



**Success
Analytics**



FALLSTUDIE für Trainer und Coaches

Erfolgsgeschichte aus der Praxis

Wie ein Unternehmen einen Trainingserfolg von 1,8 Mio € beweist

Diese Coaching-Studie beschreibt das Implementierungsdesign und die durch Success Analytics durchgeführte Evaluation des Coaching-projekts in einem mittelständischen Unternehmen. Sie zeigt sowohl die erzielten monetären als auch nicht monetären Ergebnisse, Hindernisse und förderliche Faktoren.



Global Leaders in Evaluation™

Success Analytics ist ein Research und Consulting Unternehmen im Bereich der Evaluation von Weiterbildung. Wir sind die Experten bei der Ermittlung des Effekts von Investitionen in Mitarbeiter und unterstützen Organisationen in vielen Branchen dabei, wie „Lernen“ analysiert und optimiert werden kann.

Success Analytics, mit Frank C. Schirmer als Geschäftsführer, ist der Exklusivpartner vom ROI-Institute in Birmingham, USA, für Deutschland, Österreich und die Schweiz. Das ROI-Institute, 1992 in den USA gegründet, unterstützt Organisationen, den Erfolg von Projekten und Lernprogramme zu evaluieren und zu analysieren.

Frank C. Schirmer, ist zertifizierter Trainer und Berater für Führungskräfteentwicklung, Teamentwicklung, Vertrieb, Service und Qualitätsmanagement. Seine Erfahrungen beruhen u. a. auf erfolgreiche Projektleitung vom Einzelseminar bis zur weltweiten Strategieumsetzung für 6.000 Führungskräfte mit 20 Trainern. Er betreut seit über 25 Jahren erfolgreich Fortune 500 Unternehmen als Experte zur Konzeption und Implementierung von Trainingsmaßnahmen und deren Evaluation. Frank Schirmer ist Autor des erfolgreichen Buches „Return on Investment in der Personalentwicklung“ (2. Auflage) und von diversen Veröffentlichungen in „managerSeminare“ und „Wirtschaft und Weiterbildung“. Er ist international als Experte zur Messung von High-Impact-Konzepten anerkannt.

Inhalt:

1	Management Summary	2
2	Motivation und Zielsetzung	3
3	Planung	4-6
4	Implementierung des Trainingsprogramms	6-8
5	Analyse	9
6	Ergebnisse	10-13
7	Hindernisse und förderliche Faktoren	13
8	Fazit	14

Alle Namen und Detaildaten der Studie sind auf Wunsch des Unternehmens nicht dargestellt. Tools, wie Datenerfassungspläne, ROI-Analysepläne und betriebsinterne Daten können unter info@Success-Analytics.com angefordert werden.

1: Management Summary

Die eigentliche Coachingmaßnahme erzielte in einem ersten Schritt einen Nutzen in Höhe von 817.126,- Euro. Durch das zusätzliche integrative Evaluationskonzept mit optimierenden Iterationsschleifen wurden zusätzliche Nutzen in Höhe von 1.044.032,- Euro erreicht. Die Geschäftsführung war begeistert von dem Erfolg und entschied, das Coachingprogramm mit integri-

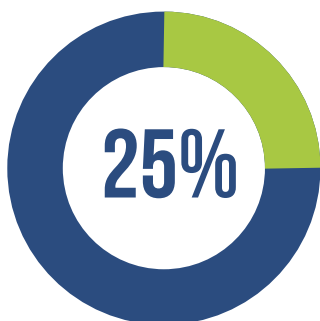
ver Evaluation zur Steigerung der Ergebnisse fest als zukünftiger Erfolgsfaktor für das Unternehmen zu etablieren.

Im Rahmen einer Kurzpräsentation wurde dem Management folgende Ergebnisübersicht präsentiert:

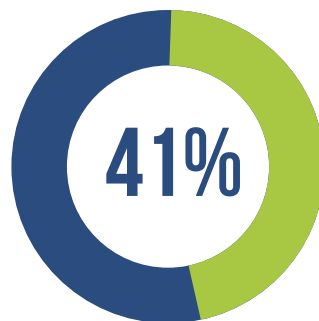
€ 579.800 Vollkosten

€ 817.126 Finanzieller Nutzen 1

€ 1.861.158 Finanzieller Nutzen 2 mit integrativer Evaluation



ROI Ziel



ROI Ergebnis



ROI Ergebnis
mit integrativer Evaluation



Weitere immaterielle Werte

(Zusatznutzen ohne monetäre Berechnung)

- Gesteigertes Commitment
- Verbessertes Teamwork
- Verbesserte Arbeitszufriedenheit
- Verbesserter Kundenservice
- Verbesserte Kommunikation

2: Motivation und Zielsetzung

Ziele der Maßnahme

Die Studie beschreibt ein Coaching-Programm in einem mittelständischen Unternehmen mit folgenden Auswirkungszielen für die teilnehmenden Führungskräfte:

1. Erhöhung der individuellen Effektivität
2. Verbesserung der Kundenzufriedenheit
3. Steigerung des Umsatzes

Da es sich um ein strategisches Projekt handelte, hatte die Geschäftsführung ein großes Interesse, den Return on Investment für das Coaching-Programm sowie Verbesserungspotentiale für die zukünftige Umsetzung zu erhalten.

Motivation und Hintergrund

Die Hotelkette (HK, Name geändert) ist in 15 Ländern tätig und besitzt mehr als 300 Hotels. Die Markenbekanntheit der Kette lag weltweit bei 98 % und die Kundenzufriedenheit liegt durchschnittlich bei 72 %.

Die Hotelbranche ist ein hart umkämpfter, wettbewerbsintensiver Markt und stark konjunkturabhängig. Zimmerpreise sind ein sensibles Thema und die Kundenzufriedenheit ist für die HK-Geschäftsleitung ein extrem wichtiger Faktor. Ein stark negativer Einfluss auf den Profit tritt ein, wenn die operativen Kosten zu groß werden. Die Geschäftsleitung von HK ist daher konstant auf der Suche, Mittel und Wege zu finden, die Effektivität zu erhöhen, die Kundenzufriedenheit zu verbessern, den Umsatz zu steigern und leistungsstarke Mitarbeiter langfristig zu binden.

Führungskräfte, insbesondere die mit individueller Hotelverantwortung, stehen unter konstantem Druck, Verbesserungen in diesen Kernbereichen nachzuweisen.

Die Personalentwicklungsabteilung von HK führte eine kurze Befragung bei den Führungskräften durch, um den Lernbedarf zu ermitteln. Die Personalentwicklung (PE) von HK war daran interessiert, einen individuell angepassten Lernprozess zu entwickeln, inklusive eines möglichen individuellen Coachings. Die meisten der befragten Führungskräfte gaben an, dass sie gerne mit einem qualifizierten Coach zusammenarbeiten würden, der sie bei Herausforderungen unterstützt. Die Führungskräfte waren davon überzeugt, dass dies eine effiziente Möglichkeit war, neue Fähigkeiten zu erlernen und anzuwenden und so gesteckte Ziele besser zu erreichen. Die PE-Abteilung erarbeitete daher mit Hilfe eines externen Lieferanten ein strukturiertes Coaching-Programm und bot es für Führungskräfte ab der 2. Führungsebene an. Nach Entwicklung des Programms wollte die Geschäftsführung wissen, was der tatsächliche Return on Investment für das Programm war. Es wurden 25 Führungskräfte evaluiert. Diese Gruppe wurde zufällig aus allen Teilnehmern des Programms ausgewählt.



3: Planung

Datenerfassungsplan

Als erstes wurde gemeinsam mit der Personalentwicklung und den Auftraggebern ein Datenerfassungsplan erstellt, der folgende wesentliche Aspekte enthielt:

1. Programmziele:

Die Programmziele für das Gesamtprogramm wurden definiert, um diese anschließend mit den tatsächlichen Ergebnissen abzugleichen.

2. Spezifische Evaluationsziele:

Es wurden zusätzliche spezifische Evaluationsziele definiert, um den Fortschritt für die jeweiligen Ziele besser beurteilen und somit den Lernprozess besser steuern zu können.

3. Datenerfassungsmethode:

Die projektspezifischen Datenerfassungsmethoden wurden festgelegt. In diesem Fall waren

Aktionspläne und Fragebögen die primär angewandten Methoden.

4. Datenquelle:

Für jede Datengruppe wurden bestimmte Datenquellen festgelegt. Bei dieser Maßnahme beschränkten sich die Datenquellen auf die Führungskräfte, deren Vorgesetzte, den Coaches und den individuellen bzw. den Teamberichtender Führungskräfte.

5. Zeitpunkt:

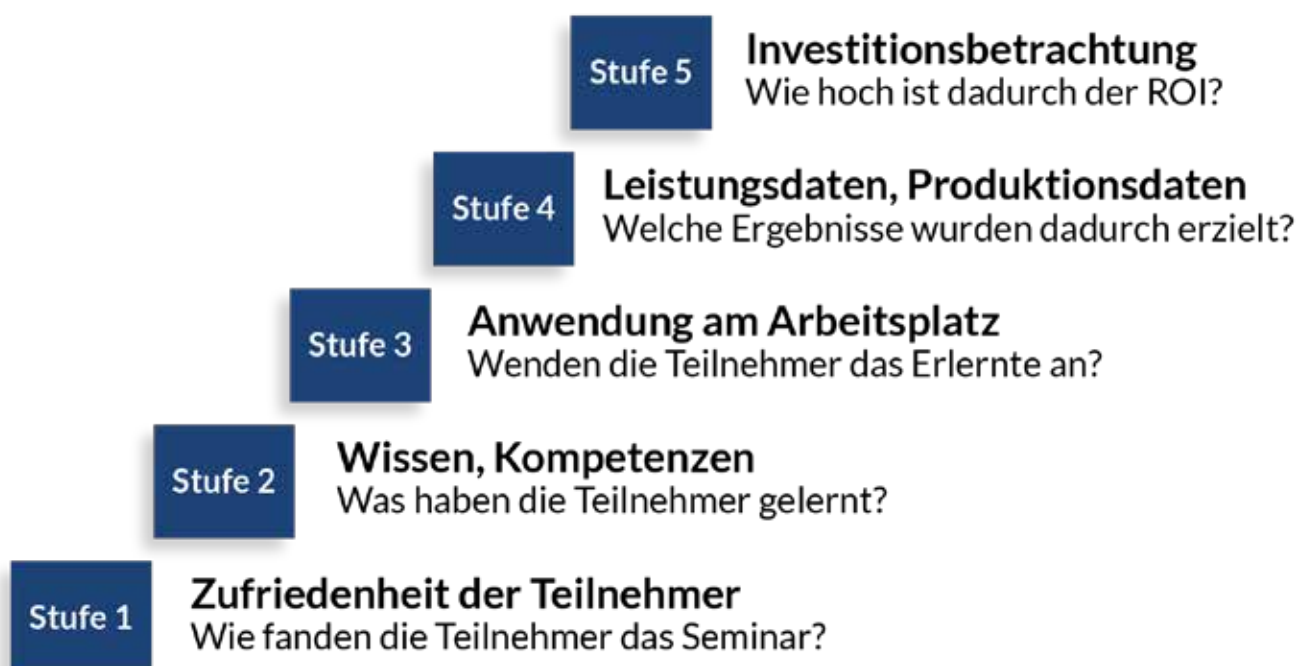
Es wurde festgelegt, zu welchem Zeitpunkt konkret welche Daten erfasst werden.

6. Zuständig:

Die Zuständigkeiten, also wer die Daten erfasst, sind explizit festgelegt worden.

Zielsetzung

Eine effektive spätere Analyse (ROI-Studie) braucht von Anfang an klare Ziele für die Trainingsmaßnahme. Bei Coaching-Programmen ist es besonders wichtig, klare Indikatoren für jede Stufe anzugeben. Die folgende Übersicht verdeutlicht die detaillierte Zielsetzung je Evaluationsstufe.



Stufe 1 – Reaktion

Nach der Teilnahme am Coaching-Programm sollten die Teilnehmer:

1. Das Coaching als relevant für ihren Arbeitsplatz empfinden
2. Das Coaching als erfolgreichen Faktor für den Erfolg am Arbeitsplatz empfinden
3. Das Coaching als zusätzlichen Nutzen/Wert hinsichtlich Zeit- und Ressourcen-Investment empfinden
4. Das Coaching als effektiv bewerten
5. Das Coaching anderen Führungskräften weiterempfehlen

Stufe 2 – Lernen

Nach Beendigung des Coaching-Programms sollten die Teilnehmer ihr Verständnis oder die Kompetenz für die folgenden Punkte verbessert haben:

1. Individuelle Stärken und Schwächen erkennen können
2. Feedback aufnehmen und in Aktionspläne umsetzen
3. Teammitglieder in Projekte und Zielerreichung involvieren
4. Effektiver kommunizieren
5. Besser mit Kollegen zusammenarbeiten
6. Ihre persönliche Effektivität erhöhen
7. Ihre Führungskompetenzen verbessern

Stufe 3 - Anwendung

Sechs Monate nach Beendigung des Coaching-Programms sollten die Führungskräfte:

1. Den definierten Aktionsplan, wenn nötig, aufgrund von Veränderungen am Arbeitsplatz anpassen
2. Den Aktionsplan abgeschlossen haben
3. Hindernisse und förderliche Faktoren identifizieren können
4. Verbesserungen in definierten Bereichen zeigen

Stufe 4 – Auswirkung

Nach Beendigung des Programms sollten die Führungskräfte in den folgenden Bereichen mindestens drei spezifische Kennzahlen verbessert haben:

1. Steigerung des Umsatzes
2. Produktivität/operative Effektivität
3. Direkte Kostenreduzierung
4. Senkung der Fluktuationsrate
5. Steigerung der Kundenzufriedenheit

Stufe 5 – ROI – Return on Investment

Der ROI sollte bei 25 % liegen.

Datenerfassungsmethoden

Um Daten für jede Stufe zu erfassen, wurden insgesamt 4 Methoden ausgewählt:

Datenkategorie	Fragebogen für Führungskräfte	Fragebogen für Geschäftsführung	Aktionsplan	Unternehmensberichte
Reaktion	■			
Lernen	■			
Anwendung	■	■	■	
Auswirkung			■	■

4: Implementierung des Trainingsprogramms

1. Freiwillige Teilnahme:

Die Bereitstellung von Evaluationsdaten vom Coaching-Programm durch die Teilnehmer geschah auf freiwilliger Basis der Teilnehmer. Der freiwillige Charakter dieser Vorgehensweise erzeugte bei den Beteiligten ein Commitment, so dass sie nicht nur offen für Veränderungen, für Verbesserung und für Anwendung der erlernten Kompetenzen waren, sondern auch bereitwilliger notwendige Evaluationsdaten vom Coaching-Programm lieferten.

2. Coaching-Bedarf:

Ein wichtiger Bestandteil des Prozesses war es, einen Dialog mit den Führungskräften zu führen, ob Coaching überhaupt notwendig war. Hierfür wurde von den Mitarbeitern der Personalentwicklung eine Checkliste eingesetzt, die Themen, Bedürfnisse und Hindernisse am Coaching-Programm beim Einzelnen ermittelte. Neben dem eigentlichen Bedarf deckte die Checkliste somit auch Kernbereiche auf, welche durch das Coaching unterstützt werden konnten.

3. Einschätzung 360°:

Ein weiterer Teil des Prozesses war, eine Einschätzung des einzelnen Teilnehmers durch seinen unmittelbaren Vorgesetzten zu erhalten. Dieses typische 360° Instrument fokussierte auf die Bereiche Feedback, Kommunikation, Offenheit, Vertrauen und andere Kompetenzen, die für den Erfolg im wettbewerbsintensiven Hotelumfeld notwendig sind.

4. Bereitschaft, Daten zu liefern:

Eine Vorbedingung war, dass die Führungskräfte sich bereit erklärten, Daten während des Coachings und zu geeigneten Zeitpunkten nach der Maßnahme zu liefern. Dieses im Voraus definierte Commitment garantierte eine hohe Quantität und Qualität der Daten. Diese Daten machten wiederum die gesamte Evaluation einfacher und halfen den Führungskräften dabei, ihren Fortschritt zu erkennen, Optimierungspotentiale im laufenden Prozess zu erkennen und den Nutzen/Wert des Coachings nachzuvollziehen.

5. Rollen und Verantwortlichkeiten:

Für beide, sowohl Coach als auch Führungskraft, waren die Rolle und Verantwortlichkeit klar definiert. Es war wichtig für die Führungskraft zu verstehen, dass der Coach ihn unterstützte. Der Coach war nicht dazu da, der Führungskraft Entscheidungen abzunehmen. Diese klare Unterscheidung war wichtig für produktive Coaching-Sitzungen.

6. Kompatibilität:

Die eingesetzten Coaches kamen von einem externen Unternehmen, zu dem HK bereits im Vorfeld eine produktive Beziehung aufgebaut hatte. Profile über die möglichen Coaches wurden den Teilnehmern im Vorfeld bereitgestellt. Die Teilnehmer erstellten daraufhin eine individuelle Prioritätenliste. Der jeweilige Coach erhielt dann Informationen über den Teilnehmer/Führungskraft und es wurde gemeinsam ermittelt, ob Coach und Führungskraft zueinander passten. Erst danach begann der eigentliche Coaching-Prozess.

7. Orientierungstag:

Führungskräfte und Coaches wurden von der Personalentwicklung zu einer Orientierungssitzung eingeladen. Dort erläuterte die Personalentwicklung den Prozess, die Anforderungen, den zeitlichen Ablauf und administrative Themen.

8. Verknüpfung Kennzahlen:

Einer der wichtigsten Bestandteile des Prozesses war es sicherzustellen, dass das Coaching mit den Geschäftskennzahlen verknüpft war. Typische Coaching-Programme fokussieren auf Verhaltensänderungen (z. B. die Fähigkeit der Führungskraft, seinen Mitarbeitern besser zuzuhören oder besser Feedback zu geben). Um eine Verbindung zu Kennzahlen herzustellen, muss die Verhaltensänderung mit einem Geschäftsergebnis verknüpft werden. In der ersten Sitzung ermittelte der Coach den entsprechenden Geschäftsbedarf in den Kategorien Produktivität, Umsatz, Effektivität, Kostenersparnisse, Mitarbeiterfluktuation, Kundenzufriedenheit und anderen wichtigen Faktoren und verknüpfte diese Themen mit korrespondierenden Verhaltensveränderungen.

9. Coaching-Sitzungen:

Individuelle Coaching-Sitzungen wurden mindestens einmal im Monat abgehalten. Der Coach und die Führungskraft trafen sich, wenn möglich, von Angesicht zu Angesicht. Wenn dies nicht möglich war, wurde das Coaching per Telefon durchgeführt.

10. Zielsetzung:

Die Geschäftsführung bestimmte fünf der – aus ihrer Sicht – wichtigsten Bereiche. Sie lauteten: Steigerung des Umsatz, Steigerung der Produktivität/operativen Effektivität, direkte Kostenreduzierung, Senkung der Fluktuation von (wichtigen) Mitarbeitern und Erhöhung der Kundenzufriedenheit. Die Führungskraft musste mindestens drei dieser Bereiche für ihre Zielsetzung auswählen und diese verbessern. Im Wesentlichen hatten die Führungskräfte somit drei spezifische Ziele, welche drei Aktionspläne (siehe Punkt 11.) erforderten.

11. Aktionspläne:

Um die angestrebte Verbesserung zu unterstützen, wurde die Methode „Aktionspläne“ eingesetzt. Aktionspläne wurden während der ersten zwei bis drei Coaching-Sitzungen erarbeitet. Dabei wurden die konkreten Schritte, wie die Führungskräfte einen bestimmten Geschäftsbereich verbessern wollten, genau beschrieben.

Aufgrund der Vorgabe des Managements, dass mindestens drei der fünf im Vorfeld bestimmten Bereiche verbessert werden sollten, wurden folglich mindestens drei Aktionspläne entwickelt und umgesetzt. Beispiele der Aktionspläne können bei Success Analytics angefordert werden.

12. Aktives Lernen:

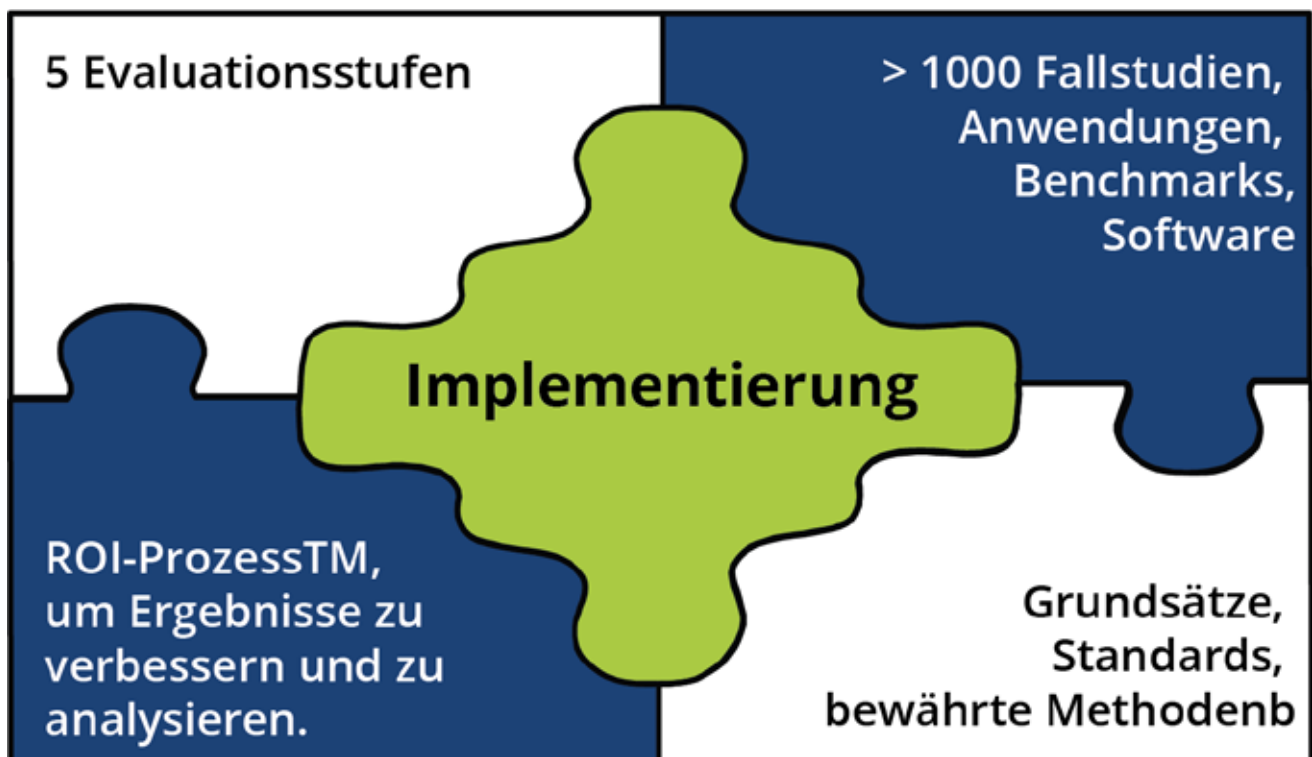
Nachdem die Führungskraft die spezifischen Verbesserungsbereiche identifiziert und im Aktionsplan eingetragen hatte, wurden Lern- und Umsetzungsstrategien mit dem Coach diskutiert und implementiert. In manchen Fällen waren spezifische kurze Kurse, Übungen und andere Lernthemen erforderlich, um Verbesserungsbereiche aufzudecken. Coaching wird als aktiver Lernprozess angesehen, bei der die Führungskraft ausprobiert, anwendet und eigene Erfahrungen reflektiert.

13. Besprechung des Fortschritts:

In monatlichen Sitzungen diskutierten der Coach und die Führungskraft den Fortschritt und überarbeiteten die Aktionspläne, sofern dies notwendig war.

14. Ergebnisbericht:

Sechs Monate nach Beginn der Coaching-Maßnahme berichtete die Führungskraft über Verbesserung, indem sie den Analyseteil des Aktionsplans ausfüllte, inklusive der Isolierung der Effekte, um genau den Coachinganteil am Ergebnis herauszufinden. Die Ergebnisberichte aller Führungskräfte wurden zusammengefasst zu einem Gesamtergebnis.



5: Analyse

Bereits während der Planungsphase wurde ein ROI-Analyseplan erstellt, der essentiell war, um eine glaubwürdige Analyse für die Geschäftsführung zu erstellen. Folgende Aspekte wurden berücksichtigen:

Isolierung der Effekte

Zur Isolierung der Effekte, die nur durch Coaching entstanden sind, wurde die Methode „Einschätzung durch Führungskräfte“ gewählt. Die Führungskräfte gaben den Anteil des Programms an den Verbesserungen in den jeweiligen Bereichen an. Zwar sind diese Einschätzungen subjektiv, sie wurden in diesem konkreten Fall jedoch von denjenigen angegeben (Führungskräfte), die durch ihre tägliche Arbeit qualitativ zuverlässige und wertvolle Daten liefern konnten. Die Daten wurden mit Hilfe eines Unsicherheitsfaktors (Benchmarks Success Analytics) entsprechend angepasst.

Finanzielle Bewertung

Für die finanzielle Bewertung der Daten wurden mehrere Methoden angewendet. Meist standen Korrelationswerte zur Verfügung, teilweisen wurden auch Einschätzungen von In-House Experten genutzt.

Kosten

Die Kosten bei einem Coaching-Programm, wie beispielsweise externe Beratungskosten, Reisekosten, Arbeitszeit der Teilnehmer usw., sind in der Kostentabelle aufgeführt.

Kommunikationszielgruppen

Die Ergebnisse des Programms wurden verschiedenen Zielgruppen je nach Projektstand mitgeteilt. Den jeweiligen Zielgruppen wurden die folgenden Dokumente zur Verfügung gestellt:

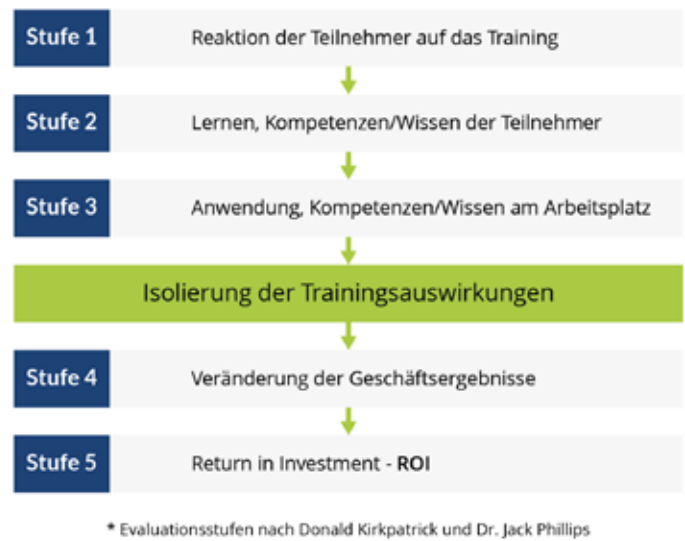
Zielgruppe	Dokumente
Führungskräfte	Kurze Zusammenfassung
Vorgesetzte der Führungskräfte	Kurze Zusammenfassung
Geschäftsführung	Management Summary
Interne Auftraggeber	Komplette Studie
PE-Mitarbeiter/in	Komplette Studie

6: Ergebnisse

Allgemeine Informationen

Dies war die erste ROI-Studie für das Unternehmen. Wichtig war, dass alle Beteiligten ein klares Verständnis hatten über die Evaluationsmethodik und die konservative Vorgehensweise für jede Evaluationsstufe. Zu diesem Zweck wurden neben der ausführlichen Dokumentation der Studie auch persönliche Meetings zwischen der PE, Success Analytics sowie der Geschäftsführung abgehalten.

Folgende Ergebnisse wurden mit dem Coachingprogramm, auf Basis der 5 Evaluations-



Stufe 1 - Reaktion und geplante Aktionen

Die Reaktionen auf das Coaching-Programm übertrafen die Erwartungen der Mitarbeiter der PE. Kommentare für die Stufe 1 Evaluation beinhalteten u. a.:

„Dieses Programm war sehr zeitgemäß und praktikabel“.
 „Mein Coach war sehr professionell“

Auf einer Skala von 1 bis 5 (1= nicht akzeptabel und 5 = außergewöhnlich) war die durchschnittliche Bewertung der fünf Aspekte 4,1; was somit die Zielsetzung von 4,0 übertraf. Die folgende Tabelle zeigt fünf Aspekte und ihre durchschnittliche Bewertung:

Kategorie	Bewertung (Durchschnittswert)
Relevanz des Coachings	4,6
Wichtigkeit des Coachings	4,1
Zusätzlicher Wert des Coachings	3,9
Effektivität des Coachs	3,9
Empfehlung an Andere	4,2

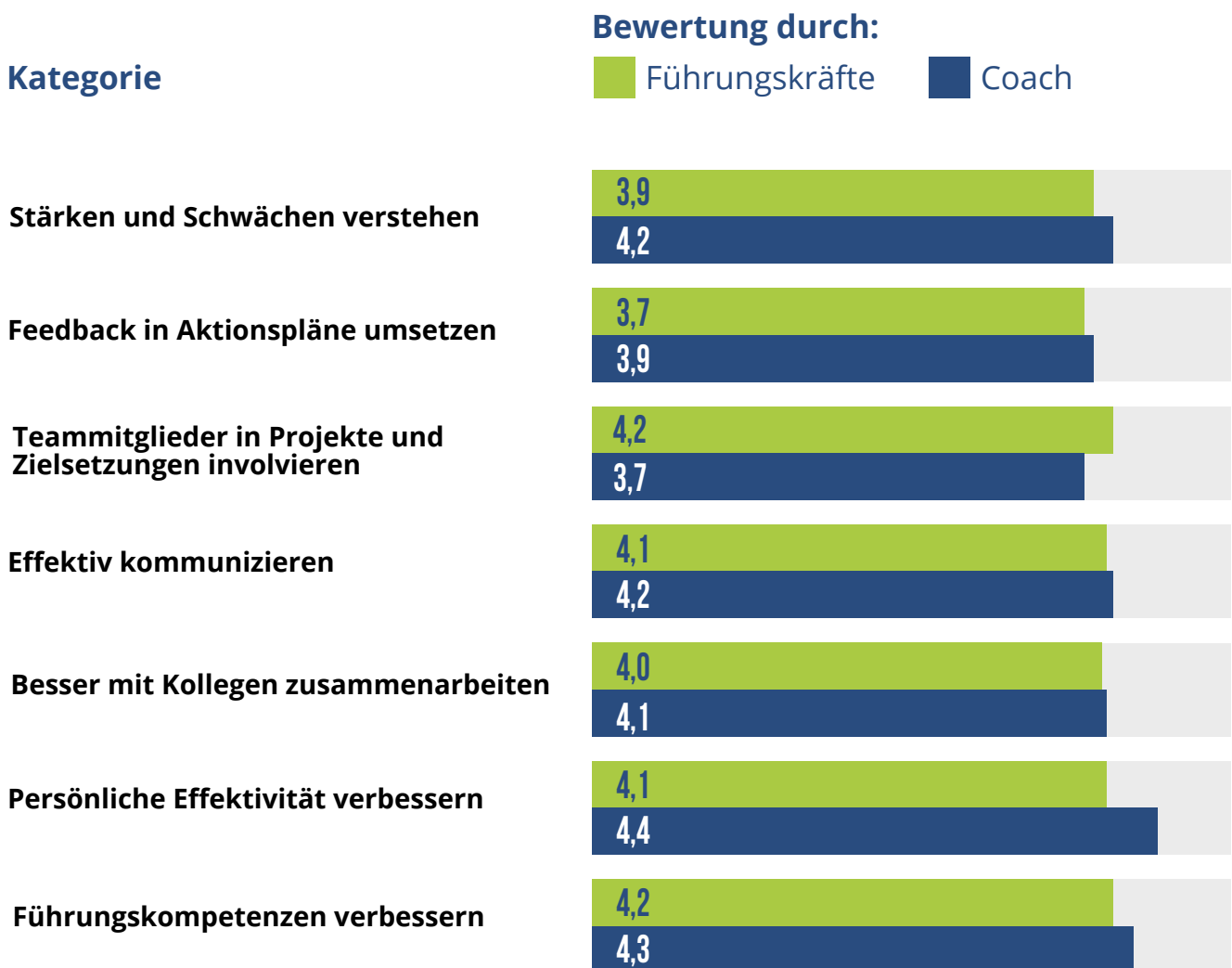
Stufe 2 - Lernen

Zwei beispielhafte Kommentare der Führungskräfte zur Steigerung von Kompetenz und Wissen:

„Ich habe viele Erkenntnisse bezüglich der Probleme in meinem Team erhalten“.

„Dieses Programm war genau das richtige für mich, um ins Rollen zu kommen. Mein Coach hob Dinge hervor, an die ich vorher nicht gedacht hatte und wir erarbeiteten gemeinsam sensationelle Lösungen“.

Die folgende Tabelle zeigt die Bewertung von den Führungskräften auf der einen Seite und den Coaches auf der anderen. (Skala 1 bis 5. 1= keine Kompetenz; 5= hervorragende Kompetenz)

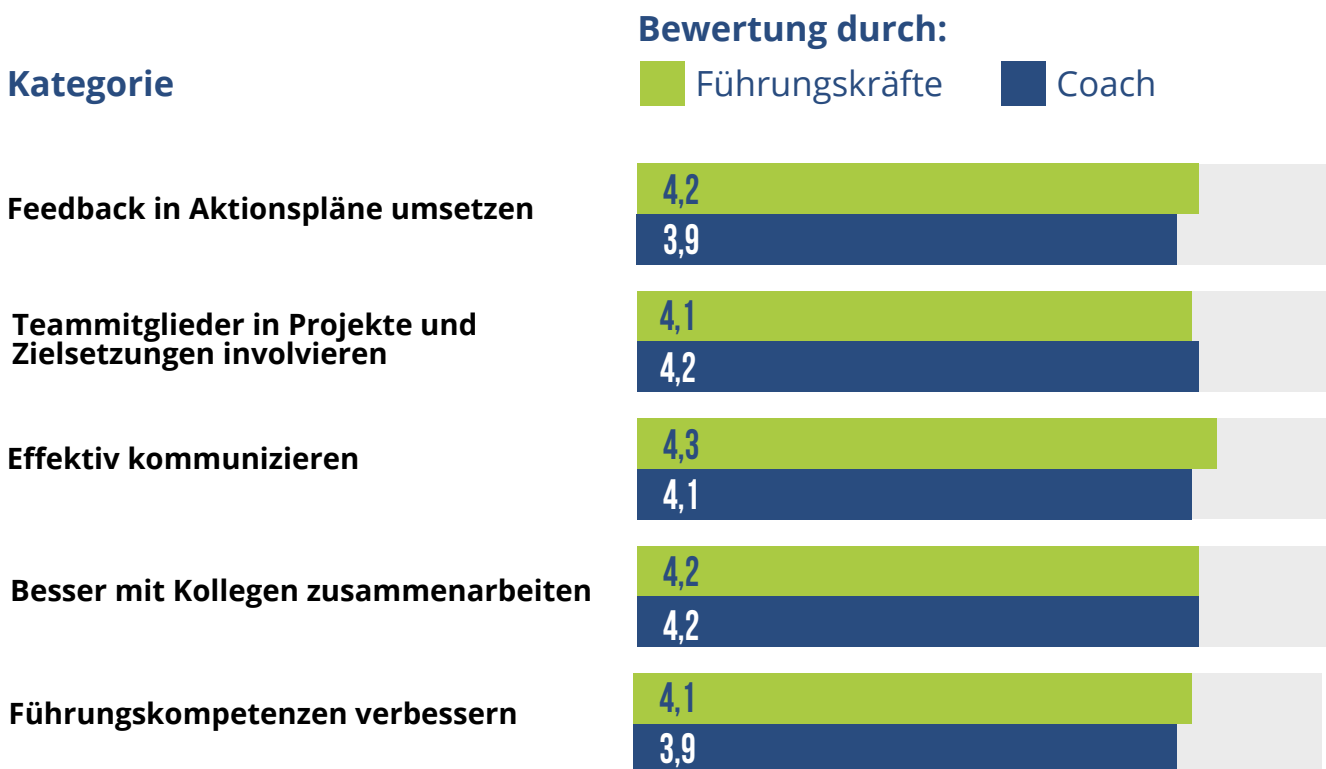


Stufe 3 - Anwendung am Arbeitsplatz

Damit das Coaching erfolgreich war, musste die Führungskraft die Schritte, die auf dem Aktionsplan definiert wurden, in einem definierten Zeitrahmen umsetzen. Die Messgröße für die Evaluationsstufe 3 war die Erfüllung der Aktions-schritte. 83 % der Führungskräfte berichteten von einer vollständigen Umsetzung aller drei Aktionspläne. Weitere 11 % erfüllten einen oder zwei Aktions-pläne. Zusätzlich dazu gaben die Führungskräfte an, welche Änderungen eintraten. Hier ein typischer Kommentar:

„Es war sehr hilfreich eine frische, eindeutige Sichtweise über meinen Aktionsplan zu erhalten. Durch das Coaching wurden mir wichtige Themen bewusster, die ich jetzt besser umsetzen kann.“

Die Rücklaufquote der Fragebögen lag bei den Führungskräften bei 92 % und bei den Coaches bei 80 %. Die folgende Tabelle zeigt eine Übersicht der Kompetenzen und entsprechende Bewertung auf einer Skale von 1 bis 5 (1 = keine Änderung und 5 = außergewöhnliche Steigerung):



Stufe 4 - Auswirkung auf das Geschäft

In der Analyse der Aktionspläne (anzufordern bei info@success-analytics.com) wurden die monetären Verbesserungen je Verbesserungskategorie, die angewandte Methode zur finanziellen Bewertung und den isolierten monetären Wertbeitrag durch das Coaching dargestellt.

Top-Beispiel – Teilnehmer 11: Frau Müller hat es in diesem Beispiel geschafft, die monatliche Fluktuationsrate von 28 % auf 17 % zu senken – eine Verbesserung von 11 %. Dies repräsentiert in ihrem Bereich einen jährlichen Mitarbeiterwechsel von vier Personen. Nimmt man den im Unternehmen zur Verfügung stehenden Korrelationswert in Höhe von 1,3 (Mitarbeiterfluktuation bei dieser Funktion kostet das 1,3-fache eines Jahresgehalt) und multipliziert diesen mit dem durchschnittlichen Jahresgehalt in Höhe von 41.346,15 Euro ergibt das eine Kostenersparnis für 4 Personen in Höhe von 215.000 Euro. Durch Isolierung der Coachingeffekten von anderen Einflüssen/Effekten wurde ein Isolierungsfaktor von 67 % ermittelt. Daraus ergab sich eine Verbesserung alleine durch das Coachingprogramm bei unserem Beispiel in Höhe von 145.125,- Euro.

Alle 25 Führungskräfte haben Daten geliefert, 22 davon konnten verwendet werden, 3 lieferten keine bewertbaren Ergebnisse. Die monetäre, isolierte Summe aller 22 bewertbaren Daten ergab ein Gesamtnutzen in Höhe von: 817.126,- Euro. Diese Ergebnisse wurden entsprechend kommuniziert und die Coachingaktivitäten intensiviert. Eine spätere weitere Analyse der Aktionspläne führte dann zu weiteren Verbesserungen. Die Endergebnisse wurden mit 1.861.126,- Euro (isolierter Trainingsnutzen) beziffert. Durch dieses Implementierungsdesign mit Zwischenmessung und Kommunikation wurde das Gesamt-Coachingprojekt um 228 % gesteigert.

Kosten und ROI

Für die Kostenrechnung wurden Vollkosten veranschlagt, d. h. alle direkten und indirekten Kosten, die im Zusammenhang mit dem Coaching-Programm standen. Die folgende Tabelle zeigt eine Übersicht der Kosten:

Kategorie	Kosten
Bedarfsanalyse/Entwicklung	€ 10.000
Coaching Gebühren, komplett mit internen Arbeitsausfallkosten der Teilnehmer und Iterationsschleifen	€ 479.200
Reisekosten	€ 53.000
Administrative Unterstützung	€ 14.000
Administrative Overhead Kosten	€ 2.000
Telekommunikationsausgaben	€ 1.500
Seminarräume	€ 2.100
Integrative Evaluation	€ 18.000
Gesamt	€ 579.800

Die Analyse- und Entwicklungskosten waren in diesem Fall kein großer Kostenblock, da der externe Lieferant ein ähnliches Konzept bereits bei anderen Unternehmen erfolgreich eingesetzt hatte und im Falle von HK nur kleinere individuelle Anpassungen eingebaut werden mussten. Die Kosten für Sitzungen am Telefon wurden geschätzt und in einigen Fällen mussten externe Seminarräume gebucht werden.

Unter Berücksichtigung des gesamten finanziellen Nutzens und der Vollkosten wurde der Return on Investment - der ROI - wie folgt ermittelt:

Der ROI (in Prozent) wird folgendermaßen berechnet:

$$\text{ROI} = \frac{1.861.158 \text{ € (Nutzen)} - 579.800 \text{ € (Kosten)}}{579.800 \text{ € (Kosten)}} \times 100 = 221 \%$$

Das bedeutet, dass die Zielsetzung von 25 % deutlich übertroffen worden ist.

Immaterielle Werte

Wie bei jedem anderen Projekt zeigten sich in diesem Fall auch immaterielle Werte. Erfasst wurden diese Daten auf den Fragebögen und Aktionsplänen. Aufgrund der konservativen Vorgehensweise der ROI-Methodik wurden nur die immateriellen Werte aufgelistet, die von mindestens 4 der 25 Teilnehmer gleichzeitig genannt wurden. Alle weiteren Angaben sind in den einzelnen Fragebögen bzw. Aktionsplänen zu finden. Folgende Aspekte konnten dokumentiert werden:

- **Gesteigertes Commitment**
- **Verbessertes Teamwork**
- **Verbesserte Arbeitszufriedenheit**
- **Verbesserter Kundenservice**
- **Verbesserte Kommunikation**

7: Hindernisse und förderliche Faktoren

Bei jedem Projekt gibt es Hindernisse und förderliche Faktoren. In diesem Fall wurden die Führungskräfte darum gebeten, die erkannten Hindernisse und förderlichen Faktoren beim Coaching-Programm anzugeben.

Hindernisse

Die Führungskräfte gaben folgende Hindernisse an:

- Zu wenig Zeit
- Nicht relevant
- Nicht effektiv bei Anwendung der Kompetenz
- Keine Unterstützung durch den Vorgesetzten

Förderliche Faktoren

Förderlichen Faktoren für das Coaching-Programm waren:

- Der Coach
- Die Aktionspläne
- Struktur des Coachings für die Auswirkung auf das Geschäft
- Unterstützung durch die Geschäftsführung

8: Fazit

Nach der Ergebnispräsentation bei der Geschäftsführung wurde beschlossen, die durch die Evaluation erkannten Optimierungen in das Coaching-Programm zu integrieren und das Angebot weiterhin auf freiwilliger Basis im Unternehmen anzubieten. Die Geschäftsführung betonte darüber hinaus ihre große Zufriedenheit darüber, dass sie einen klaren Zusammenhang zwischen dem Coaching Programm und den Auswirkungen auf das Geschäft nachvollziehen konnten.

Die ausführlichen Ergebnisse und Präsentationen können bei info@success-analytics.com angefordert werden.

Kontakt:

Success Analytics
An der Hofesfeste 1
41352 Korschenbroich

Telefon: 02166 98 47 88
Telefax: 02166 98 47 89
E-Mail: info@success-analytics.com
Web: www.success-analytics.com