem Unternehmen entwickelt wurde.

Die Datenbanken der ICF finden Sie unter:

1. Auf nationaler Ebene - ICF-Deutschland-Coachs³:

www.coachfederation.de/coachs

2. Auf internationaler Ebene - Coach Referral Service ICF Global:

<http://www.coachfederation.de/CRS-global>

Suche und Auswahl von Coach-Empfehlungen

Neben der Suche und Auswahl über einen Coaching-Verband ist es im Markt durchaus üblich, Empfehlungen einzuholen. Diese können von Coachs kommen, mit denen in der Vergangenheit bereits gute Erfahrungen gemacht wurden oder von anderen HR/PE-Kollegen.

Ein Gütesiegel für einen kompetenten Coach ist in den meisten Fällen die aktive Mitgliedschaft in einem Dachverband und eine Coach-Zertifizierung, die durch ein vom Ausbildungsinstitut unabhängiges Institut bestätigt wurde. Ist dies nicht der Fall, empfiehlt es sich dringend, den „selbsternannten“ Coach im ersten Interview eingehend zu prüfen.

1 Professionalität im Coaching, Dr. Michael Fritsch, Verlag: V-Wissenschaft 2010

2 Quelle Coach-Guide

3 Quelle Zertifizierungsvoraussetzungen ICF

Für ein solches Gespräch haben wir nachfolgend die wichtigsten Fragen zusammengestellt und zusätzlich im Anhang die „Checkliste zur Coach-Auswahl“ mit detaillierten Fragen angefügt. Beides soll Ihnen helfen, die zu erwartende Coaching-Qualität des Anbieters zu prüfen.

ICF-Empfehlung:

Achten Sie beim Interview darauf, dass Sie einen professionellen Coach vor sich haben, der für die Fragestellung des Klienten geeignet erscheint und der zu Ihrer Unternehmenskultur passt.

Die Professionalität eines Coachs lässt sich unter anderem daran erkennen, dass er regelmäßig Supervision in Anspruch nimmt und für seine eigene Weiterentwicklung kontinuierlich Fortbildungen besucht. Fragen Sie aktiv danach, an welchen Qualifizierungsmaßnahmen er im letzten Jahr teilgenommen hat, was seine wichtigsten Erkenntnisse daraus waren und wie er diese Erkenntnisse in die Praxis umgesetzt hat.

Ein weiterer Ausdruck von Professionalität und Erfahrung ist, dass sich der Coach in den Kontext Ihrer Führungskräfte hineinendenken kann und ein ausreichend tiefes Verständnis für die Herausforderungen zeigt, die sich in Ihrer Organisation ergeben.

Ein wichtiger Schritt Ihrerseits ist die Reflexion darüber, ob der Coach in Ihre Weiterbildungskultur passt. Sein Gesamtbild aus fachlicher Kompetenz, Kleidung, Auftreten und der Art, wie der Coach über sich und seine Kunden spricht, kann Ihnen Hinweise darauf geben, ob der Coach sich in die Struktur Ihres Unternehmens gut einfügen kann.

Qualitätsprüfung beim Erstgespräch

Es ist soweit: Sie haben einen oder mehrere Coachs für ein Erstgespräch eingeladen. Welche Aspekte haben sich hierfür bewährt?

- Ihr Ziel ist es, bereits im ersten Kontakt ausdrücklich zu prüfen, ob sich die ethischen Standards, denen sich ein Coach verpflichtet hat, mit denen Ihres Unternehmens zum Thema Coaching decken.
- Sie prüfen und fragen nach den Referenzen des Coachs.
- Sie machen deutlich, dass die strikte Vertraulichkeit der Coaching-Beziehung ohne Kompromisse geregelt ist. Es wird vom Coach erwartet, dass er sich - ohne die schriftliche Zustimmung des Klienten - zu keinem Zeitpunkt gegenüber Dritten zu Ablauf und Inhalten des Coachings äußert.

- Das Gespräch sollte in einer interessierten Atmosphäre geführt werden und dem Coach, der sich in dieser Situation als Gast des Hauses sieht, sollte Raum gegeben werden, sich, seinen Arbeitsansatz und seinen Werdegang als Coach darzustellen. Sie als Gesprächspartner sind mit den Veröffentlichungen (Internet, Buch etc.) des Coachs soweit vertraut, dass Sie sich im Dialog darauf beziehen können.
- Sie nutzen den Dialog auch dafür, neue Erkenntnisse von einem Externen für eine mögliche Optimierung des eigenen Coaching-Konzepts zu erhalten.
- Sie lassen sich das Evaluierungsverfahren des Coachs genau erläutern.

Die folgenden Fragen helfen dann, die Passgenauigkeit im Einzelnen zu überprüfen:

„In welchem Kontext (Organisation, Branche, etc.) ist die Mehrzahl Ihrer Klienten tätig?“

- Ziel der Frage: Versteht der Coach den Bereich ausreichend, um Akzeptanz beim Klienten zu haben?

„Wie viele Personen haben Sie auf welchem Organisationsniveau gecoacht?“

- Ziel der Frage: Für welche Aufträge kommt der Coach überhaupt in Frage?

„Welche typischen Coaching-Situationen haben Sie wiederholt bearbeitet?“

- Ziel der Frage: Mit welchen Themen ist der Coach besonders vertraut?

„Wie verläuft bei Ihnen ein Coaching-Prozess?“

- Ziel der Frage: Passt das Vorgehen des Coachs zu Ihrem Coaching-Konzept?

„Wie sichern Sie den Erfolg eines Coachings?“

- Ziel der Frage: Entspricht der Bewertungsmaßstab des Coachs dem Ihrer Organisation?

„Wie schaffen Sie Mehrwert für Ihre Kunden?“

- Ziel der Frage: Wie sieht der Coach Mehrwert, passt das zu Ihren Vorstellungen?

„Welche Themen und Vorgehensweisen im Coaching bieten Sie selbst nicht an und warum?“

- Ziel der Frage: Deckt sich das, was bleibt, mit den Erwartungen der Organisation?

„Wie intensiv (Zeit, Theorie, Praxis, Selbsterfahrung) war Ihre Coach-Ausbildung und mit welchem Schwerpunkt?“

- Ziel der Frage: Handelt es sich um eine seriöse Ausbildung, die ausreichend auf die Praxis vorbereitet hat?

„Wie haben Sie sich im letzten Jahr weitergebildet und wie haben Sie die neuen Erkenntnisse in die Praxis umgesetzt?“

- Ziel der Frage: Weiß der Coach um die Notwendigkeit regelmäßiger Weiterentwicklung und Selbstreflexion? Mag er diesen Aspekt seiner Professionalisierung?

ICF-Empfehlung:

Fragen Sie bereits in den ersten Gesprächen mit einem Anbieter nach möglichst konkreten Beispielen aus der Coaching-Praxis, ohne jedoch die Vertraulichkeitsverpflichtung des Coachs in den einzelnen Fällen zu kompromittieren. Achten Sie darauf, ob sich der Coach in den Kontext Ihrer Führungskräfte hineindenken kann und ein ausreichend tiefes Verständnis für die Herausforderungen hat, denen er in Ihrer Organisation gegenüber stehen wird.

Durch die Antworten sollten Sie zu einer eindeutigen Einschätzung finden, ob der Coach die Herausforderungen, die in einem Coaching-Prozess an ihn herangetragen werden, professionell bearbeiten kann. Oberflächliches Erklären ohne konkrete Beispiele sollte ein klares Warnsignal sein. Ebenso hilfreich ist es, die Eingrenzung eines Coachs bezüglich Themen und Vorgehensweisen zu erfragen. Ein Coach, der sich wenig eingrenzt und alle Themen bearbeitet, ist in der Regel weniger effektiv als ein Coach, der eine besondere Spezialisierung nachweisen kann.

Aufbau eines Coach-Pools

Unter einem Coach-Pool versteht man allgemein eine von Seiten der Personalentwicklung mehr oder weniger aktiv betreute Gruppe von Coaches, die anhand von bestimmten Kriterien ausgewählt wurden.

Der Aufbau eines Coach-Pools ist sinnvoll, wenn eine langfristige Zusammenarbeit mit Coaches angestrebt wird.

Für strategische Themen beziehungsweise unternehmensweite Brennpunkte und Führungsthemen kann ein partnerschaftlicher Austausch mit den Coaches hilfreich sein. Ein solcher Austausch trägt auch zur Stabilisierung der Beziehungsqualität zwischen den Coaches und dem Personalbereich bei, was wiederum die Qualität der Zusammenarbeit insgesamt fördert. Wichtig dabei ist, dass dieser Austausch völlig transparent ist und keine Spekulationen hinsichtlich der Vertraulichkeit zwischen Coaches und Klienten aufkommen lässt.

Gründe, die für die Einrichtung eines Coach-Pools sprechen:

- Die Coaches sind aus einer regelmäßigen Zusammenarbeit persönlich bekannt.
- Die Passung zum Unternehmen ist geklärt und muss im Einzelfall nicht neu geprüft werden.
- Die vorab sichergestellte Qualität verkürzt den Auswahlprozess bei konkreten Coaching-Anfragen.

Gründe, die gegen die Einrichtung eines Coach-Pools sprechen:

- Die Glaubwürdigkeit der Coaches könnte leiden, wenn von Seiten der Klienten aufgrund mangelnder Transparenz bezüglich des im Coach-Pool gepflegten Austauschs eine zu enge Verbindung zwischen HR und Coaches unterstellt wird (Vertraulichkeit).
- Der „Pflege“-/Managementaufwand eines Coach-Pools könnte in einem Missverhältnis zur Einsatzhäufigkeit der Coaches stehen.

- Die Festlegung auf diesen Coach-Pool könnte dazu führen, dass in einem speziellen Einzelfall keine Passung gegeben ist, das Unternehmen aber die Wahl eines anderen Coachs nicht zulassen kann.

ICF-Empfehlung:

Eine bewusste Entscheidung für oder gegen einen Coach-Pool sollte sich an mindestens drei Aspekten orientieren:

- a. Welche Einsatzhäufigkeit hat Coaching in der Organisation?
Wenn Sie nicht mehr als zehn Coachings pro Jahr beauftragen, könnte der Aufwand schnell jeglichen Nutzen übersteigen.
- b. Welcher Mehrwert ergibt sich für Sie und die Coachs, die Sie im Pool haben wollen?
Nur ein gegenseitig anerkannter Mehrwert ermöglicht einen wertschöpfenden Austausch im Coach-Pool.
- c. Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Interaktion mit den Coachs im Pool von außen nicht als Vertraulichkeitsbruch wahrgenommen wird?

Hohe Transparenz durch klar kommunizierte Rahmenbedingungen für die Arbeit mit einem Coach-Pool vermindert das Risiko von Missverständnissen bei Ihren potenziellen Klienten.

Der Aufbau eines Pools und die Auswahl geeigneter Coachs können auf vielfältige Weise erfolgen. Je nach Größe des Pools kann die Coach-Auswahl sinnvollerweise in Einzelgesprächen erfolgen oder in Form eines Auswahlprozesses stattfinden, an dem mehrere Anbieter gleichzeitig teilnehmen.

ICF-Empfehlung:

Unabhängig davon, auf welchem Weg Sie die Coachs finden, sind die in der Checkliste „Coach-Auswahl“ vorgestellten Fragen für ein erstes Interview hilfreich. Die Bitte um ein sehr kurzes (zwanzigminütiges) Live-Coaching zu einem echten Thema Ihrerseits hilft, ausgezeichnete Theoretiker und Verkäufer von professionellen Praktikern zu unterscheiden. Sie erfahren dann auch, wie es sich für Ihre Klienten anfühlt, von dieser Person gecoacht zu werden und wie gut das Vorgehen des Coachs in Ihre Organisation passt.

Für das Vorgehen beim Aufbau eines Coach-Pools gibt es einige Beispiele von Best Practice in Organisationen, mit denen wir Sie gerne in Verbindung bringen. Nehmen Sie dazu über unsere Homepage Kontakt zu uns auf.

Der Coaching-Prozess - Die Grundlagen

Sie haben die Qualität und Kompetenz des Coachs bereits im Erstgespräch geprüft. Nun geht es darum, den passenden Coach (extern oder aus dem Coach-Pool) dem Sponsor und/oder Klienten vorzuschlagen. Ein Coach, der sowohl zur Persönlichkeit des Klienten, als auch zur Ausgangssituation und zum angestrebten Ergebnis passt. Außerdem wird geklärt, ob alle unternehmerischen Vorbereitungen für einen erfolgreichen Coaching-Prozess getroffen sind (schriftlicher Vertrag zu Investition, Zeitfenster, Informationskultur, Verschwiegenheit, Umgang bei Störungen, Evaluation des Coaching-Prozesses, Abschluss bzw. Ausstieg und Faktura.)

Im Folgenden ist nun ausführlich ein Coaching-Ablauf zwischen dem Klienten und dem Coach dargestellt, so wie wir ihn als qualitativ gut aufgesetzten Prozess verstehen. Dieses Wissen um die wichtigen inhaltlichen Bestandteile und deren detaillierte Ausgestaltung unterstützt Sie als Personalentwickler im Gespräch mit einem Coach - auch, dessen Arbeitsweise zu überprüfen.

Vorgehensweise

1. Das Auftaktgespräch

Welche Erwartungen haben die Beteiligten?

Das Auftaktgespräch dient der Orientierung und der Prüfung, ob die Voraussetzungen und Erwartungen aller Beteiligten zu einem Coaching passen.

- Möglichkeiten und Begrenzungen: Welche Erwartungen hat der Sponsor? Haben Sponsor, Klient und Coach ein gemeinsames Verständnis von Coaching in Bezug auf Methoden und Möglichkeiten?
- Freiräume für Veränderung: Inwieweit bleibt der Auftraggeber/Sponsor in den Coaching-Prozess eingebunden? Welche Vereinbarungen hat der Auftraggeber/Sponsor mit dem Klienten für das Coaching getroffen? Welche Gestaltungsfreiräume und Entscheidungsspielräume hat der Klient, das Erlernte umzusetzen und aus den Erfahrungen zu lernen?

- Der Geschäftsprozess: Schriftlicher Vertrag zu Investition, Zeitfenster, Informationskultur, Verschwiegenheit, Umgang bei Störungen, Evaluation des Coaching-Prozesses, Abschluss der Coaching-Vereinbarung bzw. Ausstieg.

2. Das Auswahlgespräch

Mit welchem Coach soll dieses Einzel-Coaching durchgeführt werden?

Die Beziehungsgestaltung zwischen Coach und Klient steht im Vordergrund und die Entscheidung mit dem Coach zusammen zu arbeiten. Dazu können dem Klienten zwei oder drei Coachs zur Auswahl vorgestellt werden.

- **Gemeinsames Verständnis:** Wie passen die Informationen aus dem Auftaktgespräch mit dem Auftraggeber/Sponsor zu den Zielsetzungen des Klienten? Wie lautet die konkrete Fragestellung des Klienten? Welche Ziele hat der Klient für die Arbeit mit dem Coach und passt diese Zielsetzung zu den Kompetenzen und den Erfahrungen des Coachs?
- **Engagement:** Ist dem Klienten klar, dass ein erfolgreicher Coaching-Prozess seinen persönlichen Willen zur Lern- und Veränderungsbereitschaft braucht? Die Übernahme von Selbstverantwortung? Den Mut zur Selbstreflexion? „Stimmt die Chemie“ zwischen Coach und Klient?
- **Gespräche auf gleicher Augenhöhe:** Lässt sich auf der zwischenmenschlichen Beziehung Vertrauen und eine Vertrautheit im Umgang miteinander aufbauen? Welche Vorstellungen hat der Coach dazu? Und passt das zur Arbeitsweise des Coachs und zur Fragestellung des Klienten? Lässt der Coach ausreichend Raum für klärende Fragen?

3. Das Auftragsgespräch

Ziele vereinbaren, Prioritäten setzen und Prozess-Ausgestaltung.

Mit dem Auftragsgespräch beginnt der eigentliche Coaching-Prozess zwischen Klient und Coach. Daher dokumentieren Klient und Coach nach erfolgter Analyse und Diagnose die Ausgangssituation und legen den inhaltlichen und zeitlichen Verlauf des Coaching-Prozesses fest.

- **Analyse, Diagnose und Zielklärung:** Der Klient schildert seine aktuelle Situation. Seine Erwartungen werden in sinnvolle Ziele gefasst (wo steht der Klient jetzt – wo will er hin? Welche Veränderung wird angestrebt? Mit welchem Ergebnis? Zu welchem Termin?). Allgemeine Zielformulierungen werden in operationale Ziele herunter gebrochen – erreichbar, messbar und konkret - und schriftlich festgelegt. Die wesentlichen Kriterien und Einflussfaktoren auf die Zielgestaltung werden angesprochen. Klare

Prioritäten beugen möglichen Zielkonflikten vor.

- Zielerreichungsindikatoren: Durch das Erkennen der eigenen Werte und Wertungen wird es möglich, die Ziele in eine ordnende Hierarchie einzuteilen und Unstimmigkeiten zu erkennen. Überprüfbare Erfolgsmerkmale verhindern Enttäuschungen, die aus einer nicht geäußerten und nicht messbaren Erwartungshaltung heraus entstehen könnten. Sollten sich im Verlauf der Zusammenarbeit Unterziele ergeben, so werden auch diese Ziele definiert und schriftlich nachgetragen. Ggf. wird der Plan angepasst, wenn eine veränderte Situation dies erfordern.
- Spielregeln: Coach und Klient stimmen sich darüber ab, wie die Zusammenarbeit ausgestaltet wird, z.B. die Festlegung der Sitzungsintervalle und -dauer, die Form der Zusammenarbeit (persönlich oder am Telefon, virtuell oder per Mail). Wie soll bei Störungen miteinander umgegangen werden, wenn Termine ausfallen oder nicht wahrgenommen werden? Die vertraulichen Kontaktadressen werden ausgetauscht und ggf. der formelle Auftragsprozess abgeschlossen.

4. Die Coaching-Sitzungen

Wie sollte ein erfolgreicher Coaching-Prozess ablaufen?

In den einzelnen Coaching-Sitzungen wird an den Vorhaben und Umsetzungsergebnissen des letzten Gespräches angeknüpft, das operative Ziel der aktuellen Sitzung festgelegt.

- Der Sitzungsauftritt: Evaluationsschleifen unterstützen die erfolgreiche Zusammenarbeit. Welche Einstellungsveränderung hat sich beim Klienten seit dem letzten Kontakt mit dem Coach ergeben? Wie hat sich das Verhalten des Klienten verändert? Es wird an „alten“ neuen Themen weitergearbeitet, Diagnosen werden spezifiziert, Wahrnehmung und Wirkung gegenübergestellt, Maßnahmen und Verhaltensweise vertieft. Aktuelle Situationen werden besser verstanden, ggf. können notwendige Kurskorrekturen vorgenommen werden.
- Der Sitzungsinhalt: Geteilte Zuständigkeiten: Die Themenverantwortung liegt beim Klienten. Worum geht es heute? Was soll nachher anders sein? Fachkompetenz und Expertenwissen im beruflichen Kontext verbleiben beim Klienten. Der Coach übt sich dazu in „Nichtwissen“. Er fokussiert sich auf seine Prozessverantwortung. Die Entscheidung, welche Methoden, Vorgehensweisen und Impulse die eigenen Ideen des Klienten zur Lösung seiner Fragestellung freisetzen und die Umsetzungsfreude beim Klienten animieren. Der Coach behält die Zielorientierung im Blick.
- Das Sitzungsende: Der Klient reflektiert kurz für sich den Wert der Sitzung. Wie sinnvoll war das Gespräch für ihn und wie fühlt sich das für ihn an. Fühlt er sich mental stabil (sonst nacharbeiten bzw. Notfallkontaktdaten hinterlassen). Er definiert seine

- konkreten Schritte für die nächste Lernphase. Dabei können die Maßnahmen verhaltensbezogen, beziehungsorientiert, arbeitsmethodisch oder strukturell sein. In einem kurzen „Blitzlicht“ wird der aktuelle Verlauf der Zusammenarbeit reflektiert. Wurden Ziele erreicht – oder müssen Ziele als nicht realisierbar ausgeschlossen werden?
- Abschließend holt sich der Coach die Zustimmung des Klienten, dass die Sitzung geschlossen ist.

5. Das Engagement

„Wenn über das Grundsätzliche keine Einigkeit besteht, ist es sinnlos miteinander Pläne zu machen.“ Ein erfolgreicher Coaching-Prozess kann nur gelingen, wenn die Umfeldbedingungen stimmen.

- Von Seiten des Klienten - das Sollen und Wollen: Seine Freiwilligkeit und sein fester Wille zur Veränderung. Die Selbstverantwortlichkeit, seine Aktivitäten selbst zu entscheiden, sie selbst in Gang zu setzen und die Wirkungen zu akzeptieren.
- Von Seiten des Auftraggebers/Sponsors – das Dürfen und Können: Geben die Organisationsbedingungen und Ressourcen genügend Raum für Veränderung? Unterstützen Kollegen, Vorgesetzte bzw. Mitarbeiter das neu erlernte Verhalten? Sind sie ggf. bereit, an Veränderungen mitzuwirken oder sie mitzutragen?
- Von Seiten des Coachs – präsent sein: Sich darauf konzentrieren, was der Klient sagt - und nicht sagt. Gefühle fördern – ohne zu bewerten. Auf Bedenken, Ziele und Werte des Klienten eingehen. Mit wirkungsvollen Fragen und Feedback die Informationen des Klienten aus einer anderen Perspektive widerspiegeln. Fragen stellen, Metaphern nutzen, Analogien erstellen, die Entdecken, Rückblick, Stellungnahme, Einsicht, verbindliches Engagement oder Handeln hervorrufen, die positive Wirkungen auslösen.

6. Das Abschlussgespräch:

Der offizielle Abschluss des Coaching-Prozesses.

Ganz gleich, ob das Coaching regulär beendet wird oder abgebrochen wurde - der Coaching-Prozess endet offiziell mit einer Abschluss-Sitzung zwischen Klient und Coach. Es kann – je nach Vereinbarung und Wunsch des Klienten zusätzlich zwischen Coach und Auftraggeber/Sponsor etc. stattfinden, wobei im zweiten Fall keine Inhalte oder Themen aus der Coaching-Begegnung erörtert werden, sondern die Zusammenarbeit nur auf der Metaebene reflektiert wird. Es gilt weiterhin der Verschwiegenheitskodex.

- Das Abschlussgespräch: Die Zusammenarbeit wird reflektiert und evaluiert, die ursprüngliche Ausgangslage wird rekapituliert, ggf. werden offene Fragen geklärt. Die Effizienz und die Effektivität der Coaching-Begleitung wird anhand der Analyse vor-

handener qualitativer Daten gemessen. Sie belegen den Aufwand hinsichtlich der Investition.

- Die nachhaltige Wirkung: Ob der Coaching-Prozess gut bzw. erfolgreich war, zeigt sich nicht nur an der Zufriedenheit des Klienten, sondern auch an der nachhaltigen Wirkung. Dazu holt sich der Coach die Zustimmung des Klienten, dass er mittel- bis langfristig - nach Abschluss des Coachings - noch einmal Kontakt zu ihm bzw. zum Auftraggeber/Sponsor aufnehmen darf. Hier wird dann evaluiert, inwiefern der Klient seine Ziele verankern konnte, was gut gelungen ist und wo evtl. noch Handlungsbedarf besteht.
- Ein neuer Prozess: Auch wenn der Coaching-Prozess zwischen Coach und Klient mit der Abschlusssitzung endet, kann der Kontakt zum Klienten für eine neue Fragestellung wieder aufgenommen werden. Das Ziel sollte jedoch jeweils sein, Hilfe zur Selbsthilfe zu geben und Selbstmanagement und Selbstreflexion des Klienten immer weiter zu verbessern.

ICF-Empfehlung:

Sucht der Auftraggeber/Sponsor Informationen zum Coaching-Prozess, dem Verlauf oder Entwicklungsergebnisse, so muss er sich an den Klienten wenden. Der Coach hat gegenüber Dritten Schweigepflicht bzw. berichtet nur mit schriftlichem Einverständnis des Klienten - was - wem gegenüber - gesprochen oder offen gelegt werden soll/kann.

Evaluationsprozess für Coaching-Aufträge

Die „2012 ICF Global Coaching Study“¹ ergab, dass 28 % der Befragten einen Trend und wichtige Chancen in der Erhebung von zuverlässigen Daten zum Return on Investment (ROI) und zum Return on Expectations (ROE) durch Coaching sehen. Umso erstaunlicher sind die Erkenntnisse der „2013 ICF Organizational Coaching Study“² im Bereich „Wert, Auswirkung und Effektivität von Coaching“:

Obwohl einige der Befragten glaubten, Coaching sei im Gegensatz zu anderen Methoden wie Training und Mentoring besonders effektiv, da es sich individuell an die Bedürfnisse des Klienten anpassen lasse und obwohl fast alle Organisationen angaben, sie „wüssten“, dass ein Coaching wirksam gewesen sei, bleibt die Beweisführung anekdotenhaft.

Die Messung des Coaching-Erfolgs wurde allgemein als schwierig beschrieben. Die Methoden variierten von Unternehmen zu Unternehmen. Größtenteils wurde mit 360°-Feedback-Programmen und Zufriedenheitsumfragen gemessen.

Sehr wenige Organisationen gaben an, einen formalen quantitativen Prozess einzusetzen, um den Einfluss des Coachings zu messen. Die meisten jedoch sammelten Feedback zu Coaching-Interventionen, jedoch meistens informell und nicht immer zentral ausgewertet. Dennoch sei es für einen solchen Prozess unumgänglich, ganzheitlich evaluiert zu werden, wenn Coaching den Status als professionelle Personalentwicklungsmaßnahme erhalten solle. Ohne diese Evaluation liefe Coaching Gefahr, als undurchsichtiges Konzept missbraucht zu werden.

Da der Evaluationsaufwand und die Kosten im Verhältnis zur Coaching-Intervention stehen sollten, muss zunächst geklärt werden, was Sinn und Zweck der Evaluation ist:

- Wird ein Coaching-Programm im Unternehmen evaluiert oder sporadische Einzel-Coachings?

1 Siehe: www.coachfederation.org/coachingstudy2012

2 Siehe: <http://coachfederation.org/orgstudy>

- Wird die Nachhaltigkeit der Intervention qualitativ bewertet oder soll ein quantifizierbarer ROI errechnet werden?

ICF-Empfehlung:

Ein strukturierter Evaluationsprozess trägt wesentlich zur kontinuierlichen Verbesserung der Qualität und der Ergebnissicherung sowie der Nachhaltigkeit hochwertiger Coaching-Interventionen bei.

1. Ansätze für Evaluation

Je nach Evaluationsziel gibt es unterschiedlich detaillierte Ansätze:

- Einfache Evaluation am Ende des Coaching-Prozesses durch einen strukturierten Fragebogen, mit Dokumentationsmöglichkeiten zur Zufriedenheit des Klienten (und möglicherweise des Auftraggebers/Sponsors).
- Mehrstufige Evaluation vor, während und nach dem Coaching. Zum Beispiel nach dem Vier-Ebenen-Modell von Kirkpatrick¹ (Messung von Reaktion, Lernen, Verhalten und Resultaten) oder dem Fünf-Stufen-Ansatz von König & Vollmer² (Ziel-, Prozess-, Input-, Output-, Outcome-Evaluation).
- Einbezug von mehreren Wirkfaktoren im Coaching, die die Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität als gleichberechtigte Qualitätsdimensionen betrachten³.
- Mehrstufige Evaluation - inklusive Errechnung eines ROI - vor, während und nach Abschluss des Coachings. In dieser mehrstufigen Evaluation werden die Coaching-Ziele in monetäre Kennziffern übersetzt und vor, während und nach dem Coaching entsprechend bewertet. Trotz detaillierter Messungen (z.B. Einfluss auf Umsatz, Produktivität, Kundenzufriedenheit etc.) bleibt eine gewisse Subjektivität. Ein Beispiel ist der ROI Ansatz nach Phillips & Phillips und Edwards⁴ (Reaktion/Zufriedenheit/geplante Aktionen, Lernen, Anwendung/Implementierung, Auswirkung auf Geschäftserfolg, ROI).

1 Siehe: <http://www.kirkpatrickpartners.com/>

2 Siehe: König, Eckard & Volmer, Gerda (2002). Systemisches Coaching. Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer.

3 Siehe: Quelle: T. Heß & W. Roth (2001), S. 63: Professionelles Coaching. Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung.

4 Siehe: Phillips & Phillips und Edwards. Measuring the Success of Coaching: A Step-by-Step Guide for Measuring Impact and Calculating ROI

ICF-Empfehlung:

Egal, ob die Evaluation vom Unternehmen selbst oder vom Coaching-Anbieter gesteuert wird: Ein strukturierter Evaluationsprozess sollte an die Bedürfnisse Ihres Unternehmens und die jeweilige Coaching-Intervention angepasst sein und idealerweise folgende Schritte enthalten:

1. **Coaching-Vertrag:** Logistik, Arbeitsbedingungen, Assessment der Ist-Situation, gefolgt von Erstellung eines Action-/Development-Plans inklusive messbarer Ziele. Der Plan kann mit wichtigen Stakeholdern geteilt werden, wenn der Klient dies wünscht.
2. **Zwischenevaluation:** Die Zwischenevaluation sollte nach der Hälfte des gesamten Coaching-Prozesses abgehalten werden. Dieses Assessment dient zur Prüfung der im Coaching-Vertrag geplanten Fortschritte, der Coaching-Beziehung und des Coaching-Prozesses und lässt Raum für eine eventuelle Anpassung und Verbesserungen.
3. **Abschlussevaluation:** Am Ende der Coaching-Beziehung bearbeiten Coach und Klient eine finale Evaluation und beenden den Coaching-Prozess.
4. **Follow-Up-Evaluation:** Eine Evaluation zur Überprüfung der Nachhaltigkeit der Coaching-Intervention wird circa drei bzw. sechs Monate bis zu einem Jahr nach Beendigung des Coachings durchgeführt.

2. Standardisierte externe Evaluationsmethoden

Eine weitere Option ist es, eine standardisierte externe Evaluationsmethode zu nutzen, ohne innerhalb des Unternehmens vertrauliche Inhalte kommunizieren zu müssen. Ein Beispiel hierfür ist die Evaluationsplattform¹ <http://www.coaching-evaluationen.de>

Dieser Evaluation liegt die Qualitätskonzeption von Heß & Roth (2001) zugrunde. Die Wirksamkeit von Coaching wird nicht allein durch das Ausmaß der Zielerreichung, sondern differenziert über verschiedenste Wirkfaktoren gemessen. Diese lassen sich den drei Qualitätsdimensionen Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität zuordnen.

Das Feedback der Klienten erfolgt über einen Internet-Fragebogen. Dieser wird über einen speziellen Fragebogengenerator zur Verfügung gestellt. Die generierten Antworten werden mit ihrer Zuordnung zum Coach in einer Datenbank festgehalten und stellen die Grundlage für die später generierten Echtzeitreports dar. Fehler bei der händischen Datenübertragung von Papierfragebögen in Statistikprogramme werden wie andere mögliche Fehlerquellen auch ausgeschlossen.

Förderliche Kriterien im Feedbackprozess sind die Anonymität und die Minimierung von Faktoren, die das Feedbackverhalten beeinflussen. Dieses Vorgehen kann analog zu anderen etablierten Feedbackinstrumenten wie Mitarbeiterbefragungen oder 360°-Feedbacks gesehen werden.

1 Die folgenden Texte sind uns mit freundlicher Genehmigung von www.coaching-evaluationen.de als Kooperationspartner der ICF Deutschland e.V. A. Bischof (Inhaber der Plattform www.coaching-evaluationen.de) zur Verfügung gestellt worden.

Die Durchführung über einen unabhängigen Dritten erhöht ebenfalls die Feedbackqualität.

Der Datenerhebungsprozess sowie der login-geschützte Ergebnisbereich sind per SSL verschlüsselt. Emailadressen der Feedbackgeber werden ausschließlich im Rahmen des Evaluationsprozesses genutzt ebenso wie Kontaktdaten, die auch keinesfalls an Dritte weitergegeben werden.

Der Link zum Fragebogen ist für alle Feedbackgeber gleich - eine Zuordnung der Antworten zu einzelnen Feedbackgebern wird damit ausgeschlossen. Auch werden im Fragebogen keine personenbezogenen oder personenbeziehbaren Daten erhoben. Der Klient wird auch nicht dazu aufgefordert, solche zu machen. Zusätzlich erfolgt bei Freitextantworten der Hinweis, dass der Coach diese in dieser Form zu lesen bekommt.

Win-win für alle Beteiligten

1. Für die Unternehmen

Für die Verantwortlichen in den Unternehmen ergibt sich eine objektivierte, quantitativ belegbare Argumentationsbasis für die Auswahl von Coachs und die Effektivität von Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme. Die Dienstleistung wird messbar und nachweisbar. Feedbackgespräche können auf der Basis quantifizierter Kennwerte geführt werden. Dies stellt einen Ausweg aus dem Dreiecksdilemma Coach-Klient-Unternehmensvertreter dar. Es erleichtert auch die Kostenplanung. Zudem bietet es eine objektivierte Diskussionsgrundlage sowohl gegenüber den Coachs, bei denen möglicherweise ein kompetenzsteigernder Prozess angestoßen werden soll, als auch gegenüber firmeninternen Klienten, die zum Coaching noch eine kritische Haltung haben.

2. Für die Klienten

Für den (unternehmensinternen) Klienten bietet die Evaluation ein qualitatives Kriterium bei der Auswahl des geeigneten Coachs. Das erleichtert nicht nur die Suche, sondern gibt über ein objektiviertes Qualitätsmerkmal auch mehr Sicherheit als die bisher herangezogenen Kriterien wie Dauer der Berufserfahrung, Umfang der Coaching-Ausbildung oder Netzwerkempfehlungen.

3. Für die Coachs

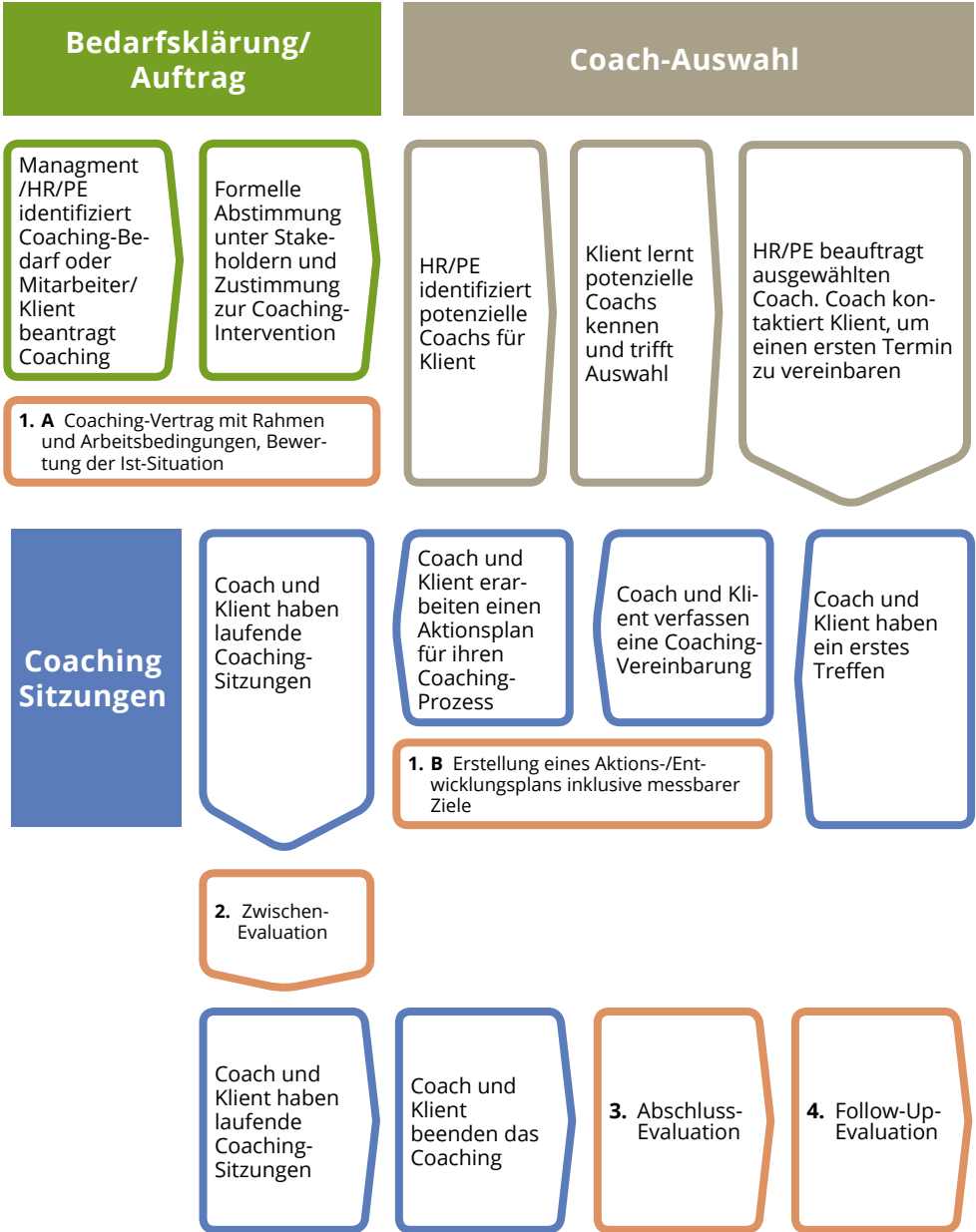
Eine detaillierte und modellorientierte Evaluation ermöglicht den Coachs die Ableitung verschiedenster passgenauer Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung beispielsweise als Grundlage für Supervisionsprozesse. Diese können sie vergleichsweise einfach umsetzen wie die Herstellung von mehr Transparenz der eigenen Arbeitsweise im Erstgespräch. Aber auch anspruchsvoller zu realisierende Zielsetzungen sind denkbar, etwa die bessere Unterstützung des Klienten bei der Zielerreichung.

Da diese Evaluationsform ausschließlich als Follow-Up-Evaluation (Ex-post Evaluation) konzipiert ist, ergänzt sie - ersetzt jedoch nicht - die Evaluationsstufen 1 bis 3. Es empfiehlt sich, diese zusätzlich vom Coach durchführen zu lassen.

Vertraulichkeit im Evaluationsprozess

Die Freiwilligkeit jeglicher Angaben des Klienten im Evaluationsprozess ist Voraussetzung. Möchte ein Klient an der Befragung zwecks Evaluation nicht teilnehmen, sollte diese Entscheidung ob der Aufrichtigkeit und damit der Aussagekraft der erfragten Mitteilungen respektiert werden. Aus ethischen Gründen muss die Vertraulichkeit der Informationen des Klienten unter allen Umständen gewährleistet sein, außer die Gesetze erfordern es oder der Klient autorisiert die Weitergabe der Informationen an Dritte.

Ablauf eines möglichen Coachings mit Evaluation



Im Anhang finden Sie Vorschläge zur Ausgestaltung entsprechender Evaluationsformulare.

Coaching-Evaluation

Beigetragen haben

**Ernst-Abbe-Weg 24 B
40589 Düsseldorf**

T: +49 211 79517035
M: +49 170 4433876
info@duesselnorf.de
www.duesselnorf-coaching.de



Joachim Norf

**Kaiserwertherstr. 79
40476 Düsseldorf**

M: +49 170 3019950
philip@searchlight-coaching.com
www.searchlight-coaching.com



Philip Botha
PCC

**Kobenkamp 21
21643 Beckdorf**

T: +49 4167 699968
M: +49 162 9687041
bernhard.zimmermann@con-tact-international.com
www.Con-TACT-international.com



Bernhard A. Zimmermann
PCC

**Am Lagedeich 53
25813 Husum / Nordsee**

T: +49 4841 6622206
M: +49 170 6378979
friederike.frey@frey-coaching.com
www.frey-coaching.com



Friederike Frey
PCC

**Cecilienstr. 99
47443 Moers**

T: +49 2841 537196
M: +49 160 97232107
stumpf@firstbest.eu
www.firstbest.eu



Karl-Heinz Stumpf
ACC

**Kuglmüllerstraße 19b
80638 München**

T: +49 89 1595345
M: +49 174 3006438
silke.thompson@crossculturalcoaching.de
www.crossculturalcoaching.de



Silke Thompson
PCC

Anhang

Checkliste zur Coach-Auswahl

Steuerung des Coaching-Prozesses

Haftungsausschluss: Bei den hier angeführten Vorlagen handelt es sich um generische Beispielformulare, die ausschließlich als Vorschläge zu betrachten sind und an Ihre konkreten Bedürfnisse und rechtlichen Vorgaben angepasst werden müssen.

Dies im Anhang aufgeführten Checklisten stehen jedem kostenfrei zur Verfügung. Sie dürfen in keiner Form als kostenpflichtige Version weitervermarktet werden.

Unter diesem Link haben Sie Zugang zu den Downloads der Checklisten:

www.coachfederation.de/QM-Leitfaden

Checkliste zur Coach-Auswahl

1. Persönlicher Hintergrund

- 1.1. Was bewegte Sie dazu, Coach zu werden?

2. Erfahrungen als Coach

- 2.1. Seit wie vielen Jahren arbeiten Sie als Coach?
- 2.2. In welchem Kontext (Organisation, Branche, etc.) ist die Mehrzahl Ihrer Kunden tätig?
- 2.3. Wie viele Personen haben Sie auf welchem Level gecoacht?
- 2.4. Welche typischen Coaching-Situationen haben Sie bearbeitet?

3. Coaching-Prozess

- 3.1. Wie überprüfen Sie mögliche Interessenskonflikte im Rahmen einer Auftragsklärung?
- 3.2. Wie verläuft für Sie ein Coaching-Prozess?
- 3.3. Wie sichern Sie den Erfolg eines Coachings?
- 3.4. Wie läuft für Sie die Qualitätssicherung Ihrer Coachings?
- 3.5. Welche ethischen Standards bilden die Grundlage Ihrer Arbeit?

4. Ausbildungen als Coach

- 4.1. Basisausbildung(en)
- 4.2. Welche Weiterbildungen haben Sie wann und wozu besucht?
- 4.3. Wie viel investieren Sie jährlich in Ihre Weiterbildung (zeitlich/monetär)?
- 4.4. Welche international anerkannten Zertifizierungen haben Sie und seit wann?
- 4.5. Müssen diese erneuert werden?

5. Coaching-Philosophie

- 5.1. Welche Coaching-Philosophien, -theorien bevorzugen Sie?
- 5.2. Welche Interventionen setzen Sie besonders gerne ein?
- 5.3. Was sind Ihre wichtigsten Prinzipien im Coaching?

6. Selbstreflexion

- 6.1. Was war die größte Herausforderung in Ihrer bisherigen Arbeit als Coach?
 - 6.1.1. Wie gingen Sie damit um?
 - 6.1.2. Was war die Lernerfahrung?

7. Erfolgreich arbeiten

- 7.1. Was war Ihr größter Erfolg als Coach?
 - 7.1.1. Wie schafften Sie dadurch Mehrwert bei Ihren Kunden?
 - 7.1.2. Wie kam der Erfolg zustande?
- 7.2. Haben Sie regelmäßig Supervision?
 - 7.2.1. Wie oft, in welchem Kontext?
 - 7.2.1. Welchen Mehrwert hat für Sie die Supervision?

Checklisten zur Steuerung des Coaching-Prozesses

1. Coaching-Vertrag

2. Zwischenbewertung

3. Abschlussbewertung

4. Follow-Up-Bewertung

Haftungsausschluss: Bei den hier angeführten Vorlagen handelt es sich um generische Beispielformulare, die ausschließlich als Vorschläge zu betrachten sind und von Ihnen an Ihre konkreten Bedürfnisse und rechtlichen Vorgaben angepasst werden müssen, um für Ihr Unternehmen geeignete Checklisten / Formulare zu erstellen.

1. Coaching-Vertrag

Coach und Klient treffen diese Vereinbarung freiwillig.

Im Folgenden werden Ausgangssituation, Grobziele, Erfolgskriterien und Rahmenbedingungen zusammengefasst:

1. Ausgangssituation:

2. Coaching-Ziele:

3. Auf die Zielerreichung bezogene Meilensteine:

4. Auf die Zielerreichung bezogene Erfolgskriterien:

5. Rolle des Coachs und wichtiger Stakeholder:

6. Logistische Details der Coaching-Beziehung: (Beginn, Enddatum des Coachings, Anzahl und Häufigkeit der Termine, Kontaktmethoden). Wenn es keinen zusätzlichen separaten Vertrag mit dem Arbeitgeber/Sponsor des Klienten gibt, sind Kosten, Raumatmosphäre und –ausstattung, Reisearrangements etc. ebenfalls Teil des Coaching-Vertrags.



7. Wir verpflichten uns zu folgender Vertraulichkeitserklärung:

Vertraulichkeitserklärung / ICF Beispiel

Diese Coaching-Beziehung, sowie jegliche Informationen und Inhalte (schriftlich und/oder verbal), die der Klient während dieser Beziehung mit dem Coach teilt, unterliegen der Vertraulichkeit, wie entsprechend im ICF Ethikcode festgelegt. Es handelt sich jedoch nicht um eine rechtlich bindende Vertraulichkeitsbeziehung (wie etwa in der Medizin oder Rechtsprechung). Der Coach verpflichtet sich, keinerlei den Klienten betreffende Informationen ohne dessen schriftliche Erlaubnis weiterzugeben. Der Coach nennt den Namen des Klienten nicht als Referenz, ohne dessen Einverständnis eingeholt zu haben. Vertrauliche Informationen beinhalten keine Informationen, die

1. der Coach bereits vor der Mitteilung durch den Klienten hatte
2. öffentlich oder im beruflichen Umfeld des Klienten bekannt sind
3. der Coach von Dritten erhalten hat, ohne dadurch seine Verpflichtungen dem Klienten gegenüber zu verletzen
4. vom Coach unabhängig von jeglicher vertraulichen Information durch den Klienten entwickelt wurde oder
5. der Coach aus rechtlichen Gründen offenlegen muss.

Dieser Vertrag endet am (Zeitraumen einfügen) oder wenn das Ziel erreicht ist oder kein weiterer Bedarf vorliegt. Dieser Vertrag kann jederzeit entweder vom Coach oder Klienten nach einem vorherigen Abschlussgespräch gekündigt werden.

Unterschrift Klient

Unterschrift Coach

2. Zwischenevaluation

Dieser Fragebogen soll dem Klienten helfen, das Coaching und den bisher erreichten Veränderungsgrad für sich zu reflektieren. Ob der Klient diese Reflexion mit dem Auftraggeber/Sponsor in der Organisation teilt, sollte dem Klienten überlassen bleiben.

1. An welchen Coaching-Aktivitäten haben Sie seit Beginn des Coaching-Prozesses teilgenommen?

2. Welche Coaching-Aktivitäten/Methoden erleben Sie als besonders wirksam?

3. Inwieweit hat das Coaching Ihre Zielerreichung bisher unterstützt?

Sehr wenig		Mäßig			Sehr viel	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

4. Ich bin auf den Weg, meine Coaching-Ziele zu erreichen:

Sehr wenig		Mäßig			Sehr viel	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

5. Seit Beginn des Coachings gab es Änderungen bezüglich meiner Ziele:

Sehr wenig			Mäßig			Sehr viel
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

6. Wenn es Änderungen bezüglich der Ziele gab, was möchte Sie darüber berichten? Welche Änderungen gab es? (Beantwortung der Frage optional):

7. Braucht die ursprüngliche Vereinbarung aus Ihrer Sicht eine Anpassung? Wer sollte eingebunden werden?

8. Die Coaching-Beziehung funktioniert:

Sehr wenig			Mäßig			Sehr viel
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

9. Was funktioniert nicht / muss verbessert werden? Nennen Sie Bedenken, Enttäuschungen und Bereiche, die verändert werden sollen:

10. Mein Coach ist in Bezug auf Änderungen in der Coaching-Beziehung anpassungsbereit:

Sehr wenig		Mäßig			Sehr viel	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Name

Datum

3. Abschlussevaluation

Dieser Fragebogen soll dem Klienten helfen, das Coaching und den bisher erreichten Veränderungsgrad für sich zu reflektieren. Ob der Klient diese Reflexion mit dem Auftraggeber in der Organisation teilt, sollte dem Klienten überlassen bleiben.

1. Ergebnisse des Coachings

1.1. Mein Coach unterstützte mich, klar definierte Ziele zu setzen:

Stimme gar nicht zu		Weder Zustimmung noch Ablehnung		Stimme voll zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

1.2. Bis zu welchem Grad haben Sie Ihre selbst gesetzten Ziele erreicht?

Sehr wenig		Mäßig		Sehr viel
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

1.3. Welche Ziele haben Sie durch Coaching erreicht, was möchten Sie darüber berichten? (Beantwortung der Frage optional):

1.4. Gab es Ziele, die Sie nicht erreicht haben? Wenn ja welche, was möchten Sie darüber berichten? (Beantwortung der Frage optional):

1.5. Welche neuen Fähigkeiten/Verhaltensweisen haben Sie durch das Coaching gelernt?

1.6. Ich habe neue Fähigkeiten/Verhaltensweisen, die ich im Coaching gelernt habe, angewendet:

Stimme gar nicht zu		Weder Zustimmung noch Ablehnung		Stimme voll zu	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	

1.7. Das Ergebnis des Coachings hatte Einfluss auf meinen beruflichen und/oder privaten Erfolg.

Stimme gar nicht zu		Weder Zustimmung noch Ablehnung		Stimme voll zu	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	

1.8. Wenn ja welchen Einfluss? Was möchten Sie darüber berichten? Wie hat das Coaching dazu beigetragen oder dies ermöglicht? (Beantwortung der Frage optional):

2. Coaching-Beziehung

2.1. Welche Probleme hatten Sie mit Ihrem Coach oder dem Coaching-Prozess?

2.2. Wie wurden Probleme mit dem Coach oder Coaching-Prozess angegangen?

2.3. Mein Coach war wirksam in der Unterstützung meiner Zielerreichung:

Stimme gar nicht zu		Weder Zustimmung noch Ablehnung		Stimme voll zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

2.4. Was machte Ihren Coach wirksam in der Unterstützung Ihrer Zielerreichung?

2.5. Mein Coach und ich haben gut zueinander gepasst:

Stimme gar nicht zu		Weder Zustimmung noch Ablehnung		Stimme voll zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

2.6. Mein Coach hat mir konstruktives Feedback gegeben:

Stimme gar nicht zu		Weder Zustimmung noch Ablehnung		Stimme voll zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

3. Managementunterstützung

Ob der Klient diesen Teil der Reflexion mit dem Vorgesetzten teilt, sollte dem Klienten überlassen bleiben.

3.1. Meine Vorgesetzten haben die Teilnahme am Coaching unterstützt:

Stimme gar nicht zu		Weder Zustimmung noch Ablehnung		Stimme voll zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

3.2. Inwieweit hat mir das Coaching geholfen, die nötige Unterstützung für die Umsetzung meiner Ziele bei den betroffenen Stakeholdern einzuholen?

4. HR Unterstützung

Ob der Klient diesen Teil der Reflexion mit dem Personalbereich teilt, sollte dem Klienten überlassen bleiben.

4.1. Der zuständige Personalbereich hat die Teilnahme am Coaching unterstützt:

Stimme gar nicht zu		Weder Zustimmung noch Ablehnung		Stimme voll zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

4.2. In welcher Form hat die Personalabteilung die Teilnahme am Coaching unterstützt?

4.3. Wie effektiv war der Coach-Auswahlprozess für dieses Coaching Ihrer Meinung nach?

Nicht effektiv		Mäßig		Sehr effektiv
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

4.4. Welche Vorschläge haben Sie zur Optimierung des Coach-Auswahlprozesses?

Name

Datum

4. Follow-Up-Bewertung

Dieser Fragebogen soll dem Klienten helfen, das Coaching im Nachhinein noch einmal hinsichtlich der erreichten Veränderungen für sich zu reflektieren.

Ob der Klient diese Reflexion mit dem Auftraggeber/Sponsor in der Organisation teilt, sollte dem Klient überlassen bleiben.

1. Die zwischen mir und meinem Coach vereinbarten Ziele sind weiterhin relevant:

Stimme gar nicht zu		Weder Zustimmung noch Ablehnung		Stimme voll zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

2. Bis zu welchem Grad haben Sie die mit Ihrem Coach gesetzten Ziele erreicht?

Nicht effektiv		Mäßig		Sehr effektiv
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

3. Zu welchem Grad nutzen Sie die (im Coaching) neu erlernten Fähigkeiten?

Nicht effektiv		Mäßig		Sehr effektiv
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

4. Zu welchem Grad nutzen Sie die (im Coaching) neu erlernten Verhaltensweisen?

Nicht effektiv		Mäßig		Sehr effektiv
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

5. Das Coaching hat mir Wege aufgezeigt, die ich langfristig nutzen kann, um zukünftige Ziele zu erreichen?

Stimme gar nicht zu		Weder Zustimmung noch Ablehnung		Stimme voll zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

6. Haben Sie seit dem Ende des Coachings neue Ziele identifiziert und wie wollen Sie an diesen arbeiten? (Beantwortung der Frage optional)

7. Würden Sie Coaching zukünftig erneut nutzen und wenn ja, wozu?

8. Inwieweit hat sich auf Grund des Coachings Ihr Interesse an der Teilnahme von Weiterentwicklungsmaßnahmen gesteigert?

Sehr wenig interessiert		Mäßig		Stark interessiert
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

9. Wie kann der Personalbereich Sie bestmöglich bei Ihrer beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung unterstützen?



Name

Datum

NOTIZEN

NOTIZEN

Qualitätsmanagement im Einzel-Coaching

Die globale Qualitätsentwicklung“

Die ICF ist mit über 25.000 Mitgliedern in mehr als 110 Ländern größter globaler Coaching-Verband. Mit dem „Code of Ethics“ und den 11 Kernkompetenzen legte die ICF bereits in den Anfängen der Professionalisierung strenge Richtlinien für verbindliche weltweit anerkannte Qualitätsstandards fest.

In Kooperation mit anderen europäischen Verbänden, dem EMCC (European Mentoring and Coaching Council) und der AC (Association of Coaching) vereinbarte die ICF mit der europäischen Kommission einen „Code of Conduct“ zur Selbstregulierung des Coachings in Europa.

Dieser „Code of Conduct“ ist auch im international gültigen Zertifizierungssystem der ICF abgebildet und wird im Verlauf dieser Zertifizierung eines Coachs von speziell geschulten Assessoren der ICF geprüft.

Hier finden Sie den Code of Conduct in seiner vollständigen Fassung:
www.coachfederation.de/European-CoC

Den vollständigen Leitfaden können sie hier
als PDF Dokument oder auch als iBook herunterla-
den: www.coachfederation.de/QM-Leitfaden

Copyright © ICF Deutschland e.V.