

# Coaching Quality Monitoring\*

## Auswertungen für Coachee WN09 Prä-Post

**Wichtiger Hinweis:**

*Die Daten in diesem Bericht stammen aus einem realen Coaching. Einige Angaben wurden jedoch aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes gelöscht. Bei der Vorliegenden Version handelt es sich um eine Probeversion. Inhalte und Darstellung werden laufend weiterentwickelt.*

Evaluationsbericht  
Departement Angewandte Psychologie

Prof. Hansjörg Künzli  
Zürcher Hochschule Angewandte Wissenschaften ZHAW

Christoph Epprecht, MSc  
European Mentoring and Coaching Council EMCC

\*Das Projekt Coaching Quality Monitoring und das Netzwerks Wirksamkeit Coaching NWC, sind Initiativen des European Mentoring und Coaching Councils EMCC und der ZHAW

Zürich, Februar 2013

## Inhalt

1	Angaben zu Coach und Coachee .....	3
2	Angaben zu Vorerfahrungen .....	3
3	Erwartungen an Coaching und Unterstützung aus dem Umfeld.....	3
4	Distanz zur Lösung.....	4
5	Angaben zum Anliegen .....	4
6	Inhaltliche Angaben zum Anliegen .....	5
7	Bewertung des Anliegens.....	5
8	Themen und Anliegenliste.....	7
9	Inkongruenz (Übersicht).....	8
10	Inkongruenz (Detaillierte Ansicht) .....	10
11	Zufriedenheit, Nutzen und Bewertung der Prozessfaktoren .....	11
	Literaturverzeichnis .....	11

# 1 Angaben zu Coach und Coachee

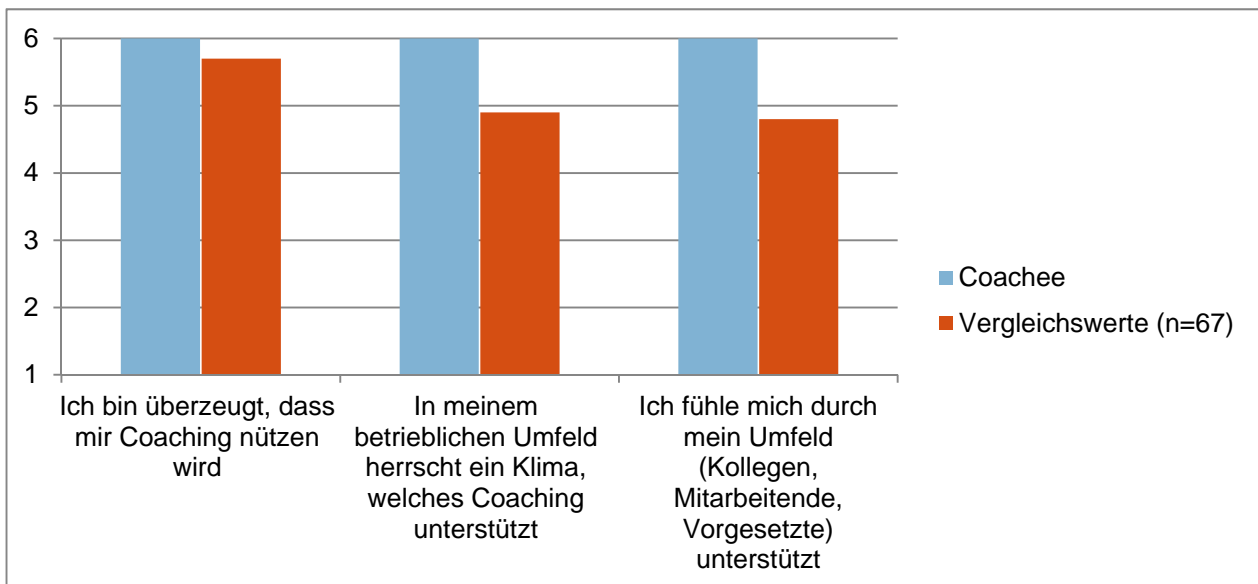
Coach: FB01  
 Kurzzeichen Coachee: WN09  
 Alter: > 50 (Durchschnitt Referenzgruppe 42.4)  
 Geschlecht: Mann  
 Branche: Banken/Versicherungen  
 Finanzierung Coaching: Organisation  
 Führungsstufe: Oberes Kader  
 Entscheidung für Coaching: Eigene Entscheidung

# 2 Angaben zu Vorerfahrungen

Waren Sie schon einmal in einem Coaching?	Nein
Wenn ja, wie häufig?	--
Erfahrungen mit Coaching (1=sehr positiv bis 5=sehr negativ)	--
Das Coaching beanspruche ich	freiwillig
Das Coaching findet im Rahmen eines Programmes statt (High Potential, Change Management, etc.)	Nein

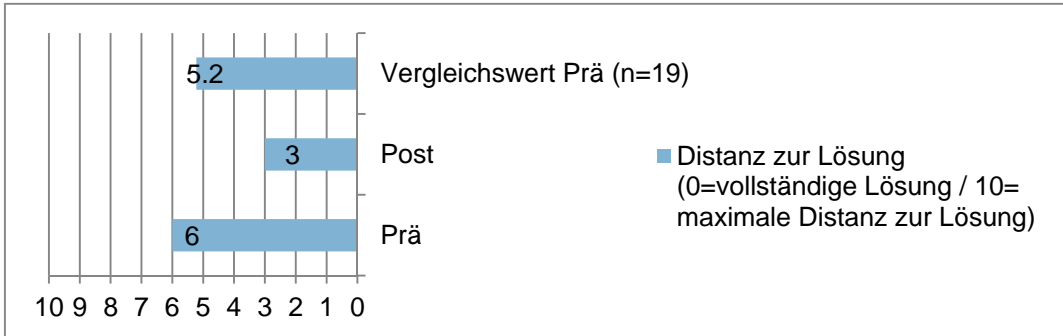
# 3 Erwartungen an Coaching und Unterstützung aus dem Umfeld

Legende: 1=trifft überhaupt nicht zu; 6= trifft vollständig zu



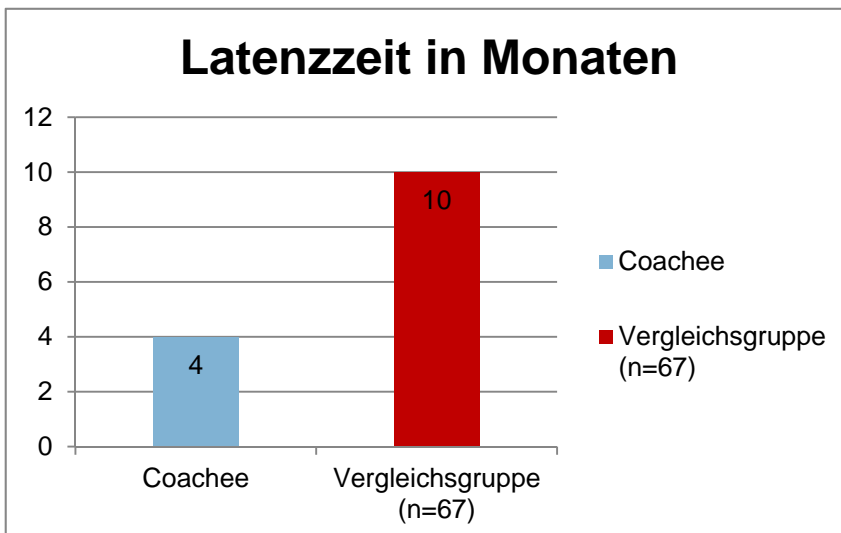
## 4 Distanz zur Lösung

Wie weit fühlen Sie sich von der vollständigen Lösung Ihres Anliegens noch entfernt



## 5 Angaben zum Anliegen

Wie lange beschäftigen Sie sich schon mit Ihrem Anliegen (Angabe in Monaten)?

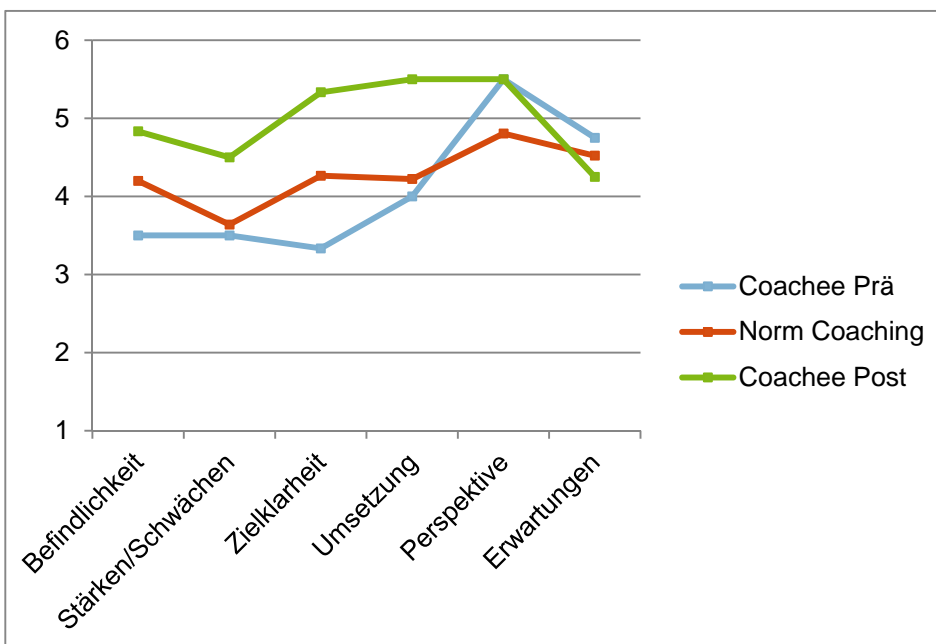


## 6 Inhaltliche Angaben zum Anliegen

Beschreibung Anliegen Prä	- Change Management: Umbau der Controlling-Abteilung, Etablierung einer neuen Controlling-Philosophie im Unternehmen - Ausschöpfen meines Empathie-Potentials
Beschreibung Anliegen Post	Werte, Power House, Zielkoordinaten abfragen, Führen am und nicht im System, Teamaufstellung, Machtspirale
Woran merken Sie die Wirkungen des Coachings im Alltag?	Zielkoordinaten abfragen hilft bei der Erstellung einer klaren Arbeitsanweisung und vermeidet unnötige Arbeiten - Power House gibt gutes Fundament an stressigen Tagen - Machtspirale erlaubt Orientierung und Einschätzung von Peers und Vorgesetzten
Hilfreiche Faktoren (während des Coachings)	-
Hinderliche oder erschwerende Faktoren	- zu wenig Zeit für die Umsetzung von Übungen, Massnahmen etc.
Was ich sonst noch sagen wollte	--

## 7 Bewertung des Anliegens

Die folgenden Fragen wurden neu in die Evaluation integriert. Daher ist der Umfang der Vergleichsgruppe noch sehr gering (n=19). Die Werte der Vergleichsgruppe sind Prä-Werte.



**Bedeutung der Werte:**

**Befindlichkeit:**

Tiefe Werte – Das Anliegen löst bei Coachee eher unangenehme Gefühle aus

Hohe Werte – Anliegen löst beim Coachee eher positive Gefühle aus

**Stärken/Schwächen:**

Tiefe Werte – Coachee kann sich (noch) nicht vorstellen, wie er seine Ressourcen in Hinsicht auf das Anliegen einbringen kann, resp. wie er mit seinen Defiziten umgehen soll.

Hohe Werte – Coachee weiss, wie er seine Ressourcen zur Lösung des Anliegens einsetzen kann, resp. wie er mit seinen Schwächen umgehen muss.

**Zielklarheit:**

Tiefe Werte – Coachee kann sein Ziel noch nicht klar formulieren

Hohe Werte – Coachee kann sein Ziel klar formulieren.

**Umsetzung:**

Tiefe Werte – Coachee hat noch keine oder kaum Vorstellungen darüber, welche Handlungen ziel-führend sind.

Hohe Werte – Coachee hat klare Vorstellungen darüber, was er tun muss, um sein Ziel zu errei-chen.

**Perspektive:**

Tiefe Werte – Coachee schaut noch wenig hoffnungsvoll in die Zukunft. Ist sich nicht sicher, ob er/sie auf dem richtigen Weg ist.

Hohe Werte – Coachee ist zuversichtlich, auf dem richtigen Weg zu sein.

**Erwartungen:**

Tiefe Werte – Der Coachee hat noch keine klare Vorstellungen darüber, was sein Umfeld von ihm erwartet.

Hohe Werte – Coachee hat klare Vorstellungen darüber, was sein Umfeld von ihm/ihr erwartet.



**Detaillierte Ansicht – Bewertung Anliegen**

<b>Bewertung Anliegen</b> (1=trifft gar nicht zu; 6=trifft vollständig zu; 0=nicht relevant)	Prä	Post	Vergleichswert (n=19)
<b>Wenn ich an mein Anliegen denke, fühle ich mich ...</b>			
... entspannt	2	4	3.6
... angenehm gefordert	5	6	4.3
... sicher	3	4	3.8
... kompetent	3	4	3.8
... neugierig	4	5	5.1
... handlungsfähig	4	6	4.6
<b>Wenn ich an mein Anliegen denke, ist mir klar, ...</b>			
... wie ich meine Stärken am besten einsetzen kann.	4	5	3.7
... ist mir klar, wie ich mit meinen Schwächen umgehen kann.	3	4	3.6
<b>Wenn ich an mein Anliegen denke, ...</b>			
... habe ich im Moment keine Ahnung, wie es weitergehen könnte.	3	1	2.7
... ist mir klar, was ich will.	2	6	4.2
... sehe ich schon grobe Lösungsansätze.	4	4	4.3
... ist mir klar, welches die nächsten Schritte sind.	4	6	4.2
... bin ich mir sicher, dass ich die nächsten Schritte umsetzen kann.	4	5	4.3
... bin ich überzeugt, dass ich auf dem richtigen Weg bin.	5	6	4.6
... blicke ich zuversichtlich in die Zukunft.	6	5	5.1
... ist mir klar was meine Organisation von mir erwartet.	4	4	4.3
... was mein Vorgesetzter von mir erwartet.	5	5	4.4
... was meine Mitarbeitenden von mir erwarten.	5	3	4.2
... was mein privates Umfeld (z.B. meine Familie, Partner) von mir erwarten.	5	5	5.1

## 8 Themen und Anliegenliste

Diese Liste gibt Auskunft darüber, mit welchen Themen sich der Coachee im Moment beschäftigt und wie stark ihn diese belasten.

Die Vergleichsgruppe setzt sich aus 221 Führungskräften aus verschiedenen Branchen zusammen. Die Befragten nahmen zum Zeitpunkt der Befragung kein Coaching in Anspruch.

Themen und Belastungen	aufällige Werte (>2)		Prä	Post	Vergleichsgruppe (N=221)	
						
1. Mir steht eine neue Führungsaufgabe bevor (Thema; 1=kein Thema; 4=sehr ein Thema)	4	1	2.0	3		
1. Mir steht eine neue Führungsaufgabe bevor (Belastung; 1=keine Belastung; 4=sehr)	4	1	1.4	3		
2. Ich habe eine neue Führungsaufgabe übernommen (Thema; 1=kein Thema; 4=sehr ein Thema)	4	4	1.9	0		
2. Ich habe eine neue Führungsaufgabe übernommen (Belastung; 1=keine Belastung; 4=sehr)	4	3	1.5	1		
3. Schwierige Gespräche (Mitarbeitergespräche, Qualifikationsgespräche, Konfliktgespräche usw.)	3	4	3.0	-1		
3. Schwierige Gespräche (Mitarbeitergespräche, Qualifikationsgespräche, Konfliktgespräche usw.)	2	3	2.3	-1		
4. Konflikte mit Mitarbeitenden (Thema)	3	3	2.4	0		
4. Konflikte mit Mitarbeitenden (Belastung)	2	2	2.1	0		
5. Konflikte mit Vorgesetzten (Thema)	3	3	1.9	0		
5. Konflikte mit Vorgesetzten (Belastung)	4	2	1.8	2		
6. Konflikte und/oder Schwierigkeiten mit Kunden und/oder Lieferanten (Thema)	1	1	2.2	0		
6. Konflikte und/oder Schwierigkeiten mit Kunden und/oder Lieferanten (Belastung)	1	1	1.7	0		
7. Konflikte innerhalb des Teams (zw. Mitarbeitenden) (Thema)	4	4	2.1	0		
7. Konflikte innerhalb des Teams (zw. Mitarbeitenden) (Belastung)	4	2	1.9	2		
8. Konflikte zwischen dem eigenen Team und anderen Teams/Gruppen	3	3	1.9	0		
8. Konflikte zwischen dem eigenen Team und anderen Teams/Gruppen	3	2	1.6	1		
9. Unterschiedliche Erwartungen sollen von mir erfüllt werden, die nicht miteinander vereinbar sind	4	3	2.6	1		
9. Unterschiedliche Erwartungen sollen von mir erfüllt werden, die nicht miteinander vereinbar sind	4	3	2.2	1		
10. Vertreten von Werten innerhalb meiner Rolle, die nicht meinen persönlichen Wertvorstellungen entsprechen	2	2	2.2	0		
10. Vertreten von Werten innerhalb meiner Rolle, die nicht meinen persönlichen Wertvorstellungen entsprechen	1	2	1.9	-1		
11. bin von Umstrukturierungen innerhalb des Betriebes betroffen	2	1	2.9	1		
11. bin von Umstrukturierungen innerhalb des Betriebes betroffen	1	1	2.2	0		
12. Leiten und Umsetzen von Change-Projekten	4	3	2.8	1		
12. Leiten und Umsetzen von Change-Projekten	3	1	1.9	2		
13. Entwicklung von Zielen und Strategien (auch Visionen und Leitbildentwicklungen)	3	3	3.0	0		
13. Entwicklung von Zielen und Strategien (auch Visionen und Leitbildentwicklungen)	2	2	2.0	0		
14. Angehen von strukturellen Problemen (z.B. Qualitätsverbesserung, ineffiziente Arbeitsorganisation usw.)	3	4	3.1	-1		
14. Angehen von strukturellen Problemen (z.B. Qualitätsverbesserung, ineffiziente Arbeitsorganisation usw.)	4	2	2.2	2		
15. Bewältigung der Arbeitsmenge	4	4	neu	0		
15. Bewältigung der Arbeitsmenge	4	3	neu	1		
16. Ausgleich zwischen Beruf und Privatleben	4	4	2.3	0		
16. Ausgleich zwischen Beruf und Privatleben	4	4	2.0	0		
17. Ich erhielt eine ungünstige Rückmeldung (Feedback, Mitarbeitergespräch, Assessment, Development-Center)	2	1	1.4	1		
17. Ich erhielt eine ungünstige Rückmeldung (Feedback, Mitarbeitergespräch, Assessment, Development-Center)	2	1	1.4	1		
18. Unklare berufliche Perspektiven	1	1	2.1	0		
18. Unklare berufliche Perspektiven	1	1	1.9	0		
19. Mir fehlt ein Gegenüber, mit dem ich mich offen über berufliche Themen austauschen kann	2	3	2.0	-1		
19. Mir fehlt ein Gegenüber, mit dem ich mich offen über berufliche Themen austauschen kann	1	2	1.7	-1		
20. Möchte meine Sozialkompetenz verbessern (z.B. Kommunikation, Umgang mit Konflikten usw.)	3	2	2.4	1		
20. Möchte meine Sozialkompetenz verbessern (z.B. Kommunikation, Umgang mit Konflikten usw.)	1	1	1.7	0		
21. Bedürfnis, meine Selbstkompetenz zu verbessern (z.B. Zeitmanagement, Stress, Belastungen usw.)	2	3	2.6	-1		
21. Bedürfnis, meine Selbstkompetenz zu verbessern (z.B. Zeitmanagement, Stress, Belastungen usw.)	1	2	1.9	-1		

## 9 Inkongruenz (Übersicht)

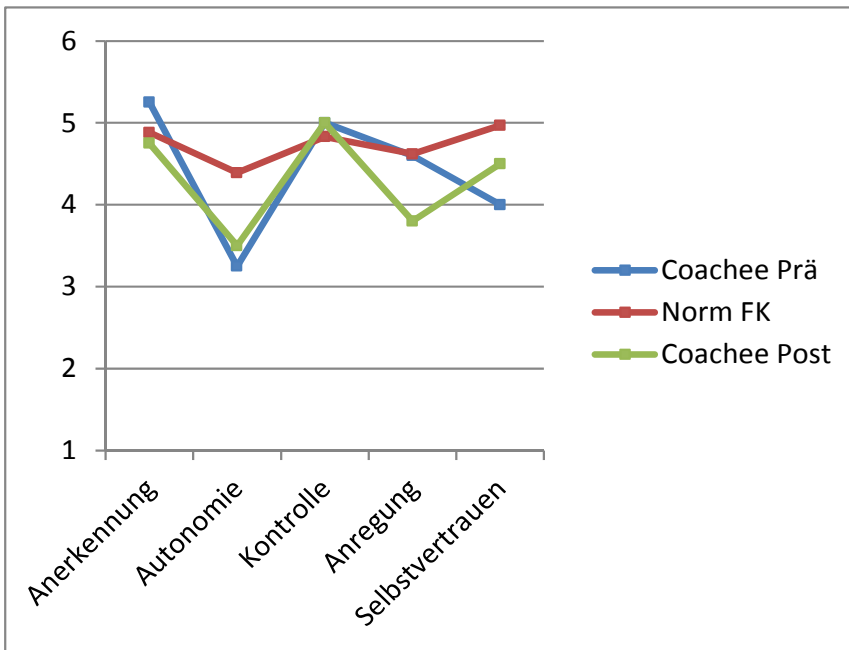
### Was ist Inkongruenz?

Wenn die eigenen Handlungsressourcen nicht mehr ausreichen, um Bedürfnisse und wahrgenommene Realität in Übereinstimmung zu bringen, entstehen Spannungen, oder in der Terminologie von Klaus Grawe, Inkongruenz. Zur Erhebung des Inkongruenzniveaus wurden Teile des Inkongruenzfragebogens INK (Grosse-Holthfort, Tamcan & Grawe, 2004; Künzli, 2011) eingesetzt. Der INK erfasst den Grad unzureichender Umsetzung von Zielen (Zufriedenheit mit der Umsetzung von Annäherungszielen bzw. Nichteintreffen von Vermeidungszielen, vgl. Kasten).

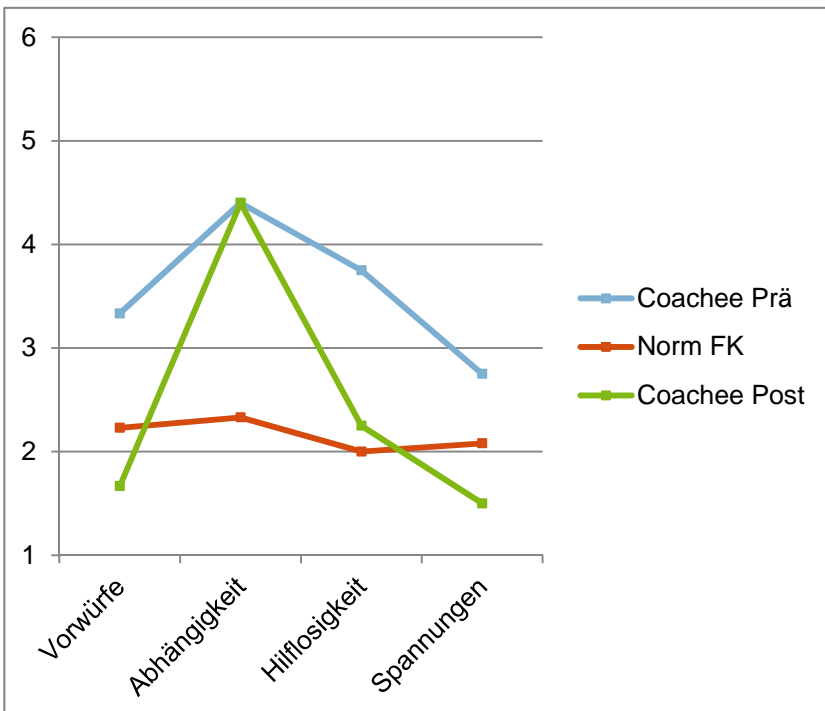
Annäherungsziele	Vermeidungsziele
<b>Anerkennung:</b> KlientIn erlebt Anerkennung, Respekt, Wertschätzung und wird akzeptiert.	<b>Vorwürfe:</b> KlientIn fühlt sich Vorwürfen und Kritik ausgesetzt, fühlt sich von anderen angegriffen.
<b>Autonomie:</b> KlientIn fühlt sich unabhängig, eigenständig und hat ausreichend Freiraum.	<b>Abhängigkeit:</b> KlientIn hat den Eindruck, von anderen abhängig zu sein und nicht mehr über sich selbst zu bestimmen, fühlt sich eingeengt.
<b>Kontrolle:</b> KlientIn hat sich selbst und seine Situation im Griff, hat Übersicht und Orientierung.	<b>Hilflosigkeit:</b> KlientIn erlebt sich hilf- und machtlos, der Situation ausgeliefert.
<b>Anregung:</b> KlientIn lebt intensiv, führt ein spannendes, abwechslungsreiches Leben und genießt es.	<b>Spannungen:</b> KlientIn hat den Eindruck, er verletze andere, sei aggressiv im Umgang mit anderen oder verärgere sie.
<b>Selbstvertrauen:</b> KlientIn ist zufrieden mit seinem Selbstwertgefühl, glaubt an sich selbst und vertraut auf sich selbst.	



**a) Annäherungsziele**











**b) Vermeidungsziele**



## 10 Inkongruenz (Detaillierte Ansicht)

Die Vergleichsgruppe setzt sich aus 221 Führungskräften aus verschiedenen Branchen zusammen. Die Befragten nahmen zum Zeitpunkt der Befragung kein Coaching in Anspruch.

Angenehme Sachverhalte (1=viel zu wenig; 6= völlig ausreichend)	Prä	Post	Vergleichsgruppe (N=221)	
eher positiv auffällig (Werte >= 5) 				
eher negativ auffällig (Werte <= 3) 				
Positive Veränderung 				
negative Veränderung 				
1. kann ich mich selbst beherrschen	6	6	4.9	0
2. kann ich auf mich selbst vertrauen	5	5	5.2	0
3. werde ich von anderen akzeptiert	5	5	5.1	0
4. genieße ich neben der Arbeit das Leben in vollen Zügen	2	1	3.8	-1
5. habe ich genügend eigenen Freiraum	2	3	3.9	1
6. wird meine Leistung anerkannt	6	4	4.5	-2
7. erlebe ich etwas Spannendes bei der Arbeit	6	5	4.8	-1
8. habe ich die Situation im Griff	4	3	4.6	-1
9. bin ich unabhängig	4	4	4.3	0
10. glaube ich an mich selbst	3	5	5.0	2
11. habe ich eine spannende Tätigkeit	5	5	5.0	0
12. habe ich ein gutes Selbstwertgefühl	4	4	4.8	0
13. führe ich ein spannendes Leben	5	3	4.6	-2
14. werde ich geachtet und respektiert	5	5	5.0	0
15. bin ich eigenständig	4	4	4.8	0
16. habe ich mich selber unter Kontrolle	6	6	4.8	0
17. bestimme ich selber über mich	3	3	4.6	0
18. werde ich von anderen geschätzt	5	5	5.0	0
19. behalte ich die Übersicht	4	5	5.0	1
20. ist meine Tätigkeit abwechslungsreich	5	5	5.0	0
21. bin ich mir meines eigenen Wertes bewusst	4	4	4.9	0
Unangenehme Sachverhalte (1=trifft überhaupt nicht zu; 6=trifft stark zu)	Prä	Post	Vergleichsgruppe (N=221)	
eher positiv auffällig (Wert = 1) 				
eher negativ auffällig (Werte >=3) 				
Positive Veränderung 				
negative Veränderung 				
22. bin ich Vorwürfen ausgesetzt	3	2	2.4	1
23. fühle ich mich hilflos	3	2	2.0	1
24. bestimmen andere über mich	4	5	2.4	-1
25. streite ich mich mit anderen	4	1	2.1	3
26. verletzte ich andere	3	2	2.0	1
27. fühle ich mich von anderen abhängig	5	5	2.6	0
28. werde ich kritisiert	4	2	2.2	2
29. fühle ich mich eingeengt	4	4	2.4	0
30. fühle ich mich von anderen angegriffen	3	1	2.1	2
31. kann ich nicht selbst bestimmen	4	5	2.4	-1
32. fühle ich mich machtlos	4	2	1.8	2
33. verliere ich meine Eigenständigkeit	5	3	2.0	2
34. reagiere ich auf andere aggressiv	1	1	2.1	0
35. verärgere ich andere	3	2	2.1	1
36. fühle ich mich einer Situation ausgeliefert	5	3	2.4	2
37. verstehe ich etwas Wichtiges nicht	3	2	1.6	1

## 11 Zufriedenheit, Nutzen und Bewertung der Prozessfaktoren

Die Werte der Vergleichsgruppe (Mittelwerte) stammen von einer Stichprobe von 67 Führungskräften, die ein Coaching in Anspruch genommen haben.

Zufriedenheit mit dem Coaching und Nutzen (1=trifft überhaupt nicht zu; 6=trifft vollständig zu)		Vergleich (N=67)
Mit dem Ablauf des Coachings bin ich zufrieden.	5	5.4
Mit dem Ergebnis des Coachings bin ich zufrieden.	5	5.1
Ich würde meinen Coach weiterempfehlen.	5	5.6
Ich würde Coaching generell weiterempfehlen.	5	5.7
Wie hoch schätzen Sie den durch das Coaching erzielten betriebswirtschaftlichen Nutzen für Ihr Unternehmen ein?	4	4.6
Wie hoch schätzen Sie Ihren persönlichen Nutzen durch das Coaching ein?	5	5.5
Wie schätzen Sie den Nutzen des Coachings bezüglich Nachhaltigkeit über einen längeren Zeitraum ein (im Sinne von 'inwiefern kann das im Coaching Erlernete im Alltag dauerhaft umgesetzt werden')?	4	4.9
<b>Wirkfaktoren (1=trifft überhaupt nicht zu; 6=trifft vollständig zu)</b>		
Wir hatten ein vertrauensvolles Verhältnis zueinander.	6	5.6
Unsere Beziehung war von gegenseitiger Wertschätzung geprägt.	6	5.6
Unsere Beziehung zeichnete sich durch Offenheit aus.	6	5.5
Mein Coach hat mir gezeigt, was ich aktiv zum Coaching beitragen kann.	5	5.3
Mein Coach hat sich auf mich eingestellt.	6	5.6
Mein Coach hat sich konsequent an meinen Stärken orientiert.	6	4.9
Das Vorgehen meines Coachs habe ich als hilfreich erlebt.	6	5.4
Wir haben die Zielerreichung miteinander überprüft.	6	5.1
Den Ablauf des Coachings habe ich als planvoll und zielgerichtet erlebt.	6	5.0
Wir haben präzise Zielerreichungskriterien vereinbart.	4	4.7
Das Verhältnis zwischen aktivem Lenken durch den Coach und eigenem Lenken empfand ich als passend.	5	5.4
Wir sind uns als gleichberechtigte Partner begegnet.	5	5.1
Die Art, wie der Coach seine eigenen Sichtweisen einbrachte, empfand ich als passend.	6	5.1
Ich habe meine Coach als kompetent wahrgenommen.	6	5.3
Mein Coach hatte genügend Kenntnisse meines Berufsfeldes.	5	5.1
... meine Situation zu klären und besser zu verstehen.	6	5.6
... Beziehungen zu anderen Menschen besser zu verstehen.	5	5.5
... meine Ziele und Motive zu klären.	5	5.6
... neue Sichtweisen auf mein Anliegen zu entwickeln.	6	5.3

## Literaturverzeichnis

Grosse-Holthforth, M., Grawe, K. & Tamcan, Ö. (2004). Inkongruenzfragebogen INK. Göttingen: Hogrefe.

Künzli, H. (2011). Wenn es nicht mehr passt ... . Inkongruenz als Ergebnisindikator von Coaching. In: R. Wegener, A. Fritze, M. Loebbert (Hrsg.), Coaching entwickeln, Forschung und Praxis im Dialog. Wiesbaden: Springer VS.

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

## **Angewandte Psychologie**

Minervastrasse 30  
Postfach  
CH-8032 Zürich

Telefon +41 58 934 83 10  
Fax +41 58 934 83 39

E-Mail [info.psychologie@zhaw.ch](mailto:info.psychologie@zhaw.ch)  
Web [www.psychologie.zhaw.ch](http://www.psychologie.zhaw.ch)