

Coaching-Nutzen: Was Coaching bringt

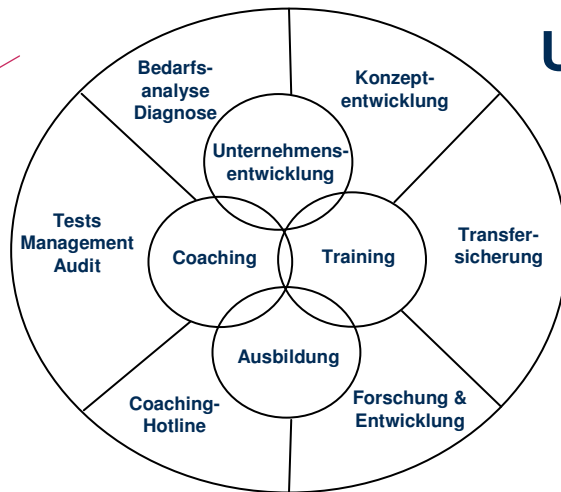
Konzept, Vorgehen und Evaluationsergebnisse von nutzenorientiertem Coaching

Eine Pilotstudie in Kooperation von
COATRAIN coaching & personal training GmbH, Hamburg /
DaimlerChrysler Vertriebsorganisation Deutschland GmbH, Berlin

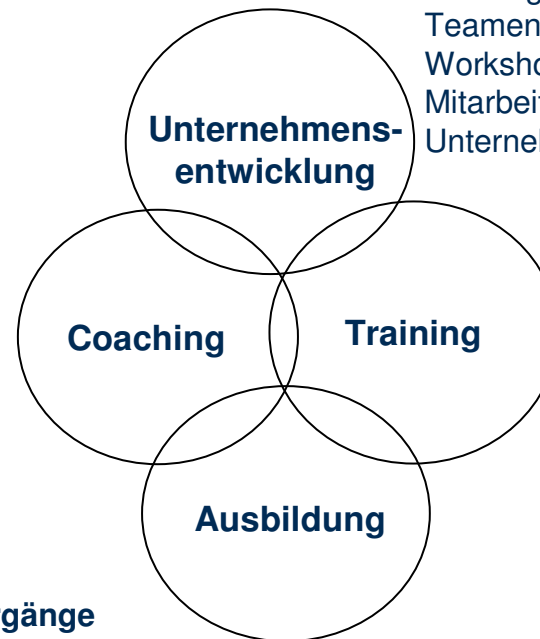
Vortrag auf der 3.Alumni-Tagung Coaching
der European Business School
Schloß Reichartshausen, 17. März 2006

Referent/in: Dipl.-Psych. Ingo Steinke, Cand. Psych. Susanne Jeß

Unsere Geschäftsfelder



20 Coaching-Varianten
in den Bereichen
Business-Coaching
Karriere-Coaching
Family- und Gesundheits-Coaching



5 Lehrgänge
Business Coach
Management Coach
Konflikt Coach
Sozialmanagement Berater
Coach / Mentor 50plus

7 Schwerpunkte

- Strategie-Entwicklung
- Leitbildentwicklung / -umsetzung
- Führungskräfteentwicklung
- Teamentwicklung
- Workshop-Moderationen
- Mitarbeiter- und Kundenbefragungen
- Unternehmerberatung

70 Trainings-Bausteine

- Persönlichkeitsentwicklung
- Führung
- Kommunikative Erfolgstechniken
- Management
- Verkaufsmethoden
- Lehr-/Lernmethoden
- Coaching-Know-How

Referent/in



Dipl.-Psych. Ingo Steinke

- Geschäftsführender Gesellschafter COATRAIN
- Berater und Trainer
- Coach und Supervisor

Qualifikation:

- TQM-Assessor Business Excellence (EFQM)
- Coach (DBVC), Management-Coach (BDP)
- Supervisor und Organisationsberater (NIK)
- Lehrbeauftragter für Supervision (HAW)

Coaching-Schwerpunkte:

- Strategie-Coaching
- Entscheidungs-Coaching
- Führungskräfte-Coaching
- Team-Coaching / Teamentwicklung
- Schnittstellen-Coaching
- Zeitmanagement und Arbeitsorganisation
- Prozess-Coaching
- Lehrcoaching

Funktion:

- Coach für nutzenorientiertes Coaching



Cand. Psych. Susanne Jeß

- Trainerin
- Coach

Qualifikation:

- Bankkauffrau
- Business Coach (COATRAIN)

Coaching-Schwerpunkte:

- Konflikt-Coaching
- Bewerbungs-Coaching
- Berufsorientierungs-Coaching
- Karriere-Coaching
- Potenzialanalyse
- Work-Life-Balance-Coaching

Funktion:

- Evaluation von Coaching nach der Methode der Nutzwertanalyse im Rahmen einer Diplomarbeit am Fachbereich Psychologie, Institut für Psychologische Methodenlehre und Kognitionspsychologie der Universität Hamburg

Inhaltsübersicht

1. Eckdaten der Pilotstudie
 2. Beobachtung und These
 3. Leitfrage
 4. Definition: Nutzen – Nutzwert
 5. Definition: Nutzwertanalyse
 6. Nutzenorientiertes Coaching und Nutzwertevaluation: Wie gehen wir vor?
 7. COATRAIN-Nutzwertmodell: Was verstehen wir unter nutzenorientiertem Coaching?
 8. Nutzendefinition im Coaching: Wie erfassen wir Nutzen im Coaching?
 9. Nutzendefinition: Beispiele aus den Coachings
 10. Die Nutzwertformel
 11. Evaluationsergebnisse: Coaching Nutzwerte und Coachingeffekte
 12. Fragen und Diskussion
- Anhang: Fragen der Nutzenevaluation
 - Literaturquellen

Eckdaten der Pilotstudie

Coaching-Unternehmen & Initiator der Pilotstudie:	COATRAIN coaching & personal training GmbH, Hamburg
Kooperationspartner der Pilotstudie:	DaimlerChrysler Vertriebsorganisation Deutschland, Berlin
Supervision der Studie:	PD Dr. M. Burisch, FB Psychologie, Institut Psych. Metho-denlehre & Kognitionspsychologie, Universität Hamburg
Klienten:	3 Verkaufsleiter /-manager aus DC-Niederlassungen 3 Betriebsleiter von DC-Niederlassungen
Anzahl der Sessions:	3 – 5 pro Person; 23 Sessions insgesamt
Dauer der Sessions:	2,5 – 5,0 Stunden pro Session
Coaching-Stunden:	7 – 20 pro Person; 87,5 Stunden insgesamt
Ort der Durchführung:	5 Coa. vor Ort in den NDL; 1 Coa. in COATRAIN-NDL
Coach:	Dipl.-Psych. Ingo Steinke
Evaluation:	Cand. Psych. Susanne Jeß

Beobachtung und These

- „Hat das denn alles nichts gebracht?“
(Zitat einer Personalleitung nach einem erfolgreichen Coaching)

- Ziele sind kein gutes Evaluationskriterium für Coaching, ...
 - ◆ weil sie sich im Verlauf des Coachings ändern (dürfen, ggf. müssen), da im Verlauf des Coachings eine Horizonterweiterung (Qualifizierung) von Coach und Klient eintritt
 - ◆ weil die Ziele nicht unbedingt den entstehenden Nutzen oder Schaden für die Organisation abbilden, z.B. Operation gelungen, Patient tot. Sprich: Coaching gelungen, Unternehmen pleite.

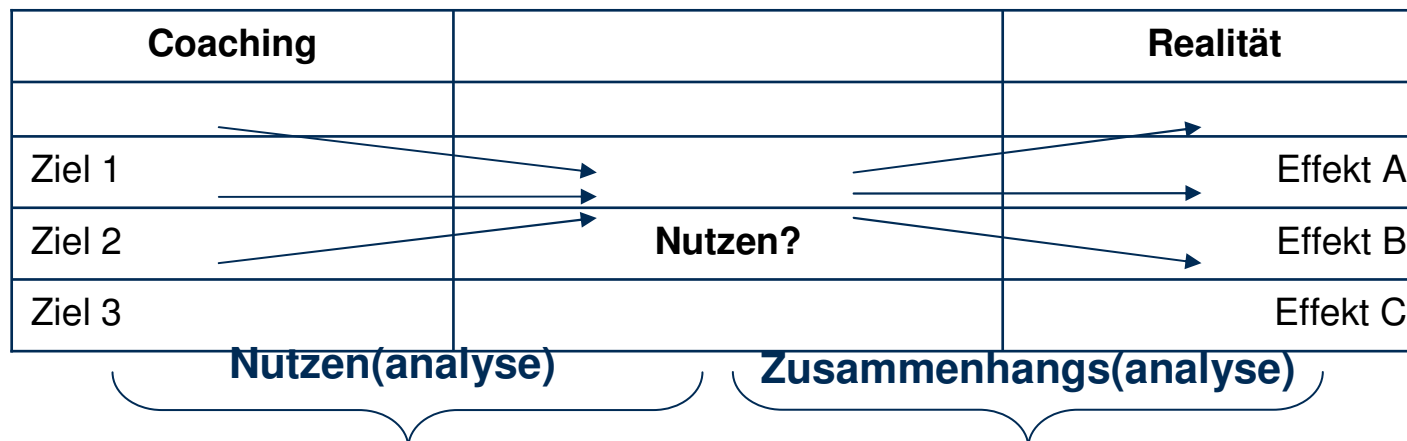
- These: Coaching erzeugt einen Nutzwert
 - ◆ für die Person des Klienten
 - ◆ für das Team des Klienten
 - ◆ für das Unternehmen / die Organisation

Leitfrage

- Wie können wir den Nutzwert von Coaching erfassen und nachvollziehbar darstellen?

Unsere Antwort

- Indem wir vor, während und nach dem Coaching die Zielsetzungen und Ergebnisse des Coachings auf Nutzenkriterien hin analysieren und bewerten lassen.
- Indem wir einen Zusammenhang zwischen Coachingprozess und Vorgängen im Team und in dem Unternehmen herstellen.



Definition: Nutzen – Nutzwert¹

Nutzen:

- Nutzen bedeutet „Ertrag, Gewinn, Vorteil“.
- Nützen als Verb bedeutet “Nutzen bringen, dienlich sein, nutzbringend verwenden, ausnutzen, Nutzen aus etwas ziehen“.
- In der ökonomischen Theorie versteht man unter dem Nutzen das Maß für die Fähigkeit eines Gutes oder einer Gütergruppe, die Bedürfnisse eines wirtschaftlichen Akteurs (z.B. eines Haushaltes) zu befriedigen.

Nutzwert:

- Ist der subjektive Wert, der durch die Tauglichkeit zur Bedürfnisbefriedigung bestimmt wird.
- Wichtig für die Nutzwertformulierung ist eine nachprüfbare Formulierung mit Zahlen, Daten oder Fakten wie z.B.: 7,5% Zinsertrag p.a. einer Kapitalanlage

¹ W. Pfeifer 1999: Etymologische Wörterbuch des Deutschen; 4.Auflage.

Definition: Die Nutzwertanalyse^{2,3}...

- Eine Nutzwertanalyse empfiehlt sich, wenn eine rein ökonomische Investitionsrechnung (bezieht sich auf monetären Gewinn eines Projektes), nicht ausreicht, um zu einer eindeutigen Aussage über den gesamten Projektwert zu gelangen
- ... kann angewandt werden, wenn es um die Bewertung komplexer Sachverhalte geht
- ... bietet sich zur Unterstützung von Entscheidungen und zur Evaluation der Fortschritte von Projekten an
- ... ist ein Verfahren zur (Selbst-)Einschätzung von Projekten.
- Kennzeichen von Nutzwertmodellen: Die Bestimmung eines Projektwertes erfolgt nicht allein aufgrund objektiver Informationen über die Zielerträge, sondern gleichermaßen aufgrund subjektiver Informationen (Einschätzungen).

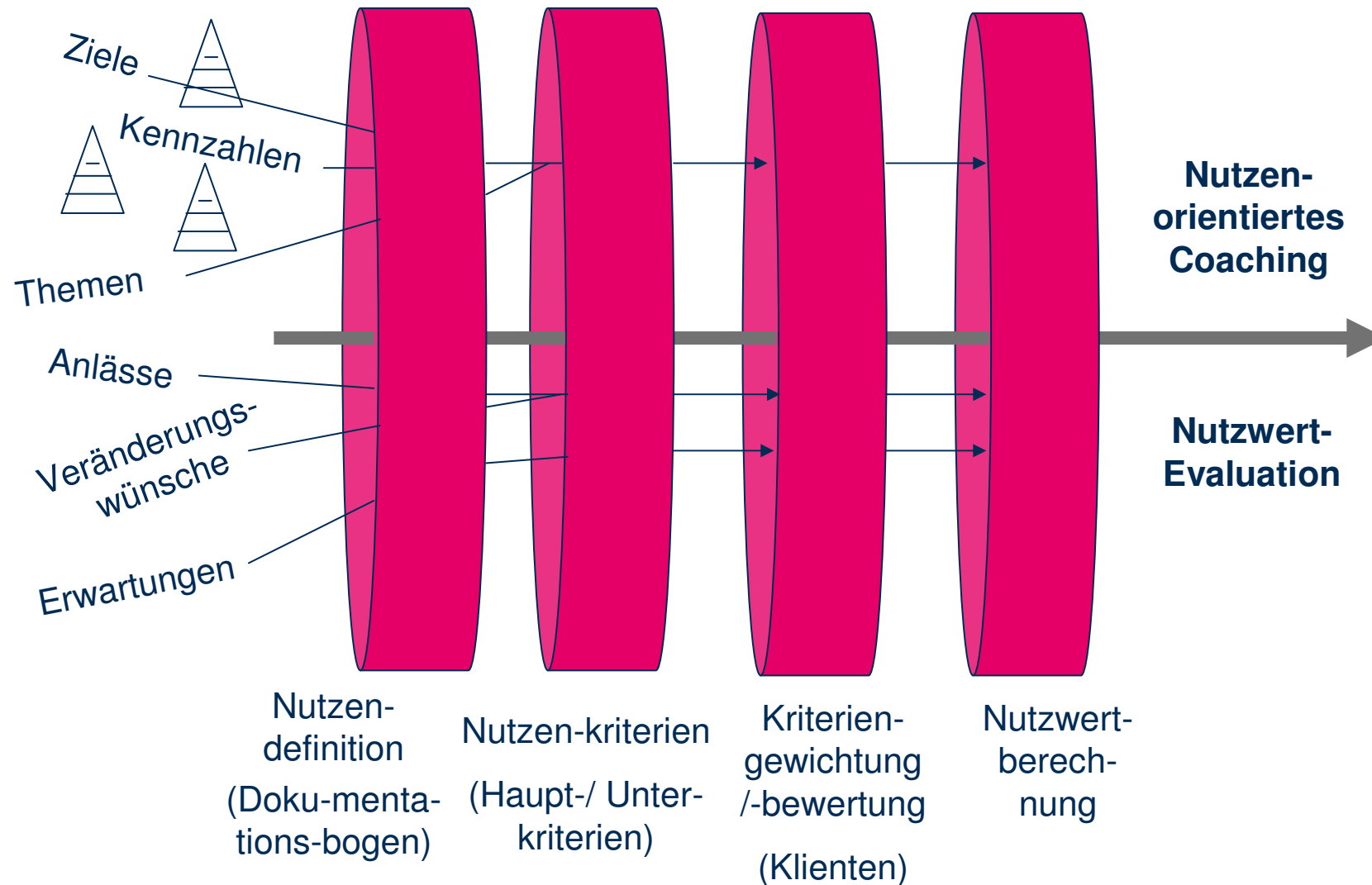
² Ch. Zangenmeister 1971: Nutzwertanalyse in der Systemtechnik. Eine Methodik zur multidimensionalen Bewertung und Auswahl von Projektalternativen. München.

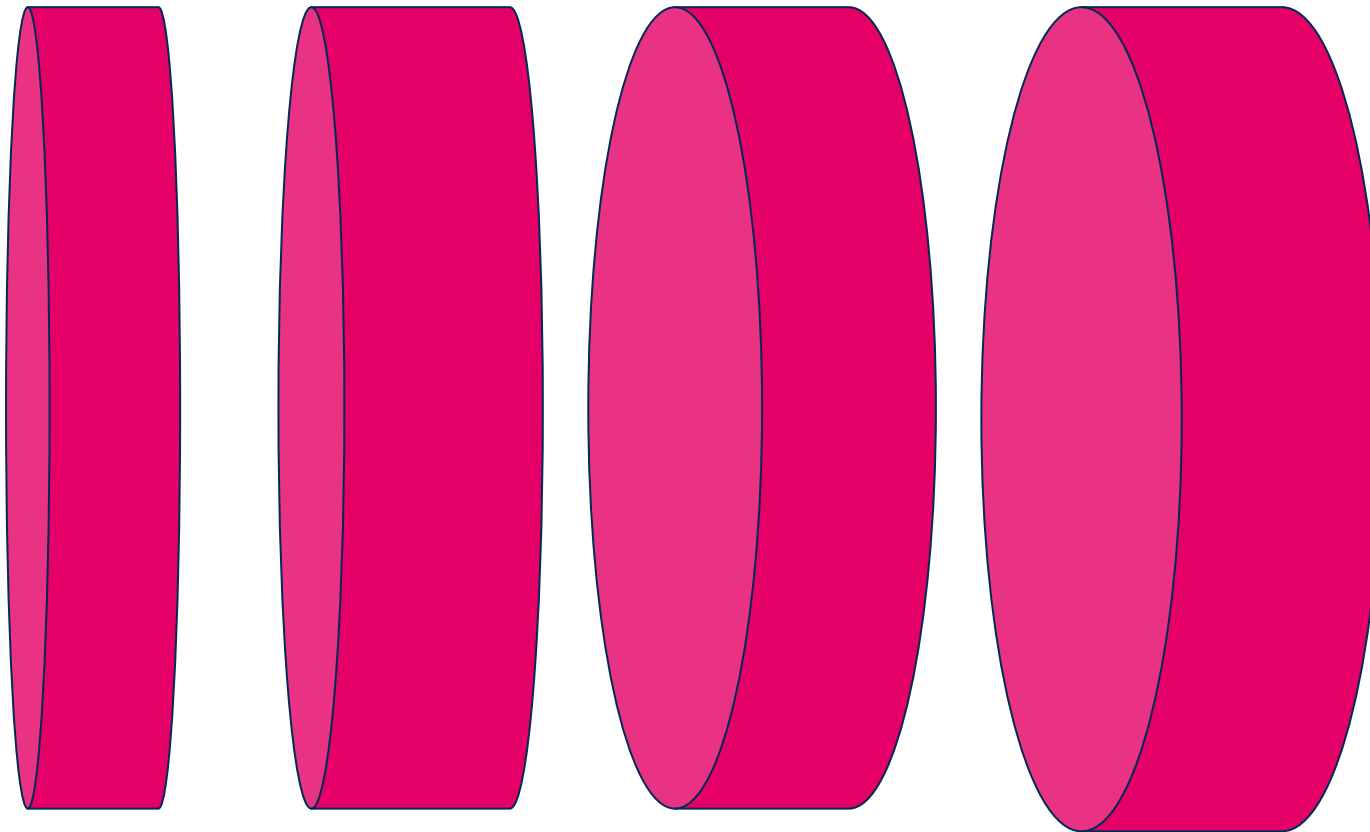
³ E. Endres 2001: Erfolgsfaktoren des Managements von Netzwerken. In: J. Howaldt; R. Kopp; P. Flocken (Hg.) 2001: Kooperationsverbünde und regionale Modernisierung. Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit. Wiesbaden.

Vorgehen: Nutzenorientiertes Coaching und Nutzwertevaluation

Nutzen-Coaching (pro Klient)		Nutzwertevaluation	
1. Erstgespräch	Ziele, Themenfahrplan, Coachingkontrakt		
	Anlass, Erwartungen, Ziele, Nutzenkriterien		Pre-Interview
2. Zielanalyse und Nutzendefinition	Nutzwertmodell: Sachertrag, persönlicher Nutzen, Nutzen auf Teamebene Nutzen-Dokumentationsbogen		
3. Coaching 1. – 5. x 6 Klienten	Erfassung der Veränderung/ Anpassung der Nutzendefinition		
4. Dialogische Erfolgsbewertung	Anhand Nutzen-Dokumentationsbogen: „Nutzen-Check“		
	Nutzen anhand des Nutzwertmodell erfragt		Post-Interview
	Kategorisierung aller konkreten Nutzensaussagen in uniformen Haupt- und Unterkriterien		Nutzenkategorisierung
	Gewichtung/Zielerfüllungsgrad der Haupt-/ Unterkriterien Einschätzung des Zusammenhangs von Effekt u. Coaching		Nutzwertanalyse (pro Klient)
	Visualisierung der Ergebnisse „over all“ (alle Klienten)		Nutzwertauswertung

Systematik: Nutzenorientiertes Coaching und Nutzwurtevaluation

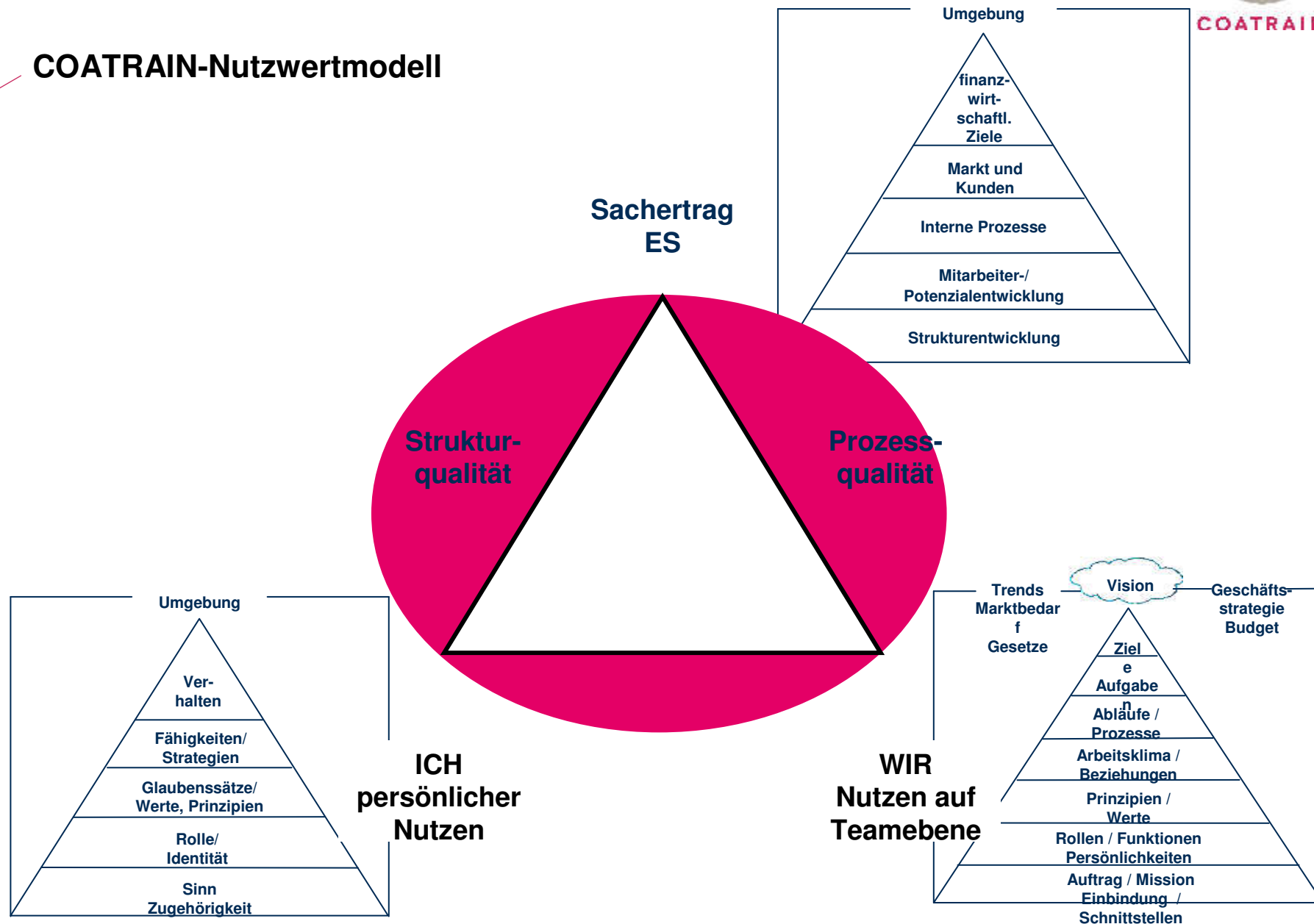






COATRAIN®

COATRAIN-Nutzwertmodell



Nutzendefinition Sachertrag: Strategiepyramide



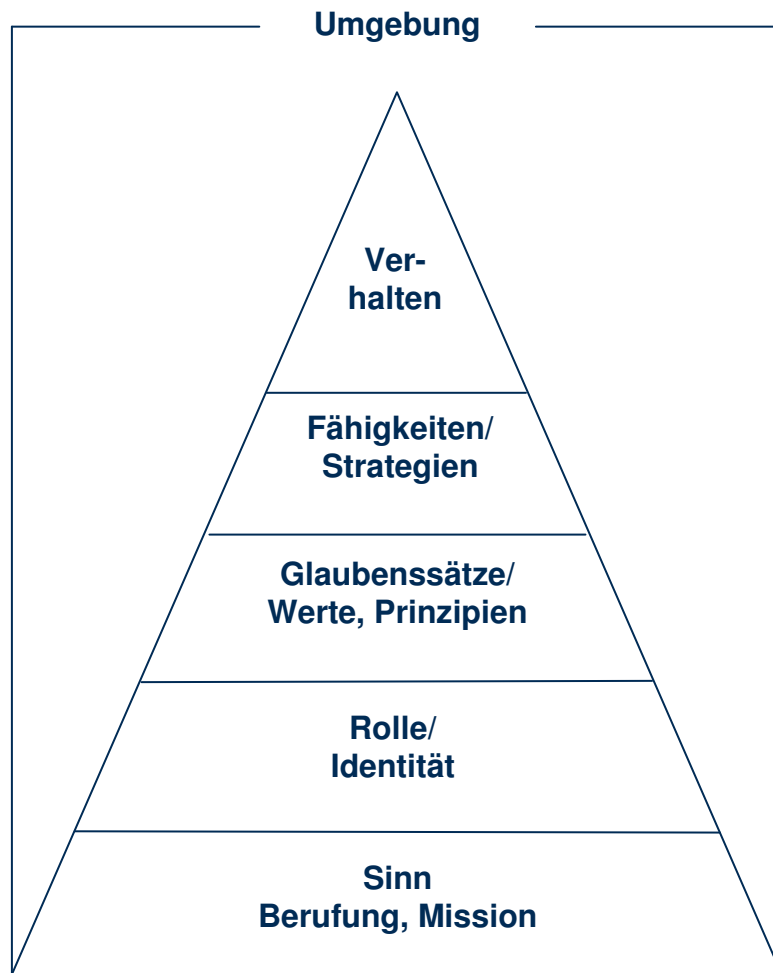
- In welchen Kennzahlen bzw. Messgrößen wird der Erfolg, den Ihre Arbeit für das Unternehmen hat, gemessen?
- Was wollen Sie im Rahmen der Kennzahlen am Ende des Coachings (Kalenderjahres) erreicht haben?

In Bezug auf:

- finanzwirtschaftliche Kennzahlen _____
- Kennzahlen aus Markt-/ Kundensicht _____
- Prozesskennzahlen _____
- Kennzahlen für Mitarbeiter- und Potenzialentwicklung _____
- Kennzahlen für Strukturentwicklung _____
- Sonstiges: _____

R.S. Kaplan; D.P. Norton 1997: Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart.

Nutzendefinition - Persönlicher Nutzen: Ressourcenpyramide



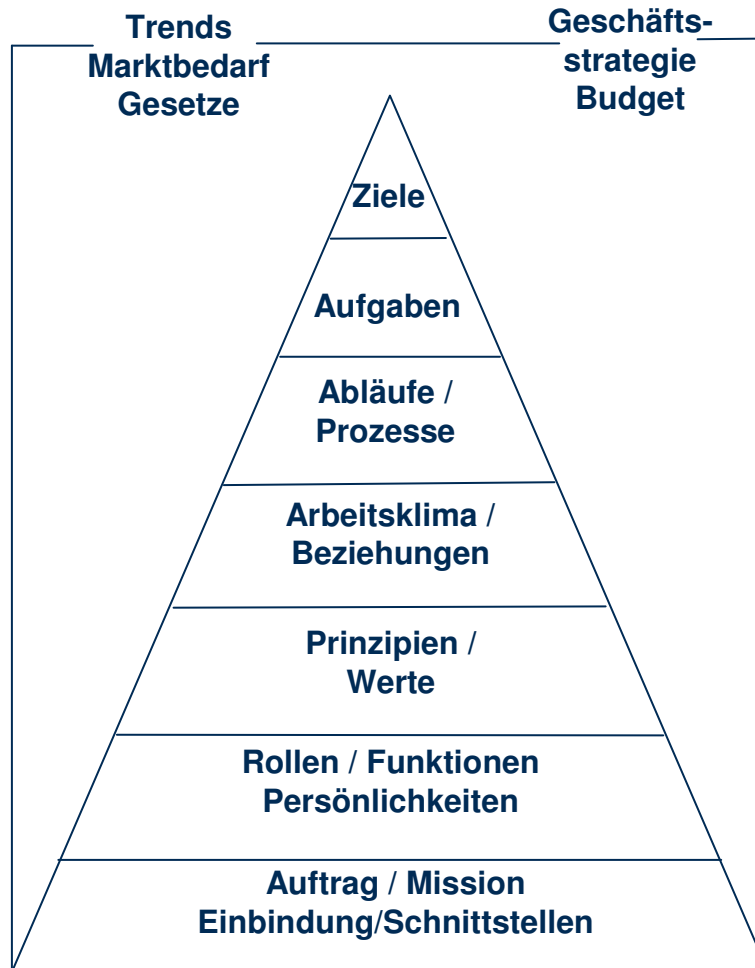
- Woran machen Sie es fest, dass Ihnen persönlich das Coaching etwas gebracht hat?
- Was wollen Sie für sich selbst am Ende des Coachings verändert und erreicht haben?

In Bezug auf:

- positive Verhaltensänderungen _____
- Erweiterung von Fähigkeiten und Verhaltensstrategien _____
- Veränderung von Grundsätzen, Wert-Haltungen, Prinzipien _____
- Rollenklarheit / Rollensicherheit _____
- (Klarheit in Sinnfragen, Berufung ..) _____

G. Bateson 1985: Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt/M.

Nutzendefinition auf Teamebene: Teampyramide



- Woran machen Ihre Mitarbeiter/innen fest, dass das Coaching etwas gebracht hat?
- Was wollen Sie im Sinne einer Teamentwicklung am Ende des Coachings erreicht haben?

In Bezug auf:

- Teamziele _____
- Aufgaben(verteilung) _____
- Abläufe _____
- Arbeitsklima _____
- Prinzipien, Werte, Regeln _____
- Rollen(verteilung) _____
- Auftrag des Teams _____

J. Shonk 1982: Working in Teams. A practical Manual for Improving Work Groups.

Beispiel 1: Nutzendefinition nach Nutzwertmodell

Es: Sachertrag	Ich: Persönlicher Nutzen	Wir: Teamnutzen
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Deckungsbeitrag II erreicht ➤ PKW-Stückzahl: 1.200 (Platz 2 im Verkaufsgebiet) ➤ Mindestens 30% der MA haben mehr als 60 Pkws verkauft ➤ Kundensensor: Gesamtscore um 5% gesteigert ➤ 3 Mitarbeiter abgebaut 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sozial kompetentes Verhalten im Umgang mit „schwierigen“ Mitarbeitern gezeigt ➤ Durchsetzungsfähigkeit in der Verkaufsliterrunde gestärkt ➤ Souveräner, sicherer in der Führungsrolle geworden ➤ Anerkennung bei der Geschäftsführung gefunden 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 4 Mitarbeiter, die bisher wenig Ergebnisse bringen, schaffen ihre Vorgaben ➤ Konflikt mit dem BR gelöst ➤ Angst der MA (bedingt durch Stellenabbau) abgebaut ➤ Teamgeist: Besseres Verständnis der MA untereinander, mehr als 50% der MA ziehen an einem Strang ➤ Loyalität: die MA stehen hinter mir

Beispiel 2: Nutzendefinition nach Nutzwertmodell

Es: Sachertrag	Ich: Persönlicher Nutzen	Wir: Teamnutzen
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Anzahl der „Sonderfälle“ und Auftragserweiterungen (wegen nachlässiger Auftragsannahme) ist reduziert ➤ Max. Übereinstimmung von Auftrags- und Rechnungselementen ➤ Höhere Zufriedenheit der Kunden mit Rechnung (weniger Rückfragen) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Klarheit darüber, wie ich Meister und MA im Werkstattteam so führen kann, dass die vereinbarte Ablauforganisation und Auftragsannahme eingehalten werden kann 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Werkstattteam ist teamfähig und setzt die vereinbarte Ablauforganisation (z.B. Dialogannahme, sofortige „Vercodung“ der Teile am PC) um ➤ Ängste und „Angefasstheit“ der MA im Werkstattbereich ist reduziert
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Effizientere Rechnungsstellung: Rechnungen werden innerhalb von 3 Tagen erstellt 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entlastung der Liquidität durch Verkürzung der Zeit zwischen Rechnungsstellung u. Zahlungseingang 	

Die Nutzwertformel

Alle Nutzaussagen clustern, Hauptkriterien und Unterkriterien bilden, Nutzenkriterien wie folgt durch Klienten gewichten und bewerten lassen:

$$\text{Kriteriumsgewichtung} \times \text{Erreichungsgrad} = \text{Nutzwert}$$

Zu wie viel %
trägt dieses
Kriterium
zum Gesamt-
nutzen bei?

Bewerten
Sie, wie gut
oder schlecht
die einzelnen
Kriterien bis
zum
Zeitpunkt der
Bewertung
erreicht
worden sind

Gewichteter
Ziel-
erreichungs-
grad pro
Kriterium

Coachingeffekt

Zu wie viel
Prozent,
glauben Sie,
hängen die
genannten
Effekte mit
dem
Coaching
zusammen?

Evaluationsergebnisse: Coaching-Nutzwerte¹ pro Ebene nach Hauptkriterien

sagt aus, wie wichtig das Kriterium für den Gesamtnutzen ist (auf der Ebene Sachertrag)

sagt aus, welchen Beitrag die Erfüllung dieses Kriteriums für den Gesamtnutzen hat (auf der Ebene Sachertrag)

	Hauptkriterium	Gewichtung	Erreichungsgrad	Nutzwert	Coachingeffekt
		0 – 100%	1 -10	0-10	0 – 100%
Es: Sachertrag	1. Finanzwirtschaftliche Kennzahlen steigern, z.B. Rohüberschuss pro Geschäft (Neuwagen und Gebrauchtwagen) erhöhen	26%	6,00	1,63	23%
	2. Kundenzufriedenheit (Kundensensor) steigern, z.B. höhere Transparenz bei der Rechnungslegung, gestiegene Qualität bei den Reparaturen (ablesbar durch geringere Reklamationen)	23%	8,00	1,89	22%
	3. Betriebliche Kennzahlen steigern, z.B. Absatzzahlen erhöhen	28%	7,00	1,57	34%
	4. effizientere Organisation der Arbeit, z.B. höhere Wertschöpfung der Mitarbeiter durch ressourcenorientierten Einsatz der Mitarbeiter	23%	7,00	1,46	22%
	SUMME	=100%		=6,55	

sagt aus, wie weit das Kriterium am Ende des Coachingprozesses erfüllt ist

sagt aus, zu wie viel Prozent der Effekt dem Coaching zurechenbar ist

¹ Durchschnittswerte über alle Klienten

Evaluationsergebnisse: Coaching-Nutzwerte¹ pro Ebene nach Hauptkriterien

	Hauptkriterium	Gewichtung	Erreichungsgrad	Nutz-wert	Coa-ching-effekt
		0 – 100%	1 -10	0-10	0 – 100%
Persönlicher Nutzen Ich:	1. Begleitung bei arbeitsfeldspezifischen Fragestellungen	39%	7,75	2,8	62%
	2. Bearbeitung der Rolle als Führungskraft / Klärung der Rollenidentität	28%	8,00	1,91	57%
	3. Unterstützung bei der persönlichen Karriereentwicklung	9%	9,25	0,66	32%
	4. Vermittlung von Führungstools	24%	7,00	1,25	53%
	SUMME	=100%		=6,62	
Wir: Teamebene	1. Vermittlung von Know-how über das Zusammenspiel eines Teams	48%	7,50	2,97	40%
	2. Arbeit an der Optimierung der Teamprozesse und Teamziele, z.B. Ablaufprozesse für die neue Rechnungsstellung überarbeitet und optimiert	52%	8,50	3,52	35%
	SUMME	=100%		=6,49	

Evaluationsergebnisse: Coaching-Nutzwerte

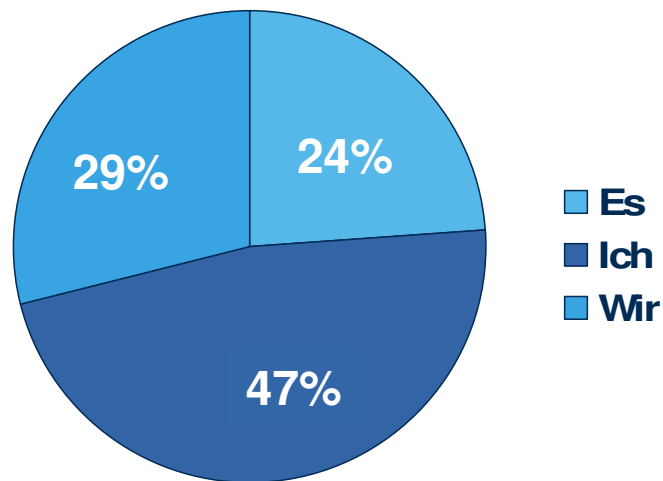


Abb.1: Gewichtung der Ebenen in %

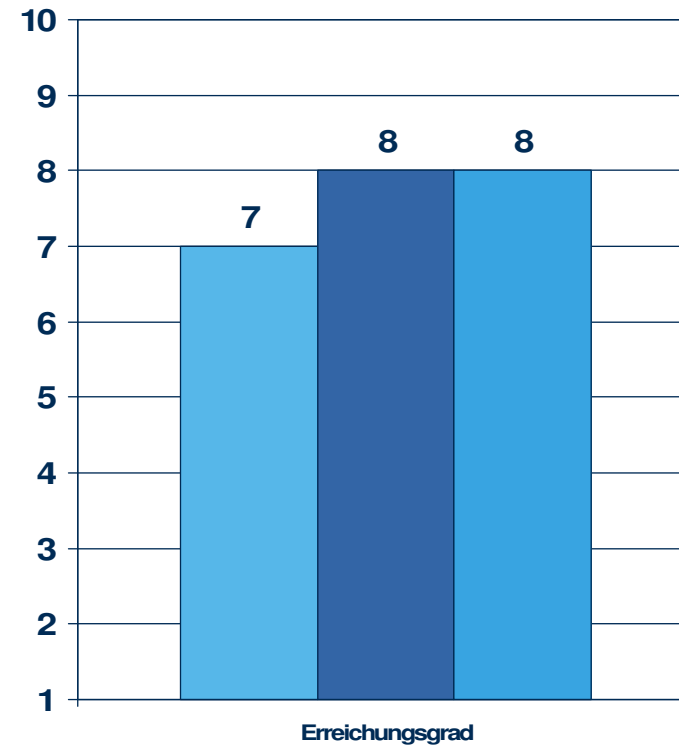


Abb.2: Erreichungsgrad pro Ebene

Evaluationsergebnisse: Coaching-Nutzwerte

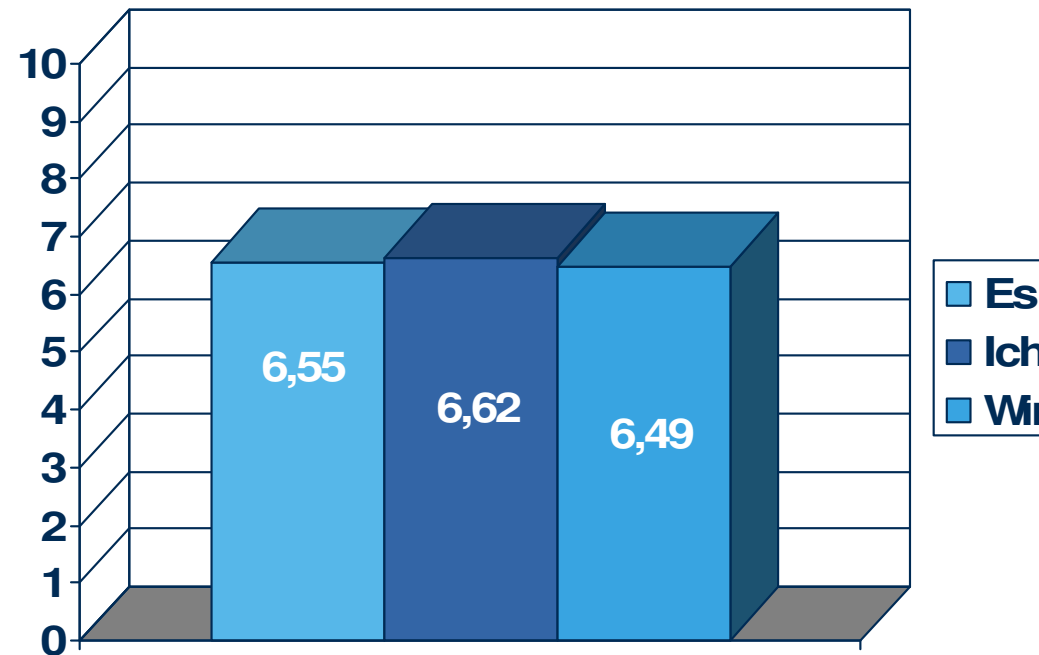


Abb.3: Gesamtnutzwert nach Ebenen

Bedeutet z.B.: Der Nutzen der Coachings auf der Ebene Sachertrag gemessen an einer Skala von 1 bis 10 beträgt 6,55.

Unternehmens Ebene: Coaching-Nutzwerte

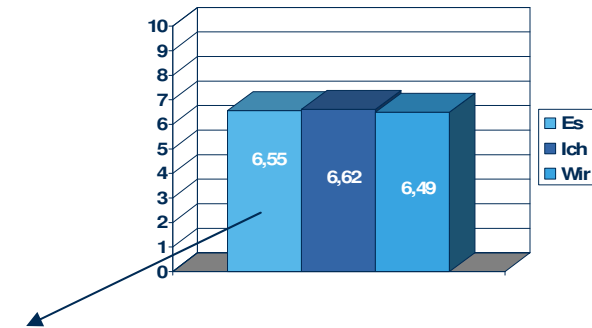
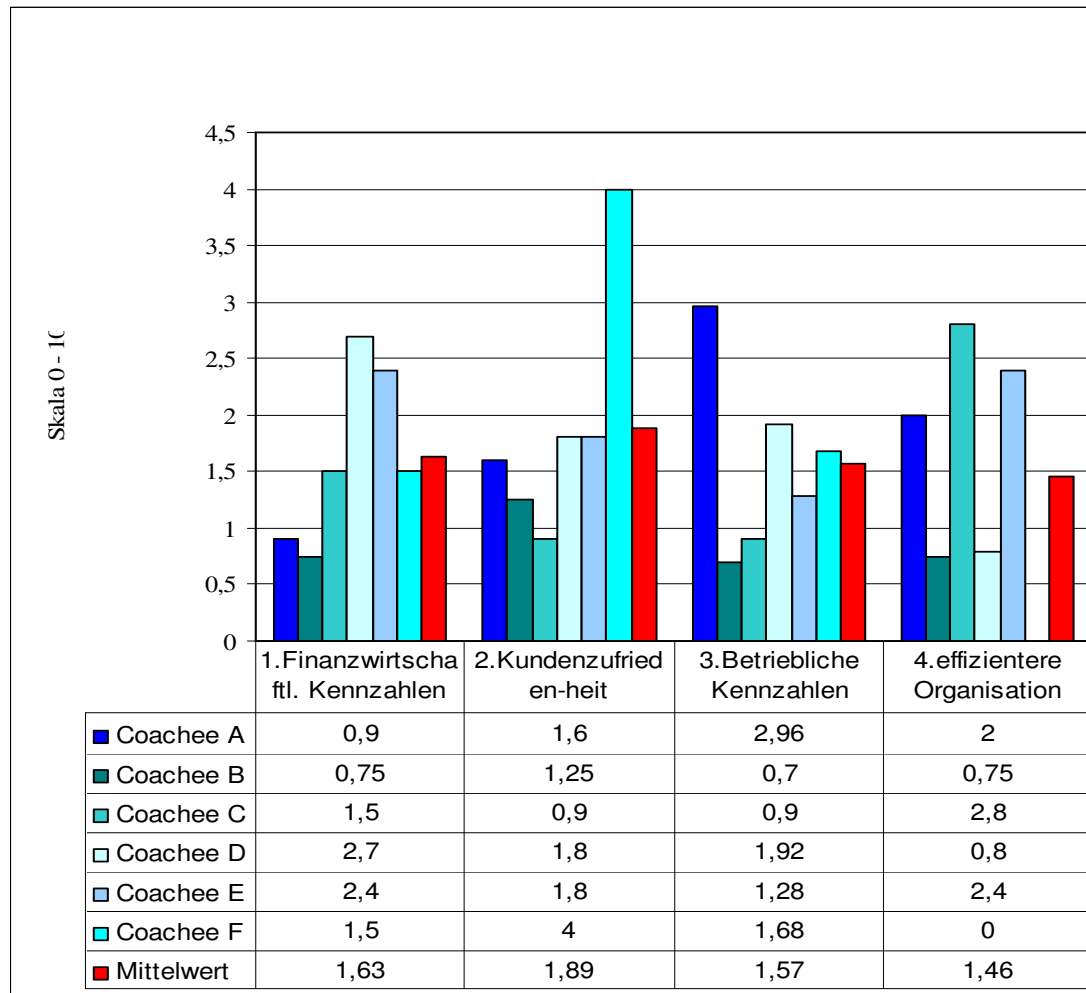


Abb.4: Individuelle Nutzwerte nach Hauptkriterien auf der Unternehmens Ebene

Persönliche Ebene: Coaching-Nutzwerte

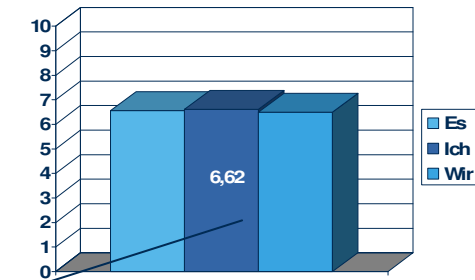
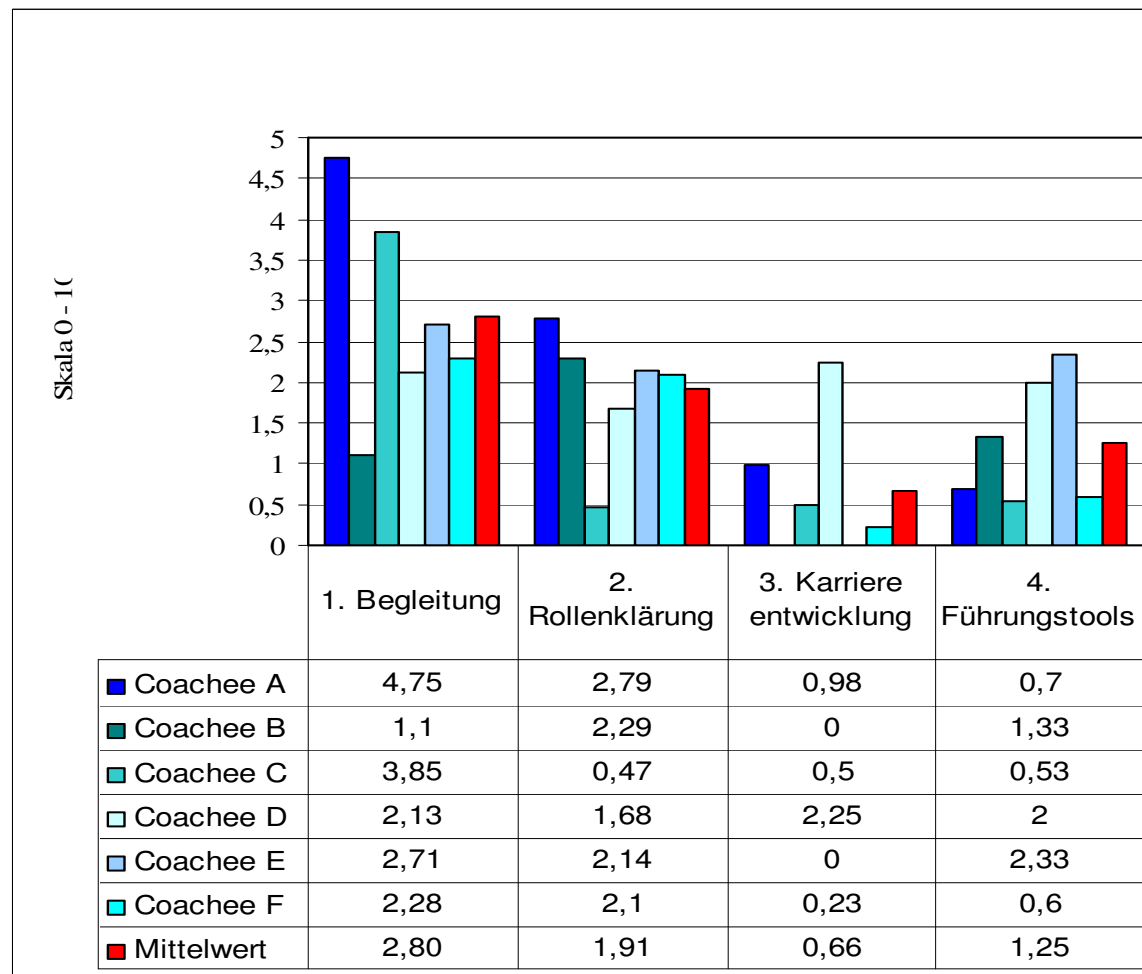


Abb.5: Individuelle Nutzwerte nach Hauptkriterien auf der Persönlichen Ebene

Team Ebene: Coaching-Nutzwerte

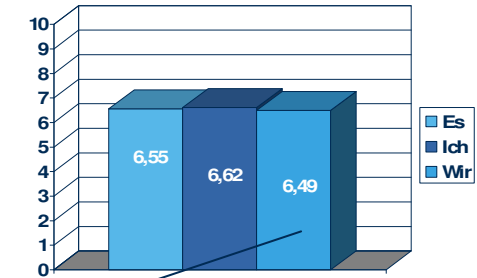
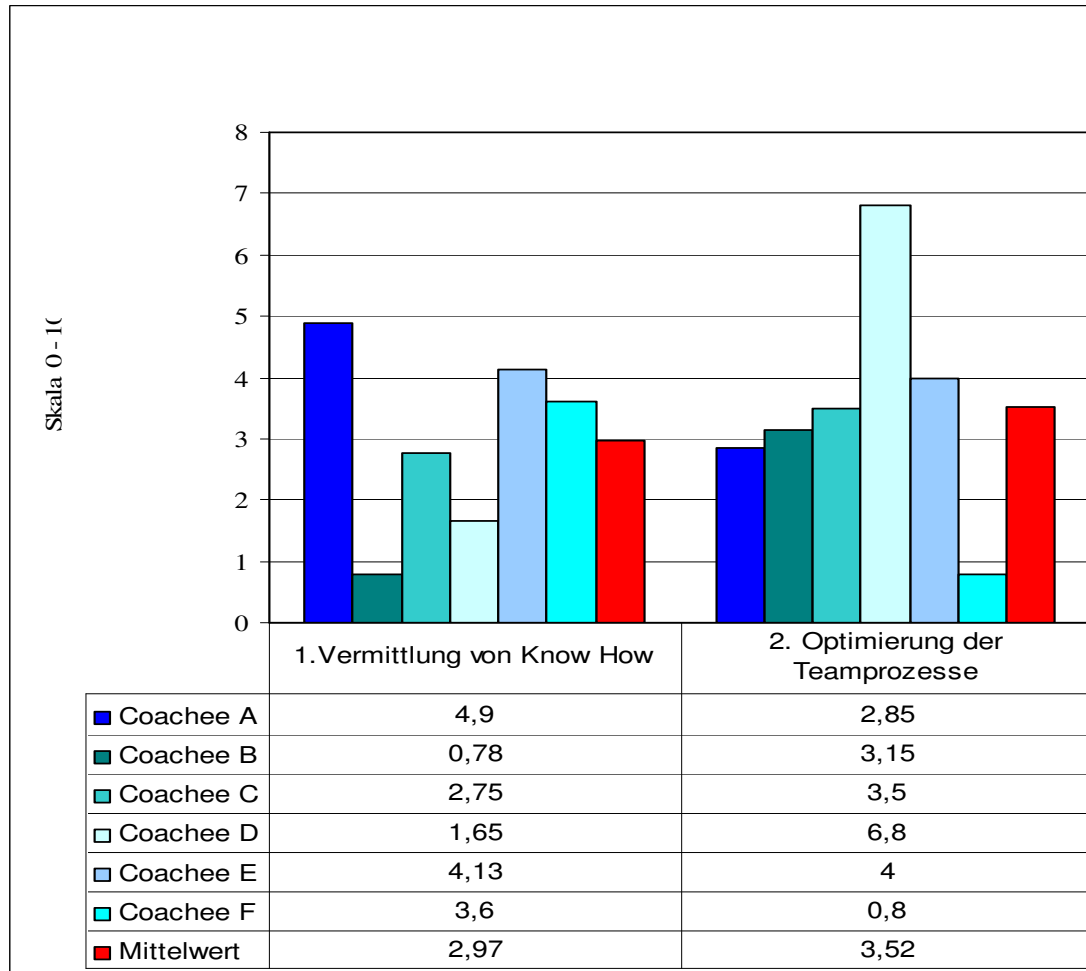


Abb.6: Individuelle Nutzwerte nach Hauptkriterien auf der Team Ebene

Evaluationsergebnisse: Coachingeffekt

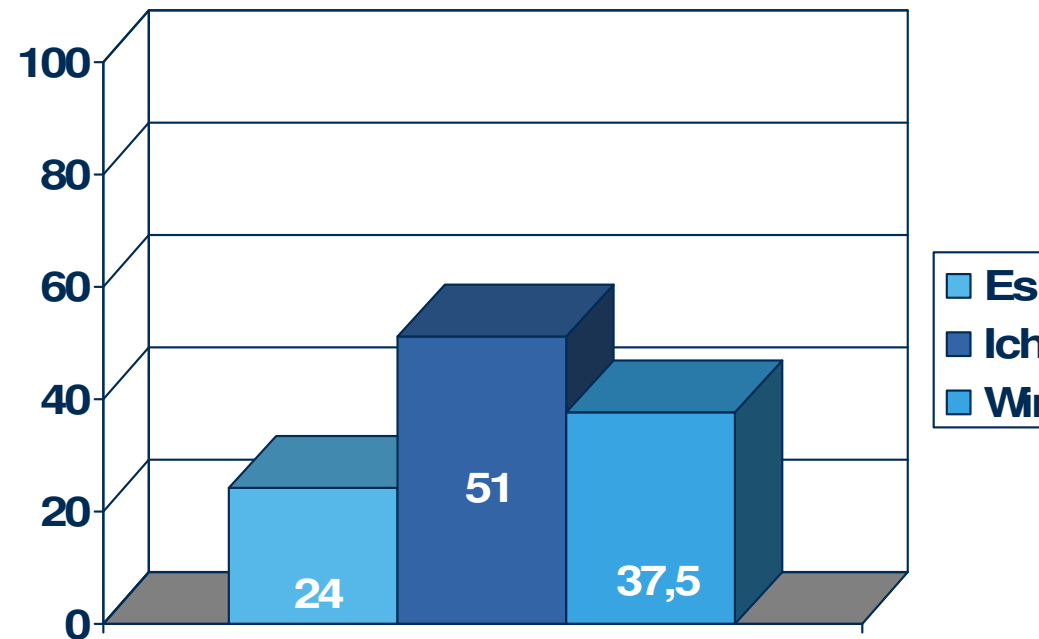


Abb.7: Durchschnittlicher Coachingeffekt nach Ebenen

Bedeutet z.B.: Der durchschnittliche Coachingeffekt auf der Unternehmensebene beträgt 24% auf einer Skala von 0-100%.

Unternehmens Ebene: Coachingeffekt

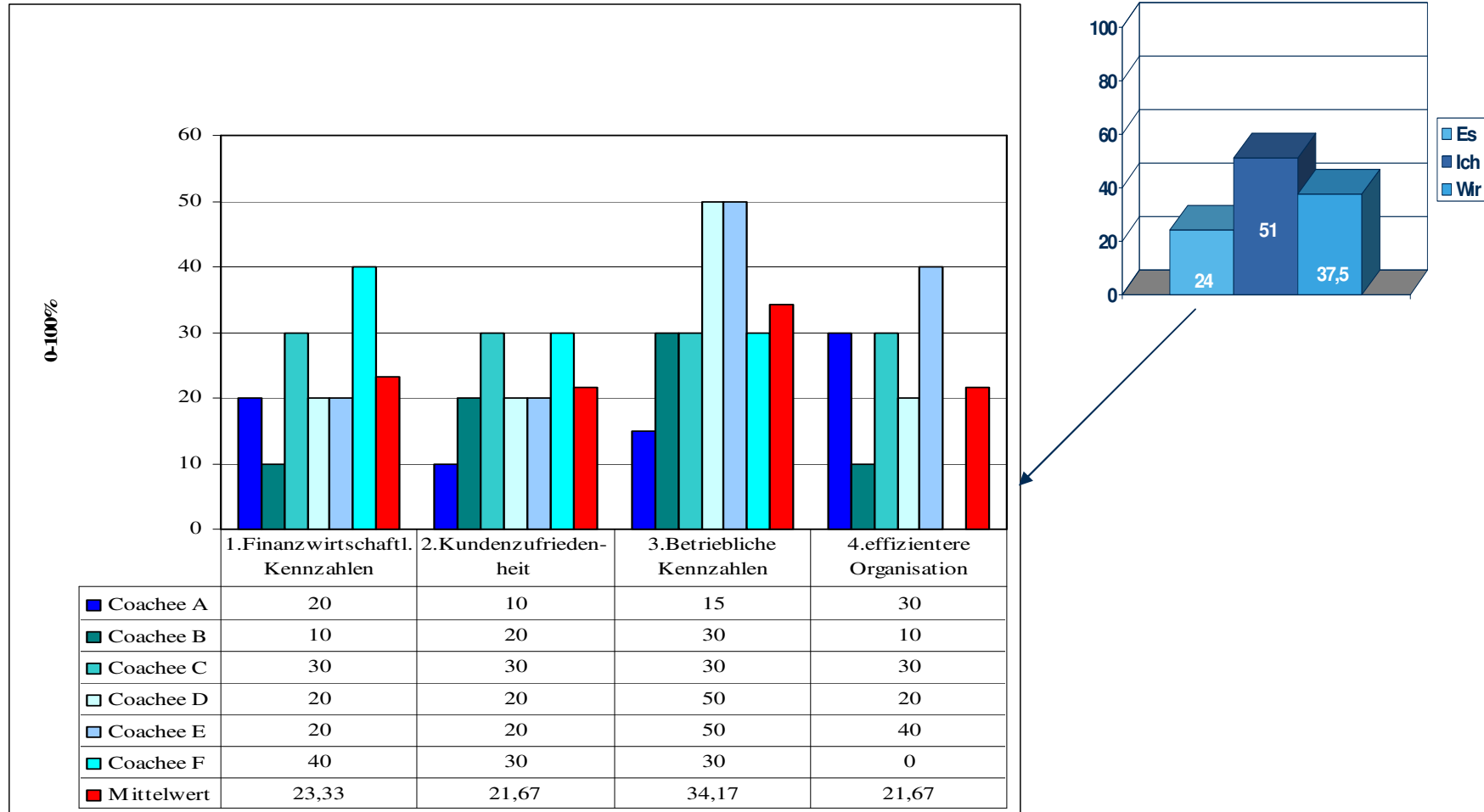


Abb.8: Individueller Coachingeffekt nach Hauptkriterien auf der Unternehmens Ebene

Persönliche Ebene: Coachingeffekt

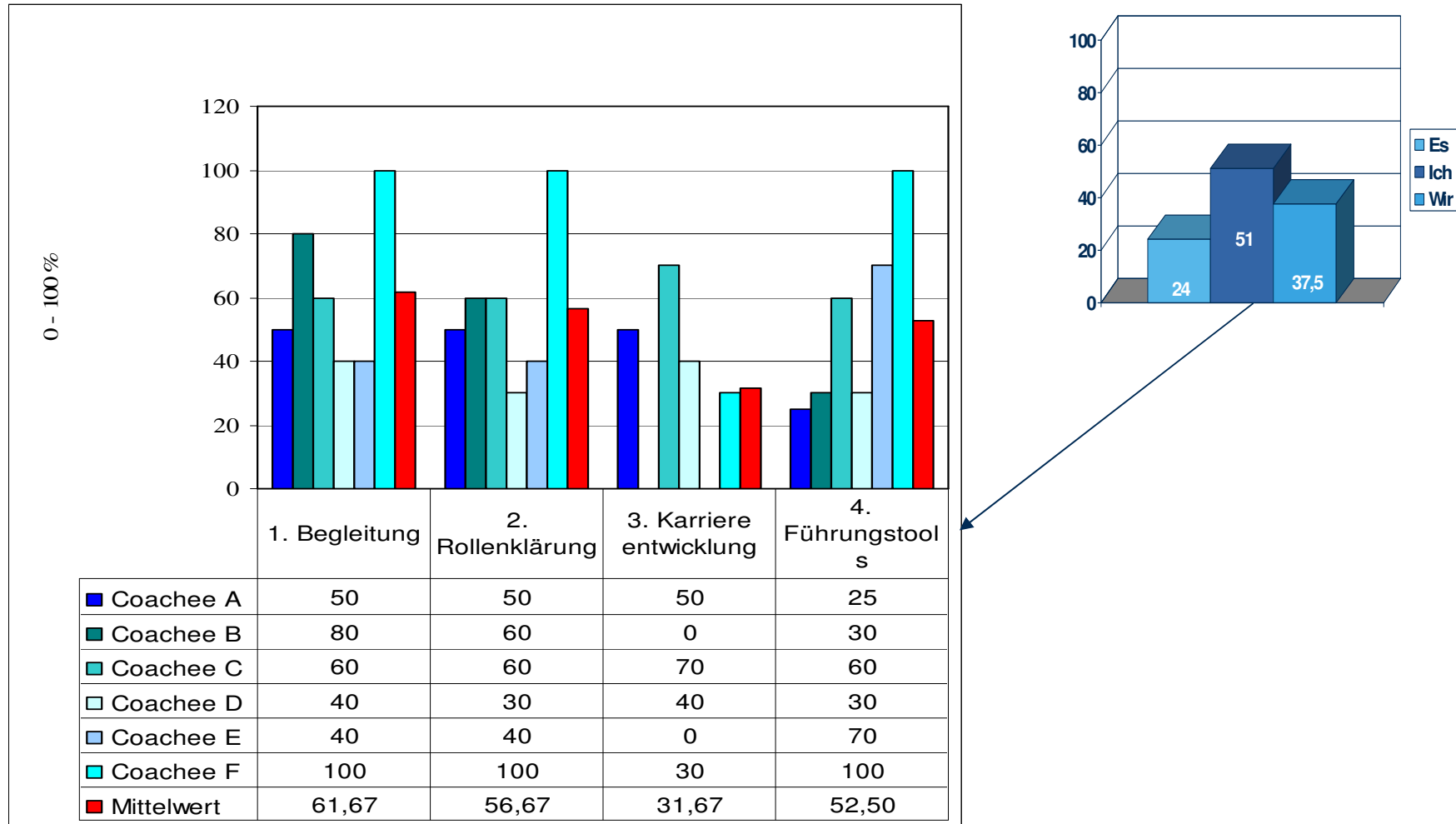


Abb.9: Individueller Coachingeffekt nach Hauptkriterien auf der Persönlichen Ebene

Team Ebene: Coachingeffekt

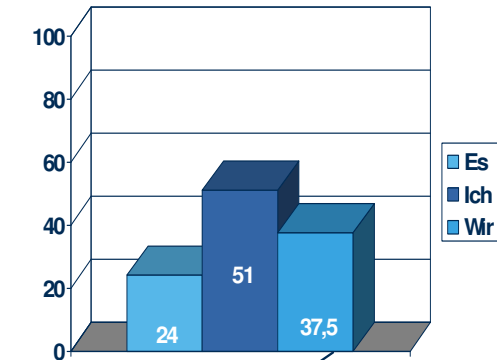
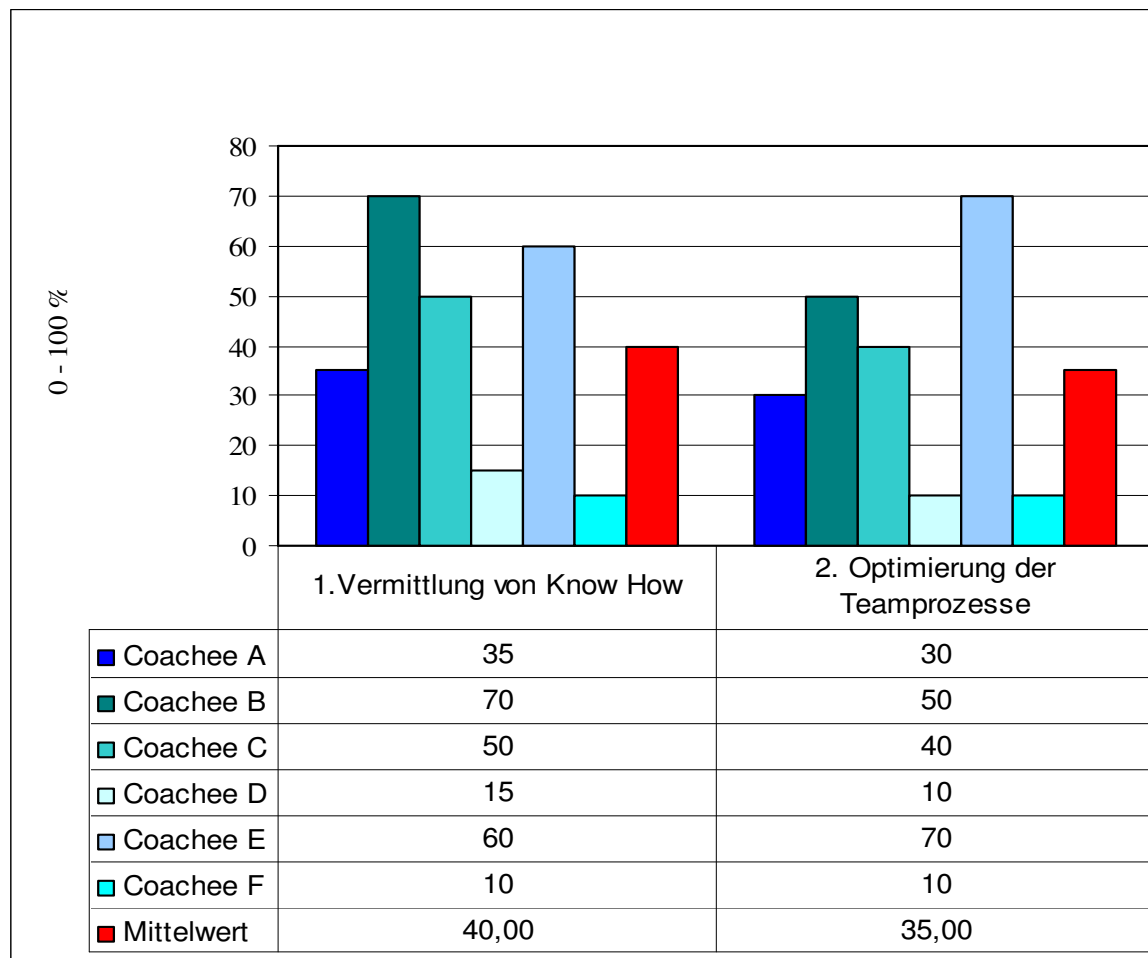


Abb.10: Individueller Coachingeffekt nach Hauptkriterien auf der Team Ebene

Erkenntnisse und Schlussfolgerungen für die Praxis: Nutzenorientiertes Coaching & Nutzwertanalyse ...

- ... erweitert den Blickwinkel des Coachings von der Person auf die Organisation
- ... fördert Leadership, unternehmerisches Denken und Handeln
- ... hilft Coach, Klient und PE im voraus Nutzenkriterien zu definieren und abzuwägen (z.B. mehr Konflikt- oder mehr Strategiekklärung?) und Zielkorridore (statt konkrete Zielsetzungen) für das Coaching zu formulieren
- ... erfordert äußerste Flexibilität: Starre Zielformulierungen oder Themenpläne werden zugunsten entstehenden Nutzens schnell aufgegeben
- ... führt zu einer klaren Trennung von Coaching und psychotherapieähnlichen Beratungsformen
- ... erfordert didaktische Kompetenzen, da punktuell und anliegenorientiert immer wieder „nützliches“ Know How in den Beratungsprozess eingestreut werden muss
- ... andere Anspruchsgruppen / Auftraggeber (z.B. PE, PL, VG) sollten in die Nutzwertanalyse einbezogen werden

Anregungen und Impulse aus Diskussionen an der ebs

- „Konstruieren“ die Pyramiden auf den drei Nutzenebenen nicht zuviel Wirklichkeit im Vorhinein oder machen sie die „Brille“ der Beobachtung nur transparent?
 - ◆ Ich kann nicht nicht „konstruieren“.
- Ist es nicht besser, mit Hilfe valider sozialwissenschaftlicher Instrumente den Klienten in Persönlichkeitsvariablen „zu vermessen“ und Entwicklungsverläufe zu dokumentieren, anstatt den Klienten auch im Coaching mit persönlichen, teambezogenen und unternehmerischen Nutzenkriterien zu konfrontieren?
 - ◆ Gibt es hier einen Unterschied zwischen „Anliegencoaching“ (Coaching im Interesse des Coachees) und „Auftragscoaching“ (Coaching auch im Interesse der auftraggebenden Organisation)?
- Worin besteht der Unterschied zwischen Ziel und Nutzen im Coaching?
 - ◆ Der Nutzen ist das Ziel hinter dem Ziel
 - ◆ Der Nutzen ist ein Frame, ein Bezugsrahmen, innerhalb dessen das Coaching statt findet und bewertet wird
 - ◆ Das Ziel ist, was wir erreichen wollen, der Nutzen ist der Vorteil vom Ergebnis.
- Welchen Einfluss haben Effekte auf der persönlichen Ebene (Ich) und Teamebene (Wir) auf die Erreichung unternehmerischer Kennzahlen?
 - ◆ Wie lassen sich die drei Nutzenebenen (Es, Ich, Wir) systematisch so verknüpfen, dass der Effekt auf persönlicher und Teamebene auf die Unternehmenskennzahlen dargestellt werden kann?
 - ◆ Wie lassen sich Nutzwerte und betrieblichen Kennzahlen so verknüpfen, dass auch monetäre Effekte dargestellt werden können?
- Wie sieht ein effizientes Tool zur coachingbegleitenden Nutzwertanalyse für Coach und Klient sowie zur anschaulichen Nutzwertdarstellung für Auftraggeber und Entscheider aus?
- Welche Entscheider sind an der Darstellung von Nutzen interessiert?

Pre-Interview

- Was ist der Anlass für das Coaching?
- Welche Erwartungen haben Sie an das Coaching?
- Was soll sich nach dem Coaching verändert haben?
- Woran würden Sie merken, dass das Coaching nützlich war?
- Was sind Ihre Ziele bezüglich des Coachings?

Post-Interview

- In welchen Kennzahlen bzw. Messgrößen wird der Erfolg, den Ihre Arbeit für das Unternehmen hat, gemessen?
- Worin drückt sich, über Kennzahlen bzw. Messgrößen hinaus, der Erfolg Ihrer Arbeit aus?
- Was haben Sie im Rahmen der Kennzahlen bzw. Messgrößen seit Beginn des Coachings erreicht?
- Zu wie viel Prozent, glauben Sie, hängen die oben genannten Effekte mit dem Coaching zusammen?
- Wie würden Ihre Mitarbeiter/innen/Team den Nutzen des Coachings definieren?
- Zu wie viel Prozent, glauben Sie, hängen die oben genannten Effekte mit dem Coaching zusammen?
- Wie würden Ihr/e Vorgesetzte/r/Unternehmen den Nutzen des Coachings definieren?
- Zu wie viel Prozent, glauben Sie, hängen die oben genannten Effekte mit dem Coaching zusammen?
- Wie würden Ihre Kund/inn/en den Nutzen des Coachings definieren?
- Zu wie viel Prozent, glauben Sie, hängen die oben genannten Effekte mit dem Coaching zusammen?
- Was hat das Coaching Ihnen persönlich gebracht / genützt?
- Zu wie viel Prozent, glauben Sie, hängen die oben genannten Effekte mit dem Coaching zusammen?
- Was war Ihrer Meinung nach am nützlichsten am Coaching-Prozess?
- Zu wie viel Prozent, glauben Sie, hängen die oben genannten Effekte mit dem Coaching zusammen?

Nutzwertanalyse

- Zu wie viel % trägt dieses Kriterium zum Gesamtnutzen bei? (0 - 100%)
- Bewerten Sie, wie gut oder schlecht die einzelnen Kriterien bis zum Zeitpunkt der Bewertung erreicht worden sind. (Skala 1 – 10)
- Zu wie viel % glauben Sie, hängen die genannten Effekte mit dem Coaching zusammen? (0 – 100%)

Literaturquellen

W. Pfeifer 1999: Etymologische Wörterbuch des Deutschen. 4.Auflage.

Ch. Zangenmeister 1971: Nutzwertanalyse in der Systemtechnik. Eine Methodik zur multidimensionalen Bewertung und Auswahl von Projektalternativen. München.

E. Endres 2001: Erfolgsfaktoren des Managements von Netzwerken. In: J. Howaldt; R. Kopp; P. Flocken (Hg.) 2001: Kooperationsverbände und regionale Modernisierung. Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit. Wiesbaden.

J. Shonk 1982: Working in Teams. A practical Manual for Impoving Work Groups.

G. Bateson 1985: Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt/M.