

Bachelor Thesis

Entwicklung und Evaluation eines Onlineinstrumentes
zur Unterstützung der Zielausarbeitung im Coaching-
Prozess

Eingereicht: Mai 2016

Praxispartner: Hauswirth Mobile Coaching, Aarau

Autorin: Amanda Folie

Begleitung: lic. phil. Dominique Dieth

Abstract

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, ein Instrument für Hauswirth Mobile Coaching zu entwickeln, welches Coachees dabei unterstützt ihre persönlichen Ziele selbstständig zu definieren und deren Umsetzung zu planen. Basierend auf dem Rubikon-Modell der Handlungsphasen sowie empirisch belegten Erkenntnissen betreffend Zielsetzung und -planung, wurde dazu ein Instrument ausgearbeitet und anschliessend in eine online Applikation integriert. Um die Eignung des Instruments zu evaluieren, haben insgesamt 14 Teilnehmende Coachees sowie Coaches, die Zielausarbeitung mit dem online Tool bearbeitet und daraufhin an einer online Evaluation teilgenommen. Die aus der Evaluation gewonnenen Daten wurden qualitativ und quantitativ ausgewertet und danach interpretiert. Die Ergebnisse zeigen, dass durch die Verwendung des online Tools zur Zielausarbeitung einen Nutzen wahrgenommen wird. Gerade die zeitliche und örtliche Unabhängigkeit bei der Zielausarbeitung sowie die angeregte Auseinandersetzung mit einer persönlichen Situation werden als Vorteil gesehen. Aus den Antworten konnten weitere Optimierungsmöglichkeiten abgeleitet werden.

Die Arbeit enthält 87'736 Zeichen, inkl. Leerzeichen, ohne Anhang.

Keywords

Coaching, Coaching-Tool, mediengestützt, Ziele, Zielsetzung, Zielplanung

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Bachelor Thesis selbständig, ohne Mithilfe Dritter und unter Benutzung nur der angegebenen Quellen verfasst zu haben.

Ort, Datum

Unterschrift

Amanda Folie

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung und Fragestellung	2
1.3	Abgrenzung	3
1.4	Aufbau des Berichts	3
2	Theoretischer Hintergrund	4
2.1	Ziele	4
2.1.1	Dimensionen von Zielen	4
2.1.2	Wenn-Dann Pläne	8
2.2	Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen	8
2.2.1	Prädezyonale Handlungsphase	9
2.2.2	Präaktionale Handlungsphase	10
2.2.3	Aktionale Handlungsphase	10
2.2.4	Postaktionale Handlungsphase	10
2.3	Coaching-Tools	11
2.3.1	Das coachingtool-spezifische Wirkfaktorenmodell	11
2.3.2	Grenzen von Coaching-Tools	14
3	Methode	15
3.1	Entwicklung Instrument zur Zielausarbeitung	15
3.1.1	Beschreibung des Instruments zur Zielausarbeitung	15
3.2	Evaluation	16
3.2.1	Stichprobe	17
3.2.2	Erstellung des Fragebogens	18
3.2.3	Überprüfung des Fragebogens	19
3.2.4	Durchführung der Datenerhebung	19
3.2.5	Bereinigung der Daten	19

3.2.6	Fallorientierte Erkundung der Daten	19
3.2.7	Auswertung der Daten	20
4	Ergebnisse	22
4.1	Eignung zur Zielausarbeitung	22
4.1.1	Handhabung	22
4.1.2	Zeitaufwand für die Zielausarbeitung.....	25
4.1.3	Nutzen.....	26
4.1.4	Unterstützung	28
4.2	Passung zum Coaching bei HMC	29
4.2.1	Zeitpunkt der Zielausarbeitung	29
4.2.2	Nachbesprechung der Zielausarbeitung.....	30
4.3	Anforderungen an die Zielausarbeitung	30
4.3.1	Weiterempfehlungen und Einsatz im eigenen Coaching	30
4.3.2	Verbesserungsvorschläge	31
5	Diskussion	33
5.1	Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen.....	35
5.1.1	Verbesserungsvorschläge der Teilnehmenden	35
5.2	Ausblick	36
6	Literaturverzeichnis	38
7	Abbildungsverzeichnis	40
8	Tabellenverzeichnis	41
9	Anhang.....	42
9.1	Instrument zur Zielausarbeitung.....	42
9.2	Printscreens des online Tools zur Zielausarbeitung	44
9.3	Fragebogen zur Evaluation	46
9.4	Case Summarys	52
9.5	Regeln zur Codierung qualitativer Daten.....	58
9.6	Kategoriensystem	59

1 Einleitung

Die Nachfrage und die Angebote im Bereich Coaching nehmen seit den letzten Jahren stetig zu, was Böning und Strikker (2014) auf die heute häufigen und sich schnell weiterentwickelnden Veränderungen sowohl bei der Arbeit, als auch im Privatleben zurückführen. So muss man sich in der heutigen Zeit beispielsweise stets für etwaige Stellenwechsel wettbewerbsfähig halten und auch die neuen und schnell fortschreitenden Kommunikationstechniken stellen Herausforderungen für die Arbeit und auch für das Privatleben dar (Böning & Strikker, 2014). Coaching kann in solchen Situationen unterstützend sein, denn es bietet eine professionelle Beratung und Begleitung für Ratsuchende, auf deren spezifischen Anliegen und deren persönlichen arbeitsbezogenen und privaten Kontext (Böning & Strikker, 2014). In diesem Rahmen werden die Ressourcen der Ratsuchenden, auch *Coachees* genannt, gefördert und sie werden dabei unterstützt, sich selbst weiterzuentwickeln, ihre Ziele zu definieren und diese zu erreichen (vgl. Bartlett, 2007, Böning & Strikker, 2014, Peterson & Hicks, 1996).

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Frau Jacqueline Hauswirth ist die Geschäftsführerin von Hauswirth Mobile Coaching (HMC) und bietet Ratsuchenden fundierte Coachings in diversen Themenbereichen an. Das Angebot richtet sich dabei an Personen, welche sich aktiv mit ihren beruflichen oder privaten Herausforderungen auseinandersetzen möchten. Im Zentrum des Coachings von HMC stehen die Entwicklung persönlicher Ressourcen, das Erkennen und Fördern von persönlichen Talenten und Potenzialen, sowie das effiziente und nachhaltige Erreichen der eigenen Ziele.

Wie bei Abbildung 1 veranschaulicht, beinhaltet ein Coaching bei HMC insgesamt zwischen fünf bis maximal sieben Sitzungen. Werden für ein Coaching sieben Termine vereinbart, so beinhaltet der Coaching-Prozess auch die Ausarbeitung von persönlichen Zielen.

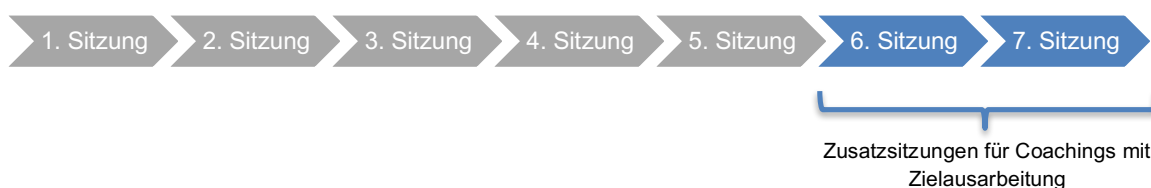


Abbildung 1: Ablauf eines Coaching-Prozess bei Hauswirth Mobile Coaching (eigene Darstellung)

Zu Beginn werden jeweils ein bis zwei Sitzungen *face-to-face* durchgeführt, was bedeutet, dass die Coach und die ratsuchende Person sich physisch im selben Raum befinden. Die weiteren Termine finden neben den persönlichen Treffen zudem mediengestützt, per Skype oder per Telefon, statt. Zwischen den einzelnen Terminen erhalten die Coachees Übungen, welche sie in der Zwischenzeit selbstständig bearbeiten können. Die Übungen ermöglichen den Coachees beispielsweise, deren persönlichen Stärken und Talente zu erkennen. Die Erkenntnisse werden bei der nächsten Coaching-Sitzung gemeinsam mit der Coach besprochen. In einer solchen Sitzung können allfällige Fragen oder Unsicherheiten geklärt und neu entdeckte Möglichkeiten besprochen werden. Diese Nachbesprechungen werden meistens in Form von Telefon- oder Skype-Terminen abgehalten.

Auch bei der Ausarbeitung von Zielen, wäre es von grossem Nutzen, wenn die Coachees sich bereits vorab selbstständig über ihre Ziele Gedanken machen könnten und die Möglichkeit hätten, diese für einen nächsten Termin vorbereitend auf die gemeinsame Besprechung zu definieren und zu planen. So könnten die Ergebnisse der Zielausarbeitung sowie nächste Schritte, oder geplante Massnahmen bei dem abschliessenden Coaching-Termin besprochen werden. Zurzeit jedoch fehlt ein geeignetes Instrument, welches die selbstständige Ausarbeitung ermöglicht.

1.2 Zielsetzung und Fragestellung

Im Rahmen der vorliegenden Bachelor Thesis an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) soll im Auftrag von HMC, ein Instrument entwickelt werden, welches sich in eine online Applikation integrieren lässt und welches Coachees zukünftig bei der Ausarbeitung ihrer persönlichen Ziele unterstützen wird. Zudem soll das online Instrument anschliessend nach dessen Nutzen und Passung zum Coaching-Prozess von HMC evaluiert werden.

Die Hauptfragestellung lautet:

- Mit welchem Onlineinstrument kann die eigenständige Zielausarbeitung von Coachees bei Hauswirth Mobile Coaching während des Coaching-Prozesses optimiert werden?

Mittels der Evaluation des entwickelten online Instrumentes zur Zielausarbeitung sollen Unterfragestellungen beantwortet werden, welche zur Klärung der Hauptfragestellung beitragen. So soll eruiert werden, welchen Nutzen Coachees und Coaches von der online Zielausarbeitung wahrnehmen und inwiefern sie dieses als geeignet zur Definition und Pla-

nung ihrer persönlichen Ziele empfinden. Es soll zudem auch aufgezeigt werden, auf welche Weise das online Instrument am Besten in den Coaching-Prozess von HMC integriert werden kann und inwiefern die Nachbesprechung per Telefon als optimal empfunden wird. Auch die Anforderungen, welche Coachees und Coaches an die online Zielausarbeitung haben und welche Form der Unterstützung gewünscht wird, soll geklärt werden. Abschliessend soll aus den Ergebnissen Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

1.3 Abgrenzung

Gegenstand der Arbeit ist die Ausarbeitung persönlicher Ziele von Coachees während dem Coaching-Prozess bei HMC. Die Arbeit befasst sich einzig mit diesem Aspekt während des Coachings und beinhaltet keine Evaluation über den gesamthaften Coaching-Prozess bei HMC. Auch sind weitere Themenbereiche, welche ein Coaching bei HMC beinhaltet nicht Bestandteil der Evaluation und werden nicht im Detail erläutert.

1.4 Aufbau des Berichts

Der Bericht ist in insgesamt vier weitere Kapitel gegliedert und befasst sich zunächst, im Kapitel zwei, mit dem theoretischen Hintergrund. Dabei werden grundlegende Begriffe und psychologische Konzepte vorgestellt, welche zum Verständnis der Thematik von Bedeutung sind. Im dritten Kapitel wird dann auf das methodologische Vorgehen zur Entwicklung des online Instruments zur Zielausarbeitung sowie dessen Evaluation eingegangen. Anschliessend werden im vierten Kapitel die aus der Evaluation gewonnenen Ergebnisse dargelegt. Die Interpretation der Ergebnisse und die Beantwortung der Fragestellung erfolgt anschliessend im fünften Kapitel. Ebenfalls im fünften Kapitel werden abschliessend Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen aus den gewonnenen Erkenntnissen abgeleitet.

2 Theoretischer Hintergrund

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden Begriffe und psychologische Konzepte erläutert, welche für das weitere Verständnis von Bedeutung sind.

2.1 Ziele

Das Leben, beschreiben Locke & Latham (2013), ist ein Prozess bestehend aus verschiedenen Handlungen, welche auf Zielen gründen. Mit ihrer Zielsetzungstheorie gingen Locke & Latham der Frage nach, wodurch Menschen unterstützt werden können, um ihre Ziele zu erreichen. Dabei wird ein Ziel, als das Objekt oder der Zweck einer Handlung definiert (Locke und Latham, 2013, S. 4).

2.1.1 Dimensionen von Zielen

Kleinbeck (2010) unterscheidet verschiedene, sich gegenseitig beeinflussende Zieldimensionen, durch welche veranschaulicht werden kann, welche Merkmale Ziele beinhalten und wie gesetzte Ziele das Handeln beeinflussen und steuern. Diese, im nachfolgenden beschriebenen, Dimensionen haben ihren Ursprung aus den Erkenntnissen der Zielsetzungstheorie von Locke & Latham und zeigen auf, welche Aspekte bei der Formulierung und der Planung von Zielen Beachtung geschenkt werden sollten (Kleinbeck, 2010).

2.1.1.1 Bewusstsein von Zielen

Die erste Dimension ist das Bewusstsein von Zielen, denn wie Kleinbeck (2010) besagt, gibt es neben Zielen die einem bewusst sind auch Ziele, welche nicht bewusst wahrgenommen werden. So gibt es auch Ziele, welche einem erst beim Ausführen einer bestimmten Handlung bewusst werden (Kleinbeck, 2010). Doch auch unbewusste Ziele haben Einfluss auf die Motivation, auch wenn das Motiv vorerst verborgen ist (Kleinbeck, 2010).

2.1.1.2 Wert von Zielen

Dass eine Person ein Ziel verfolgt, ist weiter davon abhängig, ob die Person dem gesetzten Ziel auch einen hohen Wert beimisst (vgl. Kleinbeck, 2010, Moskaliuk, 2015). Moskaliuk (2015) proklamiert, dass durch den wahrgenommenen Wert eines Ziels die Motivation soweit beeinflusst, dass bei hoch empfundenem Zielwert, die Motivation zum Erreichen eines Ziels dennoch gegeben ist, auch wenn die Erfolgserwartung als niedrig wahrgenommen wird. Denn Motivation, beschreibt Moskaliuk (2015, S. 2), „ist das Ergebnis bewusster und unbewusster Bewertungsprozesse, die neben der eigenen Persönlichkeit, Überzeugungen und Werten, auch äußere Rahmenfaktoren (z. B. Annahmen darüber, was andere über ein Ziel sagen) mit einbezieht“. Auch wenn der Wert hoch und die Motivation zum Erreichen

eines Ziels vorhanden sind, ist dies alleine für die tatsächliche Umsetzung nicht ausreichend und weitere Aspekte beeinflussen, ob das Vorhaben auch umgesetzt wird (vgl. Gollwitzer, 1999, Kleinbeck, 2010).

2.1.1.3 Zielhöhe

Die Zielhöhe als weitere Dimension, ist mit dem Schwierigkeitsgrad eines Ziels gleichzusetzen, vergleicht Kleinbeck (2015). Dabei gilt ein Ziel als hoch, welches schwer zu erreichen ist (Kleinbeck, 2010). Weiter schreibt Kleinbeck (2015), dass der Schwierigkeitsgrad eines Ziels von verschiedenen Variablen abhängig ist:

Der wahrgenommenen Schwierigkeit einer Zielerreichung entspricht auf Seiten der handelnden Person die subjektive Einschätzung der eigenen Erfolgswahrscheinlichkeit, die sie aus der Zielhöhe, aus den wahrgenommenen eigenen Fähigkeiten und aus dem Vertrauen in die eigene Tüchtigkeit ableitet, und die zusätzlich auch aus dem sozialen Vergleich zustande kommen kann. Diese Einschätzung beeinflusst die Attraktivität des Ziels und den Leistungswillen des Handelnden. (S. 289)

Locke (1996) besagt, dass die Spezifität von Zielen, sowie deren Zielhöhe eine der wichtigsten Aspekte der Zielsetzung darstellt, denn je schwieriger ein Ziel zu erreichen ist, desto höher ist auch die erbrachte Leistung. Wird das Ziel aber als zu schwer oder als einfach betrachtet, lässt die Leistung wieder nach, weshalb es sinnvoll ist, hohe Ziele zu setzen, welche jedoch noch als machbar eingestuft werden (Locke & Latham, 2002).

2.1.1.4 Komplexität von Zielen

Mit der Dimension der Komplexität von Zielen wird deren Abhängigkeiten zu anderen Zielen verstanden, was bedeutet, dass ein Ziel umso komplexer ist, desto mehr es in Beziehung zu anderen übergeordneten Hauptzielen und direkten Handlungszielen steht (Kleinbeck, 2010). Wenn ein Ziel eine hohe Komplexität aufweist, ist auch die Wahrscheinlichkeit hoch, dass es in Konflikt zu einem anderen Ziel steht (Kleinbeck, 2010). So könnte jemand beispielsweise einerseits den beruflichen Erfolg zum Ziel haben und andererseits das Ziel verfolgen, ein zeitaufwändiges Hobby zu verfolgen, was beides dieselbe Ressource, nämlich die zu investierende Zeit, benötigt. Somit erhöht sich die Zielkomplexität und die beiden Ziele stehen in Konflikt zueinander. Kleinbeck (2010) besagt, dass an dieser Stelle das Priorisieren von Zielen, sowie die genaue Zielplanung einen wichtigen Faktor darstellen.

2.1.1.5 Spezifität von Zielen

Ist ein Ziel erstmals gesetzt, ist es von hoher Bedeutung, dass das Ziel möglichst präzise formuliert wird, denn eine Grosszahl an Studien belegen, dass spezifische und eindeutige

Ziele zu einer besseren Leistung führen als vage formulierte Ziele (vgl. Kleinbeck, 2010, Locke & Latham, 2002, Locke, 1996, Storch, 2011). Um Ziele möglichst konkret zu machen, wird daher die Formulierung von S.M.A.R.T.-Zielen empfohlen, was bedeutet, dass ein Ziel spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert formuliert werden sollte (Storch, 2011). Ein S.M.A.R.T.-Ziel könnte demnach sein, dass jemand ab heute und in den kommenden vier Wochen, eine Stunde täglich joggen wird, um gesünder zu leben.

Doch auch wenn Ziele möglichst messbar gesetzt werden sollen, kann es sinnvoll sein, Ziele nicht mit einer genauen Zahl, sondern anhand einer Bandbreite zu definieren, zeigen die Studien von Scott und Nowlis (2013) deutlich auf. Anhang von fünf Studien konnten Scott und Nowlis (2013) nachweisen, dass Personen, welche sich Ziele mit einem Kleinst- und Höchstwert setzen, mehr Motivation und Leistung während der Umsetzung des Ziels zeigten als jene, welche eine konkrete Zahl nannten. Demnach wird das Ziel drei Kilos abzunehmen eher erreicht, wenn zum Ziel genommen wurde, zwischen 2 – 4 Kilos in zwei Wochen abzunehmen, als wenn das Ziel lautet, in derselben Zeit drei Kilos zu verlieren. Scott und Nowlis (2013) führen dies darauf zurück, dass ein Ziel somit vermehrt als erreichbar angesehen wird und diesem dennoch eine hohe Zielhöhe beigemessen wird:

We also find that subjective perceptions of goal challenge and attainability are consistent with our measures of objective challenge and attainability, providing further evidence that consumers may consider the low end of the high-low range goal when considering attainability, and the high end of the high-low range goal when considering challenge. (S. 457)

Auch die Art der Formulierung spielt eine Rolle, denn Ziele können in Vermeidungs- oder Annäherungsziele unterschieden werden, wobei bei einem Vermeidungsziel ein nicht erwünschter Zustand oder ein zu vermeidendes Ergebnis definiert wird (Moskaliuk, 2015). Ein Vermeidungsziel könnte somit sein, dass man sich zukünftig nicht mehr so oft gestresst fühlen möchte. Moskaliuk (2015) weist jedoch darauf hin, dass solche Vermeidungsziele zu keinem spezifischen Ziel führen:

Ein Vermeidungsziel ist in der Regel nicht mit einer spezifischen und detaillierten Vorstellung vom erwünschten Zielzustand verbunden. Außerdem gibt es meistens viele unterschiedliche Möglichkeiten, wie der unerwünschte Zustand verändert werden könnte. Deshalb lassen sich aus Vermeidungszielen oft nicht direkte konkrete Verhaltensweisen oder Handlungsschritte ableiten. (S. 9)

Annäherungsziele hingegen sind positiv formulierte Ziele, welche einen erwünschten und angestrebten Zustand voraussagen und welche sich somit gut in konkrete Verhaltensweisen ableiten lassen, welche der Zielerreichung dienlich sind (Moskaliuk, 2015). Dass man sich zukünftig mehr Zeit für sein Hobby nehmen möchte, wäre ein Annäherungsziel. Da aus Annäherungszielen, im Gegensatz zu den Vermeidungszielen, spezifische Handlungsziele hervorgehen, sollten nur positiv formulierte und spezifische Ziele gesetzt und Vermeidungsziele möglichst gemieden werden (vgl. Moskaliuk, 2015).

2.1.1.6 Zeitperspektive von Zielen

„Ziele können sich auf unterschiedliche Zeitpunkte in der Zukunft beziehen und werden deshalb zu proximalen bzw. distalen Bestimmungsstücken des Verhaltens“, erklärt Kleinbeck (2010, S. 290). Distale Ziele, also diejenigen Ziele, welche ferner in der Zukunft liegen, sind oftmals übergeordnete Ziele, welche durch proximale, d.h. zeitnahe Handlungsziele erreicht werden können (Kleinbeck, 2010). Diese proximalen Handlungsziele werden gewöhnlich für besser erreichbar eingeschätzt als distale Ziele und sind besser planbar, da sich diese besser mental repräsentieren lassen (Moskaliuk, 2015). Doch auch distale Ziele sind wichtig, denn Moskaliuk (2015) macht darauf aufmerksam, dass distale Ziele oft von Visionen und Träumen abstammen und daher als guten Motivator zum Erreichen von proximalen Zielen gelten.

2.1.1.7 Zielbindung

Als die Bindung zu einem Ziel, beschreibt Storch (2011, S. 188), „wird das Ausmaß bezeichnet, in dem ein Mensch sich innerlich verpflichtet fühlt, sein Ziel zu erreichen“. Die Zielbindung ist einer der bedeutendsten Moderatoren hinsichtlich des Erreichens eines Ziels und beeinflusst die Leistung nachhaltig (vgl. Locke, 1996, Locke & Latham, 2002, Storch, 2011).

Ein sehr wichtiger Faktor im Zusammenhang mit der Dimension Zielbindung, ist die Selbstwirksamkeitserwartung einer Person, schreiben Locke und Latham (2002). Das von Bandura (1977) entwickelte Konzept der Selbstwirksamkeit beschreibt die subjektive Wahrnehmung eines Menschen, dass die eigenen Kompetenzen und Erfahrungen ausreichend dafür sind, eine Anforderungssituation bewältigen, oder ein Ziel mit Erfolg realisieren zu können. Die Selbstwirksamkeitserwartung hat einen direkten Zusammenhang mit der Leistung, denn sie beeinflusst (a) den Schwierigkeitsgrad von Zielen die gewählt oder angenommen werden, (b) die Bindung zu einem Ziel, (c) den Umgang mit negativen Rückmeldungen und Versagen, sowie (d) der Wahl von Strategien zur Zielerreichung (Locke, 1996, S. 120).

An dieser Stelle wird ersichtlich, dass die unterschiedlichen Dimensionen von Zielen ineinandergreifen, denn die Zielbindung ist laut Locke (1996) gerade dann am höchsten, wenn das Ziel als wichtig und gleichzeitig als erreichbar wahrgenommen wird.

2.1.2 Wenn-Dann Pläne

Nicht nur das Setzen spezifischer und hoher Ziele ist für die Realisierung eines Ziels von Bedeutung, denn Faude-Koivisto und Gollwitzer (2011) halten fest, dass zur Bewältigung von Schwierigkeiten während der Implementierung gesetzter Ziele, der Einsatz von Selbstregulationsstrategien benötigt werden, sodass es dann auch zu einer Zielverwirklichung kommt. Während der Umsetzung des Zieles ist es jederzeit möglich, dass neue Situationen entstehen, welche zum Erreichen des Ziels hinderlich sind und zum Abbruch oder Nichterreichen des Ziels führen können (Faude-Koivisto & Gollwitzer, 2011). Gemäss Gollwitzer (1999) stellen beispielsweise Ablenkungen, schlechte Angewohnheiten oder konkurrierende Ziele solch hinderliche Situationen dar. Werden mögliche störende Situationen vorab antizipiert und entgegenwirkende Handlungsoptionen geplant, so wird die Verfolgung des Ziels in einer auftretenden Situation besser unterstützt (Gollwitzer, 1999). Faude-Koivisto und Gollwitzer (2011) definieren solche Selbstregulationsstrategien als Wenn-Dann-Pläne, denn diese sollen so formuliert werden, dass wenn ein Ereignis eintritt, dann eine bestimmte Massnahme zum Zuge kommt. Lautet zum Beispiel ein Ziel, sich mehr Zeit für sein Hobby zu nehmen, könnte ein Wenn-Dann-Plan demnach lauten: „Wenn ich angefragt werde ein weiteres Projekt anzunehmen, dann sage ich ab, sollte es mehr als fünf Stunden Aufwand bedeuten“. Obwohl diverse Studien belegen, dass Wenn-Dann-Pläne bei der Zielerreichung förderlich sind, sind zur erfolgreichen Zielverfolgung auch Motivation sowie eine hohe Zielbindung unabdingbar (Faude-Koivisto & Gollwitzer, 2011).

2.2 Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen

Heckhausen und Gollwitzer (1987) entwickelten das Rubikon-Modell der Handlungsphasen, welches sich mit der Auswahl von Zielen und zudem deren anschliessenden Realisierung befasst. Anhand von zwei unterschiedlichen Studien gingen Heckhausen und Gollwitzer (1987) der Frage nach, welche verschiedenen Phasen und Faktoren bei der Zielsetzung und Zielverfolgung von Bedeutung sind. Die Ergebnisse der beiden Studien wurden letztendlich zusammengeführt und in ein Modell übertragen. „In diesem Modell wird der Handlungsverlauf als ein zeitlicher und somit horizontaler Pfad verstanden, der mit den Wünschen einer Person beginnt und mit der Bewertung des jeweils erreichten Zieles endet“, erklären Koivisto und Gollwitzer (2011, S. 210f). Die wohl wichtigste Erkenntnis, die aus

diesem Modell hervorgeht ist, dass zwischen motivationalen und volitionalen, also zielstrebenden Handlungsphasen, unterschieden wird.

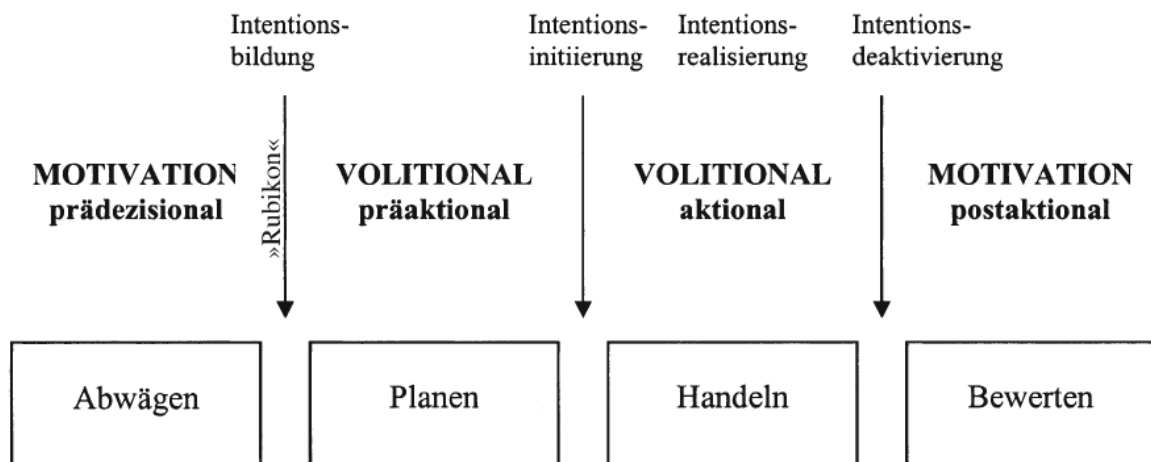


Abbildung 2: Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen nach Heckhausen und Gollwitzer (1987) (Achtziger & Gollwitzer, 2010, S. 311)

Das Rubikon-Modell unterscheidet, wie in Abbildung 2 ersichtlich ist, insgesamt vier Handlungsphasen, welche jeweils aufeinander aufbauen (Heckhausen & Gollwitzer, 1987). Die einzelnen Phasen werden im Folgenden vorgestellt.

2.2.1 Prädezisionale Handlungsphase

In der prädezisionalen Handlungsphase stehen motivationale Aspekte im Vordergrund, wie beispielsweise, welcher Nutzen ein erreichtes Ziel mit sich bringen würde und ob ein Ziel überhaupt wünschenswert und realisierbar erscheint (Heckhausen & Gollwitzer, 1987). Zudem werden verschiedene mögliche Ziele miteinander verglichen und es werden Prioritäten gesetzt, schreiben Achtziger und Gollwitzer (2010):

Hinsichtlich dieses Abwägens wird davon ausgegangen, dass ein Handelnder seine Wünsche und seine potenziellen Ziele nicht isoliert gegeneinander abwägt, sondern in Relation zueinander. Ein Wunsch, dessen Realisierung beispielsweise mit vielen positiven Folgeanreizen verknüpft ist, mag im Lichte eines übergeordneten anderen Wunsches plötzlich nicht mehr erstrebenswert erscheinen. (S. 311)

Als letzter Schritt in dieser Phase, wird nach dem Abwägen ein Ziel festgelegt, womit in diesem Modell der Rubikon vom Wunsch zum Ziel überschritten wird (Achtziger & Gollwitzer, 2010). An diesem Punkt der Intentionenbildung, dem Rubikon, entsteht die Bindung zum gesetzten Ziel, zeigen Faude-Koivisto und Gollwitzer (2011) auf.

2.2.2 Präaktionale Handlungsphase

In der präaktionalen Handlungsphase, auch postdezionale Handlungsphase genannt, wurde der Rubikon bereits überschritten und nun geht es darum, Strategien für die Realisierung des Ziels zu entwickeln (vgl. Achtziger & Gollwitzer, 2010, Faude-Koivisto & Gollwitzer, 2011, Heckhausen & Gollwitzer, 1987). Diese Handlungsphase wird als volitional bezeichnet und an diesem Punkt besteht ein verbindlich festgelegtes Ziel, bei welchem sich die handelnde Person Gedanken macht, auf welche Weise sie das Ziel genau verfolgen möchte, beschreiben Achtziger und Gollwitzer (2010). Eine hohe Bedeutung wird der Ausarbeitung von den Wenn-Dann-Plänen zur Bewältigung von Implementierungsschwierigkeiten, in dieser Handlungsphase beigemessen (Faude-Koivisto & Gollwitzer, 2011). Pläne die in dieser Phase gemacht werden, veranschaulichen Achtziger und Gollwitzer (2010), werden in Form von Vorsätzen und Durchführungintentionen ausgearbeitet und sind förderlich für das Erreichen des gewünschten Zielzustands.

2.2.3 Aktionale Handlungsphase

Bei der aktionalen Handlungsphase ist das Abwägen und die Planung abgeschlossen und es besteht nun die Aufgabe, die zielförderlichen Handlungen umzusetzen, um das gesetzte Ziel erfolgreich abzuschliessen, wobei nach Achtziger und Gollwitzer (2010) die Volition einen wichtigen Faktor darstellt:

Die Handlungsdurchführung wird von der Volitionsstärke des Ziels bestimmt. Die Höhe der Volitionsstärke stellt sozusagen einen Grenzwert für die Anstrengungsbereitschaft dar. Obwohl die Volitionsstärke primär von der Stärke der Motivationstendenz bestimmt ist, kann dieser Grenzwert durch Zusatzvolition nach oben verschoben werden. Die wichtigste Quelle der Zusatzvolition ist die beim Überwinden von Schwierigkeiten mobilisierte reaktive Anstrengungsbereitschaft. (S. 313)

Somit setzt diese Phase gemäss Achtziger und Gollwitzer (2010), eine beharrliche Zielverfolgung, sowie eine Anstrengungssteigerung bei auftretenden Schwierigkeiten voraus. Wird das geplante Ziel erarbeitet und kommt zu einem Ende, so kann in die letzte Handlungsphase übergegangen werden (Faude-Koivisto & Gollwitzer, 2011).

2.2.4 Postaktionale Handlungsphase

In der letzten Handlungsphase des Rubikon-Modells wurde das Ziel verfolgt und es kommt zur Bewertung des erreichten Handlungsergebnisses (vgl. Achtziger & Gollwitzer, 2010, Faude-Koivisto, 2011). Im Vordergrund stehen die Fragen, (a) inwiefern das angestrebte Ziel erreicht wurde, (b) ob die erhofften Konsequenzen auch eingetroffen sind, (c) ob die

Handlungsintention als erledigt betrachtet werden kann und (d) ob es allenfalls notwendig ist, das Ziel weiterhin und mit anderen Mitteln zu verfolgen, besagen Achtziger und Gollwitzer (2010). Somit wird am Schluss dieser Phase und als letzten Schritt im Rubikon-Modell, gemäss Faude-Koivisto und Gollwitzer (2011), entweder ein gesetztes Ziel deaktiviert, oder neue Handlungen zur Zielrealisierung geplant, sollte dieses als noch nicht zufriedenstellend erledigt erachtet werden.

2.3 Coaching-Tools

Während dem Coaching-Prozess werden häufig Coaching-Tools, also Werkzeuge, welche das Coaching unterstützen, eingesetzt. Gerade über das Internet und mittels Applikationen für mobile Geräte finden sich heutzutage viele Tools, welche für den Einsatz im Coaching geeignet sind, zeigt Carstens (2013) auf. Weiter besagt Carstens (2013), dass dank dieser Applikationen neue Möglichkeiten für das Coaching gegeben sind und dass dadurch neue Vorgehensweisen ermöglicht werden. So ist es beispielsweise möglich, Coaching-Sitzungen zeit- und ortsunabhängig durchzuführen, oder es wird auch ermöglicht, Notizen oder Protokolle, welche während dem Coaching gemacht werden, auf einfache Weise miteinander zu teilen (Carstens, 2013). Bereits die bestehenden Applikationen bieten umfangreiche Funktionen an, welche gut im Coaching eingebracht werden können und es ist zudem „zu erwarten, dass mit der zunehmenden Verbreitung immer mehr explizit auf das Coaching zugeschnittene Apps konzipiert werden“, sagt Carstens (2013, S. 342) voraus.

Geissler, Hasenbein und Wegener (2013) haben anhand eines virtuellen Zielerreichungscoaching untersucht, inwiefern die Coachees mit einem mediengestützten Coaching und dem daraus resultierenden Ergebnis zufrieden waren. Im Rahmen der Untersuchung haben 15 Personen ein Zielerreichungscoaching abgeschlossen, welches aus mehreren Telefonsitzungen und schriftlichen Übungen bestand (Geissler et al., 2013). Die Ergebnisse von Geissler et al. (2013) haben gezeigt, dass eine klare Struktur von den Coachees sehr geschätzt wurde, sowie die schriftlich beantwortbaren Übungen während dem Coaching. Es hat sich herausgestellt, dass trotz teilweise anfänglicher Unsicherheiten das Coaching und dessen Ergebnisse überwiegend positiv empfunden wurden (Geissler et al., 2013). Dennoch schreiben Geissler et al. (2013), dass die guten Erfolge nur dann eintreffen, wenn bei dem Coaching die empirischen Kenntnisse zu den Wirkfaktoren miteinbezogen werden.

2.3.1 Das coachingtool-spezifische Wirkfaktorenmodell

Greif (2008; zitiert nach Wechsler, 2012, S. 406) definiert Wirkfaktoren als „Merkmale, die im Allgemeinen in der Interaktion zwischen Klient, Coach und ihrer Umgebung realisiert und

aufrechterhalten werden müssen, damit das Coaching zum Erfolg führt“. Bei der Wirksamkeit geht es somit darum, dass angestrebte Ziele im Coaching auch erreicht werden (Wechsler, 2012). In der aktuellen Literatur gibt es verschiedene Wirkfaktorenmodelle zu finden (Wechsler, 2012). Das am meisten verbreitete und aus der Psychotherapie stammende Wirkfaktorenmodell hat Grawe (2005) entwickelt. Bei diesem Wirkfaktorenmodell, werden die fünf Wirkfaktoren, motivationale Klärung, Problembewältigung, Problemaktualisierung, Ressourcenaktivierung und Therapiebeziehung, unterschieden (Grawe, 2005). Im direkten Zusammenhang mit Coaching, hat Greif (2011) das Modell leicht angepasst und erweitert. Das Modell nach Greif (2011) beinhaltet die acht Wirksamkeitsfaktoren Wertschätzung und emotionale Unterstützung, Affektreflexion und -kalibrierung, Ergebnisorientierte Problemreflexion, Ergebnisorientierte Selbstreflexion, Zielklärung, Ressourcenaktivierung und Umsetzungsunterstützung, Evaluation der Fortschritte im Verlauf und Individuelle Anpassung und Analyse.

Wechsler (2012) proklamiert jedoch, dass für Coaching-Tools ein eigenes Wirkfaktorenmodell notwendig ist, da nicht alle Wirkfaktoren in einem Coaching-Tool von Bedeutung sind, wie beispielsweise die Wertschätzung und emotionale Unterstützung, welche ein Coaching-Tool kaum vermitteln kann. Somit entwickelte Wechsler (2012) das coachingtool-spezifische Wirkfaktorenmodell, ableitend von den Wirkfaktorenmodellen von Greif (2011) und Grawe (2005).

Prädezyonale Phase (Abwägung)	Überschreitung des Rubikon (Entscheidung)	Postdezyonale Phase (Planung der Handlung)	Aktionale Phase (Durchführung von Handlungen zur Zielerreichung)
Ergebnisorientierte Selbstreflexion			
Ergebnisorientierte Problemreflexion			
Zielklärung			
		Umsetzungsunterstützung	
Ressourcenaktivierung			
Erlebnisaktivierung			

Abbildung 3: Einordnung der sechs coachingtool-spezifischen Wirkfaktoren in das Rubikon-Modell (Wechsler, 2012, S. 419)

Das coachingtool-spezifische Wirkfaktorenmodell nach Wechsler (2012) unterscheidet insgesamt sechs ineinandergreifende Wirkfaktoren, welche sich wie Abbildung 3 aufzeigt, gut in das Rubikon-Modell der Handlungsphasen verorten lassen. Die sechs Wirkfaktoren werden im Folgenden vorgestellt.

2.3.1.1 Ergebnisorientierte Selbstreflexion

In der prädeziSIONalen Phase des Rubikon-Modells sollte eine ergebnisorientierte Selbstreflexion unterstützt werden (Wechsler, 2012). Diese beinhaltet die Klärung eigener Normen, Werte, Wünsche, Motiven, Stärken und Schwächen, sowie auch die Reflexion über eigene Beziehungen, sein Leben, sein Fühlen und sein Verhalten (vgl. Greif, 2011, Wechsler, 2012). Greif (2011) beschreibt die ergebnisorientierte Selbstreflexion als eine der wichtigsten Wirkfaktoren, denn Veränderungen werden durch die eigene Rollenklärung und das Bewusstsein über die eigene Person und das eigene Verhalten, angeregt. Gefördert kann eine solche Selbstreflexion mit Fragen zur eigenen Personen und Feedback seitens Coach, sowie auch bildhaften Methoden, wie zum Beispiel dem Zeichnen eines Selbstbildes (Wechsler, 2012).

2.3.1.2 Ergebnisorientierte Problemreflexion

Ebenfalls in der prädeziSIONalen Phase zu verorten ist die ergebnisorientierte Problemreflexion, bei welcher darauf hingearbeitet wird, dass Coachees sich aktiv mit einem Problem auseinandersetzen, das Problem in einem grösseren Kontext betrachten und anschliessend Folgerungen daraus ziehen können (vgl. Greif, 2011, Wechsler, 2012). Greif (2011, S. 137) besagt, dass der Problembegriff so allgemein ist, „dass darunter alle denkbaren technischen oder organisatorischen, persönlichen oder sozialen unerwünschten Ausgangszustände und Ziele, ja sogar ungelöste theoretische Fragen subsumiert werden können“. Die ergebnisbezogene Problemreflexion bietet die Grundlage für die Wirkfaktoren Zielklärung und Ressourcenaktivierung (Greif, 2011).

2.3.1.3 Zielklärung

Noch in der prädeziSIONalen Phase, aber auch bei der Überschreitung des Rubikons beim Rubikon-Modell, ist der Wirkfaktor Zielklärung miteinzubeziehen (Wechsler, 2012). „Angesprochen wird hier eine konkretere Klärung und Definition der angestrebten Ziele und Handlungsabsichten des Klienten vor dem Hintergrund der Selbstreflexion seiner Motive und Emotionen, Werte und Normen im Kontext seiner sozialen Umgebung“, erklärt Greif (2011, S. 141). Dabei sollen Ziele ausgewählt und so detailliert wie möglich formuliert werden (Wechsler, 2012). Die Zielklärung kann mittels eines Coaching-Tools, gemäss Wechsler (2012), mit konkreten Fragen zu den persönlichen Zielen gefördert werden.

2.3.1.4 Umsetzungsunterstützung

Ist ein Ziel definiert, soll ein Tool in der postdeziSIONalen sowie der aktionalen Phase des Rubikon-Modells, Coachees bei der Umsetzung ihrer Ziele unterstützen (Wechsler, 2012). Dies wird laut Wechsler (2012) dadurch ermöglicht, dass bei dem Coaching-Tool verschie-

dene Massnahmen geübt und Pläne erstellt werden können. Ziel eines Coaching-Tools sollte es somit auch sein, Coachees für die Umsetzung deren Ziele gezielt vorzubereiten, sodass sie kommenden Situationen möglichst gewachsen sind (Wechsler, 2012).

2.3.1.5 Ressourcenaktivierung

Über den gesamten Prozess, also von Beginn der prädeziationalen Phase bis zum Ende der aktionalen Phase, sollte ein Coaching-Tool vorhandene Ressourcen der Coachees aktivieren, zeigt Wechsler (2012) auf. Bei der Ressourcenaktivierung werden, nach Grawe (2005), auf Ressourcen zurückgegriffen, welche die Coachees selbst mitbringen, womit vorhandene motivationale Bereitschaften und Fähigkeiten der Coachees genutzt werden können. „Ein Hinweis auf die Verwirklichung des Wirkfaktors Ressourcenaktivierung in einem Coaching-Tool sind bildhafte Techniken, direkte Fragen, zirkuläre Fragen, Feedforward und differenziertes Feedback sowie das ausdrückliche Ansprechen von Ressourcen durch den Coach“, erklärt Wechsler (2012, S. 415).

2.3.1.6 Erlebnisaktivierung

Der Wirkfaktor Erlebnisaktivierung ist als einziger der Wirkfaktoren nicht als ein Wirkfaktor mit eigenem Wert zu betrachten, schreibt Wechsler (2012), sondern entfaltet dieser seine Wirkung in Zusammenhang mit den anderen fünf Wirkfaktoren, über den ganzen Prozess hinweg. Ziel der Erlebnisaktivierung ist es, eine emotionale Involvierung herzustellen und die behandelten Themen als reales Erleben zu vermitteln, um die Inhalte der weiteren Wirkfaktoren zu intensivieren (Wechsler, 2012).

2.3.2 Grenzen von Coaching-Tools

Im Gegensatz zum persönlichen Coaching, welches direkt zwischen Coach und Coachee stattfindet, sind Faktoren wie die emotionale Wertschätzung und Unterstützung sowie eine individuelle Anpassung und Analyse mittels eines Coaching-Tools nicht ausreichend umsetzbar (Wechsler, 2012). So begründet Wechsler (2012, S. 418) beispielsweise, dass die beschriebenen sechs coachingtool-spezifischen Wirkfaktoren lediglich inhaltliche und keine prozessuale Wirkfaktorenaspekte beinhalten, „da Tools charakteristischerweise personenunspecifische, konkrete Beschreibungen von Vorgehensweisen darstellen, prozessuale Aspekte aber auf den Klienten abgestimmt werden müssen“.

3 Methode

In diesem Kapitel wird das methodologische Vorgehen, von der Entwicklung des Instruments zur Zielausarbeitung, bis und mit der Durchführung der Evaluation und Analyse der erhobenen Daten beschrieben.

3.1 Entwicklung Instrument zur Zielausarbeitung

Zur Entwicklung des Instruments zur Zielausarbeitung, wurde in einem ersten Schritt diverse Literatur zu den Themen Zielsetzung und Zielplanung gesammelt. Basierend auf dem Rubikon-Modell wurde daraufhin ein theoriegeleiteter Leitfaden für das Instrument erstellt. Dieser enthält Fragen, welche die Abwägung, die Zielsetzung und die Planung der Handlungsziele unterstützen.

Ursprünglich geplant gewesen wäre, dass der Leitfaden in eine verfügbare, mobile Applikation übernommen werden sollte. Somit wurde eine mobile Applikation gesucht, in welche der Leitfaden übertragen werden konnte. Es konnte jedoch keine verfügbare Applikation gefunden werden, welche soweit editier- und konfigurierbar war, damit der Leitfaden mit dessen prozessualen Struktur, integriert werden konnte. Zudem wäre durch eine Applikation von einem Drittanbieter der Datenschutz nicht genügend gewährleistet gewesen. Es erfüllte keine bestehende Mobilapplikation die Anforderungen. Der Leitfaden wurde daher letztendlich in eine Webapplikation implementiert, welche für die Zielausarbeitung entwickelt wurde und welche eine sichere und transparente Sicherung der Daten ermöglicht.

3.1.1 Beschreibung des Instruments zur Zielausarbeitung

Das Instrument zur Zielausarbeitung ist über das Internet erreichbar und kann an Computern, Laptops, Smartphones und Tablets erreicht und bearbeitet werden. Zum Bearbeiten der Zielausarbeitung werden persönliche Zugangsdaten benötigt. Nach erfolgreicher Anmeldung, wird der Benutzer Schritt für Schritt durch die Zielausarbeitung geführt.

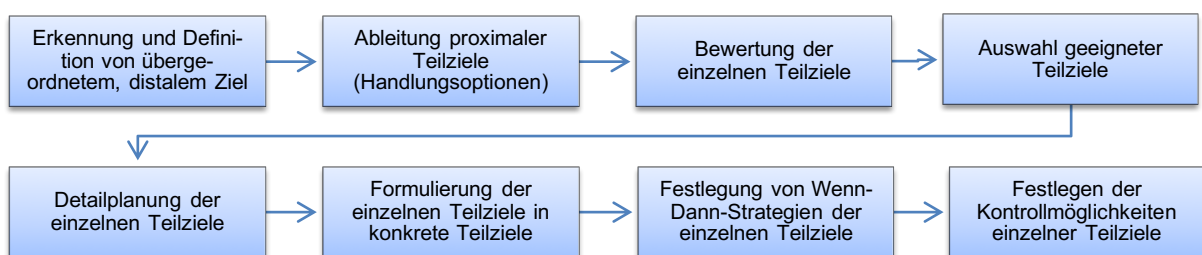


Abbildung 4: Darstellung des Prozessablaufs des Coaching-Tools zur Zielausarbeitung (eigene Darstellung)

Wie Abbildung 4 aufzeigt, ist das Tool zur Zielausarbeitung als prozessuales Tool aufgebaut, welches sich stark an das Rubikon-Modell der Handlungsphasen von Heckhausen und Gollwitzer (1987) anlehnt. So wird in einem ersten Schritt, beginnend in der prädeziSIONalen Phase, ein übergeordnetes Ziel definiert und anschliessend werden daraus beliebig viele Handlungsoptionen, also mögliche Teilziele, abgeleitet. Danach werden die möglichen Teilziele einzeln, anhand von Fragen zu den verfügbaren Ressourcen, der Erfolgserwartung und dem wahrgenommenen Nutzen, bewertet. Im Anschluss werden, als geeignet empfundene Teilziele für die Umsetzung ausgewählt und ungeeignete Teilziele werden verworfen. Daraufhin werden, in der postdeziSIONalen Phase, die gewählten Teilziele jeweils im Detail geplant. Aus der Detailplanung kann dann aus jedem Teilziel ein konkretes Ziel formuliert werden und anschliessend werden mögliche, hinderliche Situationen bedacht und Massnahmen dazu festgehalten. Vorbereitend auf die aktionale und die postaktionale Phase, wird in einem letzten Schritt festgehalten, woran festgestellt werden kann, ob das Ziel erreicht wurde und zu welchem Zeitpunkt die erste positive Veränderung zu erwarten ist. Damit sollte eine Kontrolle und nachträgliche Bewertung erleichtert werden.

Zu den einzelnen Fragen und Formulierungsaufgaben der Zielausarbeitung, ist jeweils ein Beispiel zum besseren Verständnis verfügbar. Während der Zielausarbeitung ist es jederzeit möglich, die Bearbeitung abubrechen und zu einem späteren Zeitpunkt weiterzufahren. Ist die Zielausarbeitung beendet, können auf einer zusammenfassenden Übersichtsseite, die geplanten Teilziele mit der Detailplanung und den Kontrollinformationen, abgerufen werden.

3.2 Evaluation

Um zu überprüfen, ob das entwickelte Instrument einen Nutzen für Coachees bei der Zielausarbeitung aufweist und wie die Passung des Instruments zum Coaching-Prozess von Hauswirth Mobile Coaching wahrgenommen wird, wurde eine Evaluation durchgeführt. Da aus der Evaluation Verbesserungsvorschläge und Handlungsempfehlungen hervorgehen sollten, wurde eine formative Evaluation gewählt. Denn Döring und Bortz (2016) schreiben, dass die formative Evaluation insbesondere eine Optimierungsfunktion erfüllt:

Es geht darum, die Massnahme zu verbessern. Dementsprechend sollen die Evaluationsergebnisse bei einer formativen Evaluation primär von den Massnahmenbeteiligten genutzt werden. In der Regel ist dabei eine kontinuierliche Rückmeldung von Evaluationsergebnissen in die Praxis hilfreich, so dass in mehreren Rückkopplungsschleifen Verbesserungen vorgenommen und geprüft werden können. (S. 990)

Döring und Bortz (2016) weisen darauf hin, dass die Ergebnisse einer Evaluation stets auf zuvor definierten Evaluationskriterien fassen sollten. In dieser Evaluation sind die Passung des Tools zum Coaching-Prozess bei Hauswirth Mobile Coaching, sowie der Nutzen des Tools als Evaluationskriterien anzusehen. Des Weiteren stellen die sechs Wirkfaktoren aus dem coachingtool-spezifischen Wirkfaktorenmodell von Wechsler (2012) weitere Evaluationskriterien für die Bewertung dar.

Die angewendete Methode orientiert sich an der Methode zur online Evaluation nach Kuckartz et al. (2009) und ist, wie Abbildung 5 aufzeigt, in sechs übergeordnete Teilschritte gegliedert.

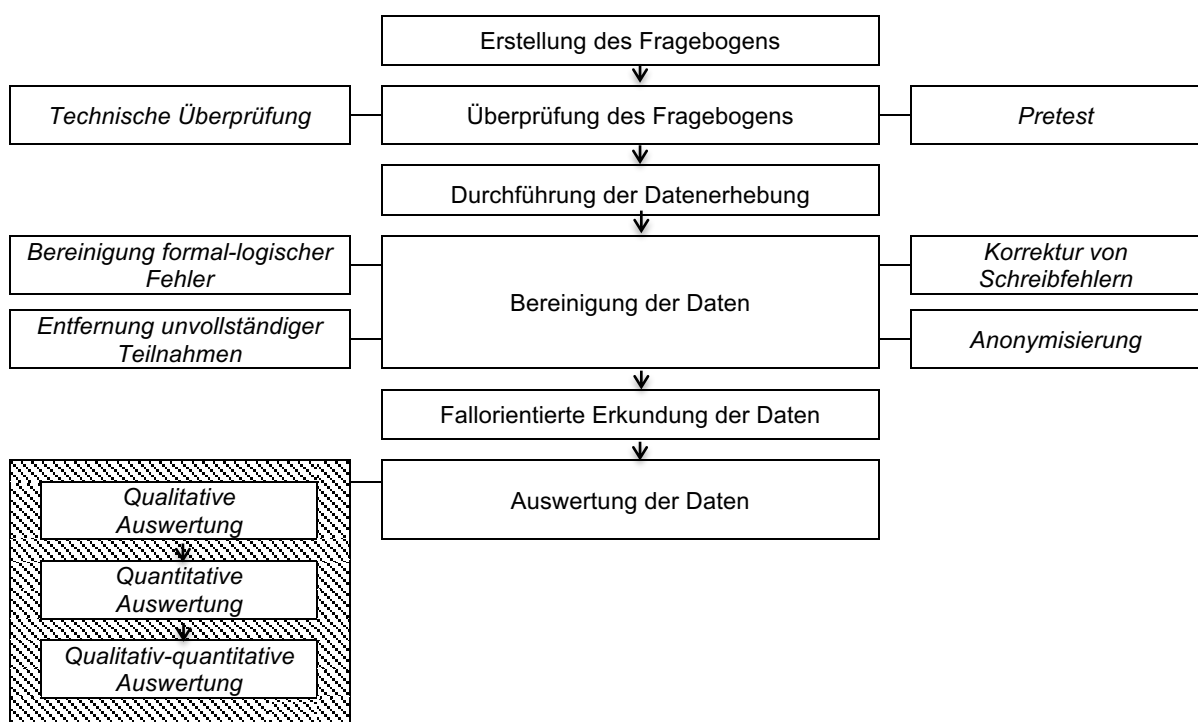


Abbildung 5: Darstellung des Ablaufs der angewendeten Methode (eigene Darstellung)

3.2.1 Stichprobe

Der Fragebogen wurde von $n = 16$ Teilnehmenden ausgefüllt, wobei zwei der Teilnahmen nach der Bereinigung der Daten, nicht mehr weiter berücksichtigt wurden. Somit basieren die Ergebnisse und die weiteren Beschreibungen auf einer Stichprobe von $n = 14$ Teilnehmenden insgesamt. Von diesen 14 Teilnehmenden waren 6 weibliche (42.9%) und 8 männliche (57.1%) Personen, zwischen 24 und 69 Jahren. Der Mittelwert des Alters aller Teilnehmenden entspricht 44.79 Jahren ($SD = 12.94$, Wertebereich: 24-69 Jahre).

Um die Sichtweise von Coaches und Coachees eruieren zu können, wurden neben Coachees, welche an einem Coaching bei Hauswirth Mobile Coaching teilgenommen haben, auch Coaches befragt. So gaben 8 Teilnehmende (57.1%) an, dass diese in der Vergangenheit an einem Coaching teilgenommen haben. Weitere 7 Personen haben ausgesagt, dass sie selbst Coaches sind. Zwei dieser Coaches haben ebenfalls angekreuzt, selbst in der Vergangenheit an einem Coaching teilgenommen zu haben. Eine Person (7.1%) gab an, noch keine Erfahrung mit Coaching zu haben. Keine der teilnehmenden Personen haben bereits im Vorfeld ein online Tool zur Zielausarbeitung verwendet.

3.2.2 Erstellung des Fragebogens

Zu Beginn wurde der Fragebogen konzipiert und anschliessend in das online Tool Unipark integriert. Um die Akzeptanz der Teilnehmenden zu erhöhen und Verlust von Aufmerksamkeit möglichst zu vermeiden, wurde darauf geachtet, dass der Fragebogen in 10 - 15 Minuten vollständig bearbeitet werden kann. Zuerst war ein Einleitungstext mit Kontaktangaben und Angaben zur Anonymität der Daten ersichtlich. Der Fragebogen beginnt anschliessend mit einer Aufwärmfrage, die leicht zu beantworten ist und welche in das Thema einleitet. Sozialstatistische Daten, wie Alter und Geschlecht, stehen ganz zum Schluss, da sich diese auch bei gesunkener Aufmerksamkeit gut beantworten lassen (Kuckartz et al., 2009).

Um gezielte Fragen auszuwählen und keine Fragen einzuschliessen, welche für die Auswertung nicht relevant sind, wurden die Fragen in Anlehnung an das SPSS-Prinzip nach Helferich (2011, S. 182ff) zusammengetragen und in thematische Blöcke zusammengefasst. Somit wurden anfänglich sämtliche Fragen gesammelt und anschliessend geprüft, dass keine Suggestiv- oder Wissensfragen darunter sind. Anschliessend wurden die Fragen in thematische Blöcke eingeordnet und zum Schluss wurden Fragen entfernt, welche nicht relevant erschienen, oder bereits anhand einer anderen Frage angefragt wurden.

Der Fragebogen wurde letztendlich in die thematischen Blöcke (a) Aufwärmfrage, (b) Erfahrung mit Coaching, (c) Handhabung, (d) Nutzen, (e) Persönlicher Eindruck und Verbesserungsvorschläge, (f) abschliessende Fragen sowie (g) sozialstatistische Daten unterteilt. Je nach Angaben, wurden unterschiedliche Filterfragen definiert. So wurden beispielsweise jene, welche angegeben haben Coaches zu sein gefragt, ob Sie das Tool zur Zielausarbeitung im eigenen Coaching einsetzen würden, während Coachees gefragt wurden, ob sie das Tool weiterempfehlen würden.

3.2.3 Überprüfung des Fragebogens

Vor der Datenerhebung wurde der Fragebogen eingehend geprüft. Zuerst wurde der gesamte Fragebogen mehrmals nach dessen technischen Aspekte geprüft. So wurde jede Auswahlmöglichkeit einmal geprüft, sodass Fehler bei den Filterfragen eruiert werden konnten. Zusätzlich wurde geprüft, ob die Daten ordnungsgemäss gespeichert werden und vollständig exportiert werden können. Für die inhaltlichen Aspekte wurden Pretests mit fünf Personen durchgeführt. Dabei sollten Fragen oder Abläufe aufgedeckt werden, welche nicht ausreichend verständlich sind. Nach dem Überprüfen wurden sämtliche Daten aus Unipark gelöscht und der Fragebogen wurde zurückgesetzt.

3.2.4 Durchführung der Datenerhebung

Anschliessend fand die eigentliche Datenerhebung statt. Dazu erhielten alle Teilnehmenden den Link zum Fragebogen per Email zugesendet. Zur Erhöhung der Akzeptanz und zum gewährleisten des Datenschutzes, wurde auf eine Benutzerkennung verzichtet. Nach zwei Wochen wurde eine Erinnerung per Email an alle Teilnehmenden versendet.

3.2.5 Bereinigung der Daten

Nach Ablauf der Teilnahmefrist, wurden sämtliche Daten exportiert und in das Statistikprogramm SPSS importiert. Nach dem Import wurden die Daten bereinigt, indem zuerst sämtliche formal-logischen Fehler gesucht und behoben wurden. Als Daten mit formal-logischen Fehlern werden Daten verstanden, bei welchen der Datensatz leer oder die Daten inkonsistent oder unplausibel sind (Kuckartz, 2009). Des Weiteren wurden alle unvollständigen Datensätze entfernt. Die Daten wurden danach nach Angaben durchsucht, welche im Konflikt mit der Anonymität stehen, um diese wo nötig zu anonymisieren. Als letztes wurden Tipp- und Rechtschreibfehler behoben. Dabei wurden jedoch keine Satzstellungen oder Wörter verändert.

3.2.6 Fallorientierte Erkundung der Daten

Um ein erstes Gefühl hinsichtlich der erhobenen Daten zu gewinnen, wurde vor der eigentlichen Auswertung eine fallorientierte Erkundung der Daten, in Form von *Case Summaries*, durchgeführt. Dabei wurden zu jedem Fall wichtige Angaben aus den geschlossenen Fragen zusammengetragen, sowie die paraphrasierten Aussagen der offenen Fragen. „Sinn und Zweck dieser Form der Exploration der Daten einzelner Personen ist die gemeinsame Betrachtung von Antworttexten [...] und relevanten Hintergrundvariablen“, schreiben Kuckartz et al. (2009, S. 68).

3.2.7 Auswertung der Daten

Da der Fragebogen sowohl offene als auch geschlossene Fragen enthielt, wurden sowohl qualitative, sowie auch quantitative Auswertungen durchgeführt.

3.2.7.1 Qualitative Auswertung

Die qualitativen Daten aus den offenen Antworten wurden kategorienbasiert und mit Verwendung des Programms MAXQDA ausgewertet. Dazu wurde anhand einer deduktiven und induktiven Vorgehensweise ein Kategoriensystem erstellt. In einem ersten Schritt wurden dazu die offenen Fragen genommen und zu jeder offenen Frage eine übergeordnete Kategorie erstellt. In einem nächsten Schritt wurde fallweise jede Antwort einer der Kategorien zugewiesen und passend zum genannten Schwerpunkt der Antwort eine Subkategorie erstellt. Hat beispielsweise jemand bei der Kategorie "Gewünschte Unterstützung" ausgesagt, dass mehr Unterstützung bei der Zielumsetzung hilfreich gewesen wäre, so wurde bei der Kategorie "Gewünschte Unterstützung" die Subkategorie "Umsetzungsunterstützung" hinzugefügt und die Aussage dazu eingeordnet. Dabei wurde möglichst differenziert vorgegangen, sodass neue Aspekte jeweils einer neuen Subkategorie untergeordnet wurden. Um zu einem späteren Zeitpunkt die Kategorien besser nachvollziehen zu können, wurde zu jeder der Kategorien ein Ankerbeispiel hinterlegt. Damit die Kategorienzuweisungen möglichst einheitlich erfolgt sind, wurden vorab zur Qualitätssicherung Codierregeln festgelegt, welche beispielsweise festhalten, in welchem Umfang Textstellen kategorisiert werden sollten.

Tabelle 1: Exemplarischer Auszug aus dem Kategoriensystem am Beispiel der Hauptkategorie „Gewünschte Unterstützung“

Hauptkategorien	Subkategorien	Beschreibungen	Ankerbeispiele
Gewünschte Unterstützung		Sämtliche Kommentare zu gewünschten weiteren Unterstützungen werden in den Subkategorien dieser Hauptkategorie zugeordnet.	
	Unterstützung durch Coach	In dieser Kategorie stehen alle Antworten, welche aussagen, dass weitere Unterstützung durch eine coachende Person gewünscht wird.	„-Coach -Sprachanleitung“ (TN 4)
	Umsetzungsunterstützung	In dieser Kategorie stehen alle Antworten, welche aussagen, dass weitere bei der Umsetzung der ausgearbeiteten Ziele gewünscht wird.	„Danach: Jemanden, der mich motiviert, das Teilziel zu verwirklichen.“ (TN 13)
	Inhaltliche Unterstützung	In dieser Kategorie stehen alle Antworten, welche besagen, dass mehr Unterstützung betreffend des Inhalts des Tools gewünscht wird.	„Info über den ganzen Prozess, etwas mehr Benutzerführung, grafischen Rückmeldung zum Prozess.“ (TN 10)

3.2.7.2 Quantitative Auswertung

Nach den qualitativen Daten wurden die Antworten zu den geschlossenen Fragen ausgewertet. Dazu wurden die jeweiligen Antwortmöglichkeiten zu den einzelnen Fragen prozentual nach deren aufgetretener Häufigkeiten gewertet. Zudem wurden auch Zusammenhänge anhand von Kreuztabellen analysiert, wie beispielsweise die positiv oder negativ wahrgenommene Bearbeitungsdauer der Zielausarbeitung im Zusammenhang mit der aufgewendeten Zeit der gesamthaften Bearbeitung.

3.2.7.3 Quantitativ-qualitative Auswertung

Auch wurden bei der Auswertung offene und geschlossene Antworten kombiniert verwendet. So wurden die Verbesserungsvorschläge von Coaches und Coachees separat ausgewertet.

4 Ergebnisse

Nachfolgend werden die durch die Evaluation gewonnenen Ergebnisse dargestellt und erläutert.

4.1 Eignung zur Zielausarbeitung

Um die Fragestellung, ob das Tool für die Zielausarbeitung geeignet ist, beantworten zu können, wurden Fragen zur Handhabung, dem Zeitaufwand zur kompletten Bearbeitung sowie Fragen hinsichtlich dem erbrachten Nutzen gestellt.

4.1.1 Handhabung

Für die Handhabung interessant ist, auf welchen Plattformen die Zielausarbeitung genutzt wurde. Dabei zeigte sich, dass für die Bearbeitung verschiedene Plattformen verwendet wurden und wenige der Teilnehmenden mehrere verschiedene Plattformen nutzten. Es zeichnet sich jedoch ab, dass überwiegend an einem Computer oder an einem Laptop gearbeitet wurde. So haben 50% der Teilnehmenden an einem Computer, 50% an einem Laptop, 14.3% an einem Smartphone und 14.3% an einem Tablet gearbeitet. Es wurden keine weiteren Plattformen für die Bearbeitung der Zielausarbeitung genutzt. Die Möglichkeit zur Verwendung verschiedener Plattformen wurde von den Teilnehmenden positiv bewertet.

„Ich habe eben ein hervorragendes Tool kennengelernt. Zwar habe ich den Fragebogen am Notebook zuhause ausgefüllt, jedoch werde ich in Zukunft gerne auf dem Arbeitsweg daran arbeiten.“ (TN 14)

Wie Tabelle 2 aufzeigt, wurde die Zielausarbeitung in den meisten Fällen ein- bis dreimal von den Teilnehmenden verwendet, um ihre persönlichen Ziele zu planen. Ebenfalls lässt sich erkennen, dass Teilnehmende, welche auf einem Smartphone oder einem Tablet gearbeitet haben, tendenziell häufiger an der Zielausarbeitung gearbeitet haben als solche, welche lediglich einen Computer oder einen Laptop verwendeten.

Tabelle 2: Kreuztabelle zum Zusammenhang zwischen der Häufigkeit der Bearbeitung und der Verwendung von Smartphones oder Tablets (Chi-Quadrat=8.909, p=.031, Cramers V=.798, keine fehlenden Werte)

		Häufigkeit der Bearbeitung der Zielausarbeitung				Total
		Einmal	2 - 3 Mal	4 - 5 Mal	Mehr als 5 Mal	
Verwendung Smartphone oder Tablet	Nein	6 (54,5%)	5 (45,5%)	0	0	11 (100,0%)
	Ja	1 (33,3%)	0	1 (33,3%)	1 (33,3%)	3 (100,0%)
Total		7	5	1	1	14

Hinsichtlich der Plattformunabhängigkeit des Tools zur Zielausarbeitung wurden verschiedene Aspekte von den Teilnehmenden als positiv wahrgenommen. So wurde beispielsweise die Datenverwaltung als gut empfunden.

„Elektronische Unterlagen sind einfacher verwaltbar.“ (TN 9)

Auch die Zeit- und Ortsunabhängigkeit bei der Bearbeitung wurde als Mehrwert von den Teilnehmenden genannt.

„Kann es mir zeitlich einrichten, wann es passt.“ (TN 9)

„Jeder Zeit zum Nachschlagen am PC, Laptop, Smartphone, etc.“ (TN 6)

Einen weiteren Vorteil des online Tools zur Zielausarbeitung sah eine der befragten Coaches darin, dass die Bearbeitung zu einem beliebigen Zeitpunkt fortgeführt werden konnte.

„Ich habe 4 Ziele definiert und ein Ziel detailliert und voll ausgewertet. Die anderen Ziele wollte ich nicht löschen, sondern stehen lassen. Wenn ich das erste Ziel erreicht habe, möchte ich die anderen weitere ausarbeiten.“ (TN 14)

Die Gestaltung des online Tools zur Zielausarbeitung wurde von manchen Teilnehmenden als unattraktiv beschrieben.

„Die optische Gestaltung etwas attraktiver, ev. hinterlegen mit Raster, die Schriftgröße unterschiedlich, eventuell Piktogramme einsetzen, Bildersprache. Ich bin ein visueller Typ, kann mir die Dinge so besser merken und sind für mich besser umsetzbar, sie wirken attraktiver auf mich.“ (TN 1)

Technische Schwierigkeiten sind nur bei einer der teilnehmenden Personen aufgetreten, da die weiterführende Verlinkung nicht gefunden werden konnte.

„Einmal war ein Link ‚weiter‘ nicht vorhanden.“ (TN 4)

Zu Themen betreffend Benutzerführung, wurde vermehrt bei den negativ wahrgenommenen Aspekten, Bezug auf die Orientierung während der Bearbeitung der Zielausarbeitung genommen.

„Überblick / Orientierung über den gegangenen Pfad war nicht immer gegeben. Wo bin ich grade !?“ (TN 7)

„Allenfalls anzeigen man sei auf Seite x von y oder wie hier bei der Auswertung bei wieviel Prozent man ist (oder hatte ich das übersehen?).“ (TN 9)

Die Strukturierung und der Ablauf des Tools zur Zielausarbeitung wurden von der Hälfte der Teilnehmenden als positiven Aspekt genannt.

„Die klare Vorgabe des Ablaufs und die bereits formulierten Fragen, sowie die unumgängliche Führung per ‚weiter‘ zum Ziel/Ende bringend.“ (TN 1)

„Es ist schematisiert und vorgegeben, brauche mir keine eigenen Gedanken zur Struktur machen.“ (TN 7)

„Dass es so detailliert und zielgerichtet konkret wird - ich wurde an die konkrete Umsetzung mit den richtigen Fragen herangeführt. Ich konnte wie nicht ausweichen oder zu vage in meinen Aussagen sein - meine Motivation war hoch, mich durch dieses Tool durchzuarbeiten, damit ich konkrete Ideen für die nächsten Umsetzungsschritte habe. Das ist mir dank dieses Tool aufgezeigt worden.“ (TN 12)

Während der Bearbeitung der Zielausarbeitung hat den teilnehmenden Personen des Öffteren die Möglichkeit gefehlt, wieder zu einer vorherigen Frage zurückzukehren, oder auch Antworten zu editieren oder im Nachhinein zu ergänzen.

„Während dem Prozess ist es schwierig, im Ablauf zurück zu gehen um eine Korrektur zu machen (Navigationsproblem).“ (TN 5)

„Allgemein sind die Möglichkeiten gemachte Eingaben zu editieren entweder schlecht ersichtlich oder Zuwenig vorhanden.“ (TN 14)

Die Benutzerführung wurde bei der Evaluation in Form geschlossener Fragen erfragt. Die in Abbildung 2 dargestellten Auswertungen zeigen, dass sich die teilnehmenden Personen nicht optimal zurechtgefunden haben.

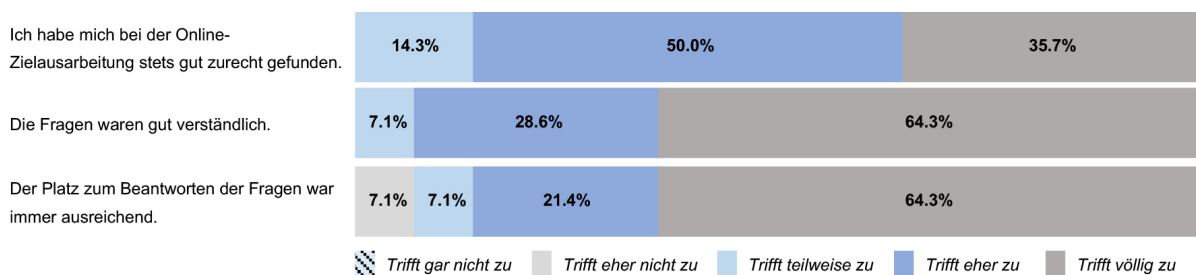


Abbildung 6: Benutzerführung der online Zielausarbeitung (n=14, keine fehlenden Werte)

Weiter lässt sich erkennen, dass die Fragen überwiegend gut verstanden wurden und diese in den meisten Fällen genügend ausführlich beantwortet werden konnten.

4.1.2 Zeitaufwand für die Zielausarbeitung

Ein weiterer wichtiger Aspekt betreffend Eignung des online Tools zur Zielausarbeitung ist der zeitliche Aspekt. Dazu wurden die Teilnehmenden in einem ersten Schritt dazu befragt, wie viel Zeit diese insgesamt für die Zielausarbeitung mit dem online Tool aufgebracht haben. Der grösste Teil der Personen, insgesamt 64.3%, haben zwischen 30 und 60 Minuten für die Zielausarbeitung benötigt. Zu jeweils 14.3% haben die weiteren Teilnehmenden entweder weniger als 30 Minuten, oder zwischen 90 und 120 Minuten in die Ausarbeitung ihrer Ziele investiert. Eine Bearbeitungsdauer von ungefähr 60 – 90 Minuten wurden lediglich von 7.1% angegeben.

Des Weiteren wurde bei der Evaluation erfragt, wie die Dauer der Bearbeitung wahrgenommen wurde. Lediglich 28.6% der Teilnehmenden haben die Dauer der gesamthaften Bearbeitung als genau richtig empfunden und die weiteren 71.4% haben die Bearbeitungsdauer als etwas zu lang wahrgenommen.

„Wenn man zu viele Handlungsziele formuliert und diese auch als umsetzbar betrachtet, dauert die Zielausarbeitung zu lange. Vielleicht sollte bei den Handlungszielen noch ausführlicher erklärt werden, was man anschliessend damit tun muss. Oder es sollten noch mehr Fragen gestellt werden, die einem dazu bringen, die weniger wahrscheinlichen Handlungsziele zu löschen.“ (TN 13)

Keiner der Teilnehmenden hat angegeben, dass die Dauer der Bearbeitung zu kurz, oder viel zu lang gedauert habe. Die gesamte Bearbeitungsdauer wurde als tendenziell als etwas zu lang gewertet. Dies wurde insbesondere auf die Ausarbeitung der einzelnen Teilziele zurückgeführt.

„Bei mehreren Teilzielen wird die Ausarbeitung zur Geduldsprobe. Eine Beschränkung wäre wahrscheinlich gut.“ (TN 5)

Tabelle 3: Kreuztabelle zum Zusammenhang zwischen der gesamthaft aufgewendeten Bearbeitungsdauer und der wahrgenommenen Dauer der Zielausarbeitung (Chi-Quadrat=1.750, p=.626, Cramers V=.354, keine fehlenden Werte)

		Wahrgenommene Dauer der Zielausarbeitung		
		Genau richtig	Etwas zu lang	Total
Gesamthafte Bearbeitungsdauer	Weniger als 30 Minuten	1 (50,0%)	1 (50,0%)	2 (100,0%)
	Ungefähr 30 - 60 Minuten	3 (33,3%)	6 (66,7%)	9 (100,0%)
	Ungefähr 60 - 90 Minuten	0	1 (100,0%)	1 (100,0%)
	Ungefähr 90 - 120 Minuten	0	2 (100,0%)	2 (100,0%)
Total		4	10	14

Der obenstehenden Tabelle 3 ist zu entnehmen, dass eine Bearbeitungsdauer von bis zu 60 Minuten als richtig, oder etwas zu lang wahrgenommen wird. Dauerte die Bearbeitung mehr als 60 Minuten, wurde die Dauer der Bearbeitung als etwas zu lang empfunden. Interessant ist auch, dass ab einer investierten Zeit von mindestens 60 Minuten, bei grösserer Bearbeitungsdauer die Dauer nicht als viel zu lang wahrgenommen wurde, sondern auch bei mehr investierter Zeit, die Dauer lediglich als etwas zu lang bewertet wurde.

4.1.3 Nutzen

Das online Tool zur Zielausarbeitung wurde weiter auf dessen wahrgenommenen Nutzen untersucht. Einen Nutzen sahen die Teilnehmenden beispielsweise darin, dass sie durch die Verwendung des Tools dazu angeregt wurden, sich mit ihren Zielen auseinanderzusetzen.

*„Zudem sind die Fragen zur Motivation und Umsetzbarkeit ein guter Denkanstoss.“
(TN 13)*

Um den Nutzen des Tools zu eruieren, wurde einerseits die Zielbindung erfragt, aber auch wie überzeugt und motiviert die Teilnehmenden sind, ihre geplanten Ziele umzusetzen.

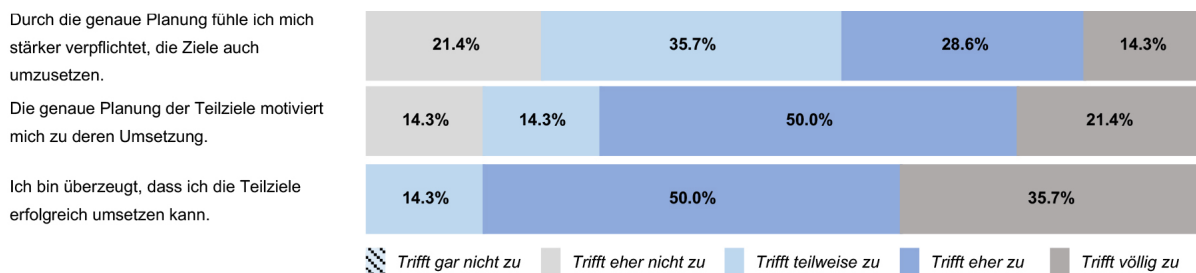


Abbildung 7: Zielbindung, Überzeugung und Motivation hinsichtlich Umsetzung (n=14)

Wie aus Abbildung 7 hervorgeht, haben die meisten der Teilnehmenden angegeben, dass

sie sich durch die genaue Planung der einzelnen Teilziele dazu motiviert fühlen, die Teilziele auch umzusetzen.

Eine hohe Zustimmung fand die Frage nach der Überzeugung, ob die Teilziele umgesetzt werden können. Eine erhöhte Zielbindung durch die Nutzung des Tools, kann aufgrund der Antworten nicht nachgewiesen werden, denn mehr als die Hälfte der Teilnehmenden hat angegeben, dass es nicht, oder nur teilweise zutrifft, dass durch die genaue Planung der Teilziele, eine verstärkte Verpflichtung zu deren Umsetzung wahrgenommen wird.

Tabelle 4: Kreuztabelle zum Zusammenhang zwischen dem Umsetzungsstatus von Teilzielen und der Wahrnehmung einer stärkeren Verpflichtung zur Umsetzung der Teilziele durch genaue Planung (Chi-Quadrat=2.913, p=.405, Cramers V=.456, keine fehlenden Werte)

		Wahrnehmung einer stärkeren Verpflichtung zur Umsetzung der Teilziele durch genaue Planung					Total
		Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft teilweise zu	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	
Mit der Umsetzung eines Teilziels bereits begonnen	Nein	0	1 (33,3%)	2 (66,7%)	0	0	3 (100,0%)
	Ja	0	2 (18,2%)	3 (27,3%)	4 (36,4%)	2 (18,2%)	11 (100,0%)
Total		0	3	5	4	2	14

Werden jedoch die Werte der Personen, welche bereits mit der Umsetzung eines Teilziels begonnen haben, jenen gegenübergestellt, welche ihre Teilziele erst geplant haben, zeigt sich eine Tendenz. Tabelle 4 veranschaulicht diese Tendenz, denn es ist ersichtlich, dass gerade jene, welche noch nicht mit der Umsetzung eines der geplanten Teilziele begonnen haben angegeben, dass die empfundene Verpflichtung gegenüber der Umsetzung der Teilziele nicht durch die genaue Planung verstärkt wird.

Teilnehmende, welche bereits mit der Realisierung eines Teilziels begonnen haben, wurden danach befragt, inwiefern sie einen Nutzen der Zielausarbeitung, bei der Umsetzung erkennen.

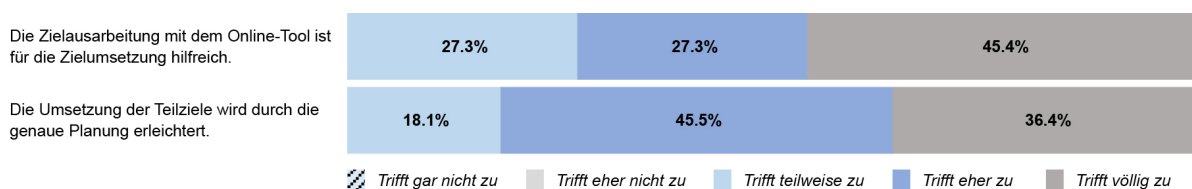


Abbildung 8: Nutzen der Zielausarbeitung bei der Zielrealisierung (n=11)

Die Teilnehmenden haben, wie Abbildung 8 zeigt, die Zielausarbeitung mit dem online Tool als hilfreich für die spätere Umsetzung des Ziels empfunden. Des Weiteren haben die teil-

nehmenden Personen den Aspekt der detaillierten Planung als Erleichterung für die Umsetzung erlebt.

4.1.4 Unterstützung

Ein weiterer Aspekt, welcher zur Frage der Eignung evaluiert wurde, ist, inwiefern das online Tool den Coachees auch Unterstützung bietet.

Die Teilnehmenden haben als positiv wahrgenommen, dass die Fragen des online Tools sie dabei unterstützen, sich mit einer aktuellen Situation oder einer aktuellen Problemstellung auseinanderzusetzen.

„Die Art der Fragestellungen haben mich angespornt, mich mit den Fragen in Zusammenhang mit meiner Situation auseinanderzusetzen und Lösungsansätze zu definieren.“ (TN 3)

„Dass ich mich mit einer Thematik etwas genauer auseinandersetze und Ziele expliziter formulieren muss.“ (TN 10)

Um zu untersuchen, ob bei der Verwendung des Tools ausreichend Unterstützung geboten wird, um realistische Teilziele zu setzen und in einer realisierbaren Menge, wurden die Teilnehmenden nach deren Einschätzung gefragt.

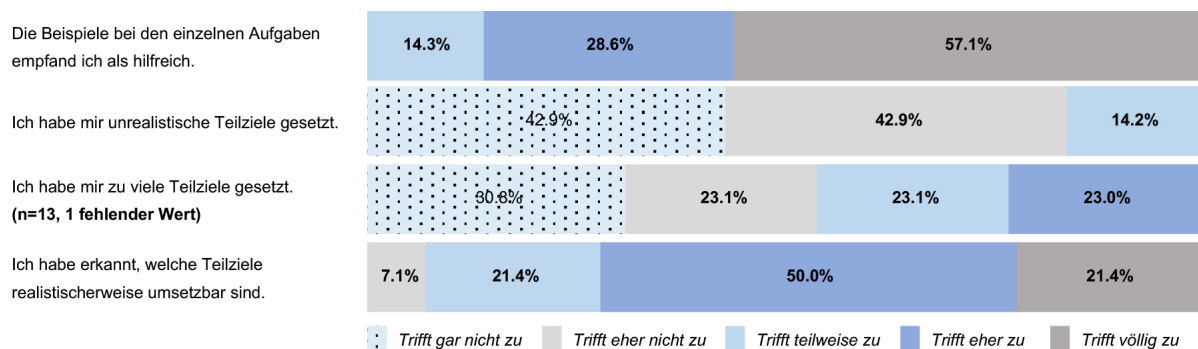


Abbildung 9: Einschätzung der gesetzten Teilziele (n=14)

Dabei hat sich, wie Abbildung 9 veranschaulicht, gezeigt, dass gerade die gegebenen Beispiele bei den einzelnen Fragen als hilfreich wahrgenommen wurden. Auch gaben die Teilnehmenden grösstenteils an, dass sie erkennen konnten, welche Teilziele realistischerweise umsetzbar sind und anschliessend auch realistische Teilziele gesetzt haben. Die eingeschätzte Machbarkeit der Menge gewählten und geplanten Teilziele, ist bei den teilnehmenden Personen unterschiedlich. Die Menge der Teilziele wurden von einigen Personen als zu viel erlebt.

Insgesamt 35.7% der Teilnehmenden haben sich noch weitere Unterstützung gewünscht. Einerseits wurde weitere Unterstützung seitens Coach, oder in Form auditiver Anleitungen genannt. Aber auch eine Unterstützung bei der Umsetzung der Teilziele war ein Anliegen, welches bei der Frage nach weiterer gewünschter Unterstützung beschrieben wurde.

*„in dem das Tool nach der Planung mich bei der Umsetzung besser unterstützt.“
(TN 5)*

„Danach: Jemanden, der mich motiviert, das Teilziel zu verwirklichen.“ (TN 13)

Zudem wünschten sich die teilnehmenden Coaches und Coachees auch weitere inhaltliche Unterstützung während der Bearbeitung der Zielausarbeitung.

„Bei der aus Wahl der Ziel Definierung fand ich zuerst kein Hauptziel! So hatte ich zu viele Teilziele die eigentlich alle Hauptziele waren! Dem zufolge die Hauptziel Definierung noch etwas genauer beschreiben!“ (TN 6)

„Genauere Beschreibungen wie zB Info-Button.“ (TN 4)

„Info über den ganzen Prozess, etwas mehr Benutzerführung, grafischen Rückmeldung zum Prozess.“ (TN 10)

Die weiteren 64.3% der Teilnehmenden gaben an, keine weitere Unterstützung benötigt zu haben.

4.2 Passung zum Coaching bei HMC

Um die Passung des online Tools zur Zielausarbeitung zum Coaching bei Hauswirth Mobile Coaching zu eruieren, wurden sämtliche Coachees, also jene Teilnehmenden, welche zurzeit an einem Coaching teilnehmen, oder in der Vergangenheit an einem Coaching teilgenommen haben, bezüglich dem Zeitpunkt der Bearbeitung der Zielausarbeitung sowie zu der Nachbesprechung im Anschluss an die Zielausarbeitung befragt.

4.2.1 Zeitpunkt der Zielausarbeitung

Sämtliche Coachees waren zum Zeitpunkt der Zielausarbeitung nicht in einem aktuellen Coaching-Prozess, sondern haben in der Vergangenheit an einem Coaching teilgenommen. Insgesamt 75% der Befragten, haben angegeben, den Zeitpunkt der Bearbeitung der Zielausarbeitung, als optimal empfunden zu haben. Die weiteren 25% hätten die Bearbei-

tung der Zielausarbeitung zu einem früheren Zeitpunkt, wie beispielsweise während dem Coaching-Prozess, als optimal erachtet.

„Als ich mitten im Prozess war.“ (TN 2)

„Ende November letzten Jahres, als ich mich für einen neuen Job informieren, bzw. suchen musste.“ (TN 3)

Es hat niemand angegeben, dass die Durchführung zu einem späteren Zeitpunkt sinnvoll wäre.

4.2.2 Nachbesprechung der Zielausarbeitung

Mit 62,5% der Coachees wurde im Anschluss eine Nachbesprechung der geplanten Ziele mit ihrer Coach durchgeführt. Eine dieser teilnehmenden Personen gab an, keine Nachbesprechung benötigt zu haben. Sämtliche weitere Teilnehmenden, welche eine Nachbesprechung hatten, haben diese als sinnvoll empfunden. Eine Nachbesprechung in einer anderen Form, hat sich keine der teilnehmenden Personen gewünscht.

4.3 Anforderungen an die Zielausarbeitung

Ob das online Tool zur Zielausarbeitung erfüllt und welche weiteren Anforderungen Coaches und Coachees an das Tool haben, wurde anhand von Verbesserungsvorschlägen erfragt und mittels der Frage, ob die Teilnehmenden das Tool weiterempfehlen oder im eigenen Coaching einsetzen würden.

4.3.1 Weiterempfehlungen und Einsatz im eigenen Coaching

Alle Teilnehmenden, welche angegeben haben, selbst nicht Coach zu sein, wurden danach gefragt, ob sie das online Tool zur Zielausarbeitung weiterempfehlen würden. Insgesamt 71.4% der Coachees würden das online Tool zur Zielausarbeitung weiterempfehlen. Weitere 28.6% haben angegeben, dass sie das Tool vielleicht weiterempfehlen würden. Die eventuelle Weiterempfehlung wurde damit begründet, dass das Tool für den individuellen Fall passend sein müsste und eine weitere Person konnte den erbrachte Nutzen noch nicht einschätzen.

„Hilft nur, wenn es zu jemandem passt.“ (TN 11)

„Ich würde erst schauen wollen, ob es für mich nachhaltig Erfolg bringt.“ (TN 4)

Alle Teilnehmenden, welche angegeben haben Coach zu sein, wurden danach gefragt, ob sie das online Tool zur Zielausarbeitung bei deren eigenen Coachings einsetzen würden. Dabei haben 57.1% der Coaches angegeben, dass sie das Tool selbst ebenfalls einsetzen würden. Lediglich vielleicht das Tool einsetzen, würden 28.6% der befragten Coaches. Auch hinsichtlich der eventuellen Verwendung wurde ausgesagt, dass das Tool auf für den Coachee und dessen Situation passend sein müsse.

„Ich müsste noch etwas mehr damit arbeiten. Hängt von der konkreten Fragestellung ab.“ (TN 10)

„Kommt auf den/die Kunden an - wer eher Mühe hat mit Planen, Ziele setzen generell würde ich in einem persönlichen Coaching anleiten. Wer sowieso zielgerichtetes Arbeiten gewohnt ist, den würde ich mit der elektronischen Zielausarbeitung beauftragen.“ (TN 9)

Eine weitere Person hat angegeben, dass sie das Tool nicht im eigenen Coaching verwenden würde, da bereits ausreichend offline Tools angewendet werden können.

4.3.2 Verbesserungsvorschläge

Der am meist genannte Verbesserungsvorschlag von Coachees und Coaches ist die Möglichkeit zum Exportieren der Teilziele zu einem anderen Medium. Die mittels Übertragung der Teilziele mit deren Kontrollzeitpunkt in den Kalender, sowie den Export als PDF, oder den Versand per E-Mail.

„Ein Kalender der ausgedruckt werden kann.“ (TN 2)

„Eine Verknüpfung zu einem Kalender, welcher mir dann Erinnerungen auf eine definierte e-mail-Adresse sendet. Der Kalender braucht nicht eine Luxuslösung zu sein. Eine Erinnerungsfunktion (automatisches e-Mail) und eine schlichte Visualisierung reicht. Ich denke das wäre sehr hilfreich und zeitgleich machbar.“ (TN 14)

Auch fänden Coachees sowie Coaches eine Verbesserung hinsichtlich Benutzerführung hilfreich, wie beispielsweise das Setzen von einem Bearbeitungsstatus, oder einer verbesserten Navigation.

„Das Tool ist bereits sehr gut, Gratulation. Wenn ich etwas verbessern würde, würde ich auf der linken Seite in einem immer sichtbaren Fenster einen Ablauf / Prozessbaum zeigen (siehe z.B. EasyTax Kanton Aargau/Baselland). Er zeigt mir immer an wo ich bin und visualisiert meine verschiedenen Ziele. Daneben ergäbe sich die Mög-

lichkeit, auf einfache Weise auf zuvor gemachte Eingaben zurückzukommen und sie zu ändern.“ (TN 14)

„Status setzen, einfachere Navigation (vorwärts, zurück).“ (TN 5)

Einen weiteren Verbesserungsvorschlag, welcher sowohl Coaches, als auch Coachees äusserten, war die Möglichkeit, gemachte Antworten sowie Teilziele zu bearbeiten und zu löschen.

„Zielbeurteilung/-überarbeitung fehlte mir.“ (TN 10)

„Teilziele löschen.“ (TN 5)

Die befragten Coaches sehen auch inhaltliche weitere Fragen oder Übungen als eine mögliche Verbesserung.

„Als NLP Lehrtrainerin würde ich vorschlagen, dass sich der Kunde ein inneres Bild vorstellt wie das Ziel aussehen würde. Wie dann dann die Gefühle wären, wenn das Ziel erreicht ist - so tun als ob.“ (TN 8)

Die befragten, welche angegeben haben, dass sie selbst nicht Coach sind, haben weitere Hilfestellungen in Form von Personalisierung und weiterer Beispiele als Verbesserungsvorschläge angegeben.

„Als Input könnte ich mir vorstellen, dass eine Fragestellung definiert wird, welche der Einfluss der Zielsetzungen und die aktuelle Situation auf mein Umfeld betrifft.“ (TN 3)

„Weiterführende Informationen (evtl. mehr Beispiele).“ (TN 4)

5 Diskussion

In diesem Kapitel werden die gewonnenen Ergebnisse im Hinblick auf die Fragestellung und Unterfragestellungen interpretiert sowie Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen abgeleitet. Zudem werden noch offene Fragen thematisiert. Ein Ausblick auf mögliche weitere Forschungen wird gegeben.

Wie die vorliegenden Ergebnisse aufzeigen, wurde bei dem online Tool zur Zielausarbeitung gerade die Möglichkeit geschätzt, dass die Bearbeitung selbstständig, zeit- und ortsunabhängig durchgeführt werden kann. Durch das online Tool können die Angaben wieder spontan nachgelesen werden. Die Bearbeitung kann zu einem späteren Zeitpunkt weitergeführt werden. Diese Möglichkeiten wurden als Vorteil empfunden. Die Zielausarbeitung erfolgte grösstenteils an einem Computer oder Laptop, dennoch aber wurden unterschiedliche Plattformen zur Bearbeitung genutzt. Dass gerade jene die weniger oft an der Zielausarbeitung gearbeitet haben, einen Laptop oder Computer verwendeten, könnte daran liegen, dass für längere Bearbeitungssequenzen, die Durchführung an einem grösseren Bildschirm als angenehm empfunden wird. Somit stellt sich eine plattformunabhängige Webapplikation, als geeignete Form für die Zielausarbeitung von Coachees dar.

Die Wirkfaktoren ergebnisorientierte Selbstreflexion sowie ergebnisorientierte Problemreflexion aus dem coachingtool-spezifische Wirkfaktorenmodell nach Wechsler (2012), wurden beim online Tool zur Zielausarbeitung als positiv wahrgenommen, denn die Teilnehmenden wurden dazu angeregt, dass sie sich mit sich und ihrer aktuellen Situation auseinandersetzen.

Betreffend dem Wirkfaktor Zielklärung hat sich herausgestellt, dass der Ablauf nach dem Rubikon-Modell der Handlungsphasen nach Heckhausen und Gollwitzer (1987), eine geeignete Grundlage zur Zielklärung darstellt. So wurde die Struktur von den Teilnehmenden als unterstützend empfunden. Es hat sich jedoch auch gezeigt, dass das Tool dazu führen kann, dass zu viele Teilziele gewählt werden und die detaillierte Planung mehrerer Teilziele dazu führen kann, dass die Bearbeitungsdauer als zu lange wahrgenommen wird. Bereits bei einer Bearbeitungsdauer von über 30 Minuten, wurde der Zeitaufwand als etwas zu hoch eingeschätzt. Dies wurde von den Teilnehmenden auf die Detailplanung mehrerer Teilziele zurückgeführt. Dass Teilnehmende, welche mehr als eine Stunde an der Zielausarbeitung gearbeitet haben, die Bearbeitungsdauer nicht als viel zu lang wahrgenommen haben, könnte aufzeigen, dass je nach individueller Situation, eine detailliertere Planung als nützlich empfunden wird. Es ist auch zu beachten, dass zum Zeitpunkt der Durchführung der Zielausarbeitung, keine der Personen gecoacht wurde. Es wäre somit möglich, dass

beim Zeitpunkt der Durchführung, nicht bei allen Teilnehmenden eine aktuelle Problemstellung vorlag und daher die Bereitschaft zur Investition von Zeit nicht gleich gegeben war.

Der nächste Wirkfaktor beim coachingtool-spezifischen Wirkfaktorenmodell nach Wechsler (2012), ist die Umsetzungsunterstützung. Durch die genaue Planung der gewählten Teilziele wurden die Teilnehmenden gut auf deren Umsetzung vorbereitet. Während der Umsetzung der geplanten Teilziele war ein direkter Nutzen der Zielausarbeitung für die Teilnehmenden erkennbar. Zudem wünschten sich die Teilnehmenden noch weitere Unterstützung während der Umsetzung, wie beispielsweise jemanden der als Motivator zur Seite steht. Dies ist jedoch ein Aspekt, welcher durch ein Coaching-Tool nicht abgedeckt werden kann. Bezugnehmend auf den nächsten Wirkfaktor, die Ressourcenaktivierung, kann diesbezüglich einzig dabei unterstützt werden, dass bei der Zielausarbeitung, soziale Ressourcen aus dem eigenen Umfeld erkannt werden. Die Ressourcen werden durch das online Tool zur Zielausarbeitung gut aktiviert, denn die Teilnehmenden sahen die gesetzten Teilziele weitgehend als gut realisierbar an und sind davon überzeugt, diese erfolgreich umsetzen zu können. Auch eine Erlebnisaktivierung durch die Nutzung des online Tools zur Zielausarbeitung kann aus den einzelnen Aussagen entnommen werden.

Das coachingtool-spezifische Wirkfaktorenmodell nach Wechsler (2012) geht nicht auf die Thematik von mediengestützten Coaching-Tools ein. Es lässt sich jedoch vermuten, dass mediengestützte Coaching-Tools andere Voraussetzungen und Chancen mit sich bringen und dadurch zusätzliche Wirkfaktoren von Bedeutung sind. Im Rahmen der hier durchgeführten Evaluation haben sich so weitere Aspekte gezeigt, welche bei einem mediengestützten Coaching-Tool beachtet werden sollten. Ein durchaus wichtiger Aspekt scheint in diesem Zusammenhang die Benutzerführung zu sein. Dabei ist darauf zu achten, dass sich während der Bearbeitung, die Benutzer gut zurechtfinden können und die Möglichkeit haben, wieder zurückzugehen und getätigte Angaben einzusehen. Eine grafisch ansprechende Benutzeroberfläche wurde von den Teilnehmenden ebenfalls gewünscht. Auch ist ein Bedürfnis erkennbar, die bereits gegebenen Antworten zu editieren, auszudrucken oder in ein anderes Medium zu exportieren.

Die Passung zum Coaching-Prozess bei Hauswirth Mobile Coaching, zeigte sich in der gegebenen Form als sehr gut. Die Zielausarbeitung im direkten Anschluss an das Coaching, wurde als optimaler Zeitpunkt wahrgenommen. Dass einzelne Coachees die Zielausarbeitung zu einem früheren Zeitpunkt als sinnvoll erachteten, könnte darauf zurückzuführen sein, dass zum Zeitpunkt der Bearbeitung der Zielausarbeitung, das Coaching bereits zu

weit in der Vergangenheit lag. Die Nachbesprechung mit der Coach, wurde als sinnvoll empfunden. Sie empfanden diese als sinnvolle Art der Unterstützung.

Zusammenfassend lassen die gewonnenen Ergebnisse erkennen, dass das online Tool zur Zielausarbeitung ein geeignetes Instrument zur Optimierung der Zielausarbeitung von Coachees darstellt. Durch die im Folgenden dargelegten Gestaltungs- und Handlungsvorschläge kann das online Tool noch weiter optimiert werden.

5.1 Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen

Aufgrund der positiv und negativ wahrgenommenen Aspekte sowie den genannten Verbesserungsvorschlägen der Teilnehmenden, gehen verschiedene Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen hervor.

Um die Akzeptanz der Teilnehmenden hinsichtlich der Bearbeitungsdauer zu erhöhen, wird empfohlen, dass eine beschränkte Anzahl an Teilzielen zur Umsetzung ausgewählt werden kann und erst nach detaillierter Planung dieser, die Möglichkeit besteht, weitere einzelne Teilziele auszuwählen. Auf diese Weise, wird eine bessere Einschätzung des Aufwands zur Teilzielplanung ermöglicht und die Bearbeitung des Tools zur Zielausarbeitung kann über einen längeren Zeitraum genutzt werden. So könnte ein Coachee ein konkretes Teilziel planen und umsetzen und dann in der postaktionalen Phase bewerten. Bei Bedarf könnte dann ein neues Teilziel zur Zielerreichung des übergeordneten Ziels ausgearbeitet.

Ebenfalls empfehlenswert wäre eine Ergänzung der Funktion, dass Teilnehmende ihre getätigten Antworten überarbeiten und ergänzen können.

5.1.1 Verbesserungsvorschläge der Teilnehmenden

Die folgenden Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen haben sich die Teilnehmenden gewünscht. Sie zeigen die weiteren Anforderungen auf, welche Coachees und Coaches an die online Zielausarbeitung haben.

5.1.1.1 Verbesserte Navigation

Den Teilnehmenden war teilweise nicht transparent genug, wo sie sich gerade befinden. Diesbezüglich wünschten sie sich eine eingeblendete Navigation, wo ersichtlich ist, bei welchem Schritt sie sich aufhalten und was noch kommen wird.

5.1.1.2 Anzahl der Teilziele

Die Ausarbeitung der Teilziele nahmen die Teilnehmenden als zu aufwändig wahr, wenn zu viele Teilziele gesetzt worden sind. Die Teilnehmenden nannten den Wunsch, dass die

Teilziele in der Anzahl beschränkt werden, oder dass die zuvor gestellten Fragen so erweitert werden, dass diese zur Abnahme an gewählter Teilziele führen.

5.1.1.3 Übertragung in Kalender

Einer der meist genannten Verbesserungsvorschläge ist, dass die Kontrolldaten mit deren Teilzielen in den Kalender übertragen werden können. Auch eine Art Erinnerungsfunktion per Mail, wurde diesbezüglich gewünscht.

5.1.1.4 Design

Das Design wurde als eher unattraktiv wahrgenommen. Eine Verbesserungsmöglichkeit sehen die Teilnehmenden daher in einem attraktiveren Erscheinungsbild.

5.2 Ausblick

Sämtliche der Teilnehmenden, welche selbst nicht Coach sind, haben zum Zeitpunkt der Bearbeitung der Zielausarbeitung den Coaching-Prozess bereits abgeschlossen. Dies könnte die Ergebnisse der Evaluation insofern beeinflusst haben, dass den Teilnehmenden beim Zeitpunkt der Zielausarbeitung keine aktuelle Problemstellung vorliegt und die Motivation zur Zielausarbeitung und Umsetzung der Ziele weniger stark ist. Interessant wäre demnach eine weitere Erhebung, bei welcher Coachees befragt werden, welche sich bei der Durchführung der online Zielausarbeitung in der letzten Phase des Coaching-Prozesses von HMC befinden.

Nicht geklärt werden konnte, inwiefern die Durchführung der Zielausarbeitung die Zielbindung erhöht. Denn es lässt sich nicht beurteilen, in welchem Ausmass, im Vorfeld, bereits Motivation hinsichtlich der Zielverfolgung gegeben war. Dass gerade jene, welche noch nicht mit der Umsetzung eines Teilziels begonnen haben, keine erhöhte Verpflichtung durch die Zielausarbeitung empfinden, kann verschiedene Gründe haben. So wäre es möglich, dass das online Tool zur Zielausarbeitung die Zielbindung nicht genügend fördert. Es wäre jedoch auch möglich, dass bei den betroffenen Teilnehmenden zurzeit keine aktuelle Problemstellung vorlag. In einer weiteren Untersuchung scheint es daher sinnvoll abzufragen, ob eine aktuelle Problemstellung vorliegt und welche Priorität dem übergeordneten Ziel beigegeben wird.

Empfehlenswert wäre eine kontinuierliche Evaluation (vgl. Döring und Bortz, 2016), sodass nach umgesetzten Verbesserungsvorschlägen, das online Tool neu bewertet werden kann. Somit liessen sich auch neue Anforderungen von Coachees und Coaches zeitnah erkennen

und daraus aktuelle Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen ableiten. Eine erneute Evaluation könnte beispielsweise alle zwei bis drei Jahre erfolgen.

Offen bleibt auch die Frage nach dem effektiven, langfristigen Nutzen der online Zielausarbeitung. Da die Befragung der Teilnehmenden zeitnah an der Durchführung der Zielausarbeitung stattgefunden hat, war es nicht möglich nach dem Ergebnis der Zielrealisierung und nach der nachträglichen Bewertung des Ziels zu fragen. Es konnte somit lediglich eine Evaluation bis hin zur aktionalen Phase im Rubikon-Modell der Handlungsphasen durchgeführt werden. Eine Erhebung zu einem späteren Zeitpunkt nach der Bearbeitung der Zielausarbeitung wird nahegelegt.

6 Literaturverzeichnis

- Achtziger, A. & Gollwitzer, P.M. (2010). Motivation und Volition im Handlungsverlauf. In Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (4. Aufl.) (S. 309-363). Heidelberg: Springer.
- Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84 (2), 191-215.
- Bartlett, J.E. II (2007). Advances in coaching practices: A humanistic approach to coach and client roles. *Journal of Business Research*, 60 (1), 91-93
- Böning, U. & Strikker, F. (2014). Ist Coaching nur Reaktion auf gesellschaftliche Entwicklungen oder auch Impulsgeber? *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 21 (4), 483-496.
- Carstens, T. (2013). Der Einsatz von Tablet-Computern im Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 20 (3), 333-343.
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). Evaluationsforschung. In Döring, N. & Bortz, J. (Hrsg.), *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Aufl.) (S. 975-1036). Berlin Heidelberg: Springer.
- Faude-Koivisto, T. & Gollwitzer, P. (2011). Wenn-Dann Pläne: eine effektive Planungsstrategie aus der Motivationspsychologie. In Birgmeier, B. (Hrsg.), *Coachingwissen* (2. Aktualisierte und erweiterte Aufl.) (S. 209-227). Heidelberg: Springer VS für Sozialwissenschaften.
- Geissler, H., Hasenbein, M. & Wegener, R. (2013). E-Coaching: Prozess- und Ergebnisevaluation des „Virtuellen Zielerreichungscoachings“. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 20 (2), 125-142.
- Gollwitzer, P.M. (1999). Implementation Intentions: Strong Effects of Simple Plans. *American Psychologist*, 54 (7), 493-503.
- Grawe, K. (2005). (Wie) kann Psychotherapie durch empirische Validierung wirksamer werden? *Psychotherapeutenjournal*, 2005 (1), 4–11.
- Greif, S. (2011). Grundlagentheorien und praktische Beobachtungen zum Coachingprozess. In Birgmeier, B. (Hrsg.), *Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun?* (2. aktualisierte und erweiterte Aufl.) (S. 185-208). Heidelberg: Springer VS für Sozialwissenschaften.
- Heckhausen, H. & Gollwitzer, P.M. (1987). Thought Contents and Cognitive Functioning in Motivational versus Volitional States of Mind. *Motivation and Emotion*, 11 (2), 101-120.

- Helferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Kleinbeck, U. (2010). Handlungsziele. In Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (4. Aufl.) (S. 285-308). Heidelberg: Springer.
- Kuckartz, U., Ebert, T., Rädiker, S. & Stefer, C. (2009). *Evaluation online. Internetgestützte Befragung in der Praxis*. (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS für Sozialwissenschaften.
- Locke, E.A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied and Preventive Psychology*, 5 (2), 117-124.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57 (9), 705–717.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (2013). Goal Setting Theory, 1990. In Latham, P.L. & Locke, E.A. (Hrsg.), *New Developments in Goal Setting and Task Performance* (S. 3-15). East Sussex: Routledge.
- Moskaliuk, J. (2015). *Motivationspsychologie für die Berufspraxis: Praktisches Wissen für Coaches, Berater und Führungskräfte*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Peterson, D.B. & Hicks, M.D. (1996). *Leader as coach: Strategies for coaching and developing others*. Minneapolis: Personnel Decisions International.
- Scott, M.L. & Nowlis, S.M. (2013). The Effect of Goal Specificity on Consumer Goal Reengagement. *Journal of Consumer Research*, 40 (3), 444-459.
- Storch, M. (2011). Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation. In Birgmeier, B. (Hrsg.), *Coachingwissen* (2. aktualisierte und erweiterte Aufl.) (S. 185-208). Heidelberg: Springer VS für Sozialwissenschaften.
- Wechsler, T. (2012). Das coachingtool-spezifische Wirkfaktorenmodell. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 19 (4), 405-423.

7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ablauf eines Coaching-Prozess bei Hauswirth Mobile Coaching (eigene Darstellung).....	1
Abbildung 2: Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen nach Heckhausen und Gollwitzer (1987) (Achtziger & Gollwitzer, 2010, S. 311).....	9
Abbildung 3: Einordnung der sechs coachingtool-spezifischen Wirkfaktoren in das Rubikon-Modell (Wechsler, 2012, S. 419).....	12
Abbildung 4: Darstellung des Prozessablaufs des Coaching-Tools zur Zielausarbeitung (eigene Darstellung).....	15
Abbildung 5: Darstellung des Ablaufs der angewendeten Methode (eigene Darstellung) ...	17
Abbildung 6: Benutzerführung der online Zielausarbeitung (n=14, keine fehlenden Werte)	24
Abbildung 7: Zielbindung, Überzeugung und Motivation hinsichtlich Umsetzung (n=14).....	26
Abbildung 8: Nutzen der Zielausarbeitung bei der Zielrealisierung (n=11)	27
Abbildung 9: Einschätzung der gesetzten Teilziele (n=14)	28

8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Exemplarischer Auszug aus dem Kategoriensystem am Beispiel der Hauptkategorie „Gewünschte Unterstützung“	20
Tabelle 2: Kreuztabelle zum Zusammenhang zwischen der Häufigkeit der Bearbeitung und der Verwendung von Smartphones oder Tablets (Chi-Quadrat=8.909, p=.031, Cramers V=.798, keine fehlenden Werte).....	22
Tabelle 3: Kreuztabelle zum Zusammenhang zwischen der gesamthaft aufgewendeten Bearbeitungsdauer und der wahrgenommenen Dauer der Zielausarbeitung (Chi-Quadrat=1.750, p=.626, Cramers V=.354, keine fehlenden Werte).....	26
Tabelle 4: Kreuztabelle zum Zusammenhang zwischen dem Umsetzungsstatus von Teilzielen und der Wahrnehmung einer stärkeren Verpflichtung zur Umsetzung der Teilziele durch genaue Planung (Chi-Quadrat=2.913, p=.405, Cramers V=.456, keine fehlenden Werte).....	27

9 Anhang

9.1 Instrument zur Zielausarbeitung

Teil 1: Prädezyionale Phase

1. Machen Sie sich anhand der im Coaching bisher besprochenen Themen Gedanken darüber, welche Wünsche Sie haben und schreiben Sie diese stichwortartig auf.
2. Überlegen Sie sich, was Ihnen bei den zuvor genannten Wünschen besonders wichtig ist. Wählen Sie daraus einen Themenbereich und formulieren Sie daraus ein übergeordnetes Ziel, welches Sie anstreben. Verwenden Sie dazu einen positiv formulierten Satz im präsens und vermeiden Sie dabei Vermeidungswörter wie „keine“, „nicht“ und „ohne“.
Beispiel eines Ziels: Ich kann mir mehr Zeit für mich nehmen.
3. Durch welche Handlungen, denken Sie, können Sie ihr Ziel erreichen. Schreiben Sie alle Ideen auf, welche Ihnen einfallen.
Beispiel einer Handlung: Einen Tag in der Woche mache ich frei.
4. Sie haben nun mögliche Handlungen erfasst. Machen Sie sich zu jeder der genannten Handlungen Gedanken und beantworten Sie dazu ein paar Fragen.
 - 4.1. Welche positiven Konsequenzen ergeben sich daraus?
 - 4.2. Welche negativen Konsequenzen ergeben sich daraus?
 - 4.3. Was kann mich dabei unterstützen?
 - 4.4. Wer kann mich dabei unterstützen?
 - 4.5. Wie überzeugt sind Sie davon, dass Sie die Handlung umsetzen können? (Skala 1-5)
 - 4.6. Wie motiviert sind Sie, die Handlung umzusetzen? (Skala 1-5)
 - 4.7. Weshalb lohnt es sich, die Handlung umzusetzen?
5. Entscheiden Sie sich, welche der genannten Handlungen Sie umsetzen möchten.

Teil 2: Postdezyionale Phase

1. Beschreiben Sie so genau wie möglich, wie Sie die jeweilige Handlung umsetzen möchten.
 - 1.1. Wie möchten Sie die Handlung genau umsetzen?
Beispiel: An einem bis zwei fest definierten Tagen in der Woche nehme ich frei..
 - 1.2. Wann möchten Sie mit der Durchführung beginnen?
Beispiel: 01.01.2016.
 - 1.3. Zu welchen Zeiten möchten Sie daran arbeiten?
Beispiel: Jeden Sonntag und wenn möglich auch am Samstag.
 - 1.4. Wo oder mit wem möchten Sie an der Handlung arbeiten?
Beispiel: zu Hause oder unterwegs. Meine Familie.

2. Sie können hier aus den bereits angegebenen Angaben ein präzises Handlungsziel formulieren. Dies kann sinnvoll sein, um möglichst konkret Ihr Handlungsziel in Richtung Realisierung festzulegen. Formulieren Sie das Ziel so präzise wie möglich. Das nun formulierte Ziel ist Ihr Handlungsziel, welches Sie ab dem [Datum] umsetzen möchten. Verwenden Sie dazu einen positiv formulierten Satz im Präsens und vermeiden Sie dabei Vermeidungswörter wie „keine“, „nicht“ und „ohne“.

Beispiel: Ab dem 01.01.2016 nehme ich an den Sonntagen frei, um die Sonntage zu Hause oder unterwegs zu verbringen.

3. Welche Situation könnte eintreffen, welche die Umsetzung des Ziels erschweren könnte?

3.1. Was können Sie unternehmen um der Situation zu begegnen, damit Sie ihr Ziel dennoch erreichen können?

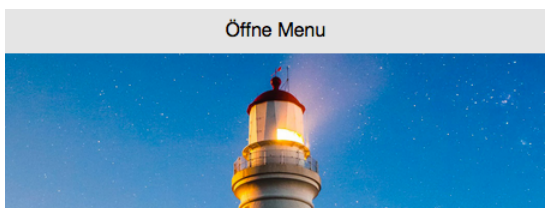
4. Woran merken Sie, dass Sie ihr Ziel erreicht haben?

5. Wann erwarten Sie eine erste positive Veränderung?

Beispiele: "23.07.2016" oder "Wenn ich das nächste Mal Ferien habe."

9.2 Screenshots of the online tool for goal setting

In the following images, it is about two screenshots of the mobile version of the online tool for goal setting. In the right image, the navigation bar was opened.



Goal setting

Think about what is most important to you from the wishes mentioned above. Choose a topic area from it and formulate a goal from it. Use a positive sentence in the present tense and avoid words like „no“, „not“ and „without“.

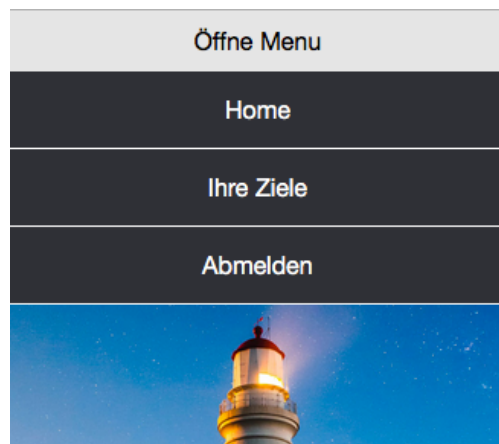
Example of a goal:
"I can take more time for myself."

*Previously defined
wishes*

I would like to have more free time.

Save & continue

Save temporarily




Goal setting

You now have possible actions listed. Think about each of the mentioned actions and answer a few questions by clicking on the pencil icon next to the possible action. When you have listed all actions, choose the „Next“-button.

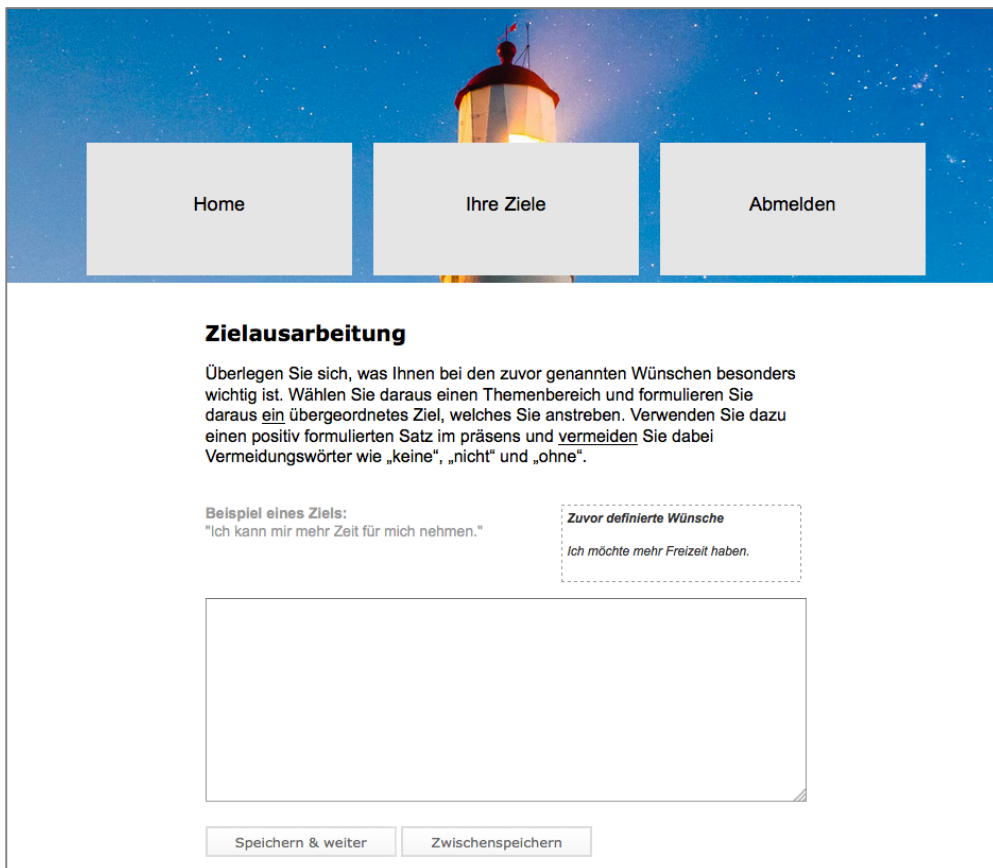
Possible actions

✓ *My times well planned*

✓ *Fixed free times planned*

 *Work less long in the evening*

Bei den nachfolgenden Bildern, handelt es sich um zwei Bildschirmfotos der Desktopversion des online Tools zur Zielausarbeitung, für die Verwendung am PC und Laptop.



9.3 Fragebogen zur Evaluation

Fragebogen Evaluation „Zielausarbeitung“

Einleitung

Liebe Teilnehmende

Im Rahmen meiner Bachelor Thesis an der Fachhochschule für Angewandte Psychologie wird der Nutzen eines Online-Tools zur Zielausarbeitung untersucht. Es werden alle Teilnehmenden befragt, welche im Januar und Februar 2016 das Tool genutzt haben, um Ihre persönlichen Ziele zu planen.

Die Bearbeitung der folgenden Fragen dauert etwa 10-15 Minuten. Die Ergebnisse der Befragung werden anonymisiert.

Bei Fragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

Herzlichen Dank für Ihr Engagement, damit leisten Sie einen wertvollen Beitrag zu meiner Bachelor Thesis.

Freundliche Grüsse Amanda Folie (amanda.folie@students.fhnw.ch)

Einstiegsfrage

Frage 01

Haben Sie früher schon ein Online-Tool zur Ausarbeitung von persönlichen Zielen verwendet?

- Ja
- Nein

Erfahrungen mit Coaching

Frage 02 (Mehrfachauswahl möglich)

Welche Erfahrungen haben Sie mit Coachings?

- Keine
- Ich nehme zurzeit an einem Coaching teil
- Ich habe in der Vergangenheit an einem Coaching teilgenommen
- Ich bin Coach

Handhabung

Frage 03

Haben Sie die Online-Zielausarbeitung komplett abgeschlossen?

- Ja
- Nein

Filterfrage 03.1: Falls bei Frage 03 „Nein“ angekreuzt wurde

Weshalb haben Sie die Zielausarbeitung nicht abgeschlossen?

Frage 04

Wie oft haben Sie an der Zielausarbeitung gearbeitet?

- Einmal
- 2 – 3 Mal
- 4 – 5 Mal
- Mehr als 5 Mal

Frage 05

Auf welchen Geräten haben Sie die Zielausarbeitung bearbeitet?

- Computer
- Laptop
- Smartphone
- Tablet
- Andere: _____

Frage 06

Hatten Sie technische Schwierigkeiten während dem Ausfüllen der Online-Zielausarbeitung?

- Ja
- Nein

Filterfrage 06.1: Falls bei Frage 06 „Ja“ angekreuzt wurde

Bitte beschreiben Sie, welche technische Schwierigkeiten, Sie während dem Ausfüllen der Online-Zielausarbeitung hatten.

Frage 07

Wie lange haben Sie insgesamt mit der Online-Zielausarbeitung gearbeitet?

- Weniger als 30 Minuten
- Ungefähr 30 - 60 Minuten
- Ungefähr 60- 90 Minuten
- Ungefähr 90- 120 Minuten
- Mehr als 120 Minuten

Frage 08

Wie haben Sie die Dauer der Zielausarbeitung empfunden?

- Viel zu kurz
- Etwas zu kurz
- Genau richtig
- Etwas zu lang
- Viel zu lang

Frage 09

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen und kreuzen Sie die jeweils zutreffendste an.

	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft teilweise zu	trifft eher zu	trifft völlig zu
Ich habe mich bei der Online-Zielausarbeitung stets gut zurechtgefunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Fragen waren gut verständlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Platz zum Beantworten der Frage war immer ausreichend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Beispiele bei den einzelnen Aufgaben empfand ich als hilfreich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nutzen**Frage 10**

Haben Sie bereits bei der Umsetzung eines oder mehrerer der erarbeiteten Teilziele begonnen?

- Ja
 Nein

Filterfrage 10.1: Falls bei Frage 10 „Ja“ angekreuzt wurde

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen und kreuzen Sie die jeweils zutreffendste an.

	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft teilweise zu	trifft eher zu	trifft völlig zu
Die Zielausarbeitung mit dem Online-Tool ist für die Zielumsetzung hilfreich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Umsetzung der Teilziele wird durch die genaue Planung erleichtert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 11

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen und kreuzen Sie die jeweils zutreffendste an.

	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft teilweise zu	trifft eher zu	trifft völlig zu
Durch die genaue Planung fühle ich mich stärker verpflichtet, die Ziele auch umzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die genaue Planung der Teilziele motiviert mich zu deren Umsetzung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin überzeugt, dass ich die Teilziele erfolgreich umsetzen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft teilweise zu	trifft eher zu	trifft völlig zu
Ich habe mir unrealistische Teilziele gesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe mir zu viele Teilziele gesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe erkannt, welche Teilziele realistischerweise umsetzbar sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Passung zum Coaching-Prozess

Filterfrage 12: Falls bei Frage 4 „Ich nehme zurzeit an einem Coaching teil“ oder „Ich habe in der Vergangenheit an einem Coaching teilgenommen“ angekreuzt wurde

Wie passend war für Sie der Zeitpunkt der Online-Zielausarbeitung während Ihrem Coaching-Prozess?

- Die Online-Zielausarbeitung wäre zu einem früheren Zeitpunkt sinnvoll gewesen.
- Es wäre passender gewesen, die Online-Zielausarbeitung später durchzuführen.
- Der Zeitpunkt war optimal

Filterfrage 12.1: Falls bei Frage 12 „Die Online-Zielausarbeitung wäre zu einem früheren Zeitpunkt sinnvoll gewesen.“ angekreuzt wurde

Zu welchem Zeitpunkt hätten Sie die Online-Zielausarbeitung als optimal empfunden?

Filterfrage 13: Falls bei Frage 4 „Ich nehme zurzeit an einem Coaching teil“ oder „Ich habe in der Vergangenheit an einem Coaching teilgenommen“ angekreuzt wurde

Wie haben Sie die Nachbesprechung zu den ausgearbeiteten Zielen mit Ihrem Coach wahrgenommen?

- Die Nachbesprechung empfand ich als sinnvoll.
- Die Nachbesprechung hätte ich nicht benötigt.
- Die Nachbesprechung wäre in einer anderen Art sinnvoll.
- Ich hatte keine Nachbesprechung.

Filterfrage 13.1: Falls bei Frage 13 „Die Nachbesprechung wäre in einer anderen Art sinnvoll.“ angekreuzt wurde

Welche Art der Nachbesprechung hätten Sie als optimal empfunden?

Frage 14

Hätten Sie bei der Online-Zielausarbeitung gerne noch weitere Unterstützung gehabt?

- Ja
- Nein

Filterfrage 14.1: Falls bei Frage 14 „Ja“ angekreuzt wurde

Welche weitere Unterstützung hätten Sie gerne gehabt?

Persönlicher Eindruck und Verbesserungsvorschläge

Frage 15

Was gefällt Ihnen bei der Online-Zielausarbeitung besonders gut?

Frage 16

Was fanden Sie bei der Online-Zielausarbeitung schlecht? Was würden Sie verbessern?

Frage 17

Welche weiteren Funktionen und Möglichkeiten könnten noch bei der Online-Zielausarbeitung ergänzt werden?

Abschliessende Fragen

Filterfrage 18: Falls bei Frage 4 „Ich bin Coach“ angekreuzt wurde

Würden Sie die Zielausarbeitung bei Ihren Coachings einsetzen?

- Ja
- Nein
- Vielleicht

Filterfrage 18.1: Falls bei Frage 18.1 „Nein“ angekreuzt wurde

Weshalb würden Sie die Zielausarbeitung bei Ihren Coachings nicht einsetzen?

Filterfrage 18.2: Falls bei Frage 18.1 „Vielleicht“ angekreuzt wurde

Weshalb würden Sie die Zielausarbeitung bei Ihren Coachings nur vielleicht einsetzen?

Filterfrage 19: Falls bei Frage 4 „Ich bin Coach“ nicht angekreuzt wurde

Würden Sie die Zielausarbeitung weiterempfehlen?

- Ja
- Nein
- Vielleicht

Filterfrage 19.1: Falls bei Frage 19.2 „Nein“ angekreuzt wurde

Weshalb würden Sie die Zielausarbeitung nicht weiterempfehlen?

Filterfrage 19.2: Falls bei Frage 19.2 „Vielleicht“ angekreuzt wurde
Weshalb würden Sie die Zielausarbeitung nur vielleicht weiterempfehlen?

Persönliche Angaben

Abschliessend werden Ihnen Fragen zu Ihrer Person gestellt.

Frage 20

Geschlecht: Frau Mann

Frage 21

Alter: _____

Abschluss

Herzlichen Dank für Ihre wertvolle Teilnahme!

Der Fragebogen ist hier zu Ende. Sie können das Fenster nun schliessen.

9.4 Case Summarys

Person 1

2-3x per Computer an der Zielausarbeitung gearbeitet, Frau, 56-Jahre, Coachee

- Hat insgesamt 30 – 60 Minuten an der Zielausarbeitung gearbeitet und empfand die Dauer als etwas zu lang.
- Empfand die Nachbesprechung als sinnvoll.
- Hat den klar strukturierten Ablauf der Zielausarbeitung als positiv wahrgenommen.
- Hätte gerne mehrere Bilder und Piktogramme gehabt.
- Wünscht sich attraktivere Gestaltung und die Möglichkeit gespeicherte Daten nochmals aufzurufen.
- Würde die Zielausarbeitung weiterempfehlen.

Person 2

2-3x per Computer an der Zielausarbeitung gearbeitet, Mann, 55-Jahre, Coach, hat in der Vergangenheit an einem Coaching teilgenommen

- Hat insgesamt 90 – 120 Minuten an der Zielausarbeitung gearbeitet und empfand die Dauer als etwas zu lang.
- Hätte den Zeitpunkt zum Bearbeiten der Zielausarbeitung zu einem früheren Zeitpunkt als optimal empfunden.
- Hatte keine Nachbesprechung.
- Hat die Struktur und die Auswertung der Zielausarbeitung als positiv wahrgenommen.
- Hätte gerne mehr mit dem Setzen von Daten gearbeitet.
- Wünscht sich einen Kalender zum Ausdrucken.
- Würde die Zielausarbeitung bei eigenen Coachings einsetzen.

Person 3

Mehr als 5x per Tablet an der Zielausarbeitung gearbeitet, Mann, 24-Jahre, Coachee

- Hat insgesamt 30 – 60 Minuten an der Zielausarbeitung gearbeitet und empfand die Dauer als genau richtig.
- Empfand die Nachbesprechung als sinnvoll.
- Hätte den Zeitpunkt zum Bearbeiten der Zielausarbeitung zu einem früheren Zeitpunkt als optimal empfunden.
- Wurde durch die Fragen „angespornt“, sich mit Lösungsansätzen im Zusammenhang mit der eigenen Situation auseinanderzusetzen.
- Fände es eine gute Sache, wenn bei der Zielausarbeitung eine Frage stehen würde, welche zur individuellen Situation passt.
- Würde die Zielausarbeitung weiterempfehlen.

Person 4

1x per Laptop und Smartphone an der Zielausarbeitung gearbeitet, Mann, 29-Jahre, Coachee

- Hat insgesamt 30 – 60 Minuten an der Zielausarbeitung gearbeitet und empfand die Dauer als etwas zu lang.
- Hatte einmal das Problem, dass der „weiter“-Link nicht angezeigt wurde.
- Hätte keine Nachbesprechung benötigt.
- Hat die Struktur der Zielausarbeitung als positiv wahrgenommen.
- Empfand die Benutzeroberfläche nicht als ansprechend.
- Hätte gerne weitere Beispiele gehabt.
- Würde die Zielausarbeitung eventuell weiterempfehlen. Möchte zuerst herausfinden, ob es nachhaltig Erfolg bringt.

Person 5

4-5x per Computer, Laptop, Tablet und Smartphone an der Zielausarbeitung gearbeitet, Mann, 51-Jahre, Coachee

- Hat insgesamt 90 – 120 Minuten an der Zielausarbeitung gearbeitet und empfand die Dauer als etwas zu lang.
- Empfand die Nachbesprechung als sinnvoll.
- Hätte gerne weitere Unterstützung gehabt, indem die Zielausarbeitung auch nach der Planung unterstützt.
- Schätzte die zeitliche und örtliche Unabhängigkeit und dass die Bearbeitung plattformunabhängig funktioniert.
- Empfand positiv, dass sich die Zielausarbeitung an einem bekannten Vorgehen orientiert.
- Die Ausarbeiten mehrerer Teilziel wurde als Geduldsprobe empfunden. Eine Einschränkung wäre hilfreich gewesen.
- Das Rückgängigmachen, nachträgliches Löschen und setzen eines Status wären gewünscht gewesen.
- Wünscht sich eine einfachere Navigation.
- Wünscht sich eine Möglichkeit zur Übernahme in den Kalender und die Möglichkeit zum Ausdruck und Export in PDF.
- Würde die Zielausarbeitung weiterempfehlen.

Person 6

2-3x per Laptop an der Zielausarbeitung gearbeitet, Mann, 33-Jahre, Coachee

- Hat insgesamt 30 – 60 Minuten an der Zielausarbeitung gearbeitet und empfand die Dauer als etwas zu lang.
- Empfand die Nachbesprechung als sinnvoll.
- Hatte Schwierigkeiten die Teilziele von Hauptzielen zu unterscheiden und hat daher mehrere Hauptziele definiert.
- Hat die gezielte Planung in Etappen geschätzt sowie die Möglichkeit, dass jederzeit die Chance besteht alles plattformunabhängig nachzuschauen.
- Wünscht sich eine bessere Definition zu den Haupt- und Teilziele und praktische Beispiele.
- Würde die Zielausarbeitung weiterempfehlen.

Person 7

1x per Laptop an der Zielausarbeitung gearbeitet, Mann, 54-Jahre, Coach

- Hat insgesamt 30 – 60 Minuten an der Zielausarbeitung gearbeitet und empfand die Dauer als etwas zu lang.
- Schätzt die klare Struktur.
- Hatte teilweise Mühe mit der Orientierung und war sich daher nicht immer im Klaren an welcher Stelle er sich gerade befand.
- Wünscht sich die Möglichkeit zum Übertrag in den Kalender.
- Würde die Zielausarbeitung nicht bei eigenen Coachings einsetzen, da er bereits genügend offline Tools für die Zielausarbeitung hat.

Person 8

1x per Computer an der Zielausarbeitung gearbeitet, Frau, 69-Jahre, Coach

- Hat weniger als 30 Minuten an der Zielausarbeitung gearbeitet und empfand die Dauer als genau richtig.
- Empfand das positive Formulieren von Zielen als gut und die Wahl mehrerer Möglichkeiten.
- Fände es gut, wenn sich die Coachees das Bild zusätzlich bildlich vorstellen würden und wenn negative Glaubenssätze überprüft würden.
- Würde die Zielausarbeitung bei eigenen Coachings einsetzen.

Person 9

2-3x per Computer an der Zielausarbeitung gearbeitet, Frau, 42-Jahre, Coach

- Hat ungefähr 60 – 90 Minuten an der Zielausarbeitung gearbeitet und empfand die Dauer als etwas zu lang.
- Hat die zeitliche Unabhängigkeit gut gefunden und die einfache elektronische Verwaltung.
- Hätte gerne eine bessere Übersicht/Navigation und die Möglichkeit zum Ausdrucken.
- Würde die Zielausarbeitung vielleicht bei eigenen Coachings einsetzen, je nachdem, ob der Coachee zielgerichtetes Arbeiten gewohnt ist oder nicht

Person 10

1x per Computer an der Zielausarbeitung gearbeitet, Mann, 59-Jahre, Coach

- Hat insgesamt 30 – 60 Minuten an der Zielausarbeitung gearbeitet und empfand die Dauer als genau richtig.
- Hätte sich etwas mehr Benutzerführung gewünscht.
- Hat das explizite Formulieren eines Ziels und die Auseinandersetzung damit als positiv empfunden.
- Die Zielbeurteilung und –überarbeitung fehlte.
- Würde die Zielausarbeitung vielleicht bei eigenen Coachings einsetzen, je nach Fragestellung, müsste zuerst aber noch etwas damit arbeiten.

Person 11

1x per Laptop an der Zielausarbeitung gearbeitet, Frau, 39-Jahre, keine Coaching-Erfahrung

- Hat weniger als 30 Minuten an der Zielausarbeitung gearbeitet und empfand die Dauer als etwas zu lang.
- Empfand die Anonymität als positiv.
- Hat die Zielausarbeitung als teilweise repetitiv wahrgenommen.
- Würde die Zielausarbeitung vielleicht weiterempfehlen, da es nur helfe, wenn es zu jemandem passt.

Person 12

1x per Laptop an der Zielausarbeitung gearbeitet, Frau, 45-Jahre, Coach, hat in der Vergangenheit an einem Coaching teilgenommen

- Hat ungefähr 30 – 60 Minuten an der Zielausarbeitung gearbeitet und empfand die Dauer als etwas zu lang.
- Hat die Zielausarbeitung sehr positiv wahrgenommen und konnte durch die zielgerichtete und konkrete Planung Motivation für die Umsetzung gewinnen.
- Hätte sich die Möglichkeit zum Mailen oder Ausdruck gewünscht und eventuell zum Editieren.
- Würde die Zielausarbeitung bei eigenen Coachings einsetzen.

Person 13

1x per Computer an der Zielausarbeitung gearbeitet, Frau, 35-Jahre, Coach

- Hat ungefähr 30 – 60 Minuten an der Zielausarbeitung gearbeitet und empfand die Dauer als etwas zu lang.
- Hätte sich noch weitere Unterstützung gewünscht, wie beispielsweise eine Sprachanleitung und jemanden der motiviert die Teilziele zu verwirklichen.
- Fand die mobile Version gut.
- Die Fragen wurden als guter Denkanstoss für die Motivation und Umsetzbarkeit wahrgenommen.
- Fände es hilfreich, wenn mehr Fragen enthalten wären, die zum Ausschluss weniger geeigneter Alternativen führen, da der Prozess sonst zu lange dauert.
- Schlägt eine bessere Navigation vor und das Verwenden von Bildern und Tipps.
- Würde die Zielausarbeitung bei eigenen Coachings einsetzen.

Person 14

1x per Laptop an der Zielausarbeitung gearbeitet, Mann, 36-Jahre, Coachee

- Hat ungefähr 60 – 90 Minuten an der Zielausarbeitung gearbeitet und empfand die Dauer als genau richtig.
- Hat erst ein Teilziel bearbeitet, jedoch bereits weitere erfasst, welche nach dem abgeschlossenen ersten Teilziel angegangen werden.
- Hat die Zielausarbeitung sehr positiv wahrgenommen.
- Möchte zukünftig auch die mobile Version nutzen, um unterwegs an der Zielausarbeitung zu arbeiten.
- Findet es gut, sich selbst coachen zu können.
- Wünscht sich eine Navigation, bei welcher der Ablauf ersichtlich ist sowie die Möglichkeit zum Bearbeiten.
- Nannte als Verbesserungsmöglichkeit einen Kalender mit Erinnerungsfunktion.
- Würde die Zielausarbeitung weiter empfehlen.

9.5 Regeln zur Codierung qualitativer Daten

Umfang der Codierungen:

Grundsätzlich wird die gesamte Antwort auf eine Frage codiert. Ausnahmen werden dann gemacht, wenn eine Aufzählung die Antwort ist, welche unabhängige Aspekte beinhaltet. In diesem Fall wird nur der betreffende Teil codiert.

Doppelcodierung:

Um Doppelcodierungen zu umgehen, wird jede Information pro Person nur einmal codiert.

Verteilte Codierung:

Es werden immer alle Antworten codiert. Wenn eine Antwort nicht in die vorgesehene Kategorie passt, wird sie direkt einer passenden Kategorie zugeordnet. Dies jedoch nur, wenn dadurch keine Doppelcodierung entsteht.

Behandlung von fehlenden Werten („Missing“):

Da keine Zählung der qualitativen Daten erfolgt, werden fehlende Werte oder Antworten, welche einzig einen Gedankenstrich beinhalten nicht codiert.

9.6 Kategoriensystem

Hauptkategorien	Subkategorien	Beschreibungen	Ankerbeispiele
Gründe für Abbruch des Zielausarbeitungsvorgangs		In dieser Kategorie werden alle Antworten gesammelt, welche Begründen, weshalb die Zielausarbeitung abgebrochen, oder pausiert wurde.	<i>„Ich habe 4 Ziele definiert und ein Ziel detailliert und voll ausgewertet. Die anderen Ziele wollte ich nicht löschen sondern stehen lassen. Wenn ich das erste Ziel erreicht habe, möchte ich die anderen weitere ausarbeiten.“ (TN 14)</i>
Gründe für nur eventuelle Verwendung der Zielausarbeitung beim Coaching		Alle Argumente, welche aussagen, weshalb die Zielausarbeitung lediglich vielleicht im eigenen Coaching angewendet würden, werden dieser Hauptkategorie zugewiesen.	<i>„Ich müsste noch etwas mehr damit arbeiten. Hängt von der konkreten Fragestellung ab.“ (TN 10)</i>
Gründe gegen die Verwendung der Zielausarbeitung beim Coaching		Sämtliche Antworten mit Gründen, welche gegen den Einsatz der Zielausarbeitung im eigenen Coaching sprechen, werden in dieser Hauptkategorie kategorisiert.	<i>„Habe genug offline-Tools für Zielausarbeitung mit den Coaching-Kunden.“ (TN 7)</i>
Technische Schwierigkeiten		Beschreibungen zu technischen Schwierigkeiten während der Bearbeitung der Zielausarbeitung stehen in dieser Kategorie.	<i>„Einmal war ein Link weiter nicht vorhanden.“ (TN 4)</i>
Gewünschte Unterstützung		Sämtliche Kommentare zu gewünschten weiteren Unterstützungen werden in den Subkategorien dieser Hauptkategorie zugeordnet.	

Hauptkategorien	Subkategorien	Beschreibungen	Ankerbeispiele
	Unterstützung durch Coach	In dieser Kategorie stehen alle Antworten, welche aussagen, dass weitere Unterstützung durch eine coachende Person gewünscht wird.	„-Coach -Sprachanleitung“ (TN 4)
	Umsetzungsunterstützung	In dieser Kategorie stehen alle Antworten, welche aussagen, dass weitere bei der Umsetzung der ausgearbeiteten Ziele gewünscht wird.	„Danach: Jemanden, der mich motiviert, das Teilziel zu verwirklichen.“ (TN 13)
	Inhaltliche Unterstützung	In dieser Kategorie stehen alle Antworten, welche besagen, dass mehr Unterstützung betreffend des Inhalts des Tools gewünscht wird.	„Info über den ganzen Prozess, etwas mehr Benutzerführung, grafischen Rückmeldung zum Prozess.“ (TN 10)
Gründe für nur eventuelle Weiterempfehlung der Zielausarbeitung		Alle Argumente, welche aussagen, weshalb die Zielausarbeitung lediglich vielleicht weiterempfohlen würden, werden dieser Hauptkategorie zugewiesen.	„Ich würde erst schauen wollen, ob es für mich nachhaltig Erfolg bringt.“ (TN 10)
Optimaler Zeitpunkt für Nachbesprechung im Coaching-Prozess		In dieser Kategorie werden alle Aussagen über den optimalen Zeitpunkt für die Nachbesprechung im Coaching-Prozess gesammelt.	„Ende November letzten Jahres, als ich mich für einen neuen Job informieren, bzw. suchen musste.“ (TN 3)
Positiv wahrgenommene Aspekte		Sämtliche positiv genannten Aspekte werden in den Subkategorien dieser Hauptkategorie zugeordnet.	
	Struktur/Ablauf	In diese Kategorie werden alle Antworten kategorisiert, welche den Ablauf der Zielausarbeitung als positiven Aspekt beschreiben.	„Die klare Vorgabe des Ablaufs und die bereits formulierten Fragen, sowie die unumgängliche Führung per weiter zum Ziel/Ende bringend.“ (TN 1)

Hauptkategorien	Subkategorien	Beschreibungen	Ankerbeispiele
	Selbstständige Durchführung	In diese Kategorie werden alle Antworten kategorisiert, welche die Eigenständigkeit der Zielausarbeitung als positiven Aspekt beschreiben.	„Schön daran finde, dass ich mich gewissermassen selber coache.“ (TN 14)
	Anonymität	In diese Kategorie werden alle Antworten kategorisiert, welche die Anonymität bei der Zielausarbeitung als positiven Aspekt beschreiben.	„Anonymität“ (TN 11)
	Mehrere Möglichkeiten	In diese Kategorie werden alle Antworten kategorisiert, welche die Wahl mehrerer Möglichkeiten während der Zielausarbeitung als positiven Aspekt beschreiben.	„Die Wahl von mehreren Möglichkeiten.“ (TN 8)
	Positive Ziele	In diese Kategorie werden alle Antworten kategorisiert, welche das Formulieren positiver Ziele bei der Zielausarbeitung als positiven Aspekt beschreiben.	„Positiv formulierte Ziele.“ (TN 8)
	Wissenschaftliche Grundlage	In diese Kategorie werden alle Antworten kategorisiert, welche die wissenschaftliche Grundlage bei der Zielausarbeitung als positiven Aspekt beschreiben.	„Orientierung an einem bekannten Vorgehen.“ (TN 5)
	Zeit- und Orts- und Plattformunabhängigkeit	In diese Kategorie werden alle Antworten kategorisiert, welche die Unabhängigkeit betreffend Ort, Zeit, oder Plattform bei der Bearbeitung der Zielausarbeitung als positiven Aspekt beschreiben.	„Jeder Zeit zum Nachschlagen am PC, Laptop Smartphone ect.“ (TN 6)

Hauptkategorien	Subkategorien	Beschreibungen	Ankerbeispiele
	Auseinandersetzung mit aktueller Situation und Zielen	In diese Kategorie werden alle Antworten kategorisiert, welche die Auseinandersetzung mit der aktuellen Situation und Zielen während der Zielausarbeitung als positiven Aspekt beschreiben.	<i>„Die Art der Fragestellungen haben mich angespornt, mich mit den Fragen in Zusammenhang mit meiner Situation auseinanderzusetzen und Lösungsansätze zu definieren.“ (TN 3)</i>
	Übersicht/Auswertung der Zielsetzung	In diese Kategorie werden alle Antworten kategorisiert, welche die Übersicht geplanter Ziele nach der Zielausarbeitung als positiven Aspekt beschreiben.	<i>„Die Auswertung.“ (TN 2)</i>
Negativ wahrgenommene Aspekte		Sämtliche negativ genannten Aspekte werden in den Subkategorien dieser Hauptkategorie zugewiesen.	
	Ungenügende Benutzerführung	In diese Kategorie werden alle Antworten kategorisiert, welche eine ungenügende Benutzerführung während der Zielausarbeitung als negativen Aspekt nannten.	<i>„Überblick / Orientierung über den gegangenen Pfad war nicht immer gegeben. Wo bin ich grade !?“ (TN 7)</i>
	Keine Möglichkeit zum Export oder Ausdruck	In diese Kategorie werden alle Antworten kategorisiert, welche die fehlende Möglichkeit zum Export oder Ausdruck nach der Zielausarbeitung als negativen Aspekt nannten.	<i>„Am Schluss kann ich den Massnahmenplan nicht ausdrucken oder sonst wie als Arbeitsinstrument nutzen. Er verbleibt im Tool.“ (TN 5)</i>
	Keine Möglichkeit zum Bearbeiten oder Löschen	In diese Kategorie werden alle Antworten kategorisiert, welche die fehlende Möglichkeit zum Bearbeiten oder Löschen während der Zielausarbeitung als negativen Aspekt nannten.	<i>„Zielbeurteilung/-überarbeitung fehlte mir.“ (TN 5)</i>

Hauptkategorien	Subkategorien	Beschreibungen	Ankerbeispiele
	Durchführung zu Zeitaufwändig	In diese Kategorie werden alle Antworten kategorisiert, welche die Dauer der Zielausarbeitung als zu lange beschrieben..	<i>„Bei mehreren Teilzielen wird die Ausarbeitung zur Geduldsprobe. Eine Beschränkung wäre wahrscheinlich gut.“ (TN 5)</i>
	Keine	Alle Antworten, welche besagen, dass keine negativ empfundenen Aspekte genannt werden können, werden in dieser Subkategorie zugewiesen.	<i>„Fällt mir momentan nichts Konkretes ein.“ (TN 3)</i>
	Layout	In diese Kategorie werden alle Antworten kategorisiert, welche die Gestaltung der Zielausarbeitung als negativen Aspekt nannten.	<i>„Die optische Gestaltung etwas attraktiver, ev. hinterlegen mit Raster, die Schriftgrösse unterschiedlich, eventuell Piktogramme einsetzen, Bildersprache. Ich bin ein visueller Typ, kann mir die Dinge so besser merken und sind für mich besser umsetzbar, sie wirken attraktiver auf mich.“ (TN 1)</i>
Verbesserungsvorschläge		Alle genannten Verbesserungsvorschläge werden in den Subkategorien dieser Hauptkategorie zugewiesen.	
	Verbesserte Überprüfung	Inhalt dieser Kategorie sind alle Antworten, welche eine Verbesserung bei der Überprüfung der eingegebenen Daten vorschlagen.	<i>„Negative Glaubenssätze beim Kunden überprüfen. Welche Glaubenssätze könnten bei der Zielerreichung hinderlich sein? welche können mich unterstützen (innerer Dialog) als Anker aufschreiben.“ (TN 8)</i>

Hauptkategorien	Subkategorien	Beschreibungen	Ankerbeispiele
	Weitere Fragen und Übungen	Inhalt dieser Kategorie sind alle Antworten, welche den Zusatz im Vorgang der Zielausarbeitung vorschlagen.	„Als NLP Lehrtrainerin würde ich vorschlagen, dass sich der Kunde ein inneres Bild vorstellt wie das Ziel aussehen würde. Wie dann dann die Gefühle wären, wenn das Ziel erreicht ist so tun als ob.“ (TN 8)
	Möglichkeit zum Ausdruck	Inhalt dieser Kategorie sind alle Antworten, welche die Möglichkeit zum Ausdruck vorschlagen.	„Druckformat einrichten.“ (TN 9)
	Export in PDF oder E-Mail	Inhalt dieser Kategorie sind alle Antworten, welche die Möglichkeit zum Export in PDF oder das Versenden per Mail vorschlagen.	„Sich die ausgefüllten Texte mailen lassen können.“ (TN 12)
	Verbesserte Benutzerführung	Inhalt dieser Kategorie sind alle Antworten, welche eine Verbesserung bei der Benutzerführung vorschlagen.	„Evt. Übersicht (was habe ich schon gemacht, was kommt noch?). Mehr Bilder und vielleicht sogar Tipps zum Nachlesen bei Bedarf.“ (TN 13)
	Personalisierung	Inhalt dieser Kategorie sind alle Antworten, welche eine Personalisierung während der Zielausarbeitung vorschlagen.	„Als Input könnte ich mir vorstellen, dass eine Fragestellung definiert wird, welche der Einfluss der Zielsetzungen und die aktueller Situation auf mein Umfeld betrifft.“ (TN 3)
	Eintrag in Kalender	Inhalt dieser Kategorie sind alle Antworten, welche die Möglichkeit zum Eintrag in den Kalender vorschlagen.	„Ein Kalender der ausgedruckt werden kann.“ (TN 2)
	Möglichkeit Änderungen vorzunehmen	Inhalt dieser Kategorie sind alle Antworten, welche die Möglichkeit nachträglich Änderungen vorzunehmen oder gemachte Angaben löschen zu können vorschlagen.	„Dass man zurückgehen kann und sieht was bereits ausgefüllt und ev. gespeichert ist. Wenn ich mich richtig erinnere, konnte man dies erst als es konkret um die Auswahl eines möglichen Zieles ging.“ (TN 1)