



INA CCW
Internationale Akademie

Qualitätssicherung im Coaching als Instrument der Personalentwicklung

C05

Systemischer Business Coach (Level A1-B1)
Certified Master Business Coach (Level B2-C2)



Zertifizierte
Ausbildung mit hoher
Praxisorientierung
www.inaccw.org
post@inaccw.org

Qualitätssicherung im Coaching als Instrument der Personalentwicklung

Ziele der Unterlage

- Die Unterlage hat zum Ziel zu beleuchten, warum es wichtig ist und wie es möglich sein kann, sich mit dem Thema Qualitätssicherung im Coaching zu befassen. Es werden dabei unterschiedliche Perspektiven betrachtet und zwar die des Unternehmens, des Personalmanagements (Personalentwicklung), des/der Coachs und des/der Coachee.
- Weiterhin ist Ziel der Unterlage aufzuzeigen, wie Coaching als Instrument der Personalentwicklung in den strategischen Rahmen eines Unternehmens eingeordnet werden kann und welche Rolle Auftragsklärung und Zieldefinition als klarer Bezugspunkt für die Qualitätssicherung haben.
- Darüber hinaus werden Ansätze und Methoden zur Qualitätssicherung vorgestellt und praktische Übungen und Tools angeleitet.

Wenn in dieser Unterlage Personenbezeichnungen „der Coach“, „der Coachee“, „der Mitarbeiter“ etc. verwendet werden, dann sind damit weibliche, männliche und diverse Menschen gleichermaßen gemeint.

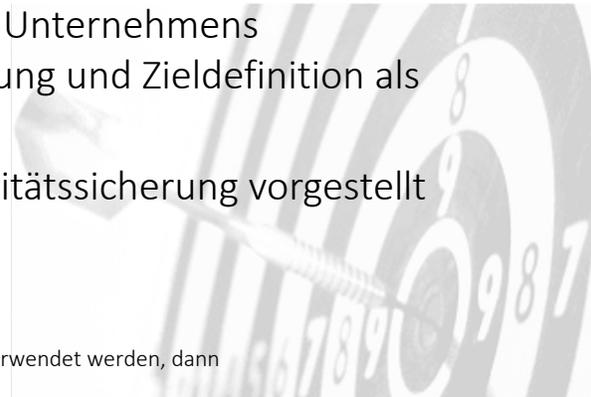
Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Qualitätssicherung im Coaching als Instrument der Personalentwicklung

Management Summary (1/3)

- Ziele bilden den Bezugspunkt der Qualitätssicherung
- Zur Qualitätssicherung im Coaching gehört geklärt, aus wessen Sicht Qualität beurteilt werden soll
- Coaching als personenbezogene Dienstleistung: Welche Bedeutung kommt diesem Sachverhalt zu?
- Definition von Erfolgsfaktoren ist maßgeblich für die Bewertung des Erfolgs von Coaching
- Verankerung im strategischen Kontext des Unternehmens ist maßgeblich für die Akquise von Folgeaufträgen
- Satz zum Merken: „Beginne mit dem Abschluss vor Augen“
- Im Business Coaching strategische, operative und persönliche Perspektive zu berücksichtigen
- Klärung des strategischen Handlungsrahmens für Coaching setzt an der Vision, Strategie, Struktur und Kultur an
- Vision wird mit Bausteinen der strategischen Planung operationalisiert
- Im Zielsystem eines Unternehmens befinden sich mehrere, auch konträre Ziele, die zugleich verfolgt werden

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Qualitätssicherung im Coaching als Instrument der Personalentwicklung

Management Summary (2/3)

- People & Culture Ansatz mittlerweile in zeitgemäßen Zielsystemen etabliert
- Erfolgreiches Coaching legt bei der Auftragsklärung Grundlagen für die Evaluation
- Ziele bilden den Bezugspunkt der Qualitätssicherung – Zieldefinition statt Situationsschilderung im Fokus
- Grundsätzlich gilt: Probleme wegzumachen führt nicht dazu, Ziele zu erreichen
- Coaching arbeitet mit Situationen, in denen es um ein „hin zu“ und nicht um ein „weg von“ geht
- Der/die Coachee kann nur die Ziele erreichen, die er/sie auch klar formuliert
- Im Coaching gilt herausbreiten, was der Coachee (bis) wann in welchem Ausmaß erreichen will
- Zieldefinition des Coachee auf Erfüllung der SMART-Kriterien qualifizieren, ein großes Ziel in Teilziele zerlegen, bei Zielvielfalt priorisieren
- Ziel, Auftragsklärung und Qualitätsmessung führen immer im Dreiklang zum erfolgreichen Coaching
- Es müssen Voraussetzungen geklärt sein damit ein Coachingprozess Ergebnisse liefert

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Qualitätssicherung im Coaching als Instrument der Personalentwicklung

Management Summary (3/3)

- In jedem Schritt geben Merkmalsbeschreibungen eine Orientierung und führen zu Output und Outcome bzw. kurzfristigen und langfristigen Ergebnissen
- In den einzelnen Komponenten stehen zahlreiche Evaluierungsansätze zur Verfügung, Prozessevaluierung anhand von zahlreichen Ansätzen möglich
- Ergebnisevaluierung zielt auf Output und Outcome ab
- Richtige Fragentechnik führt zur Anregung der Reflexion und Festigung der Erkenntnisse in der Evaluation
- Mit dem zirkulären Abschluss untersucht Coachee den Nutzen des Coachings aus verschiedenen Perspektiven
- Systemische Fragen führen zu Ziel- und Prozess-Evaluation und zu Input-, Output und Outcome-Evaluation
- Steckbrief zur Abschlussauswertung hält die wesentlichen Erkenntnisse fest

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Qualitätssicherung im Coaching als Instrument der Personalentwicklung

Agenda

Einführung

Grundlagen Teil 1 – Strategischer Rahmen & Ziele

Grundlagen Teil 2 – Evaluation & Qualitätssicherung

Tools & praktische Umsetzung

Backup

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Warum ist es wichtig, sich mit dem Thema Qualitätssicherung im Coaching auseinanderzusetzen?

Aspekte aus unterschiedlichen Beteiligtenperspektiven



Platz für persönliche Notizen

■ ...

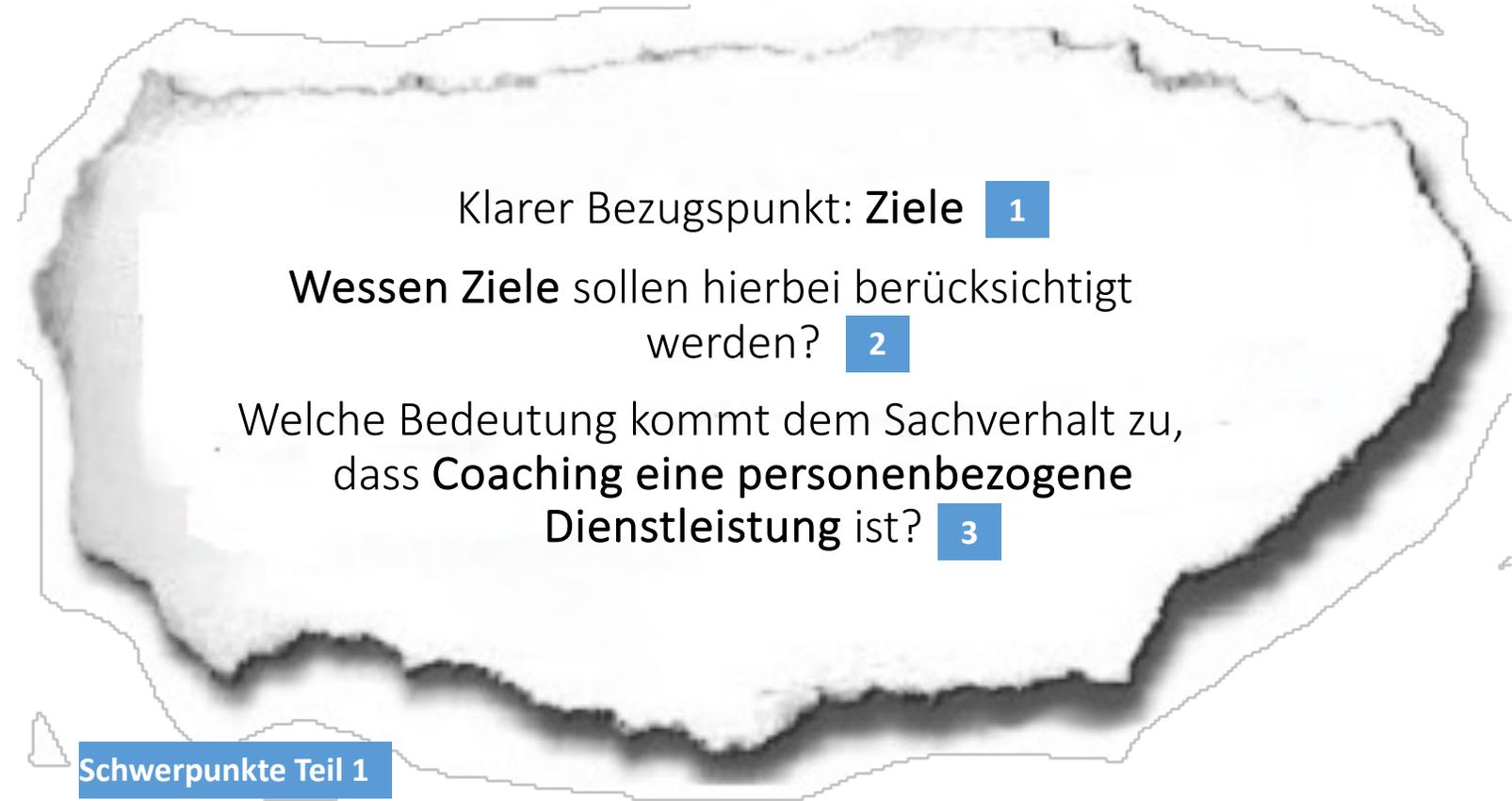
■ ...

■ ...

■ ...



Wo soll Qualitätssicherung ansetzen? (1/2)



Schwerpunkte Teil 1

Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



Wo soll Qualitätssicherung ansetzen? (2/2)

...und:

Wie wirkt Coaching? 4

Daraus sollen „Messpunkte“ zur Sicherung von Qualität abgeleitet werden.

Abschließend: Welche **Ansätze und Methoden zur Qualitätssicherung** können Anwendung finden? 5

Schwerpunkte Teil 2

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



1 Ziele bilden den Bezugspunkt der Qualitätssicherung

Ziele, Definition



- Ziele sind Aussagen über angestrebte Zustände in der Zukunft, die durch zielgerichtetes Verhalten erreicht werden sollen.
- Ziel ist der Zweck, auf den Bemühen ausgerichtet sind.
- Ziele (=Sollzustände) haben etwas mit der Wahrnehmung des Ist und der Ableitung des Delta zum Soll zu tun. Sie stellen den Anlass für eine Handlung in eine bestimmte Richtung, hin zu einem bestimmten Sollzustand dar.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

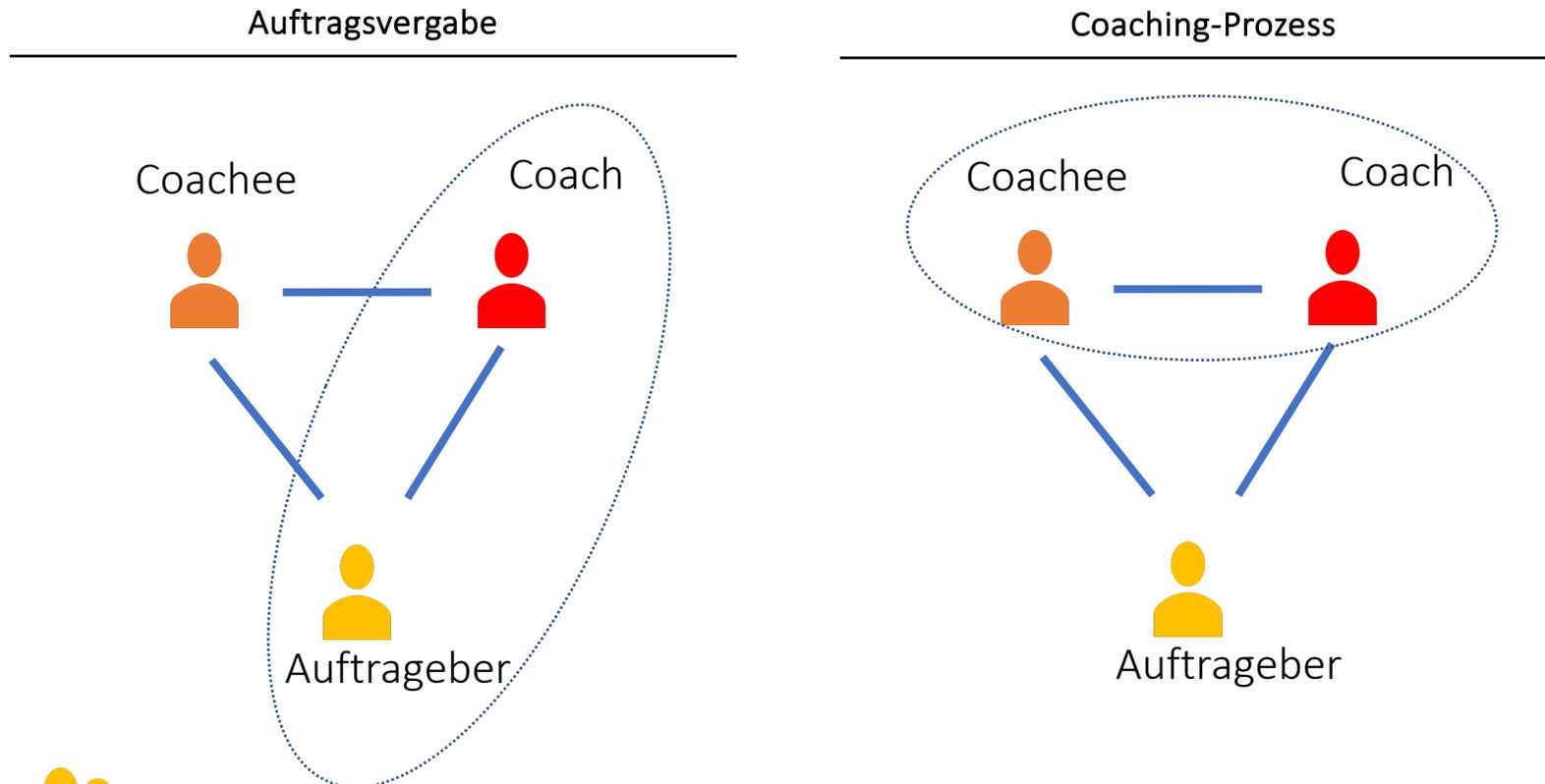
■ ...

■ ...



2 Zur Qualitätssicherung im Coaching gehört geklärt, aus wessen Sicht Qualität beurteilt werden soll

Beteiligte im Business Coaching – Auftragsvergabe vs. Coaching-Prozess



Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...

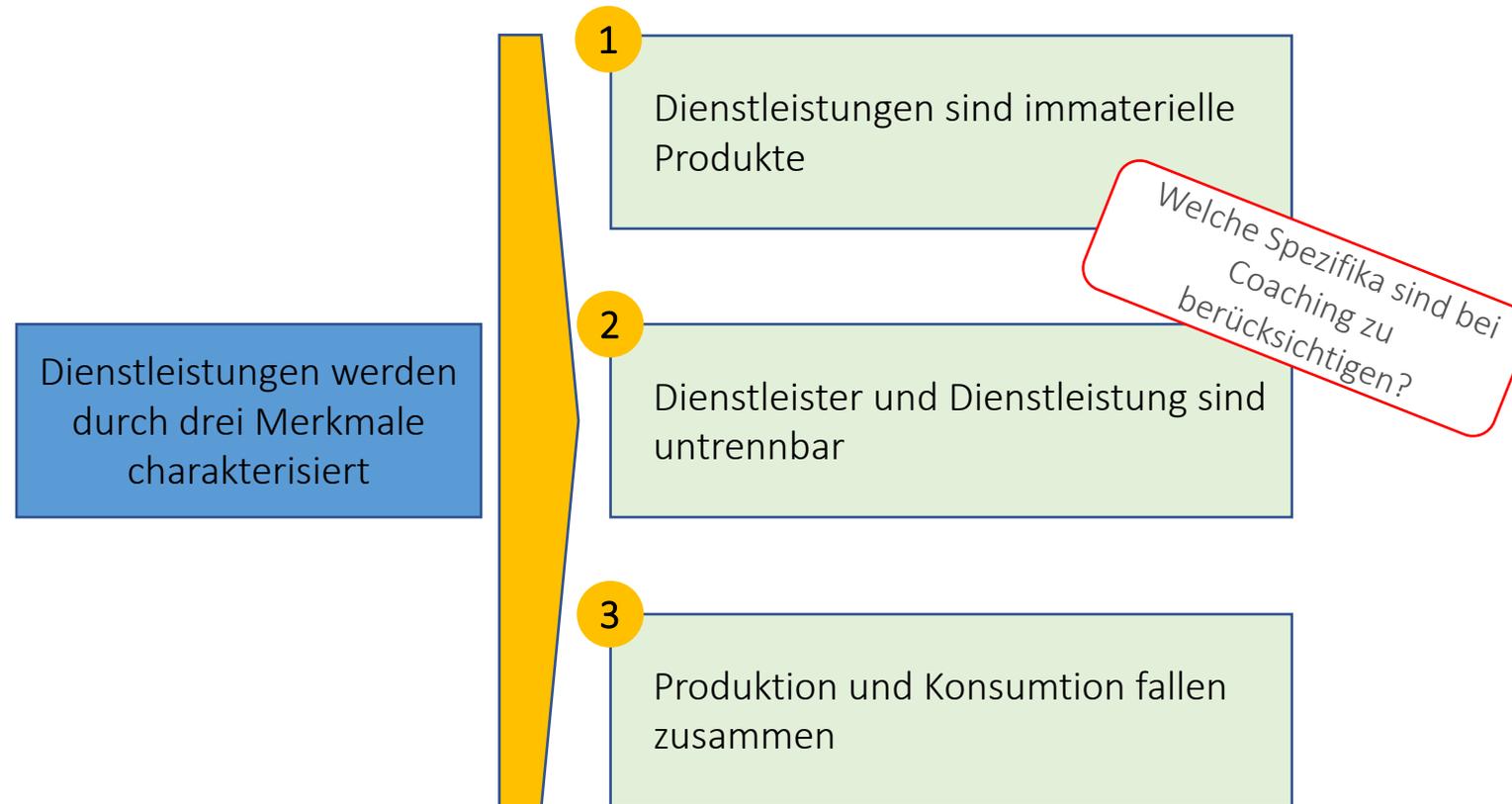


Oft spielen mehrere Stellen auf der Auftraggeberseite eine Rolle → „Fingerspitzengefühl“ bei der Klärung der Entscheidungs-, Mitwirkungs- und Soundingbefugnisse erforderlich



3 Coaching als personenbezogene Dienstleistung: Welche Bedeutung kommt diesem Sachverhalt zu? (1/3)

Dienstleistungen, Merkmale



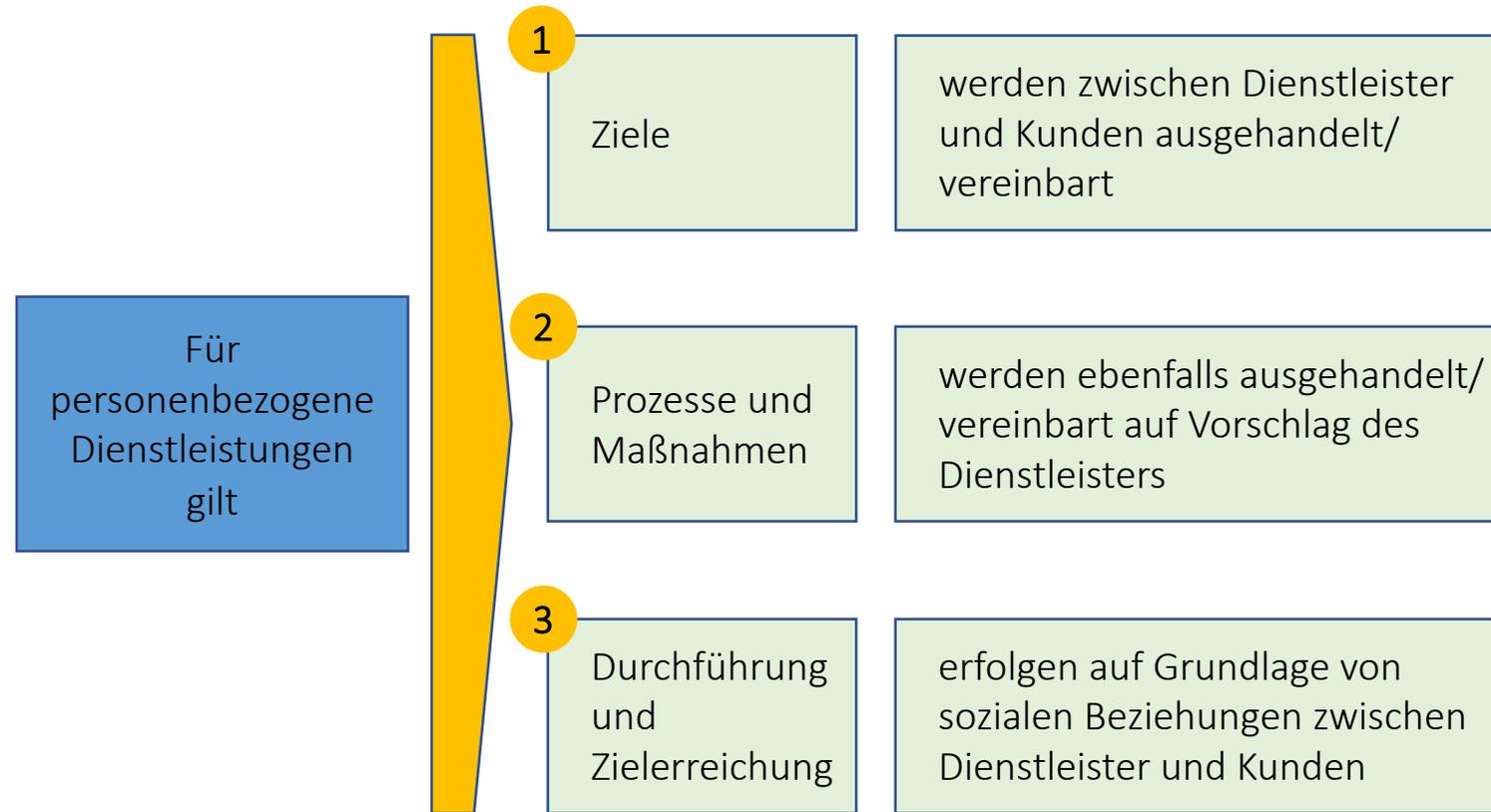
Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



3 Coaching als personenbezogene Dienstleistung: Welche Bedeutung kommt diesem Sachverhalt zu? (2/3)

Personenbezogene Dienstleistungen, Merkmale



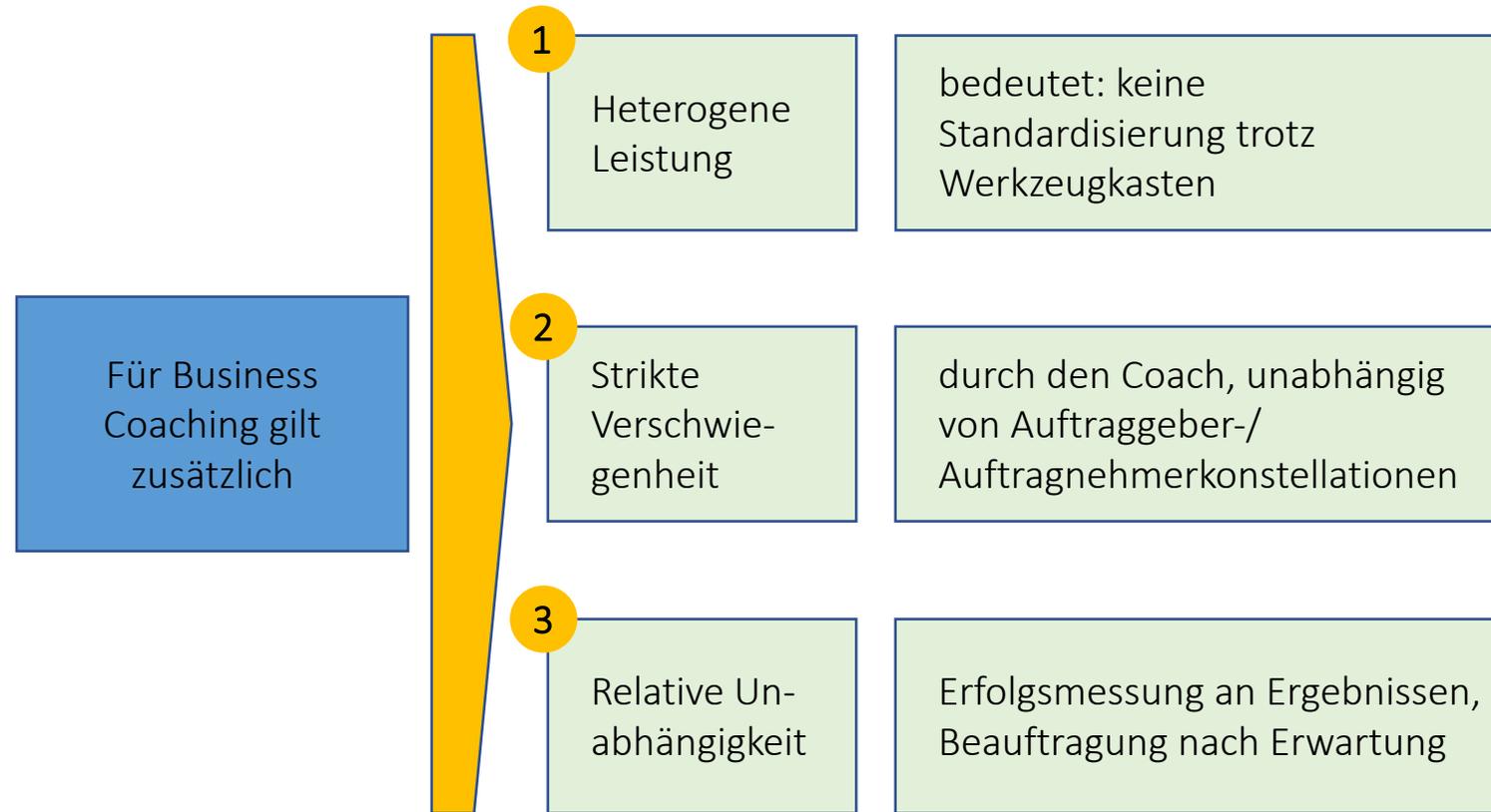
Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



3 Coaching als personenbezogene Dienstleistung: Welche Bedeutung kommt diesem Sachverhalt zu? (3/3)

Business Coaching als personenbezogene Dienstleistung, Merkmale

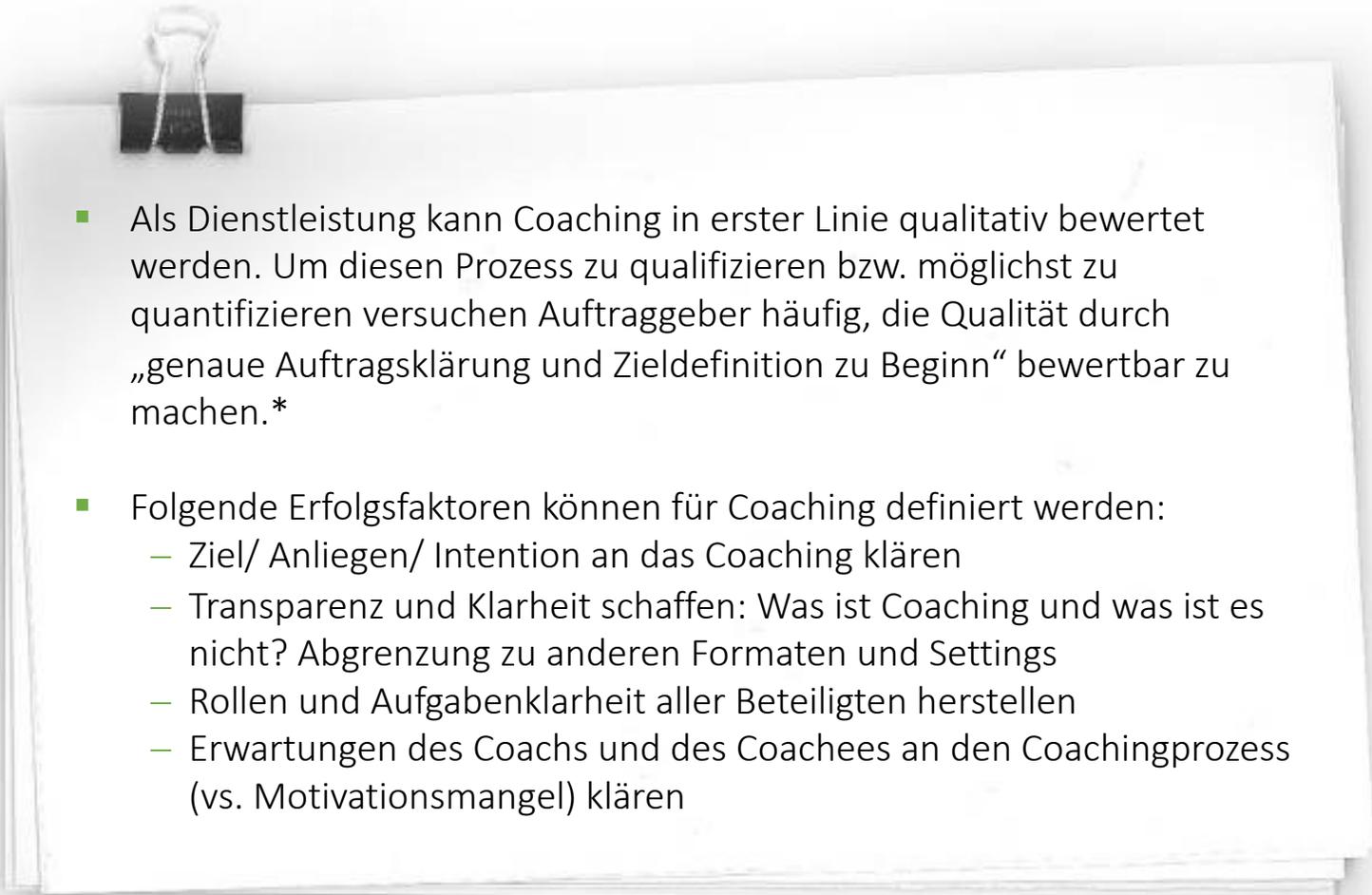


Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



Definition von Erfolgsfaktoren ist maßgeblich für die Bewertung des Erfolgs von Coaching

- 
- Als Dienstleistung kann Coaching in erster Linie qualitativ bewertet werden. Um diesen Prozess zu qualifizieren bzw. möglichst zu quantifizieren versuchen Auftraggeber häufig, die Qualität durch „genaue Auftragsklärung und Zieldefinition zu Beginn“ bewertbar zu machen.*
 - Folgende Erfolgsfaktoren können für Coaching definiert werden:
 - Ziel/ Anliegen/ Intention an das Coaching klären
 - Transparenz und Klarheit schaffen: Was ist Coaching und was ist es nicht? Abgrenzung zu anderen Formaten und Settings
 - Rollen und Aufgabenklarheit aller Beteiligten herstellen
 - Erwartungen des Coachs und des Coachees an den Coachingprozess (vs. Motivationsmangel) klären

Platz für persönliche Notizen

■ ...

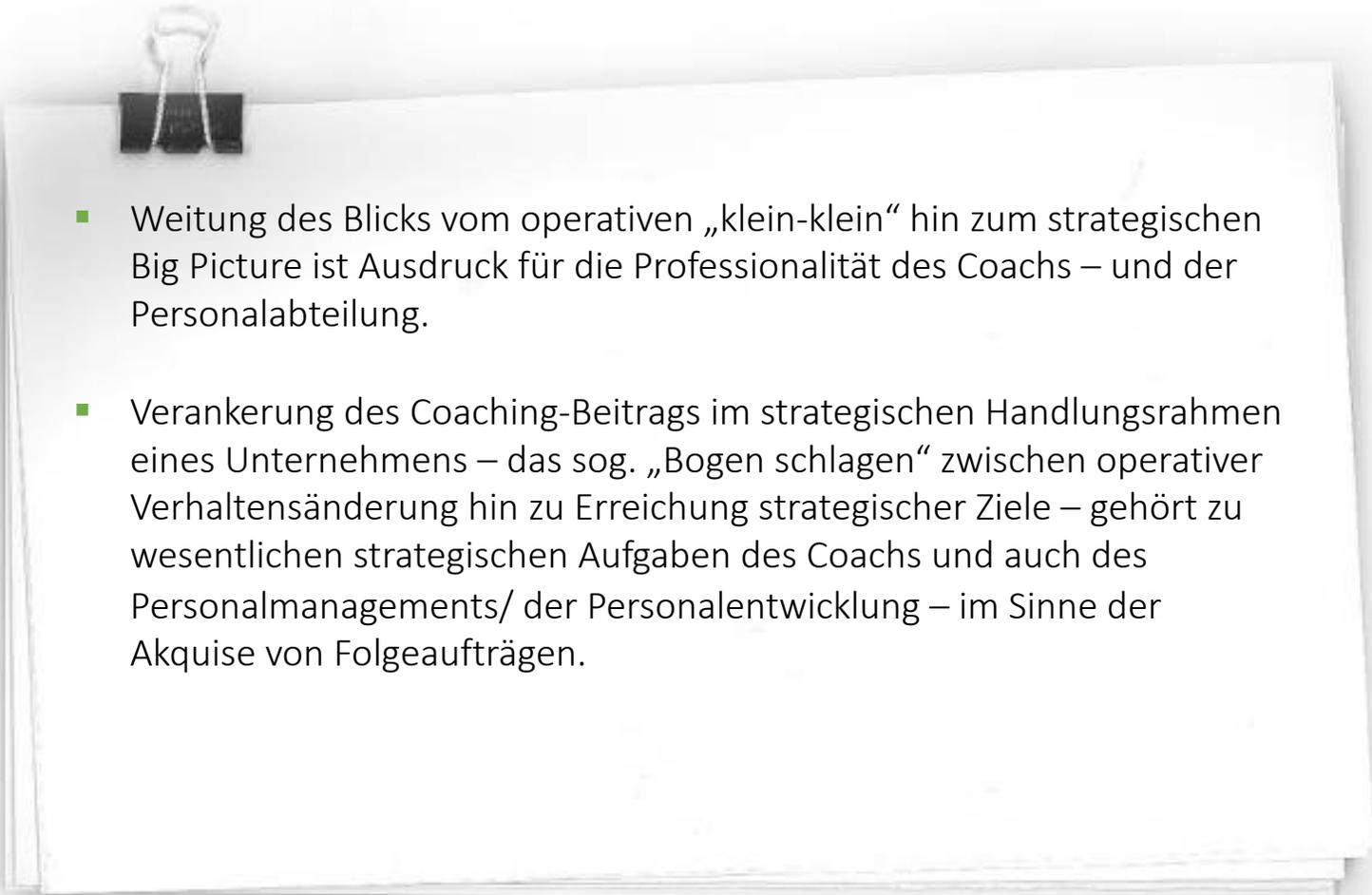
■ ...

■ ...

■ ...



Verankerung im strategischen Kontext des Unternehmens ist maßgeblich für die Akquise von Folgeaufträgen

- 
- Weitung des Blicks vom operativen „klein-klein“ hin zum strategischen Big Picture ist Ausdruck für die Professionalität des Coachs – und der Personalabteilung.
 - Verankerung des Coaching-Beitrags im strategischen Handlungsrahmen eines Unternehmens – das sog. „Bogen schlagen“ zwischen operativer Verhaltensänderung hin zu Erreichung strategischer Ziele – gehört zu wesentlichen strategischen Aufgaben des Coachs und auch des Personalmanagements/ der Personalentwicklung – im Sinne der Akquise von Folgeaufträgen.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Qualitätssicherung im Coaching als Instrument der Personalentwicklung

Agenda

Einführung

Grundlagen Teil 1 – Strategischer Rahmen & Ziele

Grundlagen Teil 2 – Evaluation & Qualitätssicherung

Tools & praktische Umsetzung

Backup

Platz für persönliche Notizen

■ ...

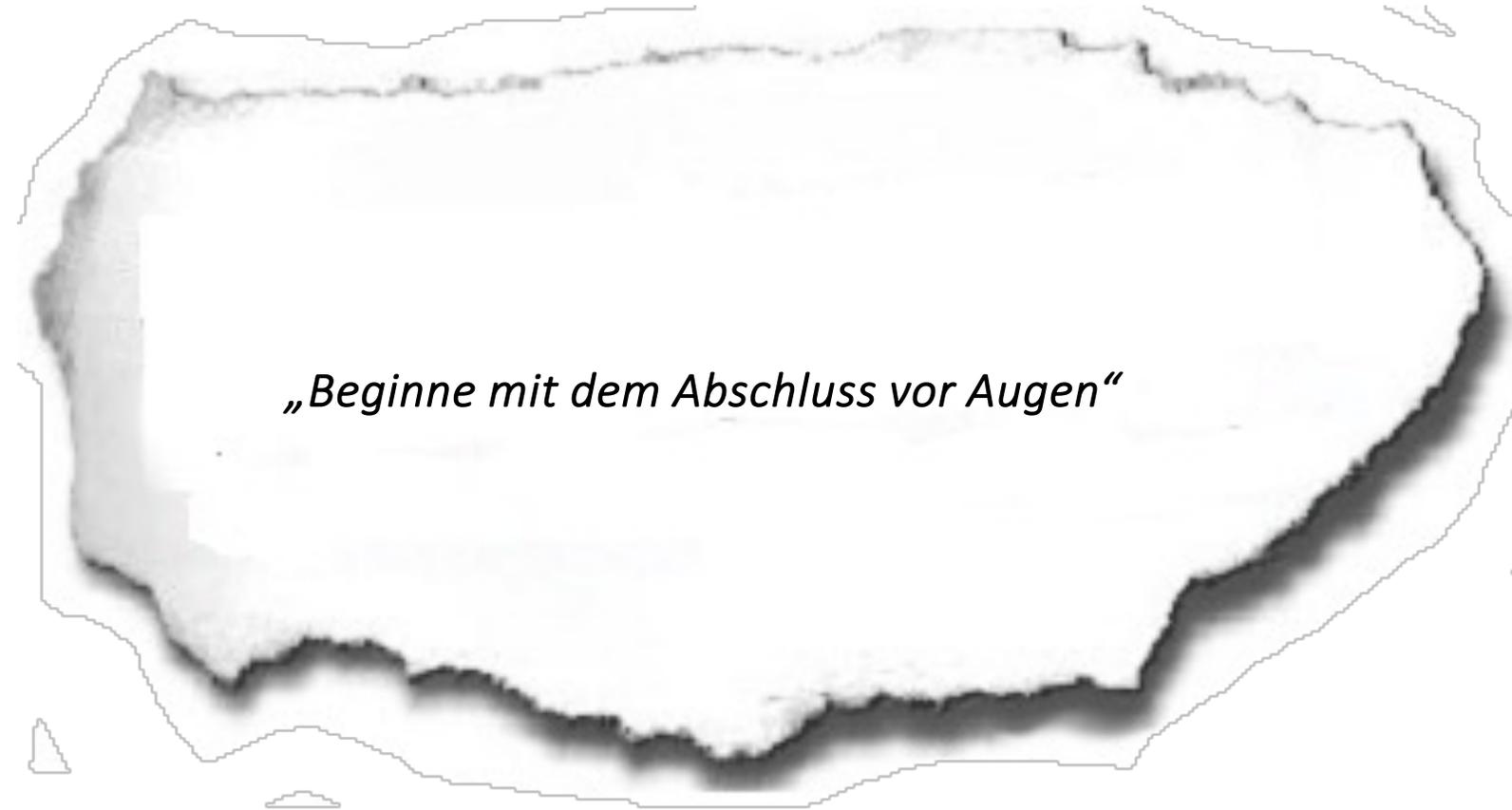
■ ...

■ ...

■ ...



Satz zum Merken: „Beginne mit dem Abschluss vor Augen“



Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

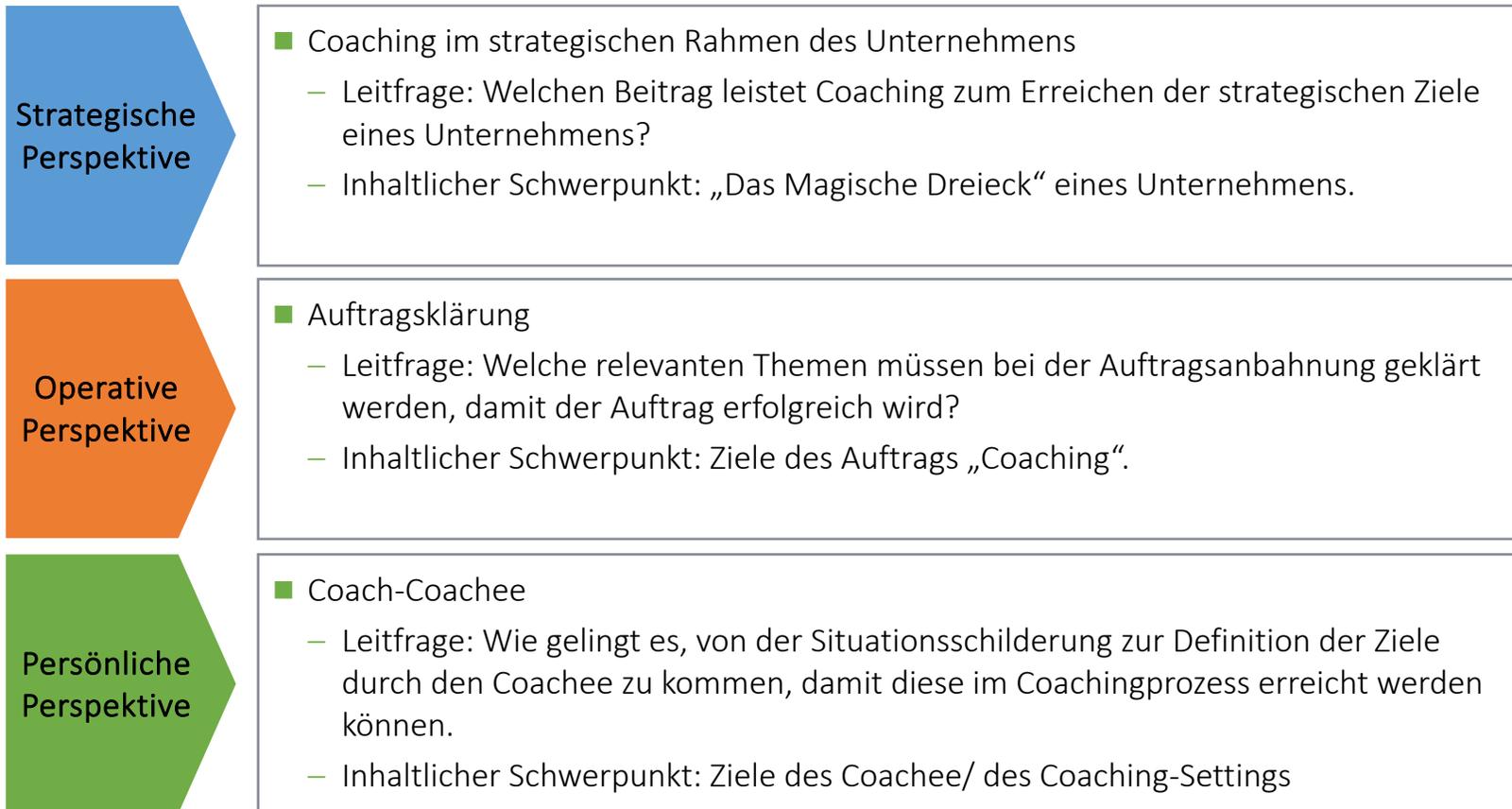
■ ...

■ ...



Im Business Coaching strategische, operative und persönliche Perspektive zu berücksichtigen

Relevante Perspektiven im Business Coaching



Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...





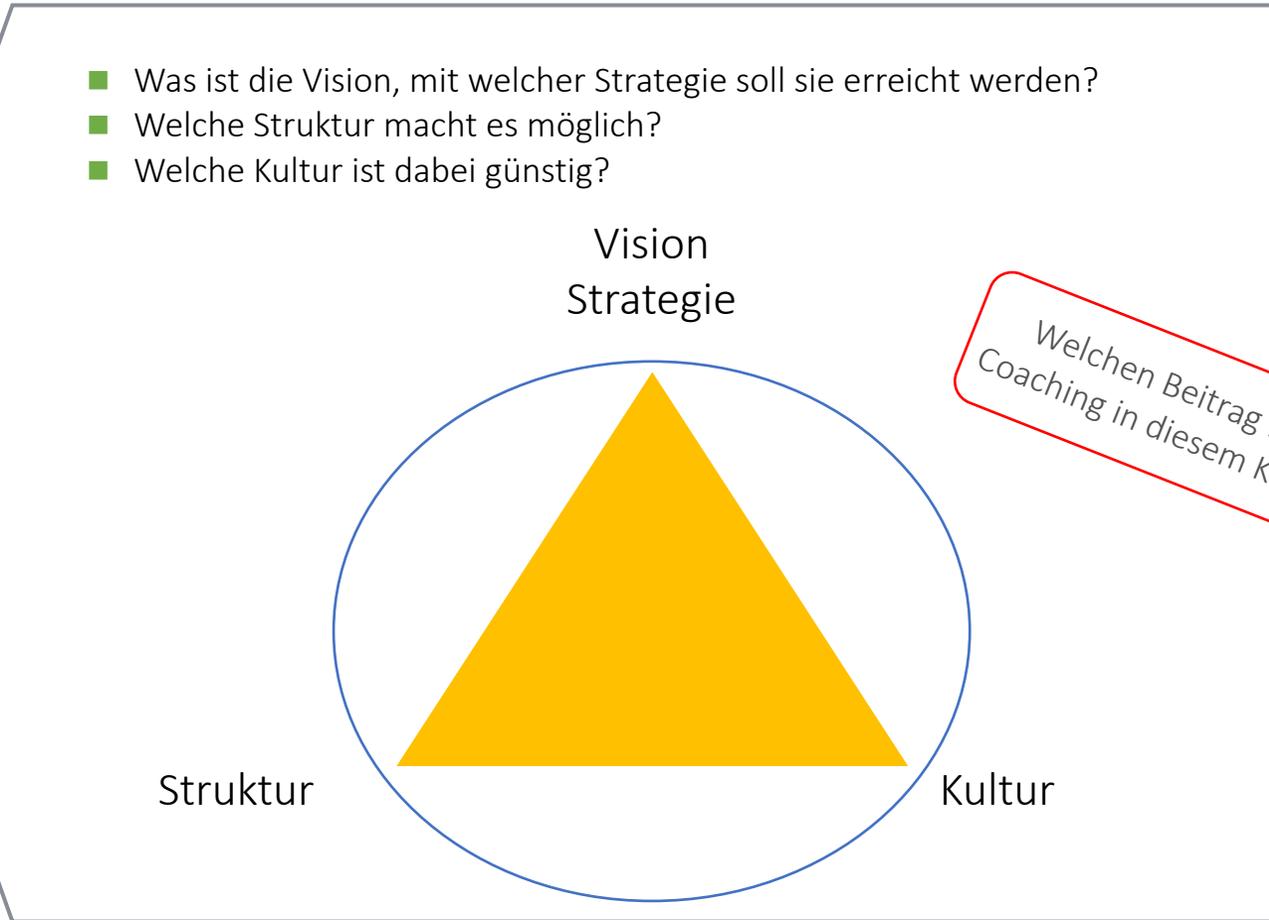
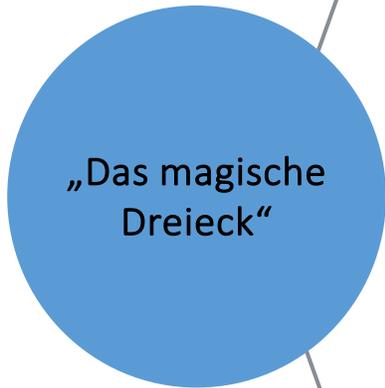
Klärung des strategischen Handlungsrahmens für Coaching setzt an der Vision, Strategie, Struktur und Kultur an

Ebene: big picture

Platz für persönliche Notizen

- Was ist die Vision, mit welcher Strategie soll sie erreicht werden?
- Welche Struktur macht es möglich?
- Welche Kultur ist dabei günstig?

- ...
- ...
- ...
- ...



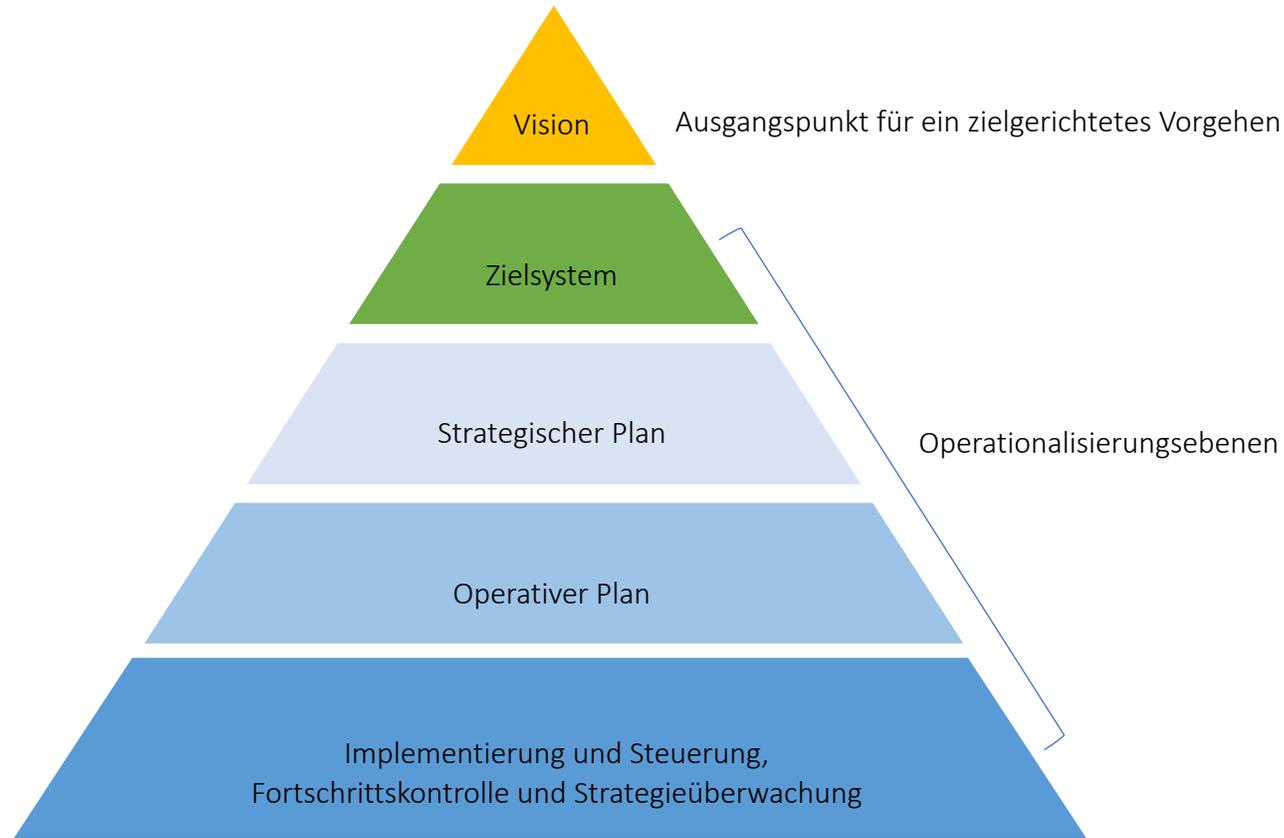
Welchen Beitrag leistet Coaching in diesem Kontext?





Vision wird mit Bausteinen der strategischen Planung operationalisiert

„Überbau“ der strategischen Planung



Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...





Im Zielsystem eines Unternehmens befinden sich mehrere, auch konträre Ziele, die zugleich verfolgt werden

Merkmale eines Zielsystems

- Ziele bestimmen das unternehmerische Handeln. Sie motivieren zu Leistungen und führen bei Erreichen zu Erfolgserlebnissen. Sie geben dem unternehmerischen Handeln einen Sinn und eine Ausrichtung.
- Zielloses Handeln dagegen führt zu Orientierungslosigkeit.
- Die strategischen Ziele beschreiben, was mit einem Geschäft oder Unternehmen langfristig, d.h. in der Regel im Fünf- oder gar Zehn-Jahreszeitraum, erreicht werden soll. Im Mittelpunkt stehen Fragen wie:
 - Was sind die strategischen Ziele eines Unternehmens?
 - Wie lassen sich daraus Ziele für das Coaching ableiten?
 - Was ist bei deren Umsetzung zu beachten?
- Die langfristige Ausrichtung eines Geschäfts wird sich in der Regel nicht nur anhand eines strategischen Ziels beschreiben lassen, sondern das Unternehmen verfolgt zugleich mehrere Ziele.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

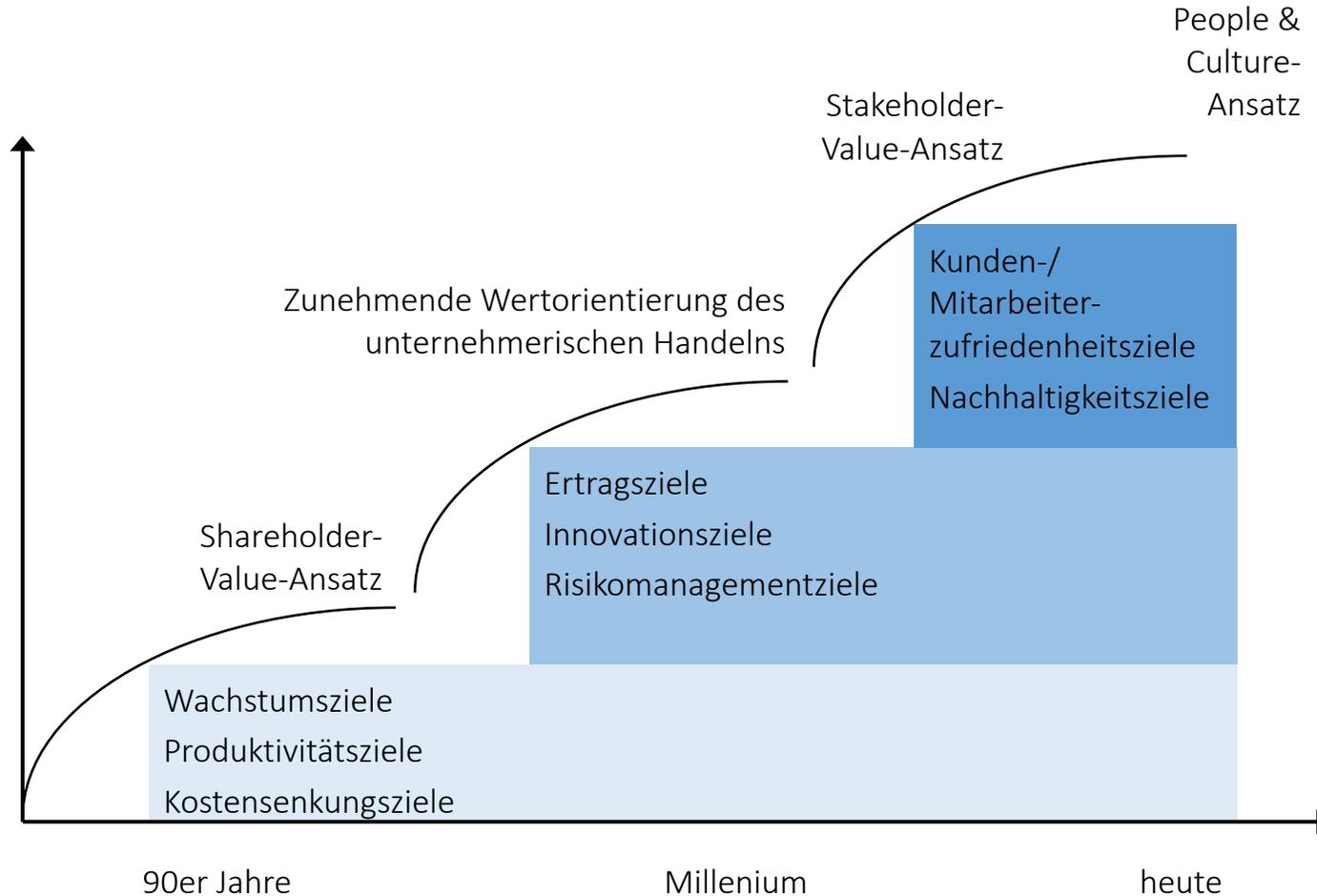
■ ...





People & Culture Ansatz mittlerweile in zeitgemäßen Zielsystemen etabliert

Inhalte strategischer Ziele, historische Entwicklung



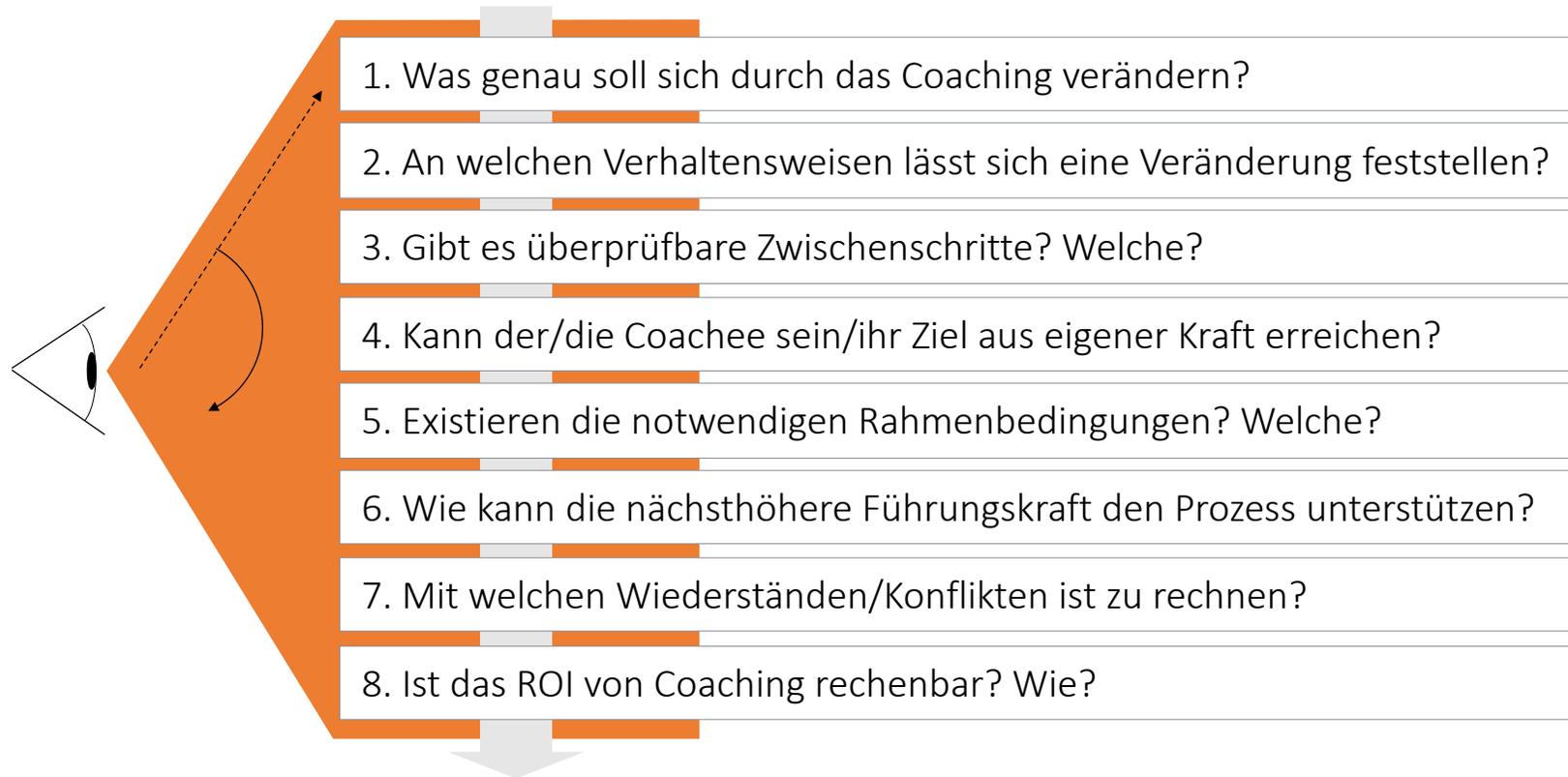
Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



Erfolgreiches Coaching legt bei der Auftragsklärung Grundlagen für die Evaluation

Festlegung von Evaluationskriterien (Auftraggeber:in)



Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...





Ziele bilden den Bezugspunkt der Qualitätssicherung –
Zieldefinition statt Situationsschilderung im Fokus

Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...

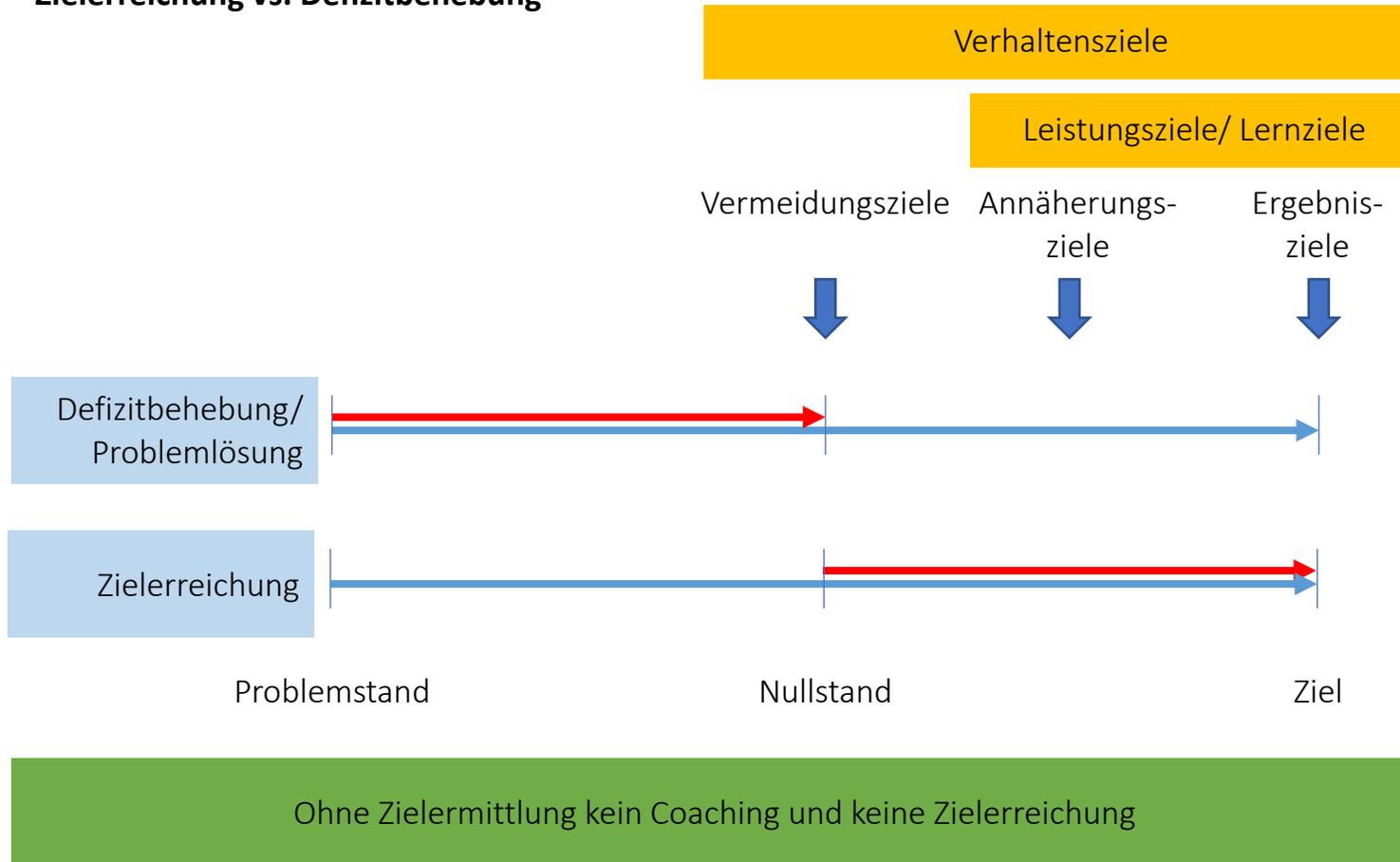
*„Wie gelingt es, von der Situationsschilderung
zur Definition der Ziele durch den Coachee zu
kommen, damit diese im Coachingprozess
erreicht werden können?“*





Grundsätzlich gilt: Probleme wegzumachen führt nicht dazu, Ziele zu erreichen

Zielerreichung vs. Defizitbehebung



Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



 Coaching arbeitet mit Situationen, in denen es um ein „hin zu“ und nicht um ein „weg von“ geht

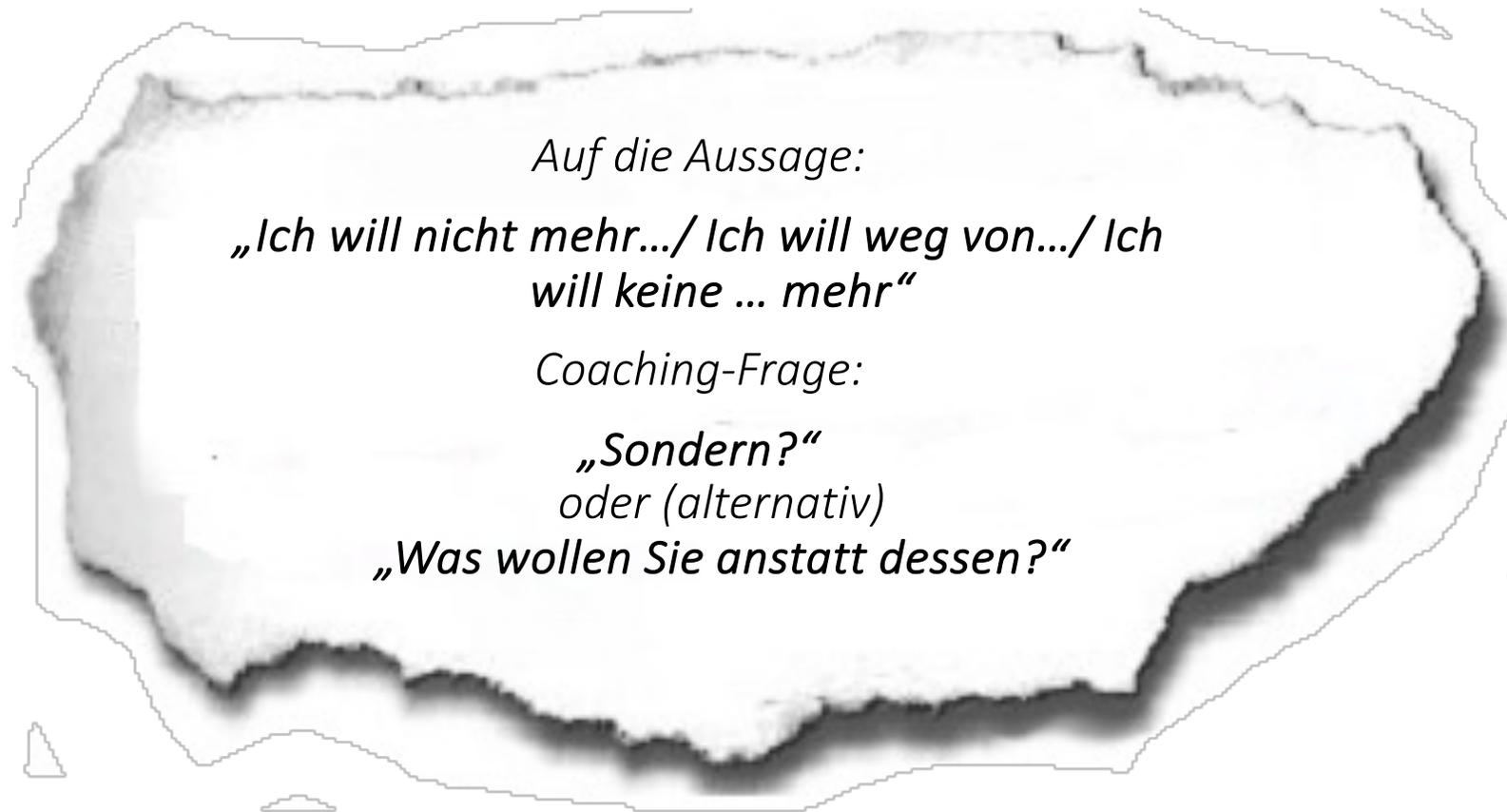
Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...





Der/die Coachee kann nur die Ziele erreichen, die er/sie auch klar formuliert

Eigenschaften klarer Ziele

		Positiv, visionär	→ Motivierende Formulierung: „Steigerung“ statt „Reduzierung“
S	Spezifisch	Selbst erreichbar	→ Untergliederung von umfassenden Zielen in operative, kurzfristig umsetzbare Teilziele
M	Messbar	Überprüfbar	--> Zielerreichung möglich? ja/nein; „If you can't measure it, you can't manage it“.
A	Akzeptabel	Nachvollziehbar	→ Bewusstwerdung des eigenen Beitrags zur Zielerreichung führt zu Identifikation
R	Realistisch	Sinnvoll, integrativ, anspruchsvoll	→ Identifikation mit der Zielsetzung führt zu Engagement
T	Terminiert	Zeitlich befristet	→ Klarer zeitlicher Rahmen ist wesentlicher Faktor für jedes erfolgreiche Vorgehen

Weitere Ziel-Attribute: komplementär, kongruent, konfliktär // unbewusst // Zielhierarchien

Literatur: Kohlöffel, K.: Strategisches Management, München Wien 2000

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...





Im Coaching gilt herausabreiten, was der Coachee (bis) wann in welchem Ausmaß erreichen will

Fragen zur Formulierung de Ziels des Coachee

Übung „Fragen ins Ziel“

- Was ist in diesem Fall Ihr Ziel?
- Welches Ziel haben Sie in dieser Situation?
- Welches Ziel möchten Sie in dieser Sache erreichen?
- Wo möchten Sie gerne hin, gesetzt der Fall, es ließe sich machen?
- Was möchten Sie idealerweise erreichen?
- Woran würden Sie erkennen, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?
- Wer würde an welchem Verhalten von Ihnen merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?
- Welche Ziele gibt es noch?

Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...





Zieldefinition des Coachee auf Erfüllung der SMART-Kriterien qualifizieren

Fragen zur Überprüfung des Ziels auf Umsetzbarkeit

Übung „Ziel-überprüfung“

- Positiv motivierend** ja/ nein
 - Was macht dieses Ziel reizvoll für Sie?
 - Welches wichtige Bedürfnis wäre dadurch erfüllt?
- Messbar** ja/ nein
 - Was wollen Sie genau?
 - Woran würden andere merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?
- Selbst erreichbar** ja/nein
 - Liegt das Ziel in Ihrem Verantwortungsbereich?
 - Was können Sie selbst tun, um auf diesem Weg zum Ziel einen Schritt weiterzukommen?
- Realistisch** ja/nein
 - Was machen Sie anders, wenn das Ziel erreicht ist?
 - Wie lange brauchen Sie für die Umsetzung?
- Sinnvoll** ja/nein
 - Ist das Ziel im Sinne Ihrer persönlichen/ beruflichen Entwicklung hilfreich?
 - Geht das Ziel mit Ihrem großen Ziel im Einklang?
- Terminiert** ja/nein
 - Bis wann wollen Sie das Ziel erreicht haben?
 - Welche Einflüsse auf die Zielerreichung gilt zu berücksichtigen?

Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...





Ein großes Ziel in Teilziele zerlegen, bei Zielvielfalt priorisieren

Ein Ziel ist dann groß genug, wenn zu erwarten ist, dass alle Maßnahmen und Werkzeuge, welche die Erreichung dieses Ziels braucht, im Coaching auch erarbeitet werden können.

Priorisierungsleitplanken: die Wichtigkeit, die Dringlichkeit, die Größe und die zeitliche Reihung von Zielen in deren Umsetzungsmöglichkeiten.

„Welche dieser Ziele sollten wir als Erstes behandeln?“

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Qualitätssicherung im Coaching als Instrument der Personalentwicklung

Agenda

Einführung

Grundlagen Teil 1 – Strategischer Rahmen & Ziele

Grundlagen Teil 2 – Evaluation & Qualitätssicherung

Tools & praktische Umsetzung

Backup

Platz für persönliche Notizen

■ ...

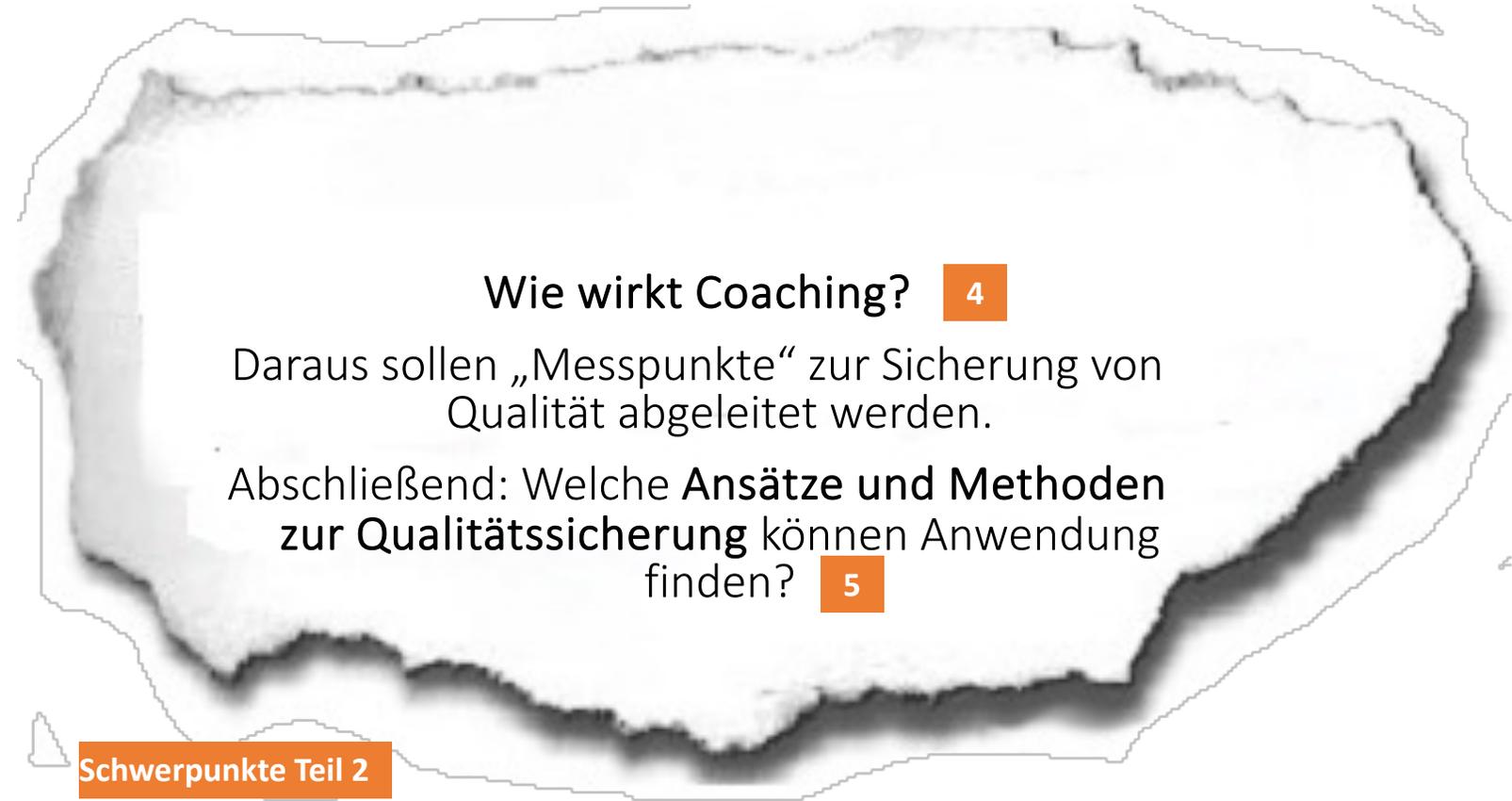
■ ...

■ ...

■ ...



Wo soll Qualitätssicherung ansetzen?



Wie wirkt Coaching? 4

Daraus sollen „Messpunkte“ zur Sicherung von Qualität abgeleitet werden.

Abschließend: Welche **Ansätze und Methoden zur Qualitätssicherung** können Anwendung finden? 5

Schwerpunkte Teil 2

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

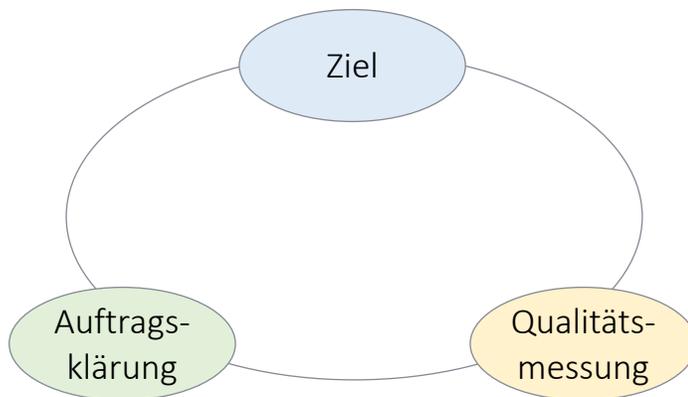
■ ...

■ ...



4 Ziel, Auftragsklärung und Qualitätsmessung führen immer im Dreiklang zum erfolgreichen Coaching

Qualität und Qualitätsevaluierung



- Im Dienstleistungssektor hat die Qualität der Leistung für den (kommerziellen) Erfolg besonders große Bedeutung:
 - Die von den Kunden wahrgenommene Dienstleistungsqualität beeinflusst ihre Zufriedenheit mit der Leistung und damit die Absicht, dem Dienstleistungsgeber treu zu bleiben, in hohem Maße (Bruhn 2016).
 - Qualität wird nach der Norm EN ISO 9000:2005 als „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt“ definiert.
 - Qualität gibt an, in welchem Maße eine Dienstleistung den bestehenden Anforderungen entspricht.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

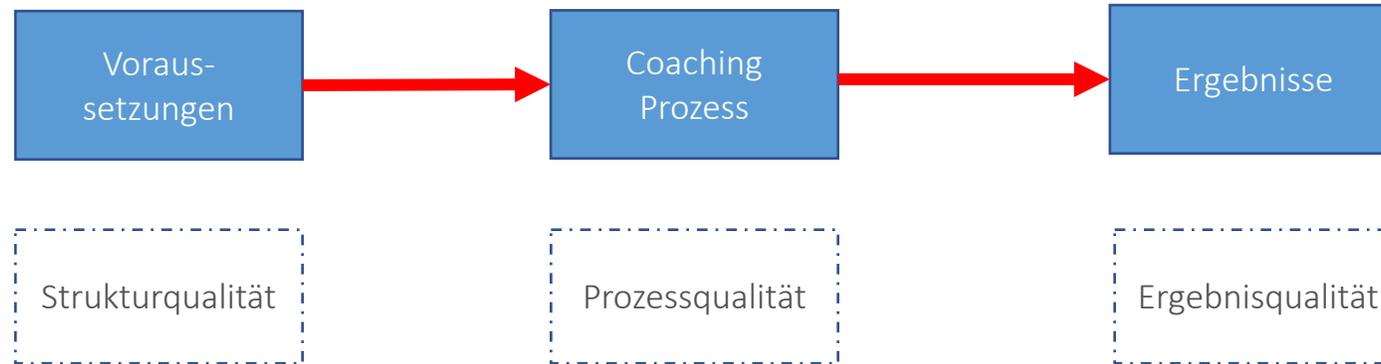
■ ...

■ ...



4 Es müssen Voraussetzungen geklärt sein damit ein Coachingprozess Ergebnisse liefert

Input-Output Modell nach Greif i.V.m. Modell von Heß und Roth



- Mehrdimensionale Qualitätsperspektive nach Heß und Roth beschreibt
 - Ergebnisqualität (persönliche Zufriedenheit des Klienten/des Unternehmens)
 - Strukturqualität
 - Prozessqualität

Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



Qualitätsfaktoren im Coaching nach Heß und Roth: Professionelles Coaching

Strukturqualität

Technische/ personelle
Rahmenbedingungen

- Typ des Coaching (intern/extern)
- Person des Coach (Qualifikation, Erfahrungen, Fähigkeiten, Kompetenzen)
- Grundhaltung
- Beziehung zwischen Coach und Coachee (Vertrauen, Sympathie)
- Vertragliche Rahmenbedingungen (wann, wo?)

Prozessqualität

Ablauf des Coaching

- Systematik
- Klärung der Erwartungen und Ziele
- Problempräzision
- Transparenz der Vorgehensweise des Coach
- Art der Interventionen
- Flexibilität

Ergebnisqualität

Erfolg, Wirksamkeit

- Zielerreichung & Zufriedenheit
- Einstellungsveränderung
- Emotionale Entlastung
- Verbesserte Reflexionsfähigkeit
- Erhöhte Problembewältigungskompetenz
- Outcome (Nachhaltigkeit)

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

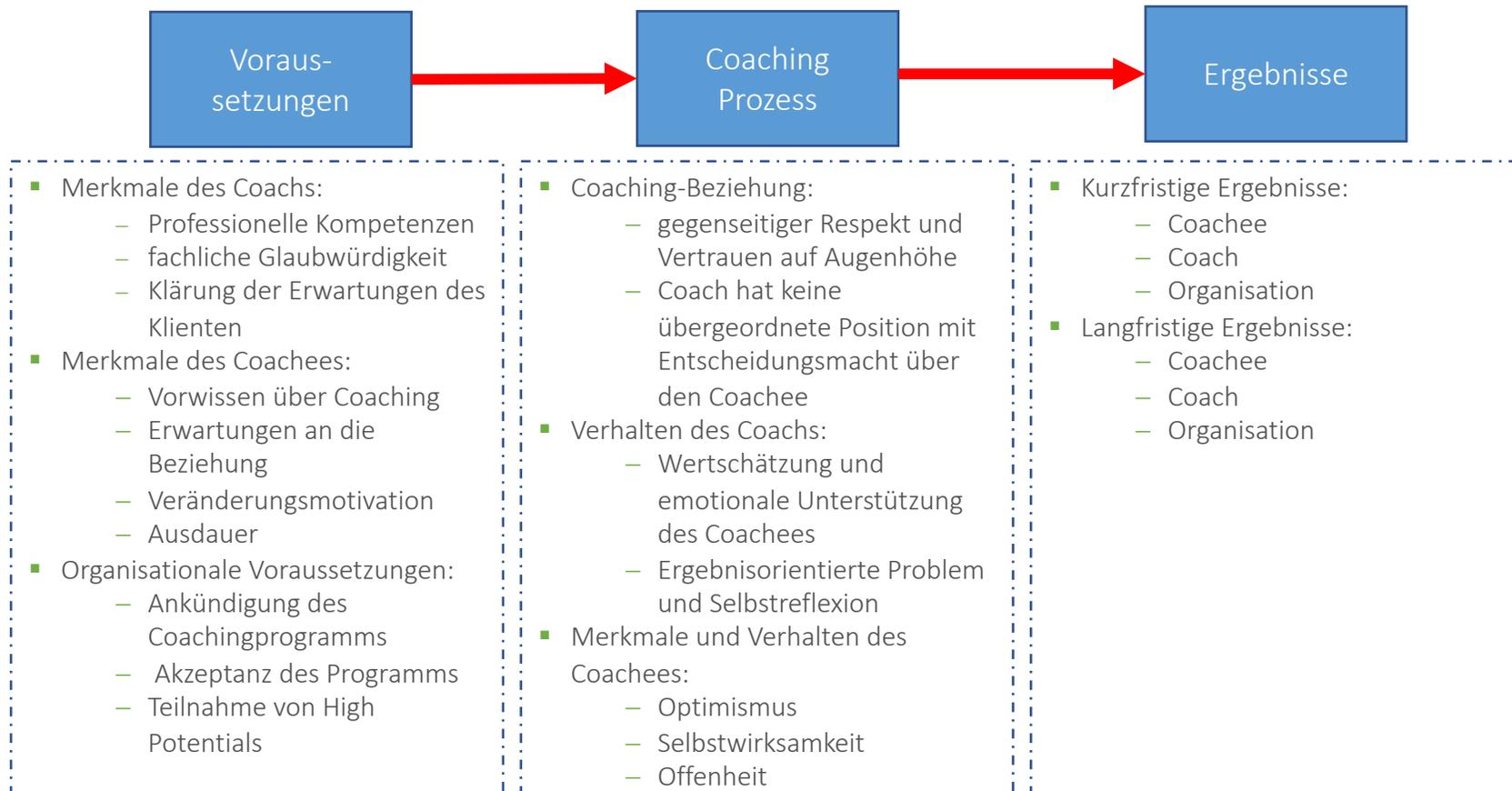
■ ...

■ ...



4 In jedem Schritt geben Merkmalsbeschreibungen eine Orientierung...

Input-Output Modell nach Greif



Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

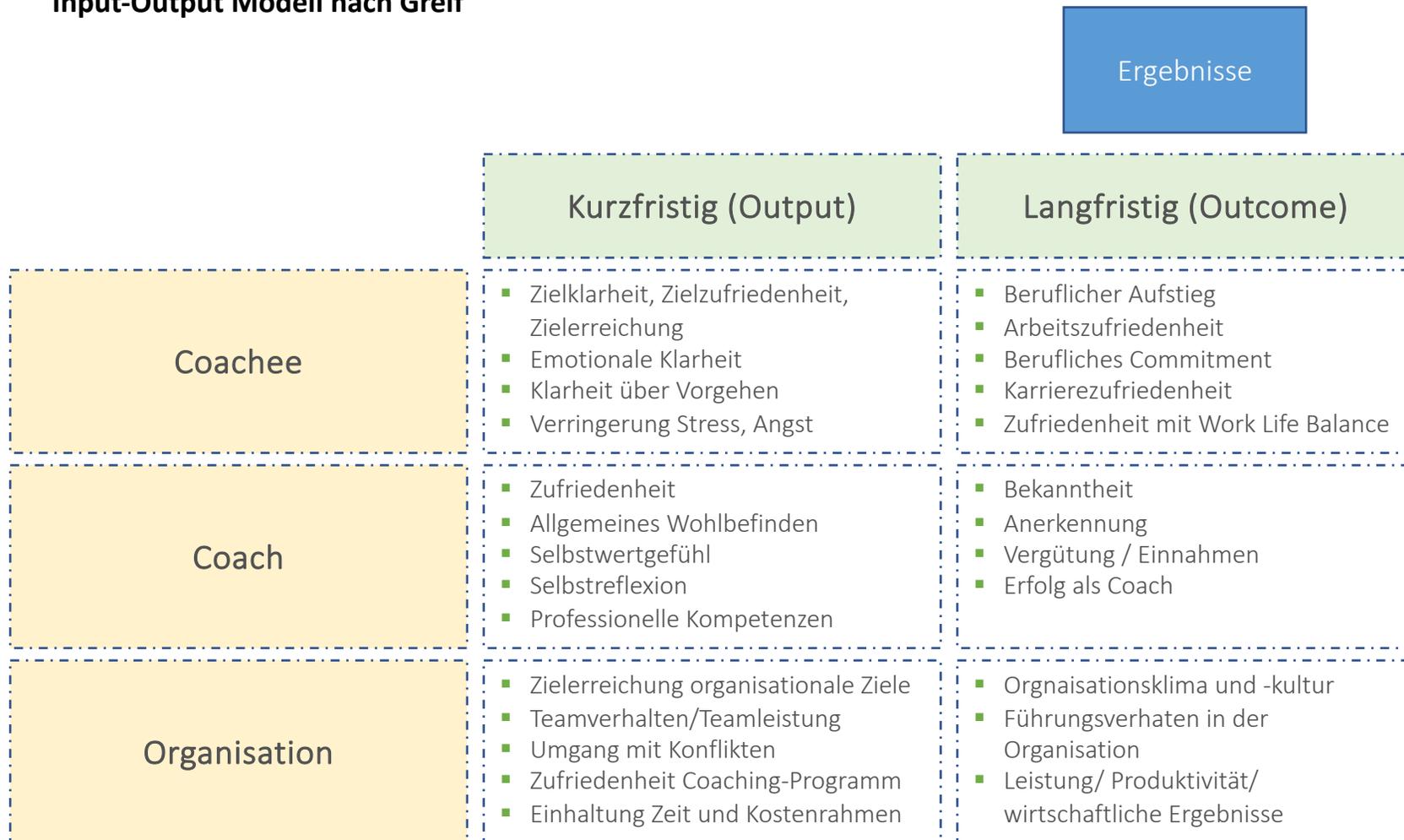
■ ...

■ ...



...und führen zu Output und Outcome bzw. kurzfristigen und langfristigen Ergebnissen

Input-Output Modell nach Greif



Ergebnisse

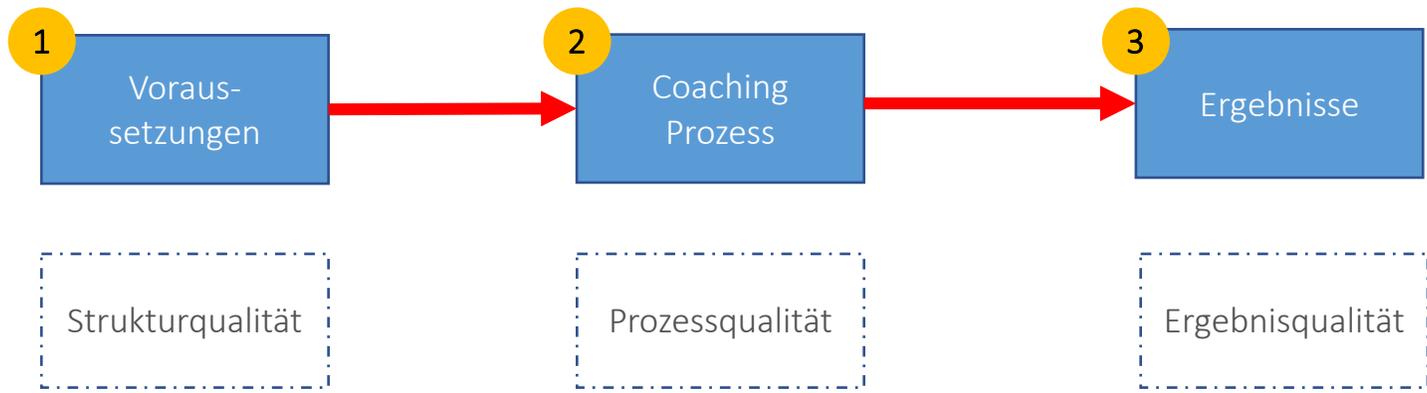
Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



5 Im Nachfolgenden werden Evaluierungsansätze der Input-Output Komponenten dargestellt

Input-Output Modell nach Greif



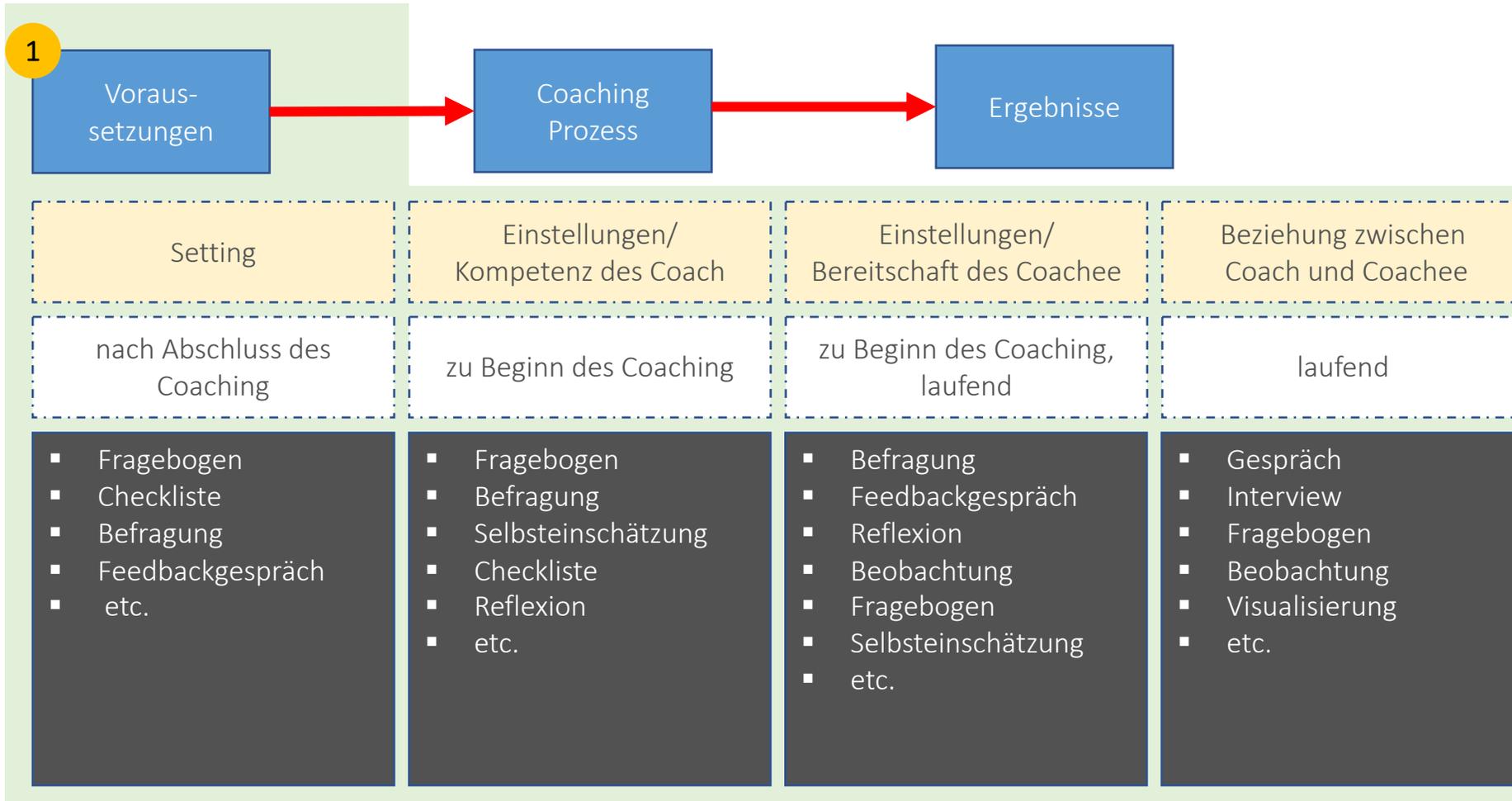
Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



5 In den einzelnen Komponenten stehen zahlreiche Evaluierungsansätze zur Verfügung

Evaluierungsansätze und Instrumente der Input-Output Komponenten



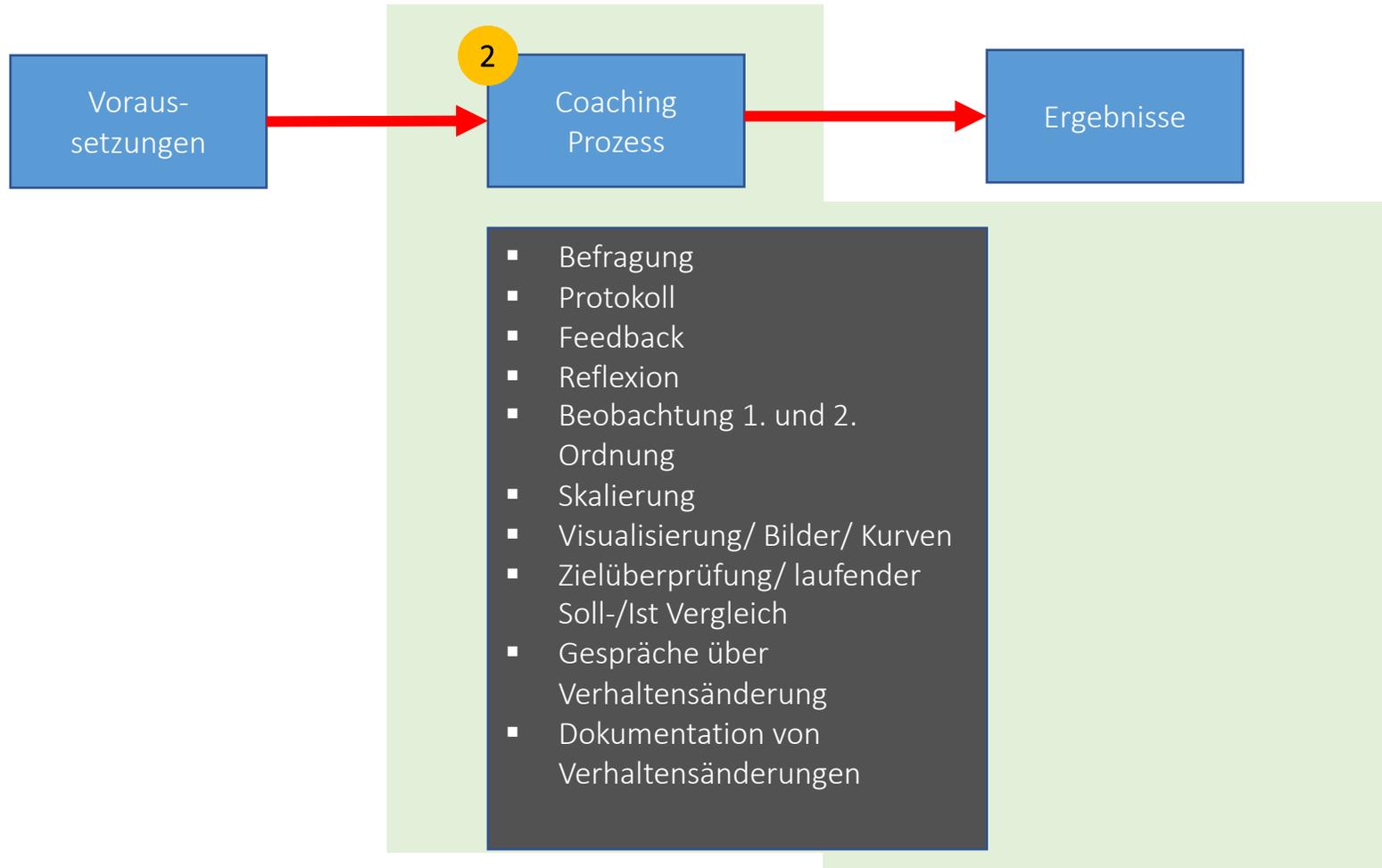
Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



5 Prozessevaluierung anhand von zahlreichen Ansätzen möglich

Evaluierungsansätze und Instrumente der Input-Output Komponenten



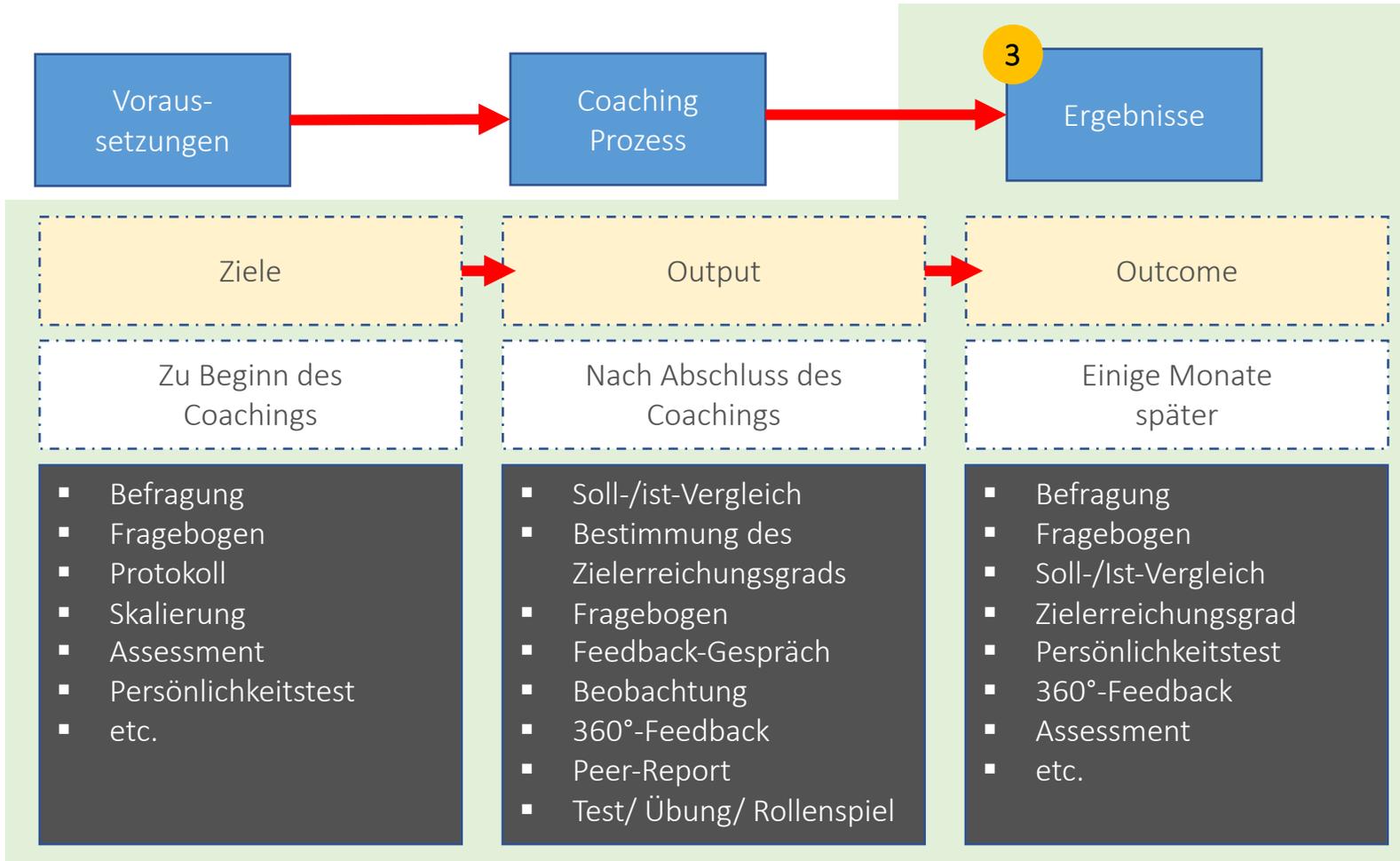
Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



5 Ergebnisevaluierung zielt auf Output und Outcome ab

Evaluierungsansätze und Instrumente der Input-Output Komponenten



Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



Richtige Fragentechnik führt zur Anregung der Reflexion und Festigung der Erkenntnisse in der Evaluation

Reflexion

- Welche Bedeutung spielt das Thema „Evaluierung“ im Coaching?
- Wo bieten sich Chancen? Wo Grenzen?
- Wieso ist es wichtig, Coaching zu evaluieren bzw. Qualitätskriterien zu haben?
- Wie bewerten Sie persönlich die Nachhaltigkeit von Coaching?
- Welche Vor- und Nachteile ergeben sich für Sie in Ihrer Funktion als Coach?

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Qualitätssicherung im Coaching als Instrument der Personalentwicklung

Agenda

Einführung

Grundlagen Teil 1 – Strategischer Rahmen & Ziele

Grundlagen Teil 2 – Evaluation & Qualitätssicherung

Tools & praktische Umsetzung

Backup

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

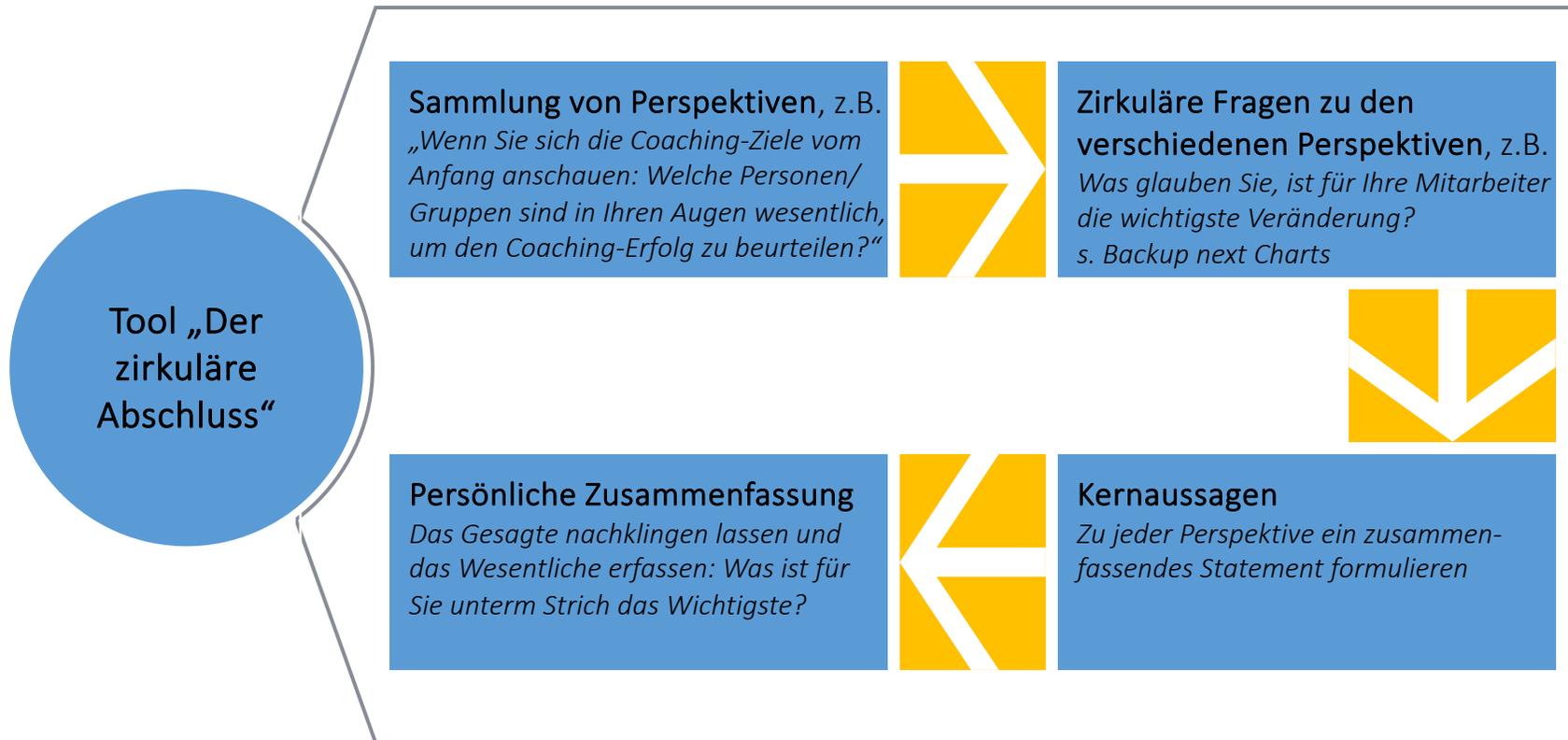
■ ...

■ ...



Mit dem zirkulären Abschluss untersucht Coachee den Nutzen des Coachings aus verschiedenen Perspektiven

Der zirkuläre Abschluss (1/4)



Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Mit dem zirkulären Abschluss untersucht Coachee den Nutzen des Coachings aus verschiedenen Perspektiven

Der zirkuläre Abschluss (2/4)

Tool „Der zirkuläre Abschluss“

Beispiele für zirkuläre Fragen zu den verschiedenen Perspektiven

Perspektive Mitarbeiter

- Was glauben Sie, ist für Ihre Mitarbeiter die wichtigste Veränderung bei Ihnen? Welche noch?
- Für welche Ihrer Mitarbeiter ist diese Veränderung am meisten wahrnehmbar? Für welche weniger?
- Welche Aspekte der Veränderung würden Ihre Mitarbeiter am meisten betonen?
- Wenn ich Ihren Chef fragen würde: was würde er sagen, welche Ihrer Veränderung stellt für Ihre Mitarbeiter die wichtigste Veränderung dar?

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Mit dem zirkulären Abschluss untersucht Coachee den Nutzen des Coachings aus verschiedenen Perspektiven

Der zirkuläre Abschluss (3/4)

Tool „Der zirkuläre Abschluss“

Beispiele für zirkuläre Fragen zu den verschiedenen Perspektiven

Perspektive Führungskraft

- Wie würde Ihr Chef das Verhältnis Aufwand und Nutzen des Coachings beschreiben? Woran würde er den Aufwand festmachen? Wie würde er den Nutzen beschreiben? Würden Ihre Mitarbeiter dieser Beschreibung zustimmen?
- Wann war für Ihren Chef der Moment, als er entschieden hat, das Coaching bei Ihnen zu unterstützen? Dass das Coaching bei Ihnen wirklich was bringt? Woran machte er das fest?
- Wenn ich Ihre Kollegen fragen würde: was würden sie sagen, über welche Ihrer Veränderungen freut sich Ihr Chef am meisten?

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Mit dem zirkulären Abschluss untersucht Coachee den Nutzen des Coachings aus verschiedenen Perspektiven

Der zirkuläre Abschluss (4/4)

Tool „Der zirkuläre Abschluss“

Beispiele für zirkuläre Fragen zu den verschiedenen Perspektiven

Perspektive Coachee

- Was ist für Sie persönlich die wichtigste Veränderung?
- Wenn ich Ihren Partner/Ihre Partnerin fragen würde, was glaubt er/sie, was war für Sie persönlich das Wesentlichste am Coaching? Was denkt er/sie, was macht das Coaching für Sie so wertvoll?
- Was noch?

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



Systemische Fragen führen zu Ziel- und Prozess-Evaluation

Fragen der jeweiligen Evaluationsform, Ziel- vs. Prozess-Evaluation

Ziel-Evaluation

Welches Ergebnis soll erreicht werden/
wurde erreicht?

- Welche Anliegen sollen/ können im Coaching behandelt werden?
- Was wird damit beabsichtigt? Was ist das Ziel hinter dem Ziel?
- Woran lässt sich erkennen, wenn ein Ziel erreicht ist?
- Welcher Aufwand ist mit dem Ziel verbunden?

Prozess-Evaluation

Wie ist der Prozess gelaufen?

- Welche Anliegen des Coachee wurden behandelt?
- Welche Methoden kamen zum Einsatz?
- Wie hat der Coachee den Verlauf des Coachings empfunden?
- Was waren beeinflussende Faktoren im Coaching? Rahmenbedingungen, Terminabsagen, Verspätungen, Verlängerungen, Kürzungen von Coaching-Sitzungen?

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...



...und zu Input-, Output und Outcome-Evaluation

Fragen der jeweiligen Evaluationsform, Input-/ Output-/ Outcome-Evaluation

Input-Evaluation

Welcher Aufwand ist angefallen?

- Welche/ wie viele Personen wurden gecoacht?
- Wie viele Coachingtermine haben stattgefunden?
- Wie lange dauerten die Coachingtermine?
- Wie hoch waren die Gesamtkosten?

Output-Evaluation

Was hat das Coaching kurzfristig gebracht?

- Was hat der Coachee konkret umsetzen/ verändern können?
- Was hat sich im Verhalten des Coachees verändert?
- Welche Veränderung nimmt der Coachee wahr?
- Welche Veränderung nimmt die Umwelt des Coachees wahr?

Outcome-Evaluation

Was hat Coaching langfristig gebracht?

- Hat der Coachee für seine langfristigen Ziele Unterstützung erhalten?
- Wie hat sich die Karriere des Coachees entwickelt?
- Ist der Bereich/das Projekt des Coachee erfolgreicher geworden: Umsatz- und Gewinnsteigerung, Verbesserung der Zufriedenheit, ...?

Bewertung des Coaching-Erfolgs

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...

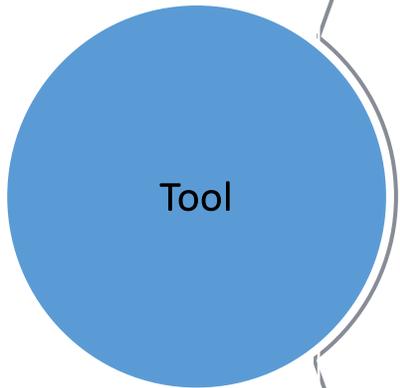


Steckbrief zur Abschlussauswertung hält die wesentlichen Erkenntnisse fest

Steckbrief Abschlussauswertung

Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



Steckbrief „Abschlussauswertung“

Steckbrief		
Coaching-Anlass:	Abschluss, Evaluation	
Zeit:	0,5-1 Stunde	
Teilnehmerzahl:	1-6	
Infrastruktur, Materialien:	Arbeitsblatt	
Einsatzgebiet	Einzelcoaching	ja
	Teamcoaching	ja
	Mitarbeitergespräch	nein
	Workshop	ja
	Online-Coaching	ja
Einsatz durch Coach oder durch Führungskraft als Coachinginstrument möglich		

1.	Außerer Ablauf	
	Anzahl der Sitzungen	
	Dauer der Sitzungen	
	Zeitabstände zwischen den	



Qualitätssicherung im Coaching als Instrument der Personalentwicklung

Agenda

Einführung

Grundlagen Teil 1 – Strategischer Rahmen & Ziele

Grundlagen Teil 2 – Evaluation & Qualitätssicherung

Tools & praktische Umsetzung

Backup

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

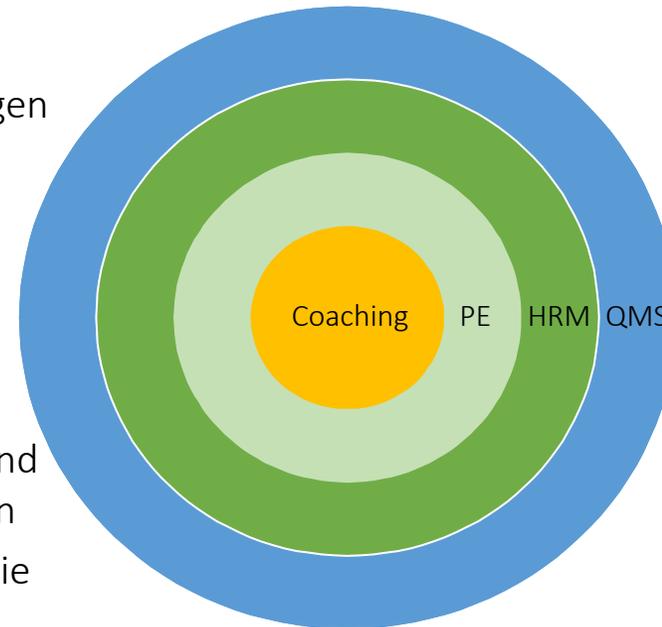
■ ...



Coaching als Instrument der Personalentwicklung im HR-Management und QM-System

Zusammenhang zwischen QMS, HRM, PE und Coaching, schematisch

- **Qualitätsmanagementsystem** umfasst alle Prozesse und Strukturen eines Unternehmens, die zur Entstehung und Aufrechterhaltung der Qualität der produzierten Produkte und erbrachten Dienstleistungen dienen. Es wird dabei nach
 - Führungsprozessen
 - Kernprozessen und
 - Unterstützungsprozessenunterschieden.
- **Personalmanagement/ HRM** umfasst alle Prozesse und Strukturen im Hinblick auf die personellen Ressourcen
- **PE** als Teil des Personalmanagements fokussiert auf die Erlangung und Entwicklung von „Soft Skills“
- **Coaching** als Instrument der PE zielt auf konkrete Verhaltensänderung



Platz für persönliche Notizen

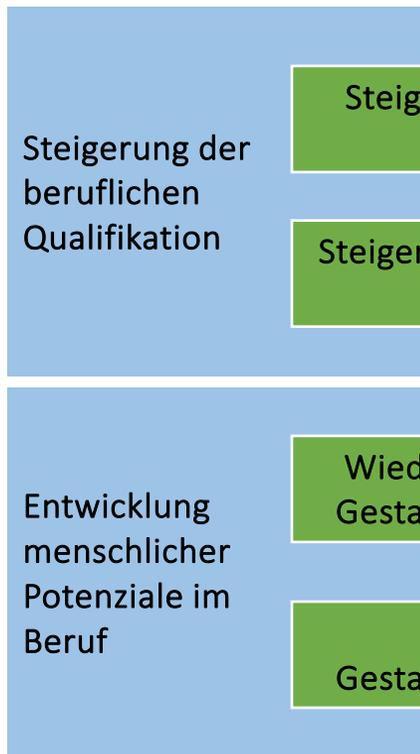
- ...
- ...
- ...
- ...

QMS=Qualitätsmanagementsystem, HRM=Human Resource Management, PE=Personalentwicklung



Ziele und Unterziele von Coaching als Instrument der Personalentwicklung

Ziele von Coaching



Steigerung der beruflichen Qualifikation

Steigerung beruflicher Effizienz

Steigerung der Humanität im Beruf

Entwicklung menschlicher Potenziale im Beruf

Wiedergewinnung von Gestaltungspotenzialen

Ausbau von Gestaltungspotenzialen

Unterziele

- Steigerung technischer Managementkompetenz
- Steigerung konzeptioneller Managementkompetenz
- Steigerung sozialer Managementkompetenz
- Steigerung der Humanität ggü. anderen
- Steigerung der Humanität ggü. sich selbst
- Wiedergewinnung individueller Gestaltungspotenziale
- Wiedergewinnung sozialer Gestaltungspotenziale
- Ausbau individueller Gestaltungspotenziale
- Ausbau sozialer Gestaltungspotenziale

Platz für persönliche Notizen

- ...
- ...
- ...
- ...



Verwendungshinweis

Die Verwendung von Ideen und einzelnen Aspekten dieses Handouts im Rahmen eigener Coachings ist gestattet und erwünscht. Bei Beratungstätigkeit und Trainings ist dies mit Nennung der Quelle unter Berücksichtigung des Urheberrechts gestattet.

Eine Durchführung von Trainings und Ausbildungen oder Nutzung dieses Handouts in vollständiger oder überwiegend gleicher oder ähnlicher Form ist nicht gestattet und benötigt die vorherige schriftliche Zustimmung der INA CCW Internationale Akademie für Sozialwissenschaften, Organisation und Management – Coaching Campus World GmbH.

Platz für persönliche Notizen

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...

