



Arbeitskreis
Assessment Center e.V.

Checklisten zur Qualitätssicherung von Feedbackprozessen

**Checkliste Assessment Center /
Management Audit**

Checkliste Entwicklungscoaching

Arbeitsgruppe Feedback und Entwicklung

**Dr. Margit Lohs
Cornelia Zenglein**

Inhaltsverzeichnis

Ziel der Checklisten.....	3
Allgemeines Prozessmodell.....	3
Empirisches Modell.....	3
Modell nach Kudisch & Ladd (2003), vgl. Byham (2005).....	4
Systematik der Checklisten.....	4
Handhabung der Checklisten.....	5
Checkliste Assessment Center / Management Audit.....	6
Überblick Checkliste Assessment Center / Management Audit.....	7
1. Vor dem Assessment Center.....	8
2. Während des Assessment Center.....	10
3. Nach dem AC / Vor dem Feedback.....	11
4. Während des Feedbacks.....	13
5. Nach dem Feedback.....	16
Checkliste Entwicklungscoaching.....	17
Überblick Entwicklungscoaching: Zuordnung der Einflussgrößen.....	18
1. Entwicklungscoaching: Vor dem Contracting.....	19
2. Entwicklungscoaching: Während der Analyse.....	22
4. Entwicklungscoaching: Während des Feedbacks.....	28
5. Entwicklungscoaching: Nach dem Feedback.....	32
6. Entwicklungscoaching: Zum Abschluss des gesamten Coachings.....	34

Checklisten – Zielsetzung und zugrunde liegendes Modell

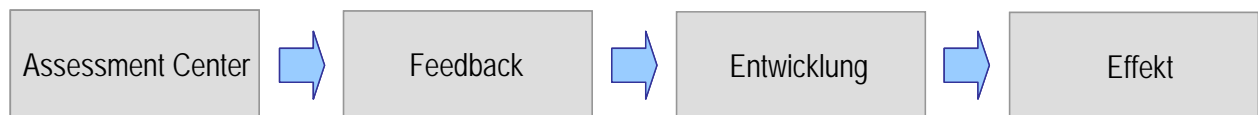
Ziel der Checklisten

Ziel der vorliegenden Checklisten ist es, die zentralen Einflussvariablen, die bei der Gestaltung von Feedback eine wichtige Rolle spielen, in den verschiedenen Phasen der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung eines Assessment Centers, Management Audits bzw. Entwicklungscoaching so zu berücksichtigen, dass das Feedback in Entwicklungsaktivitäten mündet. Durch die Anwendung der Checklisten wird zum einen die Qualitätssicherung von Feedbackprozessen im AC, Audit und Coaching erleichtert, indem die wesentlichen Einflussgrößen des Feedbacks berücksichtigt und ihre Anwendung praxisnah aufgezeigt werden. Zum anderen verbessern die Checklisten die Effizienz der drei genannten HR-Instrumente und dienen damit der umsichtigen Förderung von Personalentwicklungsprozessen und Maximieren den persönlichen Gewinn / unternehmerischen Nutzen für die Mitarbeiter, die die Interventionen erhalten bzw. mitmachen.

Zielgruppen für den Einsatz der Checklisten sind die Feedbackgeber von Assessment Centern, Management Audits oder im Rahmen von Coachings. Quelle der Checklisten sind zum einen die wissenschaftlich untersuchten Einflussgrößen, zum anderen auch empirische Erkenntnisse aus der Assessment Center- /Audit- /Coaching- und Feedbackpraxis

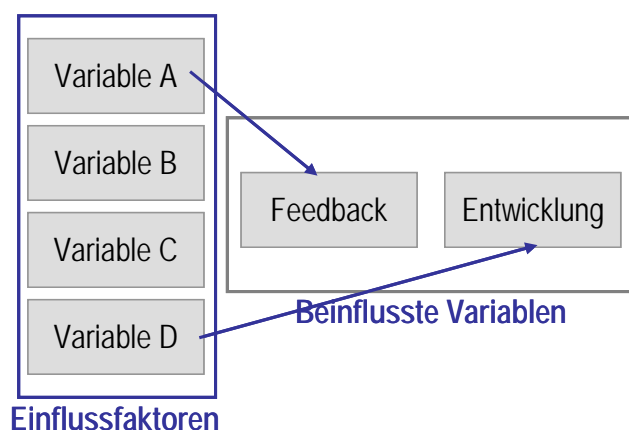
Die Zusammenstellung der Einflussgrößen erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die Inhalte geben die Erkenntnisse aus der Assessment Center- (AC) und Feedbackpraxis wieder. Der Einfachheit halber wird im vorliegenden Leitfaden bei Personenbezeichnungen die männliche Form als neutrale Form verwendet. Selbstverständlich sind hiermit beide Geschlechter gemeint.

Allgemeines Prozessmodell



Dieses allgemeine Prozessmodell bettet Feedback in einen Verlauf ein: Vor dem Feedback steht eine Intervention (z.B. durch ein Assessment, Audit, Interview, Coaching). Eine wesentliche Zielsetzung der Intervention ist es, den Teilnehmer in seiner weiteren Entwicklung zu unterstützen: d.h. es werden bestimmte Stärken und Entwicklungsfelder des Teilnehmers im Verfahren wahrgenommen, die dem Teilnehmer im Feedback rückgemeldet werden. Dieses Feedback soll den Anstoß zu einem Entwicklungsprozess geben, der wiederum beim Teilnehmer in erkennbaren Verhaltensänderungen resultiert.

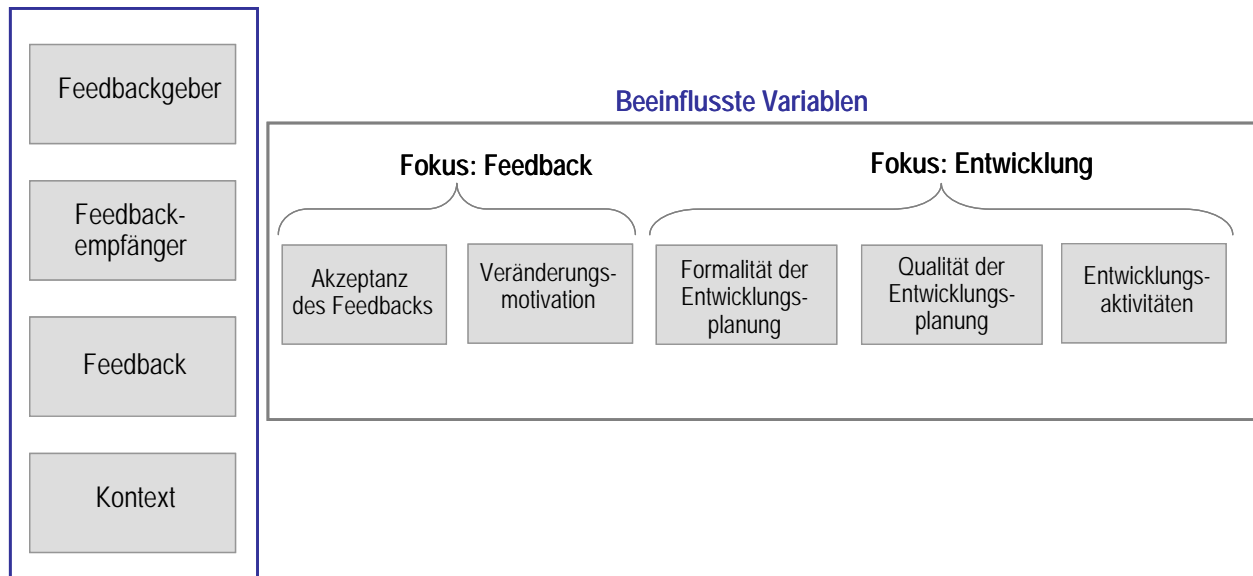
Empirisches Modell



Modell nach Kudisch & Ladd (2003), vgl. Byham (2005)

Zur Strukturierung der Überlegungen wird das Modell von Kudisch und Ladd (2003) herangezogen, das später auch von Byham (2005) ergänzt und verwendet wurde:

Einflussfaktoren



Einflussfaktoren

Die als ‚Einflussfaktoren‘ bezeichneten Größen ‚Feedbackgeber‘, ‚Feedbackempfänger‘, ‚Feedback‘ und ‚Kontext‘ (berufliches und privates Umfeld) wirken sich auf bestimmte Variablen im Feedback- und Entwicklungsprozess aus (‚Beeinflusste Variablen‘).

Weitere Ausführungen zu den Einflussfaktoren finden Sie im Beitrag „Leitfaden zur Gestaltung von Feedback als Entwicklungsinstrument“.

Systematik der Checklisten

Aufbau der Checklisten

Die Checklisten beziehen sich auf den gesamten Zyklus der Intervention. Die **Checkliste Assessment Center / Management Audit** berücksichtigt dabei fünf bedeutsame Prozessschritte in der Intervention:

- Vor dem Assessment Center
- Während des Assessment Centers
- Nach dem AC / vor dem Feedback
- Während des Feedback
- Nach dem Feedback

Die **Checkliste Entwicklungscoaching** bezieht sich ebenfalls auf den gesamten Zyklus und berücksichtigt sechs bedeutsame Prozessschritte der Intervention:

- Vor dem Contracting
- Während der Analyse *)
- Vorbereitung des Feedback **)
- Während des Feedback **)
- Nach dem Feedback **)
- Zum Abschluss des Gesamtcoachings

* Die erste Phase im Coaching

**Bezieht sich auf jede Rückmeldung an den Coachee bzgl. der Coaching-Ziele.

Beispiel: Checkliste AC – Vor der Durchführung eines AC / Audit

Nr.	Einflussgröße	Was?	Wie?	Wichtig dabei
		Was macht wer <u>vor dem AC</u> um die Einflussgröße ideal zu berücksichtigen?	Mit welcher vorhandenen Methode / Intervention lässt sich <u>vor dem AC</u> sicherstellen, dass die Einflussgröße praktikabel erfasst / gemessen wird?	Was ist <u>vor dem AC</u> für die Intervention wichtig, um die Einflussgröße optimal zu berücksichtigen?
5	Selbstwert schutz	Erfassung des Selbstbild bezüglich der im AC erhobenen Dimensionen	Instrument auswählen, mit dem das Selbstbild erfasst werden soll, Zeitpunkt (vor oder während des ACs) der Erhebung festlegen	Entscheidung, ob generelles Selbstbild (z. B. durch Persönlichkeitstest) oder das Selbstbild über die Leistung im AC (z. B. durch Selbsteinschätzungsbogen) gemessen wird

Handhabung der Checklisten

Die vorliegenden Checklisten dienen der Unterstützung zu den jeweiligen Prozessschritten des ACs, Audits bzw. Entwicklungscoachings. Sie können als Kopiervorlagen genutzt werden und bieten Raum für persönliche Ergänzungen.

**Checklisten zur Qualitätssicherung von
Feedbackprozessen**

**Checkliste Assessment Center /
Management Audit**

Arbeitsgruppe Feedback und Entwicklung

**Dr. Margit Lohs
Cornelia Zenglein**

Überblick Checkliste Assessment Center / Management Audit

Nr.	Einflussgröße	Vor dem AC	Während des ACs	Nach dem AC / vor dem Feedback	Während des Feedbacks	Nach dem Feedback
1	Wahrgenommene Kompetenz des Feedbackgebers	X	X		X	
2	Zugeschriebene Motive	X	X		X	
3	Grundhaltung gegenüber Feedbackempfänger	X	X		X	
4	Grundhaltung gegenüber den eingesetzten Instrumenten	X				
5	Selbstwertschutz	X	X		X	
6	Abweichungsgrad Selbst/Fremdbild	X	X		X	
7	Selbstwirksamkeit		X		X	
8	Reihenfolge der Feedbackpunkte			X	X	
9	Anzahl der kommunizierten Entwicklungsfelder			X	X	
10	Anforderungsbezug	X	X	X	X	
11	Konkretheit des Feedbacks		X	X	X	
12	Feedbackbezug		X	X	X	
13	Form des Feedbacks	X				
14	Verbindung mit Zielsetzung			X	X	X
15	Konkrete Entwicklungsschritte	X		X	X	X
16	Zeitpunkt der Mitteilung				X	
17	AC-Ergebnis			X	X	
18	Verständlichkeit und Nützlichkeit			X	X	
19	Zeitnahes Feedback	X				
20	Unterstützung			X	X	X
21	Wahrgenommene Nützlichkeit der Entwicklung	X			X	

1. Vor dem Assessment Center

Nr.	Einflussgrößen	Was	Wie	Wichtig dabei
1	Wahrgenommene Kompetenz	Kompetenz der Feedbackgeber gewährleisten	Zielgerichtete Auswahl der Feedbackgeber, ggf. Schulungen durchführen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kriterien für Kompetenz festlegen 2. Kreis potenzieller Feedbackgeber festlegen 3. Frühzeitige Ansprache geeigneter Feedbackgeber 4. Feedbackgespräch in der Beobachterschulung thematisieren bzw. trainieren
2,3	Zugeschriebene Motive, Haltung gegenüber dem Feedbackempfänger	Neutralität und positive Grundhaltung des Feedbackgebers gegenüber dem Feedbackempfänger gewährleisten	Zielgerichtete Auswahl der Feedbackgeber	<ol style="list-style-type: none"> 1. Im Vorfeld unbefangene Feedbackgeber auswählen (z. B. Externer, Führungskraft aus einem anderen Bereich) 2. Neutralität / Positive Grundhaltung thematisieren 3. Gezielte Zuordnung Feedbackgeber / Feedbackempfänger z. B. im Rahmen der Beobachterschulung
4	Grundhaltung gegenüber den eingesetzten Instrumenten	Positive Grundhaltung des Feedbackgebers bzgl. den eingesetzten Instrumenten gewährleisten	Zielgerichtete Auswahl der Feedbackgeber, Kenntnis und Akzeptanz der Instrumente sicher stellen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Im Vorfeld Feedbackgeber auswählen, die eine positive Grundhaltung haben 2. In der Beobachterschulung Kenntnis der Aufgaben und Beurteilungsinstrumente erzielen, kritische Diskussion ermöglichen, Bedenken ausräumen, Grenzen des Verfahrens aufzeigen
5	Selbstwertschutz	Erfassung des Selbstbildes bezüglich der im AC erhobenen Dimensionen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instrument auswählen, mit dem das Selbstbild erfasst werden soll 2. Zeitpunkt (vor oder während des ACs) der Erhebung festlegen 	Entscheidung, ob generelles Selbstbild (z. B. durch Persönlichkeitstest) oder das Selbstbild über die Leistung im AC (z. B. durch Selbsteinschätzungsbogen) gemessen wird
6	Abweichungsgrad Selbstbild – Fremdbild	Erfassung des Selbstbild bezüglich der im AC erhobenen Dimensionen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instrument auswählen, mit dem das Selbstbild erfasst werden soll 2. Zeitpunkt (vor oder während des ACs) der Erhebung festlegen 	Entscheidung, ob generelles Selbstbild der Kandidaten (z. B. durch Persönlichkeitstest) oder das Selbstbild über die Dimensionen im AC (z. B. durch Selbsteinschätzungsbogen) gemessen wird
10	Anforderungsbezug	Erfolgskritische Anforderungen der Zielposition in den AC Aufgaben messbar darstellen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Durchführung einer Anforderungsanalyse, 2. Festlegung des Anforderungsprofils 3. Auswahl / Konzeption geeigneter Aufgaben 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anforderungsanalyse der Zielposition z. B. durch critical incidents 2. Aufgaben möglichst nah an der Zielposition
13	Form des Feedbacks	Schriftliches und mündliches Feedback sicher stellen	Abstimmung der Form des Feedbacks mit dem Auftraggeber (schriftlich und mündlich)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Festlegung der Struktur und zeitliche Dauer der Feedbackgespräche 2. Festlegung der Struktur und Umfang der schriftlichen Ergebnisberichte
15	Konkrete Entwicklungsschritte	Vorab Entwicklung konkreter Entwicklungswege und -schritte	Mit dem Auftraggeber – differenziert nach den Ergebnisprofilen – mögliche Entwicklungswege und -schritte entwerfen	Unterscheidung zwischen kurz- und langfristigen Entwicklungsschritten

1. Vor dem Assessment Center

Nr.	Einflussgrößen	Was	Wie	Wichtig dabei
19	Zeitnahes Feedback	Zeitnahes Feedback nach dem AC sicher stellen	Zeitplan bzw. Projektschritte so konzipieren, dass eine zentrale Rückmeldung möglichst am Ende des ACs erfolgen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Frühzeitige Information der Kandidaten, dass vor dem Feedback eine längere Pause entsteht 2. Bei späterer Rückmeldung, ggf. Möglichkeit eines ersten telefonischen Feedbacks einräumen
21	Wahrgenommene Nützlichkeit des Feedbacks	Im Feedbackgespräch Bezug zu den Anforderungen im Job herstellen	Umfassende Informationen und die Anforderungen der Ziele einholen, Erstellung eines positions-spezifischen Anforderungsprofils	Sowohl die im AC gemessenen Anforderungen wie auch die Gestaltung der Übungen müssen in engem und nachvollziehbarem Bezug zu den Anforderungen der Zielpositionen stehen

2. Während des Assessment Center

Nr.	Einflussgrößen	Was	Wie	Wichtig dabei
1	Wahrgenommene Kompetenz	Kompetenz des Feedbackgebers gewährleisten	1. Professionelles, standardisiertes Verhalten/Aussagen des Feedbackgebers 2. Hinweis auf dessen Erfahrung	1. Souveränes Auftreten 2. Professionelles Erscheinungsbild 3. Präzise und abgestimmte Aussagen 4. Darlegung der Qualifikationen und beruflichen Erfahrungen des Feedbackgebers
2, 3	Zugeschriebene Motive, Haltung gegenüber Feedbackempfänger	Neutralität und positive Grundhaltung des Feedbackgebers gegenüber Feedbackempfänger gewährleisten	1. Vermittlung einer soliden, positiven, freundlichen und neutralen Grundhaltung gegenüber den Teilnehmern, 2. Gleichbehandlung der Teilnehmer während des ACs	1. Offenlegung der Position und der Motive des Feedbackgebers 2. Hinweis auf Neutralität der Feedbackgeber 3. Kein spontanes Zwischenfeedback nach den Übungen
5, 6	Abweichungsgrad Selbstbild – Fremdbild/ Selbstwertschutz	Erfassung des Selbstbildes bezüglich der im AC erfassten Dimensionen	Teilnehmer werden aufgefordert, nach jeder Übung oder am Ende des Verfahrens entsprechende Selbsteinschätzungsbögen auszufüllen	1. Auf ehrliches Ausfüllen hinweisen 2. Einschätzung fließt gegebenenfalls nicht in die Bewertung ein
7	Selbstwirksamkeit	Selbstwirksamkeit der Feedbackempfänger erfassen und aktiv erhöhen um eine bestmögliche Entwicklung zu gewährleisten	Erhebung der Selbstwirksamkeit durch entsprechende Fragebögen (z. B. Selbstwirksamkeitsfragen von Schwarzer)	Alternativ: zusätzlich gezielte gesprächsdiagnostische Fragen zur Selbstwirksamkeit stellen
10	Anforderungsbezug	Feedback sollte konkreten Bezug zwischen Verhaltensweisen des Teilnehmers und Anforderungen der Zielposition beinhalten	Während des ACs konkrete Verhaltensweisen dokumentieren, die in engem Zusammenhang zu den Anforderungen der Zielposition stehen	Beobachter über die Zielposition und deren Anforderungen informieren
11	Konkretheit des Feedbacks	Sicherstellung, dass genügend konkrete Beispiele und Beobachtungen dokumentiert werden	Alle Beobachter dokumentieren das Verhalten der Kandidaten, zentrale Zitate und Beobachtungen schriftlich festhalten	Auch Aspekte die vom Kandidaten nicht gezeigt werden, können wichtige Beobachtungen sein (z. B. wenn der Kandidat Kritikpunkte nicht anspricht, dies aber gefordert gewesen wäre)
12	Feedbackbezug	Feedback möglichst anforderungs- und übungsbezogen rückmelden	Direkte Dokumentation der Verhaltensweisen des Teilnehmers mit Bezug zu den Anforderungsdimensionen und zu den einzelnen Übungen	1. Darauf achten, dass pro Übung maximal 4 Dimensionen beobachtet werden 2. Sicherstellen, dass die Beobachtungen auch zu jeweiligen Dimension passen

3. Nach dem AC / Vor dem Feedback

Nr.	Einflussgrößen	Was	Wie	Wichtig dabei
8	Reihenfolge der Feedbackpunkte	Reihenfolge so wählen, dass größtmögliche Akzeptanz und Veränderungsmotivation erreicht wird	Feedback so gliedern, dass Stärken und Schwächen klar abgegrenzt angesprochen werden	Gut durchdachte Gliederung für das folgende Feedbackgespräch entwerfen (zuerst) Formulierung der Stärken, dann der Schwächen)
9	Anzahl der kommunizierten Entwicklungsfelder	Anzahl der Entwicklungsfelder begrenzen	Festlegung von 3–5 zentralen Entwicklungsfeldern	1. Reduzierung der Ergebnisse auf die wichtigsten Stärken und Schwächen 2. Darauf achten, dass die Entwicklungsfelder Herausforderungen für die Zukunft beinhalten
10	Anforderungsbezug	Feedback sollte konkreten Bezug zwischen Verhaltensweisen des Teilnehmers und Anforderungen der Zielposition beinhalten	Feedback so vorbereiten, dass Übereinstimmungen und Diskrepanzen zwischen dem Verhalten des Teilnehmers und den Anforderungen der Zielposition klar herausgestellt werden	Auswertung der AC–Aufgaben dahingehend, dass im späteren Gespräch die Verbindung zwischen der Leistung des Teilnehmers und den Anforderungen der Zielposition deutlich werden
11	Konkretheit des Feedbacks	Feedback so konkret formulieren, dass der Feedbackempfänger den größtmöglichen Nutzen daraus ziehen kann	Feedback so vorbereiten, dass es auf die Anforderungsdimensionen bezogen ist und konkrete Verhaltensweisen einbeziehen	Rückmeldung möglichst übungs- und verhaltensspezifisch begründen
12	Feedbackbezug	Feedback möglichst anforderungs- und übungsbezogen präsentieren	Erarbeitung einer anforderungs- und übungsbezogenen Feedbackpräsentation mit Verhaltensbeispielen des Teilnehmers	1. Schon während des ACs sollten Verhaltensweisen des Teilnehmers mit direkter Verbindung zu den spezifischen Anforderungen notiert werden 2. Rückmeldung immer mit Beispielen aus den Übungen formulieren
14	Verbindung mit Zielsetzungen	Um die Weiterentwicklung des Feedbackempfängers zu fördern, Feedback mit konkreten Zielsetzungen formulieren	Feedback so vorbereiten, dass dem Teilnehmer möglichst konkrete und individuelle Zielsetzungen präsentiert werden, aus denen dieser Handlungsmöglichkeiten generieren kann	1. Ableitung sinnvoller individueller Zielsetzungen für den jeweiligen Teilnehmer 2. Gewährleistung der Kenntnis wichtiger Zielsetzungen für den Arbeitsbereich von Feedbackgeber- und nehmer
15	Konkrete Entwicklungsschritte	Entwicklung konkreter Entwicklungswege und –schritte	Spezifische Entwicklungsschritte differenziert nach Ergebnisprofilen ausarbeiten und mit den zu erreichenden Zielen in Verbindung setzen	Individuelle Ausarbeitung für jeden einzelnen Teilnehmer

3. Nach dem AC / Vor dem Feedback

Nr.	Einflussgrößen	Was	Wie	Wichtig dabei
17	AC-Ergebnis	Aufstellung eines Entwicklungsplans entsprechend der AC-Ergebnisse	Vorbereitungen treffen, um den Teilnehmer und das Unternehmen zu motivieren, einen Entwicklungsplan aufzustellen	Mögliche Entwicklungsschritte und -wege schon im Vorfeld des Feedbackgespräches ausarbeiten
18	Verständlichkeit und Nützlichkeit	Eine verständliche und spezifische Formulierung des Feedbacks führt zu einer höheren Nützlichkeit	Vorformulierung eines allgemein verständlichen und spezifischen Feedbacks, bei welchem der Empfänger gezielt unterstützt wird.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prägnante und eindeutige Aussagen formulieren, 2. Widersprüche vermeiden 3. Konkrete, verhaltens- und übungsbezogene Beispiele vorformulieren
20	Unterstützung	Innerbetriebliche und wenn mögliche familiäre Unterstützung für den Teilnehmer sicherstellen	Vorgesetzter wird in das folgende Feedbackgespräch einbezogen und in die Verantwortung für die weitere Entwicklungsplanung des Teilnehmers genommen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vorgesetzten in die Entwicklungsplanung mit einbeziehen, um möglichst großes Commitment zu erhalten 2. Möglichkeiten familiärer Unterstützung bzw. diesbezügliche Bedenken erfragen 3. Engagement des Vorgesetzten für die Entwicklung Teilnehmer sicher stellen

4. Während des Feedbacks

Nr.	Einflussgrößen	Was	Wie	Wichtig dabei
1	Wahrgenommene Kompetenz des Feedbackgebers	Kompetenz des Feedbackgebers gewährleisten	Zu Beginn des Feedbacks kurz auf Qualifikationen des Feedbackgebers eingehen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Den Feedbackgeber kompetent und mitarbeiternah präsentieren 2. Feedbackgeber stellt sich selbst kurz vor und erläutert in wenigen, präzisen Worten seine berufliche Erfahrung
2	Zugeschriebene Motive	Neutralität und positive Grundhaltung des Feedbackgebers gegenüber dem Feedbackempfänger gewährleisten	"Standardisiertes" Verhalten des Feedbackgebers gegenüber den verschiedenen Feedbackempfängern	<ol style="list-style-type: none"> 1. Freundliche, wertschätzende Art gegenüber den Teilnehmern 2. Feedbackgeber erläutert kurz, wieso er persönlich für die jeweilige Feedbacksituation motiviert ist
3	Grundhaltung gegenüber Feedbackempfänger	Wertschätzende und reflektierte Grundhaltung des Feedbackgebers gegenüber dem Feedbackempfänger um größtmögliche Akzeptanz des FB zu gewährleisten	Eindeutige und wertschätzende Äußerung positiver und negativer Kritik an Hand von Belegen.	Reflektiertes und nachvollziehbares Eingehen auf das Verhalten des Teilnehmers, die Testsituationen und das Ergebnis
5, 6	Abweichungsgrad / Selbst- / Fremdbild / Selbstwertschutz	Berücksichtigung des Selbstbildes bezüglich der im AC erfassten Dimensionen im Feedbackgespräch berücksichtigen	Vorher erhobene Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdbild erörtern, sollte es durch die vorherige Erhebung Hinweise auf möglichen Selbstwertschutz geben (große Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild), diese möglichst verringern	<ol style="list-style-type: none"> 1. Feedback gezielt auf Reaktionen des Teilnehmers abstimmen 2. Stärken unbedingt herausstellen 3. Besonders auf Kompetenzen eingehen, bei denen es Differenzen in der Einschätzung gibt 4. Entwicklungsmöglichkeiten besprechen 5. Möglichen Ursachen für Differenzen auf den Grund gehen 6. Lösungsangebote bei kritischem Feedback formulieren
7	Selbstwirksamkeit	Selbstwirksamkeit der Feedbackempfänger erfassen und aktiv erhöhen um eine bestmögliche Entwicklung zu gewährleisten	Gesprächsdiagnostische Herausarbeitung der Selbstwirksamkeit des Teilnehmers	<ol style="list-style-type: none"> 1. Feedbackempfänger mit geringer Selbstwirksamkeit stärken 2. Unterstützung bei der Planung der persönlichen Entwicklung erarbeiten 3. Ermutigung sich bei Bedarf Hilfe zu holen (Vorgesetzten Rückhalt/Engagement)
8	Reihenfolge der Feedbackpunkte	Reihenfolge so wählen, das größtmögliche Akzeptanz und Veränderungsmotivation erreicht wird	Stärken vor den Schwächen nennen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wichtige Stärken vor den Schwächen verbalisieren 2. Abschließend wieder auf die Stärken zu sprechen kommen und in Bezug darauf den Teilnehmer für seine weitere berufliche Zukunft ermutigen
9	Anzahl der kommunizierten Entwicklungsfelder	Anzahl der Entwicklungsfelder begrenzen	3-5 zentrale Entwicklungsfelder nennen	Sinnvolle Strukturierung und Zusammenfassung sich überlappender Entwicklungsfelder

4. Während des Feedbacks

Nr.	Einflussgrößen	Was	Wie	Wichtig dabei
10	Anforderungsbezug	Im Feedback konkreten Bezug zwischen Verhaltensweisen des Teilnehmers und Anforderungen der Zielposition herstellen	Im AC gezeigte Verhaltensweisen benennen und den Transfer zur Praxis herstellen	Konkrete Beispiele aufführen: "Im AC haben Sie während der Präsentationsübung...", "In einer Praxissituation bei der Präsentation vor einem Kunden..."
11	Konkretheit des Feedbacks	Feedback konkret formulieren	Im Feedback konkrete Verhaltensbeobachtungen und Zitate benennen	1. Prägnante Aussagen 2. Anschauliche und typische Beobachtungen / Zitate auswählen
12	Feedbackbezug	Feedback möglichst anforderungs- und übungsbezogen präsentieren	Anschauliche Präsentation des Feedbacks in Bezug auf einzelne Übungen und in Bezug auf die Anforderungsdimensionen	Ausgedrucktes Anforderungsprofil mit den Dimensionen als visuelle Unterstützung ist hilfreich
14	Verbindung mit Zielsetzungen	Um Weiterentwicklung des Feedbackempfängers zu fördern, Feedback mit konkreten Zielsetzungen formulieren	Festlegung möglichst konkreter Ziele in Abstimmung mit dem Feedbackempfänger selbst, um die individuelle Entwicklung des Teilnehmers zu fördern	1. Feedbackempfänger in die Zielentwicklung mit einbeziehen 2. Commitment zu den Zielen einholen 3. Zielerreichungsgrad regelmäßig überprüfen 4. Zeitpunkte abstimmen
15	Konkrete Entwicklungsschritte	Ausarbeitung konkreter Entwicklungswege und -schritte	Mit dem Feedbackempfänger gemeinsam konkrete Entwicklungsschritte erarbeiten, die zu den Gegebenheiten passen	Vorstellung der im Vorfeld erarbeiteten Entwicklungsmöglichkeiten
16	Zeitpunkt der Mitteilung der abgeleiteten Entscheidung	Das Ergebnis des Teilnehmers sollte im Feedbackgespräch so früh wie möglich mitgeteilt werden	Feedbackgespräch anhand einer klaren Struktur führen Zeitpunkt der Mitteilung der abgeleiteten Entscheidung nach der Einstiegsphase	Reaktionen des Feedbackempfängers berücksichtigen und das weitere Vorgehen darauf abstimmen
17	AC-Ergebnis	Bereitschaft fördern, auch bei gutem AC-Ergebnis einen formalen Entwicklungsplan aufzustellen	Erfolgreiche AC-Teilnehmer gezielt zur Erstellung eines formalen Entwicklungsplans ermuntern und dessen individuellen Nutzen aufzeigen	Darauf hinweisen, wie wichtig ein formaler Entwicklungsplan für die tatsächlichen Entwicklungsaktivitäten sind

4. Während des Feedbacks

Nr.	Einflussgrößen	Was	Wie	Wichtig dabei
18	Verständlichkeit und Nützlichkeit	Eine verständliche und spezifische Formulierung des Feedbacks führt zur Wahrnehmung erhöhter Nützlichkeit dessen und fördert die Qualität der Entwicklungsplanung	Erläuterung des Feedbacks unter zur Hilfenahme anschaulicher Beispiele und präzisen Formulierungen, wobei zu jeder Zeit gezielt das Verständnis des Empfängers unterstützt werden sollte	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lange Redeanteile vermeiden 2. Prägnante und eindeutige Aussagen verwenden
20	Unterstützung	Innerbetriebliche und wenn mögliche familiäre Unterstützung für den Teilnehmer sicherstellen	Einbezug des Vorgesetzten in Feedback. Erörterung mit dem Teilnehmer inwiefern dessen Familie fördern in den Entwicklungsprozess integriert werden kann	<ol style="list-style-type: none"> 1. Individuelles Eingehen auf die familiäre/private Situation des Feedbackempfängers 2. Formulierung klarer Prozesse in denen der Vorgesetzte integriert wird
21	Wahrgenommene Nützlichkeit der Entwicklung	Im Feedback die Nützlichkeit der persönlichen Entwicklung aufzeigen	Hervorhebung der Bedeutung der persönlichen Entwicklung für die weiteren Karriereschritte, Persönlichkeitsentwicklung,...	Entwicklung einer Vision des erreichten Zieles (was wird dann konkret anders sein)

5. Nach dem Feedback

Nr.	Einflussgrößen	Was	Wie	Wichtig dabei
14	Verbindung mit Zielsetzungen	Überprüfung der Zielsetzung	Nach vorab festgelegten Zeitfenstern die Umsetzung der Ziele überprüfen	Transparenz darüber, durch wen die Überprüfung erfolgt (Kandidat, Vorgesetzter, Personalabteilung), dies vorab festlegen
15	Konkrete Entwicklungsschritte	Kontinuierliche Verfolgung der individuellen Entwicklungsschritte	1. Transparenz darüber durch wen die Überprüfung erfolgt (Kandidat, Vorgesetzter, Personalabteilung)	Transparenz darüber durch wen die Überprüfung erfolgt (Kandidat, Vorgesetzter, Personalabteilung)
20	Unterstützung	Sicher stellen, dass Unterstützung kontinuierlich durch den Vorgesetzten gewährleistet wird und auch das private Umfeld des Teilnehmers integriert wird	In einem Folgetermin mit dem Kandidaten, um die Unterstützungsleistungen des Vorgesetzten und der Familie erfragen	Kontaktaufnahme mit dem Vorgesetzten, um die Unterstützung voran zu treiben

Checklisten zur Qualitätssicherung von Feedbackprozessen

Checkliste Entwicklungscoaching

Arbeitsgruppe Feedback und Entwicklung

Dr. Margit Lohs

Überblick Entwicklungscoaching: Zuordnung der Einflussgrößen

Nr.	Einflussgröße	Contracting (Unternehmen, Coach, Coachee)	Während der Analyse	Vorbereitung des Feedbacks	Während des Feedbacks	Nach dem Feedback	Zum Abschluss des Gesamtcoachings
1	Wahrgenommene Kompetenz des Coaches als Feedbackgeber	X			X	X	X
2	Zugeschriebene Motive	X	X		X	X	X
3	Grundhaltung gegenüber Feedbackempfänger / Coachee	X	X	X	X		X
4	Grundhaltung gegenüber den eingesetzten Instrumenten						
5	Selbstwertschutz			x	x	x	x
6	Abweichungsgrad Selbst-/ Fremdbild		X	X	X	X	X
7	Selbstwirksamkeit		X	X	X	X	X
8	Reihenfolge der Feedbackpunkte			X	X		X
9	Anzahl der kommunizierten Entwicklungsfelder			X	X		X
10	Anforderungsbezug	X	X	X	X	X	X
11	Konkretheit des Feedbacks		X	X	X		X
12	Feedbackbezug		X	X	X		X
13	Form des Feedbacks	X		X	X		X
14	Verbindung mit Zielsetzungen	X	X	X	X		X
15	Verständlichkeit und Nützlichkeit			X	X		X
16	Konkrete Entwicklungsschritte	X	X	X	X	X	X
17	Zeitpunkt der Mitteilung der abgeleiteten Entscheidung						
18	Coaching-(Ergebnis) Ziel						
19	Zeitnahes Feedback		X	X	X		
20	Unterstützung	X	X	X	X		X
21	Wahrgenommene Nützlichkeit der Entwicklung	X			X		X

1. Entwicklungscoaching: Vor dem Contracting

Nr.	Einflussgrößen	Was	Wie	Wichtig dabei
1	Wahrgenommene Kompetenz des Coaches als Feedbackgeber	Fach- und Methodenkompetenzen des Coaches definieren und sicherstellen.	Coach mit spezifischen Qualifikationen bzw. Nachweisen auswählen. Vor dem Contracting teilt das Unternehmen dem Coachee die Kompetenzen des Coaches mit, bzw. der Coach legt diese dem Coachee im Gespräch dar. Der Coach stellt sich dem Coachee mit seiner Arbeitsweise konkret vor.	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback-Erfahrung und Expertise im Thema, z. B. Berufsfeld, Fragestellung des Coachees sind wesentliche Auswahlkriterien des Unternehmens für den vorgeschlagenen Coach. • Der Coachee kann zwischen min. zwei Coaches wählen und trifft die Entscheidung. • Eventuell ist ein Vertreter der Personalfunktion beim ersten Contacting eines neuen Coaches dabei, um sich von dessen Kompetenz zu überzeugen.
2	Zugeschriebene Motive	Unabhängigkeit, Neutralität und Loyalität des Coaches gegenüber Unternehmen und Coachee – in gleichem Maße – gewährleisten.	"Unbefangenheits"-Selbstverständnis des Coaches vor dem Contracting erfassen, z.B. durch einen zielgerichteten Dialog über die Arbeitsweise.	<ul style="list-style-type: none"> • "Unbefangenheits"-Grundverständnis des Coaches ist ein wesentliches Auswahlkriterium. • Den Coachee informieren, dass der Coach gleichrangig, vertraulich und unabhängig arbeitet.
3	Grundhaltung gegenüber Feedbackempfänger / Coachee	Positive Grundhaltung gegenüber Coachee und Unternehmen sicherstellen.	Coach, Unternehmen und Coachee müssen nacheinander in einem Vorgespräch klären, ob sie miteinander arbeiten können und wollen.	Im Contracting klären, ob die zwischenmenschliche Ebene stimmt und die fachlichen Kompetenzen des Coaches zu der Fragestellung des Coachees passen.
10	Anforderungsbezug	Ziele/Anforderungen des Coachings messbar formulieren.	Aus der Anforderungsanalyse: <ul style="list-style-type: none"> • Konkrete Ziele ableiten; • beobachtbare Messkriterien zum Erfassen der Zielerreichung festlegen; • danach Klärung der gegenseitigen Rollen und Verantwortlichkeiten; • Konzeption der Coaching-Maßnahmen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Max. 3 – 5 Coaching-Ziele festlegen; • die in das Coaching / Feedback einbezogenen Personen festlegen; • Anforderungen leistungsbezogen, individuell und ergebnisoffen definieren; • Prozessbegleitung steht im Mittelpunkt. Veränderungen sollen erleichtert werden.

1. Entwicklungscoaching: Vor dem Contracting

Nr.	Einflussgrößen	Was	Wie	Wichtig dabei
13	Form des Feedbacks	Auf schriftliches und mündliches Feedback während des gesamten Coaching-Prozesses achten.	Im Contracting-Gespräch und im Coaching-Vertrag werden die konkreten Coaching-Ziele und der Coaching-Prozess, inkl. des Feedbackprozesses, konkret und nachvollziehbar vereinbart.	<ul style="list-style-type: none"> • Die Struktur der schriftlichen Protokolle der C-Sitzungen festlegen; • Zeitpunkte / Zahl und die Teilnehmer der Feedbackgespräche während des Coaching-Prozesses definieren; • Dokumentation der Ergebnisse festlegen.
14	Verbindung mit Zielsetzungen	Konkrete, individuell sinnvolle und umsetzbare Coaching-Ziele zwischen Unternehmen, Coachee und Coach vereinbaren.	Im Contracting-Gespräch und im Coaching-Vertrag werden die konkreten Ziele und der Coaching-Prozess, inkl. des Feedbackprozesses, objektivierbar vereinbart.	Die individuellen und konkreten Coaching-Ziele werden von den am Coaching-Prozess beteiligten Personen gemeinsam festgelegt.
16	Konkrete Entwicklungsschritte	Ausgehend von den Zielen definieren Coach, Coachee und dessen Vorgesetzter die Entwicklungsschritte, die für die Erfüllung des Coaching-Auftrags notwendig sind.	Im Contracting-Gespräch definiert der Coach mit dem Coachee und dessen Vorgesetzten anhand der zu erreichenden Ziele die spezifischen Coaching-Maßnahmen.	Die Coaching-Ziele werden in einem gemeinsamen Prozess konkret und messbar formuliert, die hierzu jeweils möglichen Coaching-Maßnahmen werden aufgezeigt.

1. Entwicklungscoaching: Vor dem Contracting

Nr.	Einflussgrößen	Was	Wie	Wichtig dabei
20	Unterstützung	Den Vorgesetzten des Coachees in das Coaching und den Feedbackprozess von Anfang an mit einbeziehen und ihn in die (Mit-) Verantwortung für die weitere Entwicklung des Coachees nehmen.	Im Contracting vereinbaren, welche Verantwortung und Aufgaben der Vorgesetzte sowohl für den Coachee als auch für den Coaching-Prozess übernimmt.	Der Vorgesetzte wird über den Ablauf des Coachings und seine Rolle in dem Prozess informiert. <ul style="list-style-type: none"> • Er definiert die Coaching-Ziele seines Mitarbeiters mit. • Er nimmt an Zwischen- und Auswertungsgesprächen teil. • Er gibt /schafft nach Bedarf Möglichkeiten, in denen der Coachee sich ausprobieren kann. Der Einfluss des privaten Umfelds des Coachees auf den Coaching-Prozess ist mit zu berücksichtigen!
21	Wahrgenommene Nützlichkeit der Entwicklung	Die im Unternehmen vorhandenen Coaching-Prozesse hervorheben. Für wen, wann und wie Coaching angeboten und genutzt wird. Die Bedeutung und Nützlichkeit für die weiteren Entwicklungsschritte hervorheben. Wichtige Voraussetzung: klare formale Prozesse für das PE-Instrument "Coaching" etablieren.	Im Contracting informiert das Unternehmen (z.B. HR, der Vorgesetzte) und der Coach den Coachee über die Bedeutung des Coachings für dessen Karriere und weitere Entwicklung im Unternehmen.	Der Coach klärt vor dem Coaching, welche Bedeutung das Instrument "Coaching" im Unternehmen für die Personalentwicklung im Allgemeinen und im Speziellen für den jeweiligen Coachee hat. Der Coach stellt die Bedeutung der Zielerreichung für die Entwicklung des Coachees heraus.

2. Entwicklungscoaching: Während der Analyse

Nr.	Einflussgrößen	Was	Wie	Wichtig dabei
2	Zugeschriebene Motive	Das Unternehmen und der Coach stellen sicher, dass der Coach das Coaching unbefangen und unabhängig durchführen kann.	Der Coach analysiert und strukturiert die Coaching-Ziele und alle in Frage kommenden Einflussfelder, in denen sich der Coachee befindet (persönlicher, situativer Kontext und Erwartungen des Umfeldes), ergebnisoffen.	Der Coach kommuniziert sein Selbstverständnis und vertritt es authentisch in der Praxis. Wichtiges Grundverständnis: leistungsorientiert, individuell, ergebnisoffen, ganzheitlich, gleichrangig, vertraulich, unabhängig.
3	Grundhaltung gegenüber Feedbackempfänger / Coachee	Der Coach ist wertschätzend gegenüber dem Coachee und an dessen positiver Entwicklung interessiert.	Der Coach arbeitet mit Unternehmen und Coachees, die er persönlich achtet und deren Coaching-Anforderungen / Ziele er respektieren kann und stellt diese Grundhaltung in jeder einzelnen Situation her.	Die Analyse und die daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen des Coaches sind umfassend, transparent, konkret, eindeutig und wertschätzend. Der Coach ist an einer positiven Entwicklung des Coachees interessiert, auf dessen Person, Aufgabe und Umfeld fokussiert.
6	Abweichungsgrad Selbst-/ Fremdbild	Selbstbild des Coachees erfassen und mit Fremdbildern abgleichen.	<ul style="list-style-type: none"> • Das Selbstbild des Coachees wird in der Analyse differenziert zu den jeweiligen Coaching-Zielen vom Coach erfragt bzw. durch diagnostische Instrumente gemessen. • Die Einschätzung von "wichtigen Anderen" aus dem Coachee-Kontext, z.B. Vorgesetzter, Kollegen, Mitarbeiter, Kunden, werden erhoben und die jeweiligen Übereinstimmungen bzw. Unterschiede analysiert. • Zeitpunkt und Methode der Erhebung der Fremdbildquellen werden mit Coachee und Unternehmen vereinbart. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl der Fremdbildquellen sorgfältig mit Coachee klären (Wirkung, Qualität, Vertraulichkeit, typische Effekte derartiger Befragungen); • geringe, leicht negative Abweichungen im Fremdbildabgleich als erste Entwicklungsaktivitäten gegenüber Coachee priorisieren.

2. Entwicklungscoaching: Während der Analyse

Nr.	Einflussgrößen	Was	Wie	Wichtig dabei
7	Selbstwirksamkeit	Selbstwirksamkeit des Coachees erfassen	Instrument zur Messung einsetzen (z.B. Fragebogen zur Selbstwirksamkeit von R. SCHWARZER 1993) oder optional gezielte diagnostische Fragen stellen.	Ergebnis mit dem Coachee besprechen und bei geringer Selbstwirksamkeit deren Steigerung als Coaching-Ziel hinzufügen. Ihm schnell Erfolge verschaffen und ihn in besonders wichtigen Punkten unterstützen.
10	Anforderungsbezug	Die erfolgskritischen Anforderungen an die (Ziel-) Position / Aufgabe / Leistung und Person des Coachees werden messbar definiert.	3 – 5 konkrete Ziele mit beobachtbaren Messkriterien definieren und Coaching-Rahmen / Maßnahmen festlegen.	Nur mit dem Instrument "Coaching" einlösbare Anforderungen als Coaching-Auftrag annehmen.
11	Konkretheit des Feedbacks	Konkretes handlungsrelevantes, auf die Anforderung bezogenes Verhalten des Coachees beobachten und festhalten.	In der Analyse so konkret, spezifiziert und nachvollziehbar wie möglich das Verhalten notieren, um es dem Coachee im Feedback mitzuteilen (Situation, Verhalten, Ergebnis).	Verhalten, Zielverhalten und Verhaltensdefizite konkret handlungsrelevant und anforderungsbezogen notieren.
12	Feedbackbezug	Feedback nennt konkret und konstruktiv die Differenz zwischen aktuellem Verhalten und Anforderungs- / Zielkriterien.	Konkrete Vereinbarung zwischen Coach, Coachee und Vorgesetzten über die relevanten Coaching-Ziele und deren essentiellen Messkriterien.	Die Coaching-Ziele in der Analyse anforderungs-, situations- und handlungsbezogen sowie messbar definieren und dokumentieren.
14	Verbindung mit Zielsetzungen	In der Analyse die konkret erreichbaren Ziele definieren.	Die Ziele sind so zu definieren und zu priorisieren, dass sie individuell erreichbar, spezifisch und essentiell für die weitere Entwicklung /Aufgabe sind.	Das Erreichen der einzelnen Ziele soll anhand objektiv bewertbarer Messkriterien zwischen Coach, Coachee und Vorgesetzten festgelegt werden, die vom Coachee verstanden und akzeptiert sind.

2. Entwicklungscoaching: Während der Analyse

Nr.	Einflussgrößen	Was	Wie	Wichtig dabei
16	Konkrete Entwicklungsschritte	Die spezifischen Entwicklungsschritte, die zur Verbesserung / Zielerreichung notwendig sind, werden identifiziert und konkretisiert.	Die Analyse der Anliegen des Coachee und seines Vorgesetzten ist die Basis, von der aus der Coach die konkreten Coachingziele / Entwicklungsschritte ableitet.	Die Analyse muss: <ul style="list-style-type: none"> • konkret, umfassend und konstruktiv sein; • von einem fachlich und methodisch kompetenten Coach erfolgen. • Die Qualität der Analyse erfordert eine konsequente, qualitätsorientierte Arbeitsweise des Coaches.
19	Zeitnahes Feedback	Feedback zeitnah nach Beobachtung / Analyse geben.	Zeitplan in der Analyse so konzipieren, dass zentrale Rückmeldungen sofort, im persönlichen und vertraulichen Gespräch gegeben werden.	Feedback kontinuierlich und direkt im Anschluss an die Beobachtung / Analyse geben.
20	Unterstützung	Vorgesetzten oder, wenn nicht möglich, einen Vertreter aus der HR in die Analyse des erfolgskritischen Verhaltens mit einbeziehen.	Vorgesetzten konkret zum erfolgskritischen Verhalten befragen oder ihn um entsprechende diagnostische Daten, z.B. Ergebnisse aus Assessment Center oder Audit bitten. Welche Unterstützung kann er anbieten?	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgesetzter kennt und akzeptiert seine unterstützende Rolle im Coaching-Prozess. • Im Bedarfsfall "wichtige Andere" aus dem beruflichen Umfeld, in Sonderfällen aus dem privaten Kontext des Coachees mit einbeziehen.

3. Entwicklungscoaching: Vorbereitung des Feedbacks

Nr.	Einflussgrößen	Was	Wie	Wichtig dabei
3	Grundhaltung gegenüber Feedbackempfänger	Der Coach ist wertschätzend gegenüber dem Coachee und an dessen positiver Entwicklung interessiert.	Der Coach gibt dem Coachee Aufgaben und wählt Situationen etc, in denen dieser bestimmte anforderungsspezifische Verhaltensweisen entwickeln oder trainieren kann, die geeignet sind, die Entwicklung des Coachees zu stärken.	<ul style="list-style-type: none"> • Die Kriterien und der Prozess sind für den Coachee zu jeder Zeit transparent. Er stimmt dem Verfahren zu. • Der Coach verhält sich respektvoll und äußert gegenüber dem Coachee seine Wertschätzung. • Er arbeitet klärend und ermunternd.
5	Selbstwertschutz	Vor dem Feedback das Selbstbild des Coachees zu den relevanten Kompetenzen erfassen.	Das Feedback so planen, dass der Selbstwert des Coachee gestärkt wird! Negatives Feedback führt tendenziell zu einer externalen Attribution und reduziert die Veränderungsmotivation.	<p>Möglichkeiten, die externale Attribution zu verringern:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Feedback auf die mögliche Reaktion abstimmen; • Stärken des Coachee erfassen und benennen; • lösungs- und verhaltensorientierte Angebote bei negativem Feedback planen, Kritik spezifisch und konstruktiv formulieren.
6	Abweichungsgrad Selbst-/ Fremdbild	Selbstbild des Coachees zu spezifischen Themen mit ausgewählten Fremdbildern abgleichen und Abweichungsgrad erheben.	Die Kompetenzen mit einer leicht negativen Differenz im Abgleich Selbst- / Fremdbild werden als die ersten Entwicklungsziele für das Coaching ausgewählt.	Die Methode und Ergebnisse des Abgleichs werden für den Coachee transparent gemacht. Bei der Vorbereitung des Dialogs die Wirkung der Einflussgrößen berücksichtigen.
7	Selbstwirksamkeit	Vor dem Feedbackgeben die Selbstwirksamkeit des Coachee erfassen und auswerten.	Bei der Planung des Feedbackgeben berücksichtigen: Coachee mit niedriger Selbstwirksamkeit mehr und konkretere Unterstützung bei der Umsetzung des Feedbacks in den Alltag anbieten.	Coachee mit hoher Selbstwirksamkeit kümmert sich selbst stärker um die Umsetzung des Feedbacks in den Arbeitsalltag.

3. Entwicklungscoaching: Vorbereitung des Feedbacks

Nr.	Einflussgrößen	Was	Wie	Wichtig dabei
8	Reihenfolge der Feedbackpunkte	Vor jedem Feedback die Grundstruktur festlegen: Die Stärken vor den Schwächen benennen.	Die Stärken getrennt von den Schwächen ausweisen.	Für den Schluss vorbereiten: jetzt nochmals auf die Stärken hinweisen und Ermunterung aussprechen.
9	Anzahl der kommunizierten Entwicklungsfelder	Die Anzahl der Entwicklungsfelder begrenzen.	Max. 3 – 5 zentrale Entwicklungsfelder vor dem Feedback festlegen.	Zentrale und realistische Entwicklungsfelder mit Herausforderungsqualität benennen.
10	Anforderungsbezug	Das gezeigte erfolgskritische Verhalten aus der Analyse und später aus den jeweiligen Interventionen nachvollziehbar und konkret für den Coachee in Bezug auf die Coaching-Ziele auf-/vorbereiten.	Erfolgskritisches Verhalten des Coachee in typischen / relevanten Situationen konkret nachvollziehbar und messbar für ihn auswählen, Reflexion ermöglichen, Alternativen vorschlagen, Nützlich- und Verständlichkeit berücksichtigen.	Das erfolgskritische Verhalten wird umfassend definiert, die Abweichung zum Ziel konkret gemessen. Es werden individuelle, nachvollziehbare sowie praktikable Lösungen entwickelt.
11	Konkretheit des Feedbacks	Handlungsrelevante und anforderungsbezogene Einstellungs- und Verhaltensweisen für das Feedback auswählen.	Interventionen / Übungen so wählen, dass der Coachee das anforderungsbezogene Verhalten kennen lernen bzw. üben / verbessern kann.	Für das Feedback konkrete verhaltensbezogene Beobachtungen auswählen und anforderungsbezogen aufbereiten.
12	Feedbackbezug	Konkrete Verhaltensweisen des Coachees aus der Analyse und den Interventionen auswählen, die in direkten Bezug zu den Zielen / Anforderungen stehen.	Verhaltensweisen während der Analyse / Intervention / Übung notieren.	Stärken ebenso wie die Schwächen und auch die Unternehmensspezifika berücksichtigen.

3. Entwicklungscoaching: Vorbereitung des Feedbacks

Nr.	Einflussgrößen	Was	Wie	Wichtig dabei
13	Form des Feedbacks	Schriftliches und mündliches Feedback geben. Bei jeder Form des Feedbacks auf möglichst präzise und "objektive" Formulierung achten.	Der Coach legt für die schriftliche und mündliche Versionen des Feedbacks klare und verbindliche Formen fest und setzt diese konsequent ein, z.B. Skalen, Protokolle, Profile.	Feedback erfolgt im Coaching-Prozess überwiegend mündlich, die Protokolle der Coaching-Sitzung fungieren als schriftliches Feedback; zudem gibt es eine schriftliche Dokumentation zu Beginn und zum Abschluss des Coaching-Prozesses.
14	Verbindung mit Zielsetzungen	Für das Feedback den Bezug zu realistischen und individuell erreichbaren Zielen beachten.	Sich auf die 3 – 5 wichtigen Ziele konzentrieren.	Auf die Ziele fokussieren, die von allen Beteiligten als wichtig anerkannt werden.
15	Verständlichkeit und Nützlichkeit	Das Feedback verständlich und spezifisch vorbereiten.	Mündliches Feedback stichwortartig vorformulieren.	Anschauliche Beispiele und prägnante Formulierungen finden: <ul style="list-style-type: none"> • konkret, verhaltens- und interventionsbezogen; • Widersprüche vermeiden; • Bezüge in die Welt des Coachee machen.
16	Konkrete Entwicklungsschritte	Mögliche aufeinander aufbauende, spezifizierte und zielgerichtete Interventionen zur Zielerreichung aussuchen.	Der Coach identifiziert und konzipiert spezifische Interventionen, um die konkreten Coachingziele / Entwicklungsschritte bestmöglich zu erreichen.	Der Coach plant und optimiert die Passung (zeitlich, Kompetenzen, Formalität) zwischen den einzelnen Entwicklungsschritten des Coachees und den hierzu erforderlichen spezifischen Interventionen.
19	Zeitnahes Feedback	Feedback möglichst direkt im Anschluss an die Beobachtung / Analyse / Intervention geben.	Zeit für Feedback direkt nach der Beobachtung / Training etc. einplanen.	Konsequente Berücksichtigung der Einflussgröße "Zeitnahes Feedback" bei der zeitlichen Planung der Coaching-Interventionen und Sitzungen – Zeitpuffer einplanen.
20	Unterstützung	Der Vorgesetzte wird in das Feedback miteinbezogen, er wird zum Zwischen- und Abschluss-Gespräch eingeladen.	Mit dem Vorgesetzten wird geklärt, wie er sich in das Gespräch einbringen kann und möchte. Maßnahmen werden gemeinsam besprochen und Unterstützung wird verbindlich zugesagt.	Sicherstellen, dass der Vorgesetzte das Coaching unterstützt und bereit ist, die Verantwortung für die weitere Entwicklungsplanung zu übernehmen.

4. Entwicklungscoaching: Während des Feedbacks

Nr.	Einflussgrößen	Was	Wie	Wichtig dabei
1	Wahrgenommene Kompetenz des Coaches als Feedbackgeber	Fach- und Methodenkompetenz des Coaches sicherstellen.	Der Coach erläutert dem Coachee eindeutig und "objektiv" nachvollziehbar die Basis seines Feedbacks und den damit verbundenen Zweck.	Der Coach beachtet dabei Selbstwertschutz, Reihenfolge und Anzahl der Feedbackpunkte, Konkretheit, Verständlichkeit und Nützlichkeit des Feedbacks, erhebt den Abweichungsgrad zwischen Selbst- und Fremdbild etc.
2	Zugeschriebene Motive	Neutralität und positive Grundhaltung des Coaches gegenüber dem Coachee und Unternehmen gewährleisten.	Der Coach gibt ein individuelles, konkretes, nachvollziehbares, verhaltensspezifiziertes, lösungs- und anforderungsorientiertes Feedback ("kompetenter Coach").	Der Coach kommuniziert kontinuierlich sein Selbstverständnis und vertritt es authentisch in der Praxis (s. auch "Während der Analyse")
3	Grundhaltung gegenüber Feedbackempfänger / Coachee	Der Coach zeigt dem Coachee seine Wertschätzung durch sein Verhalten und seine Aussagen.	Der Coach äußert sein Feedback eindeutig und wertschätzend, er nutzt konkrete, nachvollziehbare Beispiele.	Coach ist grundsätzlich an der Entwicklung des Coachees interessiert.
5	Selbstwertschutz	Dem Coachee zuerst die Stärken und dann die behebbaren Schwächen nennen.	Der Selbstwertschutz des Coachee ist zu respektieren und zu fördern. Im Dialog die Möglichkeiten zur Verringerung der externalen Attribution nutzen.	Möglichkeiten, die externale Attribution zu verringern: <ul style="list-style-type: none"> • Feedback auf die mögliche Reaktion abstimmen; • Stärken des Coachees erfassen und verstärken; • lösungs- und verhaltensorientierte Angebote bei negativem Feedback nennen.
6	Abweichungsgrad Selbst-/ Fremdbild	Thematisieren des Abweichungsgrades zwischen Selbst-/Fremdbild des Coachees.	<ul style="list-style-type: none"> • Im Dialog die leicht negativen Abweichungen reflektieren; • als Impuls für Veränderung nutzen; • Coach bietet konkrete Interventionen an. 	Die Methode und Ergebnisse des Abgleichs werden dem Coachee transparent gemacht und das weitere Vorgehen erläutert.

4. Entwicklungscoaching: Während des Feedbacks

Nr.	Einflussgrößen	Was	Wie	Wichtig dabei
7	Selbstwirksamkeit	Die subjektive Einschätzung der Selbstwirksamkeit mit dem Coachee besprechen und individuelle Schlussfolgerungen für den Coaching-Prozess ziehen. (s. "Während der Analyse")	Bei niedriger Selbstwirksamkeit des Coachees bietet der Coach mehr Unterstützung bei der Umsetzung des Feedbacks an als bei hoher Selbstwirksamkeit.	Unter Umständen proaktive Unterstützung aus dem Kontext des Coachees hinzuziehen.
8	Reihenfolge der Feedbackpunkte	Der Coach äußert sein Feedback in der Reihenfolge, dass die Akzeptanz seiner Mitteilungen und die Veränderungsmotivation des Coachees maximal erreicht werden.	Bei jedem Feedback die Reihenfolge "Stärken vor den Schwächen nennen" einhalten.	Zuerst die wichtigen Stärken, dann die Schwächen ansprechen und am Schluss eine Ermutigung zu den Stärken aussprechen.
9	Anzahl der kommunizierten Entwicklungsfelder	Nur zentrale Entwicklungsfelder benennen und an ihnen intensiv arbeiten.	Max. 3 – 5 Entwicklungsfelder nennen.	<ul style="list-style-type: none"> • Die zentralen Entwicklungsfelder sind realistisch veränderbar und haben Herausforderungsqualität für den Coachee. • Überlappende Entwicklungsfelder zusammenfassen.
10	Anforderungsbezug	Im Dialog stellt der Coach den Bezug her zwischen dem konkreten aktuellen und vergangenen Verhalten des Coachees und den Anforderungen an sein Ziel.	Das erfolgskritische Verhalten wird dem Coachee nachvollziehbar und messbar und in Bezug auf die Anforderungen gespiegelt. Zeit zur Reflexion und Impulse zur Lösung werden konkret angeboten.	Die Einflussgrößen 5 – 16 werden im Dialog berücksichtigt. Der Coachee kann aktuelle Anforderungen einbringen und sich hierzu Feedback holen.

4. Entwicklungscoaching: Während des Feedbacks

Nr.	Einflussgrößen	Was	Wie	Wichtig dabei
11	Konkretheit des Feedbacks	"Richtige / falsche" handlungsrelevante und anforderungsbezogene Einstellungs- und Verhaltensweisen im Feedback konkret benennen.	Unmittelbar in der jeweiligen Situation dem Coachee anforderungsspezifisch spiegeln, welche Wirkung "X" das Verhalten "Y" hat.	Konkretes anforderungsbezogenes Verhalten, dessen positive bzw. negative Wirkung sowie realisierbare Optimierungsvorschläge nennen.
12	Feedbackbezug	Im Feedback die anforderungsbezogenen Verhaltensweisen in Bezug zu der konkreten Situation / Intervention / Simulation etc. setzen.	Das Feedback bezieht sich anschaulich auf die spezifische Anforderung / Ziel und die konkrete Situation, in der der Coachee das Verhalten gezeigt hat.	<ul style="list-style-type: none"> • Das Feedback muss nachvollziehbar gleichermaßen auf die Situation und die Anforderung bezogen sein. • Die ausgedruckten Coaching-Ziele sind als visuelle Unterstützung hilfreich.
13	Form des Feedbacks	Schriftliches und mündliches Feedback geben, da beide unterschiedliche Effekte beim Coachee haben.	Dem Coachee beide Feedback-Formen während des gesamten Coaching-Prozesses zur Verfügung stellen. (z.B. Protokoll der Coaching-Sitzung, Auswertung von Rollenspielen, Einsatz von Einschätzungsskalen)	Das mündliche Feedback ebenfalls so konkret und nachvollziehbar wie das schriftliche formulieren und den Anforderungsbezug berücksichtigen.
14	Verbindung mit Zielsetzungen	Feedback in erster Linie zu den ausgewählten Coaching-Zielen geben.	Sich auf zentrale Aussagen zu den wichtigen Coaching-Anforderungen / Zielen konzentrieren.	<ul style="list-style-type: none"> • Die Einflussgrößen 5 -16 im Dialog berücksichtigen; • auf die individuelle Entwicklung konzentrieren; • Zielerreichungsgrad regelmäßig überprüfen; • die Zeitpunkte hierfür abstimmen.
15	Verständlichkeit und Nützlichkeit	Verständlich und konkret formulieren.	Klare Beispiele nennen, prägnant formulieren, messbare Bezüge herstellen, Rückfragen zur Verständlichkeit und Eindeutigkeit stellen.	Der Coach stellt sicher, dass: <ul style="list-style-type: none"> • beim Coachee Klarheit und Übereinstimmung zwischen "gesendeter" und wahrgenommener Information besteht; • der Coaching-Prozess eine klare Formalität und Qualität besitzt.

4. Entwicklungscoaching: Während des Feedbacks

Nr.	Einflussgrößen	Was	Wie	Wichtig dabei
16	Konkrete Entwicklungsschritte	Ausarbeiten der nächsten konkreten Entwicklungsschritte, überwiegend in Bezug auf die Coaching-Ziele.	Gemeinsam mit Coachee und gegebenenfalls mit dem Vorgesetzten die nächsten Ziele erreichen oder neu definieren.	Coaching-Ziele zur Orientierung heranziehen.
19	Zeitnahes Feedback	Dem Coachee direkt im Anschluss an die Analyse/ Trainingssequenz Feedback geben.	Das Feedback erfolgt möglichst unmittelbar nach der Analyse bzw. der Trainingssequenz auf nachvollziehbare Weise.	Prägnante und konkrete Verhaltensbeispiele nennen und deren Wirkung aufzeigen.
20	Unterstützung	Der Vorgesetzte steht voll und ganz hinter der Entwicklungsmaßnahme und beachtet die Qualität und Formalität des gesamten Prozesses.	Der Vorgesetzte bringt sich aktiv in das Zwischen- und Auswertungsgespräch ein, bietet weitere Unterstützung an und hält die Vereinbarungen hinsichtlich Formalität und Qualität ein.	Zwischen Unternehmen, Vorgesetztem und Coach gibt es von Anfang an klare Vereinbarungen hinsichtlich der Qualität und Formalität des Coaching-Prozesses im Unternehmen, so auch bzgl. der Auswertungsgespräche.
21	Wahrgenommene Nützlichkeit der Entwicklung	Die im Contracting vereinbarten Konsequenzen des erfolgreichen Coachings werden im Unternehmen konsequent und zeitnah geplant und möglichst umgesetzt.	<ul style="list-style-type: none"> • Eine konsequent und formell gestaltete Entwicklungsplanung zeigt dem Coachee die Bedeutung. • Dem Coachee den persönlichen Mehrwert für die eigene Karriere und Entwicklung aufzeigen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Der Coachee definiert für sich selbst den Mehrwert, den er persönlich aus dem Coaching zieht. • Der Coachee sollte dies zusätzlich schriftlich nach dem Abschluss-Feedback verfassen.

5. Entwicklungscoaching: Nach dem Feedback

Nr.	Einflussgrößen	Was	Wie	Wichtig dabei
1	Wahrgenommene Kompetenz des Coaches als Feedbackgeber	Fach- und Methodenkompetenz des Coaches sicherstellen.	Der Coachee beurteilt die Kompetenzen, speziell die des Feedbackgebens des Coaches und macht dies transparent für sich, den Coach (z. B. stellt der Coach gezielt hierzu Rückfragen an den Coachee) und das Unternehmen (in Zwischengesprächen mit Vorgesetzten, Zwischenbewertungen etc.).	Sicherstellen eines transparenten Feedback-Prozesses zu definierten Zeitpunkten während des gesamten Coachings: Tools und Zeiten zur Verfügung stellen.
2	Zugeschriebene Motive	Der Coach fragt den Coachee, ob dieser seine Unabhängigkeit / "Unbefangenheit" / Neutralität im Feedback wahrgenommen hat.	Der Coach äußert "unbefangene", konkrete Aussagen, Analysen und ergebnisoffene Reflexionen sowie Impulse für Lösungen. Der Coach holt sich vom Coachee Feedback zu einzelnen Punkten.	Der Coach stellt seine Unbefangenheit in verschiedenen Situationen immer wieder erneut unter Beweis – auch in Selbstreflexion.
5	Selbstwertschutz	Der Coach bemüht sich, dass der Coachee die externe Attribution der Gründe für negatives Feedback minimiert.	Dem Coachee konkrete verhaltens- und lösungsorientierte Angebote machen: wie kann er die Veränderung realisieren, wozu sind die Veränderungen hilfreich. „Last but not least“ an seine Stärken appellieren.	Der Selbstwert des Coachees wird nicht in Frage gestellt! Er wird mit der Veränderung nicht allein gelassen – ihm wird Unterstützung angeboten.
6	Abweichungsgrad Selbst-/ Fremdbild	Der Coach fokussiert seine Interventionen auf die Ziele, bei denen die Abweichung zwischen Selbst- und Fremdbild nur leicht negativ ist. So kann der Coachee Veränderungsimpulse leichter annehmen.	Der Coachee nimmt diese Veränderungsimpulse / angebotenen Interventionen leichter an. Er kann sie besser realisieren, erzielt damit in der Praxis rasch Erfolge und bekommt zusätzlich neues positives Feedback (positives Verstärkerprinzip).	Der Coach nutzt den Impuls und leitet daraus gemeinsam mit dem Coachee praktikable wie zugleich erwünschte Lösungen ab.

5. Entwicklungscoaching: Nach dem Feedback

Nr.	Einflussgrößen	Was	Wie	Wichtig dabei
7	Selbstwirksamkeit	Feedbackempfänger mit niedriger Selbstwirksamkeit bei der persönlichen Umsetzung stärker unterstützen.	Dem Feedbackempfänger ermuntern, sich bei der Umsetzung der Feedbacks in seinen Alltag aktiv Unterstützung aus dem Umfeld einzuholen.	Den Coachee mit geringer Selbstwirksamkeit gezielt die Erfahrung machen lassen, dass er selbst erfolgreich in der Lage ist, sich um seine Belange / Prozesse zu kümmern.
10	Anforderungsbezug	Sicherstellen, dass der Coachee den konkreten Bezug zwischen gespiegelmtem Verhalten und Entwicklungsanforderung erkennt.	Prägnante Formulierung der Differenz zwischen faktischem und wünschenswertem Verhalten sowie der konkreten Lösungsvorschläge.	Der Coach stellt sicher, dass der Coachee das Feedback als punktgenaue und spezifische Anregung aufgenommen hat.
16	Konkrete Entwicklungsschritte	Entwicklungsschritte konkret vereinbaren und zeitnah trainieren oder umsetzen.	Die nächsten individuellen Entwicklungsschritte gemeinsam fortschreiben und verfolgen.	Praktikable, realistische und flexible Schritte von Session zu Session vereinbaren und Umsetzung transparent nachhalten.

6. Entwicklungscoaching: Zum Abschluss des gesamten Coachings

Nr.	Einflussgrößen	Was	Wie	Wichtig dabei
1	Wahrgenommene Kompetenz des Coaches als Feedbackgeber	Fach- und Methodenkompetenz des Coaches sicherstellen.	Der Coachee kennt die Kompetenzen des Coaches aus dem gesamten Coaching-Prozess.	Die Wertschätzung der Kompetenzen des Coaches fördert die nachhaltige Umsetzung der Impulse durch den Coachee.
2	Zugeschriebene Motive	Der Coach stellt kontinuierlich während und über das Ende des Coachings hinaus seine "Unbefangenheit" unter Beweis.	Im Abschlussgespräch versichert sich der Coach durch Fragen, dass er von dem Coachee und dem Unternehmen als "unbefangen" wahrgenommen wurde.	Die Rückversicherung erhöht die Akzeptanz der Schlussfolgerungen und die Wertschätzung der erbrachten Leistung von allen am Coaching beteiligten Personen.
3	Grundhaltung gegenüber Feedbackempfänger / Coachee	Der Coach zeigt Wertschätzung gegenüber dem Unternehmen und Coachee im Feedback zum Abschluss des Prozesses.	Der Coach äußert sein Feedback eindeutig und wertschätzend und nutzt konkrete, nachvollziehbare Beispiele.	<ul style="list-style-type: none"> • Das Feedback zeigt die Veränderungen des Coachee klar auf und umschreibt präzise die nächsten konkreten Entwicklungsschritte, die Verantwortlichkeiten etc. • Die Vertraulichkeit bleibt stets gewahrt.
5	Selbstwertschutz	Coach und Unternehmen beachten und respektieren den Selbstwertschutz des Coachees.	Zuerst die Stärken des Coachees würdigen und dann erst die kritischen Punkte äußern, zusammen mit lösungs- bzw. verhaltensorientierten Angeboten zu deren weiteren Minimierung. Dabei das Selbstbild des Coachees beachten.	Die potentiellen Reaktionen des Coachees bei Selbstwertverletzung berücksichtigen und das Feedback im Dialog hierauf abstimmen.
6	Abweichungsgrad Selbst-/ Fremdbild	Auswertung der Differenz /Stärke des Abweichungsgrades zwischen erster und letzter Selbst-/ Fremdbildmessung des Coachees.	Zu Beginn und am Ende des Coachings wird das Selbst- und Fremdbild erfasst. Bei einem erfolgreichen Coaching ist mit einer Minimierung des Abweichungsgrades zu rechnen.	Bei beiden Selbst-/ Fremdbild-Messungen werden die gleichen Personen zu den gleichen Verhaltensweisen auf die gleiche Weise befragt.

6. Entwicklungscoaching: Zum Abschluss des gesamten Coachings

Nr.	Einflussgrößen	Was	Wie	Wichtig dabei
7	Selbstwirksamkeit	Der Coachee sollte seine Selbstwirksamkeit kennen, realistisch einschätzen und sie im Coaching gegebenenfalls gesteigert / stabilisiert haben.	Feedbackempfänger mit niedriger bis mäßiger Selbstwirksamkeit ermuntern, bei der Umsetzung der persönlichen Entwicklung aktiv Unterstützung aus dem Umfeld einzuholen.	Je nach Ausprägungsgrad der Selbstwirksamkeit des Coachee formuliert der Coach seine weiterführenden Entwicklungsempfehlungen. Bei einem Coachee mit unterdurchschnittlicher Ausprägung sind sie pointierter und ermuntern dazu, sich proaktive Unterstützung im beruflichen und gg. privaten Kontext zu suchen.
8	Reihenfolge der Feedbackpunkte	Der Coach nennt zuerst die Stärken / die positiven Ergebnisse des Coachees, ehe er die Schwächen / Entwicklungsfelder thematisiert.	Der Coach und der Vorgesetzte nennen die erreichten Ziele und danach die Entwicklungsfelder.	Eine Ermutigung mit Rückbezug auf die Stärken des Coachees wird ausgesprochen.
9	Anzahl der kommunizierten Entwicklungsfelder	Die zentralen Veränderungen / erreichten Ziele im Coaching darstellen.	Zusammenfassend, gemeinsam rekapitulieren. Max. 3 – 5 benennen.	Die konkreten Veränderungen werden messbar und nachvollziehbar benannt.
10	Anforderungsbezug	Zum Abschluss des Coachings die Veränderungen zur Ausgangssituation systematisch messen.	Je konkreter die Ziele / Anforderungen zu Beginn des Coachings definiert werden, desto leichter ist der Erfolg des Coachings für alle Beteiligten zum Abschluss zu messen.	Vergleichbarkeit zwischen Start- und Auswertungssituation des Coachings gewährleisten, z.B. transparente und konkrete Ziele, Messkriterien, schriftliche Vereinbarung, Zeitpunkte, einbezogene Personen benennen.
11	Konkretheit des Feedbacks	Der Coach gibt einen konkreten Über- und Ausblick über die Fortschritte des Coachees.	Die Rückmeldung ist konkret und anforderungsbezogen.	Der Coachee kann jetzt anforderungsbezogen "richtiges / falsches" Verhalten (im Unternehmen und in der Funktion) genau differenzieren.

6. Entwicklungscoaching: Zum Abschluss des gesamten Coachings

Nr.	Einflussgrößen	Was	Wie	Wichtig dabei
12	Feedbackbezug	Coach und Vorgesetzter geben Feedback zum Kompetenzzuwachs des Coachees, je Anforderungsdimension.	Konkrete Beispiele, z.B. aus dem beruflichen Umfeld, illustrieren anforderungsbezogen den Kompetenzgewinn.	Coach und Vorgesetzter nennen dem Coachee Beispiele bzgl. der zentralen Ziele aus dem Coaching und der Praxis.
13	Form des Feedbacks	Die Ergebnisse des Coachings präsentiert der Coach im / nach dem Auswertungsgespräch zusätzlich schriftlich.	Nach dem mündlichen Resümee erhalten das Unternehmen und der Coachee eine (gleichlautende) schriftliche Zusammenfassung der Ergebnisse und Vorschläge zu zeitnahen Entwicklungsschritten für den Coachee.	<ul style="list-style-type: none"> • Das Feedback muss in der schriftlichen wie auch in der mündlichen Versionen präzise und nachvollziehbar und lösungs-/verhaltensorientiert und wertschätzend formuliert sein. • Die Vertraulichkeit zwischen Coach und Coachee muss gewahrt bleiben, d.h. die Aushändigung des Berichtes sollte in Abstimmung mit dem Coachee selektiv erfolgen.
14	Verbindung mit Zielsetzungen	Es werden vom Coach, Unternehmen und Coachee gemeinsam zentrale zeitnahe Veränderungen / Ziele für die Zeit nach dem Coaching benannt.	Feedback mit konkreten Zielen koppeln. Dies fördert die weitere Leistungsoptimierung und ist Stimulanz bzw. Verstärker.	Individuelle, konkrete, realistische und zeitnahe Ziele für den Coachee setzen.
15	Verständlichkeit und Nützlichkeit	Die Ergebnisse / Schlussfolgerungen des Coachings verständlich und konkret formulieren und dokumentieren.	<ul style="list-style-type: none"> • klare, nachvollziehbare Beispiele nennen; • prägnant formulieren; • konsequenten Bezug zu den im Contracting genannten Messkriterien herstellen; • Rückfragen zur Verständlichkeit, Eindeutigkeit und Nachvollziehbarkeit stellen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausblick auf die nahe Zukunft des Coachees mit ihm und dessen Vorgesetzten erörtern (Transfer und weitere Motivation sicherstellen); • auf die Formalität und Qualität des Coaching-Trackings von Anfang bis zum Abschluss achten; • die verantwortlichen Personen / Funktionen im Unternehmen benennen.
16	Konkrete Entwicklungsschritte	Zeitnahe Entwicklungsschritte / Anforderungen / Herausforderungen nach dem Coaching konkret vereinbaren.	Inhalte, Milestones, Zeiten, Verantwortliche definieren und formalisieren.	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz der weiteren Entwicklung für den Coachee herstellen; • kontinuierliche Verfolgung der Coachingergebnisse definiert den Stellenwert von Coaching im Unternehmen.

6. Entwicklungscoaching: Zum Abschluss des gesamten Coachings

Nr.	Einflussgrößen	Was	Wie	Wichtig dabei
20	Unterstützung	Der Vorgesetzte nimmt am Abschlussgespräch aktiv teil und bestätigt, dass er die Entwicklungsplanung weiter unterstützt.	Der Vorgesetzte gibt nachvollziehbares Feedback über die erreichten und eventuell noch offenen Ziele, er sichert seine Verantwortung für die weitere Entwicklung des Coachees zu.	<ul style="list-style-type: none"> • Von Wertschätzung und Respekt geprägter Austausch über den abgeschlossenen Prozess; • inhaltlicher und formaler Ausblick auf die nahe Zukunft, die Qualität der nächsten Schritte/ Herausforderungen, Anerkennung der erbrachten Leistungen etc.
21	Wahrgenommene Nützlichkeit der Entwicklung	Die im Contracting vereinbarten Konsequenzen des erfolgreichen Coachings werden im Unternehmen konsequent und zeitnah geplant und möglichst umgesetzt.	<ul style="list-style-type: none"> • Eine konsequent und formell gestaltete Entwicklungsplanung zeigt dem Coachee die Bedeutung. • Mit dem Coachee den persönlichen Mehrwert für die eigene Karriere und Entwicklung erörtern; • wenn möglich: den nächsten Schritt konkret benennen und initiieren. 	<ul style="list-style-type: none"> • Der Coachee definiert für sich selbst den Mehrwert, den er persönlich aus dem Coaching zieht. • Der Coachee sollte dies nach dem Abschluss-Feedback schriftlich verfassen.

Anmerkungen / Persönliche Notizen