

Executive Summary

1. Hintergrund

Der Nachweis des wirtschaftlichen Nutzens von Investitionen und der Ausweis des Erfolgs sind Bestandteil des Unternehmensalltags und Grundlage jeder Investitionsentscheidung. Und auch Non-Profit Organisationen und öffentliche Verwaltungen sind in zunehmendem Maße im Rahmen ihrer Leistungsaufträge gefordert, ihre Aktivitäten mit Kennzahlen auszuweisen.

Der Welt der „harten Zahlen“ stehen die sogenannten „weichen Interventionen“ zur Steigerung des Unternehmenserfolgs gegenüber, zu denen das Coaching, wie auch Training und Weiterbildung gehören. Verschiedene Studien, die in jüngster Zeit durchgeführt wurden, zeigen, dass Coaching wirkt, und die Wirkungen werden teilweise als beträchtlich beschrieben. Menschen fühlen sich emotional entlastet, sie bauen Stress ab, entwickeln neue Sichtweisen, erhöhen ihre Reflexionsfähigkeit, Kommunikations- und Führungskompetenz, lösen Konflikte anders und verhelfen letztendlich ihrer Organisation zu mehr Erfolg. Coaching funktioniert, doch was bis anhin fehlt, sind Entscheidungsgrundlagen, ob sich die Investitionen in Coaching für eine Organisation lohnen: Steht der Aufwand im Verhältnis zu den eingesetzten Ressourcen, oder gibt es günstigere Alternativen, um das angestrebte Ziel zu erreichen.

Die vorliegende Arbeit widmet sich der Frage, inwiefern der Nutzen eines Coachings monetär erfasst und den Kosten für ein Coaching gegenübergestellt werden kann, damit Entscheidungsträger in Organisationen bessere Informationen darüber gewinnen können, ob sich die Ausgaben für Coaching lohnen. Betriebswirtschaftlich gesprochen handelt es sich um den sogenannten Return on Investment, der ausweist, wie viel eine Organisation netto (d.h. nach Abzug der Kosten für das Coaching) von einer Coachingmassnahme profitiert.

2. Ansatz

In der Weiterbildung wurde bereits in den sechziger Jahren ein Evaluationsverfahren entwickelt, das vier Ebenen des Lernens umfasst - Reaktion, Lernen, Änderungen im Verhalten sowie wirtschaftliche Erfolge für das Unternehmen – und bis heute als Taxonomie von Kriterien Gültigkeit hat. Ergänzt wurde dieser Ansatz in den achtziger Jahren durch eine fünfte Ebene, die Gegenüberstellung des wirtschaftlichen Nutzens und der Kosten, woraus sich der Return on Investment berechnen lässt.

Methodisch ist die Evaluation von Weiterbildungsmassnahmen eng mit der Evaluation von Coaching verwandt. Die Evaluationsverfahren aus der Weiterbildung wurden in den USA in jüngster Zeit entsprechend auf die Evaluation von Coachingprogrammen übertragen. Derzeit gibt es drei umfangreicher dokumentierte Fallstudien, welche einen Return on Investment zwischen 50% und über 500%, je nach Studie, ausweisen.

Die Studien bauen weitgehend auf dem gleichen Verfahren auf und ermitteln den Return on Investment wie folgt:

- Zunächst werden die Ziele auf den fünf Ebenen festgelegt als Grundlage für die Evaluation.
- Die Evaluation der Zielerreichung auf den Ebenen Reaktion, Lernen und Änderungen im Verhalten erfolgt durch Angaben der Coachee und teilweise auch durch den Coach auf skalierten Fragebögen.
- Die grösste Herausforderung der Evaluation liegt in der Ermittlung der finanziellen Ergebnisse. Die Studien gehen hier wie folgt vor: als erstes werden im Zusammenhang mit dem angestrebten Ziel die wirtschaftlichen Kennzahlen erfasst (Verringerung Krankheits-tage, verringerte Personalabgänge, Umsatzsteigerungen etc.). Dann schätzt der Coachee, welchen Anteil das Coaching an dem Erfolg gehabt hat (z.B. 60%) und wie sicher er/sie in der Schätzung ist (z.B. 50%). Die wirtschaftlichen Kennzahlen werden mit diesen Schätzungen bereinigt. Angestrebt wird ein konservatives Schätzverfahren, Ausreisser im Ergebnis nach oben werden herausgenommen.
- Zur Ermittlung des Return on Investment werden die wirtschaftlichen Ergebnisse den Kosten des Coachings gegenüber gestellt. Diese Ebene stellt keine speziellen Anforderungen an die Evaluation. Wesentlich ist, dass alle Kosten berücksichtigt werden, die direkten Ausgaben wie auch die Opportunitätskosten (z.B. Arbeitszeit der Coachee).

3. Bewertung

Evaluationen werden mit dem Ziel durchgeführt, dass Lernen stattfinden kann: war es hilfreich, was hat es gebracht, was kann verbessert werden, damit es noch mehr bringt. Der Ansatz, den Return on Investment eines durchgeführten Coachings zu bestimmen, entspringt dem Bedürfnis, eine Entscheidungsgrundlage für zukünftige Coachings zu gewinnen. Dabei sind allerdings zwei Aspekte zu berücksichtigen, welche Aussagefähigkeit und Übertragbarkeit einschränken:

- Kern der Evaluation ist die Abschätzung der ökonomischen Folgen für das Unternehmen durch den Coachee. Dieses Bewertungsverfahren ist mit grossen Unsicherheiten behaftet. Viele Systemfaktoren bestimmen den wirtschaftlichen Erfolg, so dass es schwierig ist, den Einfluss des Coachings herauszufiltern. Des weitern sind die Einschätzungen subjektiv und entspringen der individuellen Wirklichkeit des Coachee.
- Die Ergebnisse einer Evaluation sind nur sehr begrenzt übertragbar. Was in der identischen Organisation mit dem gleichen Coach bei der einen Person funktioniert, muss nicht bei der anderen Person funktionieren. Die Evaluationen liefern folglich keine zuverlässigen Entscheide, ob sich Coaching zukünftig für die Organisation lohnen wird oder nicht.

Trotz dieser Vorbehalte bergen Evaluationen zur Abschätzung des wirtschaftlichen Nutzens eines Coachings eine Reihe von Vorteilen, die fast höher zu gewichten sind, als die Zahlen-ergebnisse selber:

- Indem der Coachee mit der Frage nach dem wirtschaftlichen Nutzen konfrontiert wird, ist er / sie gezwungen, sich mit diesem Aspekt, der ja gewissermassen das Endziel eines Coachings in einem Unternehmen darstellt, auseinander zu setzen. Die Lösungsorientierung und Umsetzung steht damit klar im Mittelpunkt.
- Durch die Einschätzungen des Coachee entsteht ein zirkulärer Effekt. Da Systeme interdependent sind und von den in ihnen agierenden Personen gestaltet werden, werden die Einschätzungen des Coachee klar seine Performance im Sinne der Organisation prägen.
- Eine Evaluation zwingt dazu, das Ziel sorgfältig zu wählen. Das Ziel muss möglichst konkret und messbar sein. Eine solche Zielformulierung stellt die Qualität des Coachings sicher bzw. erhöht sie. Dies gilt nicht nur für Evaluationen zum Ausweis des Return on Investment, sondern auch für Evaluationen auf den übrigen drei Ebenen des Lernens.

Insgesamt ist festzuhalten: die Studien deuten darauf hin, dass durch Coaching ein signifikanter Return on Investment zu erwarten ist. Gleichzeitig fordern die beschriebenen Schwierigkeiten dazu auf, die Zahlen sorgfältig zu interpretieren. Sie sprechen jedoch nicht dagegen, sich dem Return von Coaching immer wieder zu nähern; wie dies auch bei Weiterbildungs-massnahmen immer wieder versucht wird. Und schliesslich ist jede Evaluation selber wieder eine Intervention, welche den Nutzen des Coachings erhöht.

4. Ein Ansatz zur vorhergehenden Abschätzung des Nutzens

Mindestens genauso wichtig wie eine ex-post Evaluation (also nach dem Coaching) ist eine ex-ante Evaluation (vor dem Coaching). Der Fokus liegt hier nicht darauf, was ein Coaching gebracht hat, sondern darauf, ob zu erwarten ist, dass ein bestimmtes Mindestziel erreicht wird, so dass sich das Coaching gelohnt hat (der sogenannte Break-Even).

Um diese Frage zu beantworten, werden die Kosten des Coachings den Einsparungen, die aus einem erfolgreichen Coaching für das Unternehmen resultieren, gegenübergestellt und ermittelt, wie hoch die Zielerreichung (z.B. Reduktion der Anzahl Krankheitstage) sein muss, damit sich das Coaching im Minimum gelohnt hat. Anschliessend wird mit dem Coachee und gegebenenfalls weiteren Beteiligten diskutiert, wie wahrscheinlich es ist, das Ergebnis zu erreichen. Des weitern ist zu diskutieren, inwiefern zusätzliche positive Effekte (z.B. allgemeine bessere Kommunikationsfähigkeit und daraus resultierende Effizienzsteigerung) zu erwarten sind. Wenn die Wahrscheinlichkeit als ausreichend hoch angesehen wird, dass der Break-Even erreicht wird, dann kann die Investition in das Coaching durchgeführt werden.

5. Ausblick

Die Diskussionen im angelsächsischen Raum zeigen, dass man sich mit der angestrebten Professionalisierung des Coachings der Frage nach dem wirtschaftlichen Nutzen stellen muss, auch wenn der Nachweis schwierig ist. Im Vorfeld eines Coachings schärft die Frage, welcher wirtschaftliche Nutzen von der Investition ins Humankapital zu erwarten ist, den Blick dafür, was die betreffende Organisation mit Coaching bezweckt und zwingt, die Ziele sorgfältig zu definieren. Je konkreter nach dem Coaching der Erfolg ausgewertet wird, desto stärker sind Coachee wie Coach in der Verantwortung, auf die angestrebten Ziele hinarbeiten und es ist ein gewisser zirkulärer Effekt im Sinne einer „self-fulfilling prophecy“ zu erwarten.

Gleichzeitig kann und muss nicht der Anspruch erhoben werden, dass der Erfolg für das Unternehmen exakt in Franken und Rappen ausgewiesen werden kann, so wie dies bei anderen Investitionen speziell in Dienstleistungsunternehmen ebenfalls nicht automatisch möglich ist. Gefordert ist ein pragmatischer Umgang mit den vorhandenen Informationen und Methoden. Je öfter sie eingesetzt werden, desto besser kann man sich der Frage nähern, was ein Unternehmen von einem Coachingprogramm letztendlich erwarten kann und darf.