



Wirkt Coaching?

Mag. Hermann Major

Innsbruck, 2004

Im Zuge der laufenden Professionalisierung und wirtschaftlichen Etablierung von Coaching wurde die Frage immer drängender, ob Coaching Erfolg hat. Diese Frage ist sowohl für die Bezahler relevant, als auch für die direkten Kunden, die sich der Auseinandersetzung mit sich selbst und ihren Arbeitsweisen stellen und damit einen persönlichen Einsatz leisten. Nicht zuletzt ist die Frage des Erfolgs auch für die Anbieterseite von entscheidender Bedeutung, da Coaches mit den Ergebnissen ihre laufende Arbeit verbessern können. Daher sind gerade in den letzten Jahren mehrere evaluative Studien erschienen, von denen im Folgenden drei näher vorgestellt werden.

Erfolgsfaktoren im Einzelcoaching

Im Jahr 2003 verfasste Tanja Schmidt an der Technischen Universität Berlin als Diplomarbeit eine empirische Studie zu Erfolgsfaktoren bei Einzelcoaching. Sie stellte an 61 Kunden in einem Fragebogen offene und geschlossene Fragen zum Erfolg ihres Coachings und konnte dabei neun Erfolgsfaktoren herausarbeiten und die Korrelation mit dem Erfolg berechnen. Als bedeutsamster Erfolgsfaktor stellte sich die Qualifikation des Coaches heraus. Dabei ist

auffällig, dass die persönlichen Qualifikationen (gemessen u. a. an der Glaubwürdigkeit ...) und die Beziehungsgestaltungskompetenz (operationalisiert u. a. als Wertschätzung ...) höher im Durchschnitt bewertet wurde als die ... nicht allzu hoch eingeschätzte Feldkompetenz. ... Als zweit wichtigster Erfolgsfaktor bezüglich der Vorhersage von Coachingserfolg wird das „Involvement des Coaches betrachtet. ... Das Involvement ist eine Ressource des Coaches, die, wenn sie eingesetzt wird, auf der Seite des Coachingnehmers Ressourcenaktivierung bewirkt ... Der Coachingnehmer wird damit auf der motivationalen Ebene gefordert.¹

Die weiteren hoch signifikanten Erfolgsfaktoren sind nach Schmidt (absteigend gereiht nach der Höhe des Korrelationskoeffizienten) das Interesse des Coaches für den Kunden, Klarheit in Bezug auf die methodische Vorgehensweise und die Ziele, ein als „Entlastung und Weiterentwicklung“ bezeichneter Faktor, der die Ehrlichkeit, Akzeptanz und Angstfreiheit bzw. die aktive Mitarbeit zusammenfasst, die Ressourcen des Kunden, die Eigenverantwortlichkeit des Kunden, Kooperation im Sinne von Gleichwertigkeit, Sympathie und Offenheit für den Coachingprozess, methodische Vielfalt und schließlich die Problemprecision.² Es fällt auf, dass nicht nur unter dem wichtigsten Erfolgsfaktor sondern auch unter den weiteren Einflussgrößen Aspekte genannt werden, die sehr stark die Beziehung zwischen Coach und Coachee berühren, wie etwa Interesse des Coaches für den Kunden, Angstfreiheit oder Gleichwertigkeit.

¹ Schmidt, Tanja: Coaching. Eine empirische Studie zu Erfolgsfaktoren bei Einzel-Coaching. Diplomarbeit an der Technischen Universität Berlin. 2003. S 122f.

² Vgl. Ebd. S 96 – 99.

Wenig überraschend ergab die Untersuchung von Schmidt, dass Klienten als Kriterium für den Erfolg eines Coachings die Erreichung ihres Zieles angeben.³

Wirksamkeit von Coaching

Jansen, Mäthner und Bachmann befragten Coaches und Klienten retrospektiv zur Wirksamkeit von Coaching und werteten die Fragebögen qualitativ und quantitativ aus.

Ein zentrales Resultat ihrer Untersuchungen besteht darin, dass rund 90 % der Klienten angeben, ihr wichtigstes Ziel im Coaching erreicht zu haben. Damit hängt die Zufriedenheit der Klienten unmittelbar zusammen, die ebenfalls außerordentlich gut bewertet wird.

Die Klienten sind nahezu ausnahmslos mit ihrem Coaching sehr zufrieden. Dies spiegelt sich auch in der Note „sehr gut“ wider, mit der das Coaching im Durchschnitt bewertet wurde. Die Zufriedenheit bezieht sich hierbei sowohl auf den Coaching-Prozess als auch auf das Coaching-Ergebnis.⁴

Dabei wirkt sich Coaching vor allem auf der emotionalen und kognitiven Ebene aber auch auf der verhaltensbezogenen Ebene aus. Ein großer Anteil der Wirkungen bezieht sich auf die Verbesserung der Reflexionsfähigkeit. Dies ist insofern erfreulich, da (Selbst)-Reflexionskompetenz einen hohen und unmittelbaren Einfluss auf die grundsätzliche persönliche Problemlösungskompetenz aufweist und als zentrales Meta-Ziel eines Coachingprozesses anzusehen ist. Weiters wird sehr häufig

als Wirkung eine Veränderung des Verhaltens genannt, wie z.B. verbesserte Führungskompetenz, verbessertes Konfliktmanagement, verbesserte Kommunikationsfähigkeit und verbesserte Entscheidungsfähigkeit. Der Wunsch der Klienten nach Verhaltensänderung, der sich bei den Anlässen gezeigt hat, wird im Coaching demnach erfüllt. Diese Ergebnisse stehen in Übereinstimmung mit einer Studie von Gegner ..., die belegt, dass vor allem eine Zunahme von Bewusstsein und Verantwortung sowie Verhaltensänderungen zu den Wirkungen von Coaching gehören.⁵

In Bezug auf die Zusammenhänge zwischen Einflussfaktoren und Wirkungen im Coaching identifizieren die Autoren der Studie ähnlich wie Schmidt eine besondere Bedeutung des Beziehungsaspekts. Er beeinflusst vor allem emotionale Wirkungen, während kognitive Wirkungen zwar auch durch die Beziehung, vor allem aber

³ Ebd. S 127.

⁴ Jansen Anne; Mäthner Eveline; Bachmann, Thomas: Evaluation von Coaching. Eine Befragung von Coachs und Klienten zur Wirksamkeit von Coaching. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching. 3/03. S 250.

⁵ Ebd. S 251.

durch verbalorientierte Techniken und Partizipation bei der Vorgehensweise hervorgerufen werden. Einen besonderen Einfluss auf verhaltensbezogene Wirkungen üben verhaltensorientierte Methoden und die Veränderungsmotivation des Klienten sowie wiederum die Partizipation bei der Vorgehensweise aus. Es scheint evident, dass eine Änderung des Verhaltens nur bei entsprechender Eigenmotivation erreicht werden kann.

Einen besonderen Einfluss der Beziehung konstatieren die Autoren auch in Bezug auf die Zielerreichung und die Zufriedenheit.

Die Zielerreichung wird von der Beziehung vorhergesagt. Eine tragfähige Beziehung ist demnach unerlässlich für das Gelingen des Coachings – ein Befund, der bereits aus der Psychotherapie bekannt ist.⁶

Vergleich zwischen Einzel- und Selbstcoaching

„Braucht Coaching einen Coach“, fragt Martina Offermanns in ihrem gleichnamigen Buch⁷, in dem sie ihre Dissertation veröffentlicht. In ihrer Arbeit, die sich als evaluative Pilotstudie versteht, hat sie im Wesentlichen die Ergebnisse von Kunden eines Einzel-Coachings (EC) mit den Werten von Probanden, die ein angeleitetes Selbstcoaching (ASC)⁸ absolvierten, sowie einer Kontrollgruppe ohne Intervention qualitativ und quantitativ verglichen.

In Bezug auf die Zufriedenheit führt das Einzelcoaching signifikant zu einer höheren Zufriedenheit

als das ASC. Gründe hierfür liegen im EC u. A. in der Nachhaltigkeit, dem Feedback durch den Coach und dem intensiven Auseinandersetzen mit dem Thema. Im ASC wurde hingegen die Selbstdisziplin als größtes Hindernis wahrgenommen und als Nachteil wurden u. A. das fehlende Feedback und die fehlende Orientierung im Prozess durch einen Coach genannt. Die Beziehung zwischen Coach und Coachee scheint ein wichtiger Erfolgsfaktor zu sein, um intensive Selbstreflexion und Selbstmotivation zu fördern.⁹

Obwohl sich die drei hier vorgestellten Studien in der Methodik wesentlich unterscheiden, diagnostizieren die jeweiligen Autoren einhellig eine besondere Bedeutung des Beziehungsaspekts. Hier lassen sich Bezüge zur

⁶ Ebd. S 252.

⁷ Offermanns, Martina: Braucht Coaching einen Coach? Eine evaluative Pilotstudie. – Stuttgart: Ibidem-Verlag, 2004.

⁸ Das ASC, das Offermanns eigens für die Arbeit entwickelt hat, „ist eine Variante von Coaching, bei der der Berater dem Beratenen individuell auf sein Thema zugeschnittene Coachingunterlagen zur Verfügung stellt und ihn bei der Einhaltung der selbst geplanten Sitzungen Unterstützung bietet. Der Berater gibt keine Unterstützung bei der inhaltlichen Themenbearbeitung.“ – Ebd. S 189.

⁹ Ebd. S 363.

Bildungs- und Gehirnforschung herstellen, in der seit einigen Jahren der Aspekt der Bindung als Voraussetzung für Bildung besonders betont wird.¹⁰

Als weiteres Qualitätskriterium wurde die Entwicklung neuer Sichtweisen identifiziert und untersucht. Hier haben sich bei beiden Coaching-Formen signifikante Effekte ergeben, wobei das EC die Wahrnehmungen von Wechselwirkungen auf die im Coaching bearbeitete Situation stärker förderte als das ASC. Mit beiden Methoden wurde außerdem die Entwicklung erfolgsversprechenderer Handlungsmöglichkeiten in einem ähnlich hohen Ausmaß gefördert. Einen ähnlichen Effekt und einen signifikanten Unterschied zur Kontrollgruppe zeigen Einzel- und angeleitetes Selbstcoaching in Bezug auf die emotionale Entlastung. Wie bereits erwähnt, stellt die Förderung der Selbstreflexionskompetenz eine wesentliche und zentrale Aufgabe eines Coachingprozesses dar. Während auch das ASC hinsichtlich dieser Aufgabe Erfolge gezeigt hat, scheint das EC gegenüber dem ASC einige

Vorteile zu haben, die sich positiv auf die Selbstreflexion auswirken und sich letztendlich in der höheren Zufriedenheit der Coachees zeigen:

- Mehr Verbindlichkeit im Durchführen der Sitzungen und offenes Feedback.
- Mehr Förderung des systemischen Denkens in Bezug auf das Erkennen bestehender Interaktionsstrukturen.
- Vielfältigere selbstreflexionsfördernde Methoden (Interviews, Videosequenzen, Rollenspiele ...).
- Nachhalten der Umsetzungsvereinbarungen – Selbstreflexion in Bezug auf die Umsetzung in der Praxis (Transfersicherung) wird gefördert.
- Unterstützung im Selbstreflexionsprozess durch Strukturierungshilfen.
- Ausgleich zwischen lage- und handlungsorientierten Phasen, damit verbunden eine höhere Integrationsleistung.
- Förderung der Selbstreflexion und Selbstmotivation durch eine positive Beziehung zwischen Coach und Coachee.¹¹

¹⁰ Vgl. Hüther, Gerald: Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn. – Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2001.

¹¹ Offermanns. S 368f.



Dieser Beitrag ist ein Auszug aus „Coaching im Wirtschaftsleben – modischer Trend oder rentable Investition?“. Die vollständige und gebundene Arbeit (46 Seiten) kann beim Autor zum Selbstkostenpreis von € 7,-- bezogen werden.

Mag. theol. Hermann Major

Unternehmensberatung – Supervision – Coaching

Leopoldstr. 13, 6020 Innsbruck. 0512/563017

hermann.major@derblickwinkel.at