

## Über die Wirksamkeit von Coaching

von Alica Ryba<sup>1</sup>

### Zusammenfassung

Coaching hat als Bestandteil der individuellen Weiterentwicklung von Führungskräften aus Sicht von Personalentwicklern einen festen Platz. Bei jedem Instrument ist die Frage wesentlich, ob und wenn ja unter welchen Bedingungen dieses Instrument seine Wirksamkeit entfaltet. Wirksamkeitsuntersuchungen leisten somit einen wichtigen Beitrag zur Qualitätssicherung und -entwicklung des Coachings. Gegenstand der Forschung sind die Wirksamkeit und Wirkungen sowie die Wirkfaktoren des Coachings. Im Jahr 2005 hat Künzli 22 empirische Wirksamkeitsstudien im deutschen und angelsächsischen Sprachraum identifiziert. Das Fazit lautet: „*Coaching wirkt, und die Wirkungen sind teilweise beträchtlich!*“ (Künzli, 2005, S. 240). Weitere methodische fundierte Zugänge sind notwendig, um die Wirkmechanismen noch genauer zu verstehen und diese somit für die Weiterentwicklung von Führungskräften zielorientiert nutzbar zu machen.

### Begriffsdefinitionen

Bezüglich der **Wirksamkeit** einer Intervention stellen Baumann und Reinecker-Hecht (1998) fest:

„Die Wirksamkeit einer Interventionsmethode kann nur bezüglich definierter Ziele und im Hinblick auf einen Vergleichsmaßstab (z.B. Kontrollgruppe) beurteilt werden; die Wirksamkeit stellt daher das Ausmaß an Veränderung im Hinblick auf einen Zielzustand dar, die auf die Intervention zurückgeführt wird. Unter der Wirkung wird vielfach die Veränderung zwischen Ausgangs- und Endpunkt verstanden, ohne dass ein Normmaßstab herangezogen wird.“ (S. 349)

Im Coaching können zwei Zielebenen unterschieden werden, an denen sich die Wirksamkeit messen lässt: die individuellen Ziele, die im Coachingprozess festgelegt werden, und die Ziele des Coachings im Allgemeinen. Erstere hängen eng mit den **Anlässen** für Coaching zusammen. Nach einer Studie von Stahl und Marlinghaus (2000, S. 202) zählen dazu:

- Steigerung der individuellen Problemlöse- und Selbsthilfekompetenz (39%)
- Entwicklung ungenutzter Potentiale (39%)
- Verbesserung der Führungsfähigkeiten (30%)
- Steigerung der beruflichen Effizienz (30%)
- Unterstützung bei der Karriereplanung (26%)
- Offenes Gespräch über private Themen (9%)

Die grundsätzlichen Ziele des Coachings sind nach Auffassung der einschlägigen Autoren:

- Aufbau von Bewusstheit und Verantwortung

---

<sup>1</sup> Autorin des Buches: Integratives Coaching - Implikationen der Allgemeinen Psychotherapie für die Professionalisierung des Coachings. VDM Verlag, Januar 2008.

- (vgl. Whitmore, 2006, S. 39 – 50)
- Förderung von Selbstreflexion und –wahrnehmung
- (vgl. Rauen, 2003, S. 3)
- Verbesserung der Selbstmanagementfähigkeiten
- (vgl. Rauen, 2003, S. 4)
- Erweiterung und Umstrukturierung von Deutungs- und Handlungsmustern
- (vgl. Schreyögg, 1996, 173 und 174)
- Erreichung einer Problemlösung/Klärung
- (vgl. König & Volmer, 2003, S. 31)
- Aufbau und Ausbau von Ressourcen
- (vgl. Heß & Roth, 2001, S. 48)

Exkurs – Psychotherapeutische Forschung:

In der Psychotherapie werden sowohl die veränderungsförderlichen Bedingungen (wie z.B. Patienten- und Therapeutencharakteristika) als auch Handlungen des Therapeuten als **Wirkfaktoren bzw. Erfolgsfaktoren** bezeichnet. Im engeren Sinn können nur die Variablen als Wirkfaktoren verstanden werden, „die mit der therapeutischen Vorgehensweise im Prozess der Therapie zusammenhängen“ (Märtens & Petzold, 1997, S. 99), weil die Bedingungsfaktoren zumeist einen moderierenden Einfluss auf die Wirksamkeit haben. In der Wirksamkeitsforschung im Coaching werden jedoch auch Bedingungsfaktoren als Wirkfaktoren bezeichnet (z.B. Thoele, 2004, S. 31).

Eine gängige Form der Differenzierung ist die Unterscheidung von **spezifischen** und **unspezifischen Wirkfaktoren** (vgl. Huf, 1992, S. 45). Erstere entsprechen den schulenspezifischen Techniken und Strategien der einzelnen therapeutischen Ansätze. Die unspezifischen, allgemeinen Wirkfaktoren beziehen sich auf Aspekte der Therapeuten-Patient-Beziehung, die allen Therapieschulen gemeinsam sind. Nach Huf (1992) gehören dazu Klienten- und Therapeutenvariablen sowie die Therapeut-Klient-Interaktion (S. 153, 170 und 191).

### **Stand der Wirksamkeitsforschung**

Den aktuellen Stand der Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching hat Künzli (2005, S. 231–243) in einem Review<sup>2</sup> zusammengefasst. Er konnte eine überschaubare Menge von 22 empirischen Studien im deutschen und angelsächsischen Sprachraum identifizieren (vgl. Künzli, 2005, S. 231). Fast die Hälfte der Untersuchungen wurde im Rahmen von Diplom-, Master und Doktorarbeiten vorgenommen (vgl. Künzli, 2005, S. 238).

Ausnahmslos alle Studien wurden als Felduntersuchung konzipiert, welche im Hinblick auf die interne Validität ihren Schwachpunkt haben und daher nur eingeschränkte Aussagen über den kausalen Zusammenhang zwischen der Intervention und der gemessenen

---

<sup>2</sup> „Ein *Review* faßt den aktuellen Forschungsstand in einem Gebiet zusammen, indem er die einschlägige Literatur strukturiert vorstellt und mit kritischen Kommentaren versieht. Dabei können theoretische, empirische und methodische Stärken und Schwächen der referierten Konzeptualisierungen des fraglichen Themas diskutiert werden.“ (Bortz & Döring, 2002, S. 627)

Wirkung zulassen (vgl. Künzli, 2005, S. 237 und 238). Das Untersuchungsdesign der meisten Studien war korrelativ oder vorexperimentell angelegt. Die Wirkungen und die Wirkfaktoren wurden überwiegend retrospektiv ermittelt. In der Hälfte der Studien ist die Beschreibung der Stichprobe und Methodik unzulänglich. Insgesamt ist festzustellen,

dass viele der Forschungsarbeiten methodische Mängel aufweisen. Für die weitere wissenschaftliche Forschung sind prospektive (quasi-)experimentelle Studien mit größeren Stichproben und wenigstens drei Messzeitpunkten erstrebenswert (vgl. Künzli, 2005, S. 241). Die Vielfalt der verwendeten Messmethoden, Erfolgsfaktoren und -kriterien sowie der erhobenen Perspektiven in den Studien ist positiv zu beurteilen, erschwert allerdings ihre Vergleichbarkeit (vgl. Künzli, 2005, S. 238 und 241).

Auch die theoretischen Bezüge der Studien sind sehr heterogen ausgestaltet (vgl. Künzli, 2005, S. 238). Das Spektrum reicht von der Theorielosigkeit bis zu einer elaborierten theoretischen Verankerung. Die Autorinnen und Autoren haben teilweise Wirkmodelle des Coachings entwickelt. Offermanns (2004, S. 84 – 125) beispielsweise leitet ihr Wirkmodell auf Basis der personzentrierten Systemtheorie von Kriz her. Thoele (2004, S. 23 und 31 – 33) und Jansen et al. (2004, S. 56 – 59) nehmen bei der Konzeption ihres Modells Bezug auf das „Generic Model of Psychotherapy“ von Orlinsky und Howard. Riedels (2003, S. 59 - 122) Wirkmodell stützt sich auf das Forschungsprogramm „Subjektive Theorien“ (FST), motivations- und volitionspsychologische Modelle sowie individualpsychologische Theorien.

Trotz der teilweise methodischen und theoretischen Schwächen der Studien konnte gezeigt werden: „Coaching wirkt, und die Wirkungen sind teilweise beträchtlich!“ (Künzli, 2005, S. 240) Die Forderung Coaching müsse „im Prozess der Professionalisierung seinen Wirksamkeitsnachweis erbringen“ konnte somit erfüllt werden (Jansen et al., 2004, S. 25). Zu den **Wirkungen des Coachings** zählen (vgl. Künzli, 2005, S. 240):

- Emotionale Entlastung
- Stressabbau
- Entwicklung neuer Sichtweisen
- Erhöhung der Reflexionsfähigkeit
- Verbesserung der Führungskompetenzen
- Veränderung des Beziehungsverhaltens
- Effektivere Handlungen und Kommunikation
- Höherer Ertrag für die Organisation

Auf der Ebene der Wirkfaktoren kann konstatiert werden, dass diese vor allem in den angelsächsischen Arbeiten auf verschiedenen Ebenen konzipiert wurden und so teilweise unstrukturiert und ungewichtet nebeneinander stehen (vgl. Künzli, 2005, S. 238). Die Resultate sind insgesamt noch unzureichend empirisch untermauert, es zeichnet sich jedoch ab, dass folgende **Wirkfaktoren für den Coachingerfolg** bedeutsam sind (vgl. Künzli, 2005, S. 240 und 241):

- Die Beziehung zwischen Coach und Klient
- Die Klärung, elaborierte Formulierung und die Kontrolle der Ziele sowie die Herstellung einer Zielbindung
- Die Qualifikation, das Engagement und die Authentizität des Coaches
- Der zeitlich gut abgestimmte und dem Klient angepasste Einsatz verschiedener Techniken

## **Handlungsempfehlungen**

Was bedeutet dies für eine Führungskraft, die sich mit dem Gedanken trägt, sich coachen zu lassen?

- Führen Sie unbedingt ein Vorgespräch mit ihrem favorisierten Coach („Die Chemie muss stimmen.“). Dieses sollte kostenlos und unverbindlich sein.
- Prüfen Sie die Qualifikation des Coaches. Ein psychologischer Hintergrund mit Wirtschaftserfahrung ist ein Muss.
- Achten Sie auf die strukturelle Passung (Termine – Ort – Konditionen).
- Bringen Sie sich selbst so aktiv wie möglich in die Gestaltung ein und behalten Sie Ihre Ziele im Auge.
- Nur ein transparentes Vorgehen bringt die volle Wirksamkeit. Akzeptieren Sie daher keine manipulativen Techniken.
- Wenn Sie eine Irritation spüren („Der Bauch kneift“), sprechen Sie dies direkt beim Coach an.
- Wenn ein guter Dialog gestört ist, wechseln Sie den Coach.

## Wirksames Coaching im Überblick

	<b>Definition</b>	<b>Ziele des Coachings</b>	<b>Ergebnisse der Wirksamkeitsforschung</b>
<b>Wirksamkeit</b>	<b>Ausmaß an Veränderung</b> im Hinblick auf einen <b>Zielzustand</b>	<p><b>Individuelle Ziele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung der individuellen Problemlöse- und Selbsthilfekompetenz</li> <li>• Entwicklung ungenutzter Potentiale</li> <li>• Verbesserung der Führungsfähigkeiten</li> <li>• Steigerung der beruflichen Effizienz</li> <li>• Unterstützung bei der Karriereplanung</li> <li>• Offenes Gespräch über private Themen</li> </ul> <p><b>Grundsätzliche Ziele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau von Bewusstheit und Verantwortung</li> <li>• Förderung von Selbstreflexion und -wahrnehmung</li> <li>• Verbesserung der Selbstmanagementfähigkeiten</li> <li>• Erweiterung und Umstrukturierung von Deutungs- und Handlungsmustern</li> <li>• Erreichung einer Problemlösung / Klärung</li> <li>• Aufbau und Ausbau von Ressourcen</li> </ul>	Die Wirksamkeit von Coaching konnte empirisch nachgewiesen werden

<p><b>Wirkungen</b></p>	<p><b>Veränderung</b> zwischen Ausgangs- und Endpunkt</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emotionale Entlastung</li> <li>• Stressabbau</li> <li>• Entwicklung neuer Sichtweisen</li> <li>• Erhöhung der Reflexionsfähigkeit</li> <li>• Verbesserung der Führungskompetenzen</li> <li>• Veränderung des Beziehungsverhaltens</li> <li>• Effektivere Handlungen und Kommunikation</li> <li>• Höherer Ertrag für die Organisation</li> </ul>
<p><b>Wirkfaktoren</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Handlungen</b> des Coaches</li> <li>• Im weiten Sinn auch die <b>veränderungs-förderlichen Bedingungen</b> (wie z.B. Patienten- und Therapeuten-charakteristika)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Beziehung zwischen Coach und Klient</li> <li>• Die Klärung, elaborierte Formulierung und die Kontrolle der Ziele sowie die Herstellung einer Zielbindung</li> <li>• Die Qualifikation, das Engagement und die Authentizität des Coaches</li> <li>• Der zeitlich gut abgestimmte und dem Klient angepasste Einsatz verschiedener Techniken</li> </ul>