

## Wirksamkeit von Coaching

### Eine empirische Studie mit Coaches und Klienten

#### 1. Einleitung

Ogleich sich Coaching in den letzten Jahren zunehmend etabliert hat – die Zahl der Coaches ist in den USA zwischen 1996 und 2002 von 2 000 auf 10 000 gewachsen (Berglas, 2002) und auch im deutschsprachigen Raum besteht ein deutlicher Aufwärtstrend – liegen erstaunlicherweise nur relativ wenig empirische Untersuchungen zu den Wirkungen und der Wirksamkeit von Coaching vor. Eine wissenschaftliche Evaluation von Coaching steht größtenteils (noch) aus. Ziel der vorliegenden Arbeit war es, die Einflussgrößen auf den Erfolg eines Coachings zu identifizieren, um somit eine Grundlage für die systematische Evaluation und Qualitätssicherung von Coaching zu schaffen.

#### 2. Fragestellung

Gegenstand der Untersuchung ist das Einzel-Coaching durch einen organisationsexternen Coach. Coaching wird hier verstanden als eine individuelle Einzelberatung realisiert in einer Beratungsbeziehung zwischen einem Klienten mit Führungs- und Managementfunktion und einem organisationsexternen Coach, der sich differenzierter methodischer Konzepte mit dem Ziel bedient, einen zu Beginn des Prozesses vom Klienten definierten Endzustand (Coaching-Ziel) zu erreichen (eig. Übers. in Anlehnung an Kilburg, 1996). In Anbetracht des kaum vorhandenen wissenschaftlich-empirischen Materials über die Wirkungen von Coaching kommt der vorliegenden Untersuchung in erster Linie explorative Funktion zu. Das Untersuchungsmodell wurde an das „*Generic Model of Psychotherapy*“ von Orlinsky und Howard (1986) angelehnt (vgl. Abbildung 1). In dieser Arbeit sollen Bestandteile dieses Modells sowie einzelne Wirkzusammenhänge explorativ untersucht werden.

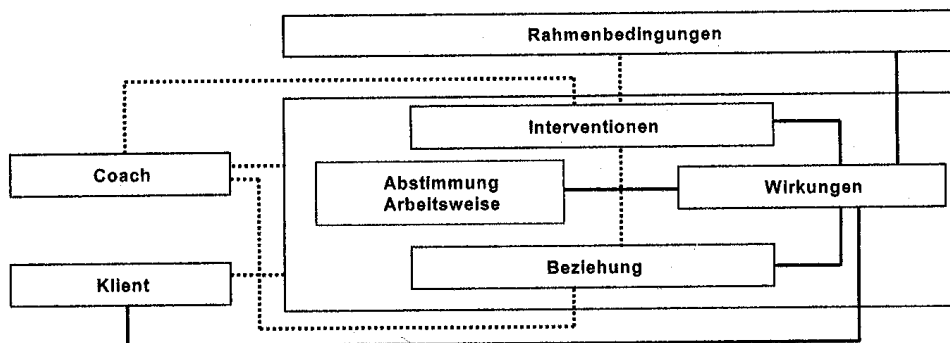


Abbildung 1. Einflussgrößen im Coaching.

Folgende Fragestellungen sind hierbei relevant:

- (1) Wirkt Coaching und welche Wirkungen werden im Coaching erzielt?
- (2) Welche Wirkzusammenhänge lassen sich im Coaching finden?

Zudem sollte im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtungsweise Coaching sowohl aus der Perspektive der Coachs als auch die der Klienten analysiert werden. Die in der vorliegenden Arbeit explorierten Wirkzusammenhänge sind in Abbildung 1 durch durchgezogene Linien dargestellt. Die Untersuchung der gestrichelt dargestellten Zusammenhänge steht noch aus.

### 3. Methode

Zur Untersuchung der Fragestellungen wurde ein Fragebogen in zwei weitgehend äquivalenten Versionen entwickelt: eine Version Coach und eine Version Klient. Beide Versionen enthalten offene und geschlossene Fragen zur Person, Fragen zum Klienten respektive zum Coach, zur Vorgehensweise respektive zum Verlauf des Coachings und zur Wirkung von Coaching. Die Version Klient beinhaltet zusätzlich noch einige Fragen zur Bewertung des Coachings. Der Fragebogen sollte retrospektiv bezogen auf einen abgeschlossenen Coaching-Prozess von Coach und Klient ausgefüllt werden.

Die Coachs wurden über verschiedene etablierte Datenbanken im Internet rekrutiert (*Coach-Datenbank von Christopher Rauen*, das *Anbieterverzeichnis der Wirtschaftspsychologen*, *Interessengemeinschaft Coaching* und die *International Coach Federation*). Die Rekrutierung der Klienten erfolgte über die Coachs, die zwei ihrer ehemaligen Klienten auswählen und den Fragebogen bezogen auf einen dieser Fälle beantworten sollten. Die ausgewählten Klienten erhielten den Fragebogen durch ihren Coach.

Insgesamt liegen die Daten von 89 organisationsexternen Coachs vor. Das entspricht einer Rücklaufquote von 57%. Darüber hinaus haben 74 Klienten ihren Fragebogen zurückgeschickt. Diese Rücklaufquote ist nicht genau ermittelbar, da nicht bekannt ist, wie viele Coachs tatsächlich die Fragebögen an ihre Klienten weitergeleitet haben. Bezogen auf alle ausgegebenen Fragebögen beträgt die Rücklaufquote 24%.

### 4. Ergebnisse

Die Daten wurden quantitativ und qualitativ ausgewertet. Im Folgenden wird eine Auswahl der Ergebnisse dargestellt.

## 4.1 Wirkungen

Auf die Frage „Was hat sich für Sie respektive für Ihren Klienten durch das Coaching verändert?“ nennen sowohl Klienten als auch Coaches eine Vielzahl von Wirkungen. Am häufigsten werden Wirkungen genannt, die sich unter dem Oberbegriff *Reflexion* subsumieren lassen, gefolgt von Wirkungen, die *Verhaltensänderung* zum Inhalt haben und Wirkungen, die eine *Persönlichkeitsentwicklung*, wie z.B. Steigerung von Selbstbewusstsein, Motivation sowie Initiative betreffen. Es werden fast ausnahmslos nur positive Wirkungen von Coaching angegeben (vgl. Abbildung 2).

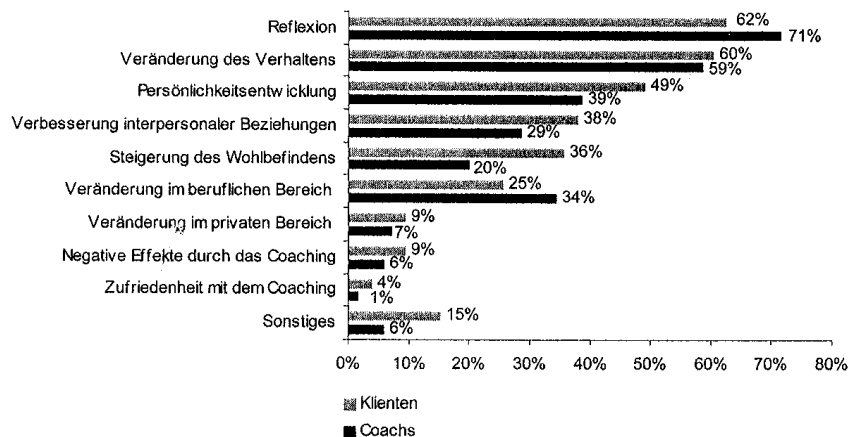


Abbildung 2. Häufigkeiten der genannten Wirkungen (Anm.: N = 53 Klienten, 164 Nennungen; N = 70 Coachs, 190 Nennungen).

Die Verteilungen der Coachs und der Klienten sind sich sehr ähnlich, mit der Ausnahme, dass mehr Coachs, nämlich ein Drittel, *Veränderung im beruflichen Bereich* nennen, während *Verbesserung interpersonaler Beziehungen* und *Steigerung des Wohlbefindens* weniger häufig als bei den Klienten genannt werden.

Der Fragebogen enthält zusätzlich 12 Items zu allgemeinen Wirkungen. Diese wurden zu drei Skalen zusammengefasst. Die Skala *Kognitive Wirkungen* operationalisiert durch Items wie „Ich bin mir meiner Stärken und Schwächen deutlicher bewusst“ (Cronbachs  $\alpha = .71$ ) weist für die Klienten im Mittel auf einer 5-stufigen Skala von 1 = *trifft gar nicht zu* bis 5 = *trifft sehr zu* einen Wert von  $MW = 4,1$  auf. Der Mittelwert der Klienten für die Skala *Emotionale Wirkungen* (Cronbachs  $\alpha = .73$ ) ist nicht signifikant davon verschieden und liegt bei  $MW = 4,0$ ;  $t(73) = 0,72, p > .05$ . Diese Skala wurde operationalisiert mit Items wie „Ich fühle mich emotional entlasteter“. Für die Skala *Verhaltensbezogene Wirkungen*, die operationalisiert wurde durch Items wie „Ich habe neue Verhaltensweisen erlernt“ (Cronbachs  $\alpha = .72$ ), beträgt der Mittelwert der Klienten  $MW = 3,8$  und unterscheidet sich signifikant von den zuvor genannten Mittelwerten;  $t(73) = 4,19, p < .05, t(73) = 2,56, p < .05$ .

Weiterhin werden die drei wichtigsten Ziele der Klienten im Coaching erfasst. Die Zielerreichung wurde anhand einer 5-stufigen Skala von 1 = *Ziel nicht erreicht* bis 5 = *Ziel erreicht* erfasst. Im Mittel liegt die Zielerreichung des als wichtigsten genannten Ziels bei den Klienten bei  $MW = 4,5$ .

Neben Zielerreichung wurde Zufriedenheit des Klienten als weiteres Erfolgskriterium von Coaching herangezogen. Anhand von 13 Items, wie z.B. „Ich würde noch einmal ein Coaching in Anspruch nehmen“ bzw. „Ich konnte die Erfahrung im Alltag umsetzen“ sollten die Klienten ihr Coaching bewerten. Die Items wurden zu einer Skala zusammengefasst (Cronbachs  $\alpha = .92$ ). Ihr Mittelwert liegt mit  $MW = 4,4$  sehr hoch (auf einer 5-stufigen Skala von 1 = *trifft gar nicht zu* bis 5 = *trifft sehr zu*).

## 4.2 Wirkzusammenhänge im Coaching

Die Einflussgrößen *Klient*, *Beziehung*, *Abstimmung der Arbeitsweise* etc. (vgl. Abbildung 1) wurden anhand einer oder mehreren Variablen operationalisiert. Zur Exploration der Wirkzusammenhänge wurden getrennt nach der Stichprobe der Coachs und der Stichprobe Klienten die Korrelationskoeffizienten aller relevanter Variablen bestimmt. Mit den Variablen, deren Korrelation mit einer der Kriteriumsvariablen *Kognitive Wirkungen*, *Emotionale Wirkungen*, *Verhaltensbezogene Wirkungen*, *Zielerreichung* sowie *Zufriedenheit* signifikant war ( $p < .05$ ), wurden multiple Regressionsanalysen gerechnet.

Tabelle 1 zeigt die Variablen, die als Prädiktorvariablen in die multiplen Regressionsanalysen eingegangen sind. Eine detailliertere Darstellung der Einflussgrößen findet sich bei Jansen und Mäthner (2003) sowie Jansen, Mäthner und Bachmann (2003).

Tabelle 1. Einflussgrößen im Coaching (Anm.: 5-stufige Skala von 1 = trifft gar nicht zu bzw. nie bis 5 = trifft sehr zu bzw. sehr oft).

Klient	Leidensdruck	$\alpha = .78$	MW <sub>Klient</sub> = 3,9
	Veränderungsmotivation	$r = .70^*$	MW <sub>Klient</sub> = 4,4
Abstimmung der Arbeitsweise	Partizipation	$\alpha = .65$	MW <sub>Coach</sub> = 4,2 MW <sub>Klient</sub> = 3,9
	Transparenz des Konzepts	$\alpha = .73$	MW <sub>Coach</sub> = 3,8 MW <sub>Klient</sub> = 3,5
	Zielkonkretisierung	$\alpha = .67$	MW <sub>Coach</sub> = 4,2 MW <sub>Klient</sub> = 3,7
Interventionen	verbalorientierte Techniken	$\alpha = .65$	MW <sub>Coach</sub> = 3,7
	verhaltensorientierte Methoden	$\alpha = .71$	MW <sub>Coach</sub> = 2,6
Beziehung	Beziehung	$\alpha = .74$	MW <sub>Coach</sub> = 4,3 MW <sub>Klient</sub> = 4,4
Rahmenbedingungen	Anzahl der Sitzungen	offen	MW = 12,8

In Tabelle 2 sind die Beta-Gewichte der Regressionsanalysen über die Prädiktor- und Kriteriumsvariablen getrennt nach beiden Stichproben dargestellt. *Kognitive Wirkungen* werden durch Partizipation bei der Vorgehensweise, verbalorientierte Techniken, wie z.B. Feedback, Problemlösetraining, Fragetechniken und Reframing, verhaltensorientierte Methoden, wie z.B. Verhaltensübungen, Hausaufgaben und Rollenspiel, die Beziehung sowie der Anzahl der Sitzungen vorhergesagt.

*Emotionale Wirkungen* weisen einen Zusammenhang mit den Prädiktoren verbalorientierte Techniken, Beziehung, Partizipation bei der Vorgehensweise sowie Leidensdruck der Klienten auf. *Verhaltensbezogene Wirkungen* werden durch verhaltensorientierte Methoden, die Beziehung, Partizipation bei der Vorgehensweise sowie die Veränderungsmotivation der Klienten vorhergesagt. Die Partizipation bei der Vorgehensweise und die Beziehung weisen einen bedeutsamen Zusammenhang mit dem Kriterium der *Zielerreichung* auf. Die *Zufriedenheit* der Klienten wurde nur von den Klienten selbst erfasst. Sie wird durch die Beziehung, Partizipation bei der Vorgehensweise, verbalorientierte Techniken sowie die Veränderungsmotivation des Klienten vorhergesagt.

Tabelle 2. Zusammenfassung der multiplen Regressionsanalysen (Anm.: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; x = nicht berechnet).

Prädiktor- variablen	Kriteriums- variablen		Kognitive Wirkungen		Emotionale Wirkungen		Verhaltensbezoge- ne Wirkungen		Zielerreichung		Zufriedenheit	
	$\beta_{\text{Coach}}$	$\beta_{\text{Klient}}$	$\beta_{\text{Coach}}$	$\beta_{\text{Klient}}$	$\beta_{\text{Coach}}$	$\beta_{\text{Klient}}$	$\beta_{\text{Coach}}$	$\beta_{\text{Klient}}$	$\beta_{\text{Coach}}$	$\beta_{\text{Klient}}$	$\beta_{\text{Coach}}$	$\beta_{\text{Klient}}$
Leidensdruck	x		x	.24*	x		x		x		x	
Veränderungs- motivation	x		x		x	.24*	x		x		x	.17
Partizipation bei der Vorgehensweise	.20*		.25*			.28*		.39**			x	.28*
Transparenz des Konzepts											x	
Zielkonkretisierung											x	
verbalorientierte Techniken	.25**		.30**	.26*							x	.24*
verhaltensorientierte Methoden		.40**			.28**	.55**					x	
Beziehung		.36**	.23*		.20*		.19	.34**	x	.55**		
Anzahl der Sitzungen	.23*										x	
R <sup>2</sup>	.21	.27	.15	.27	.10	.37	.21	.11	x		x	.41

## 5. Diskussion

Insgesamt weisen die Daten darauf hin, dass Coaching eine wirksame Intervention darstellt. Wird die Zielerreichung als Kriterium zur Beurteilung der Wirksamkeit angelegt, beträgt die Erfolgsquote von Coaching eingeschätzt durch die Klienten 90%. Dieses Ergebnis bestätigt das Ergebnis von Stahl und Marlinghaus (2000) sowie Böning (2002), die Unternehmensvertreter bzw. Coaches und Personalverantwortliche den Erfolg von Coaching einschätzen ließen. Betrachtet man demgegenüber die Zufriedenheit mit dem Coaching als Evaluationskriterium, so scheidet Coaching auch hier bei den Befragten gut ab: die Klienten sind mit ihrem Coaching nahezu ausnahmslos zufrieden.

Wie die qualitativen und quantitativen Daten zeigen, kann Coaching darüber hinaus eine große Bandbreite von Wirkungen erzielen und ist eine sehr individualspezifische Interventionsform. Am häufigsten nennen sowohl Coaches als auch Klienten Reflexion als Wirkung von Coaching. Reflexion scheint oftmals eine implizite bzw. spontane Wirkung von Coaching zu sein (Looss & Rauen, 2002). Ebenfalls sehr häufig wird eine Veränderung des Verhaltens als Wirkung genannt, wie z.B. verbesserte Führungskompetenz oder verbessertes Konfliktmanagement. Verhaltensänderung wird allerdings weniger häufig im Coaching erreicht als eine Veränderung der Denkweise oder der emotionalen Bewertung.

Die Ergebnisse zeigen, dass einige Wirkfaktoren, die in der Psychotherapie zum Tragen kommen, auch im Coaching eine Relevanz zu besitzen scheinen. Die Einflussgrößen Beziehung, verbalorientierte Techniken, verhaltensorientierte Methoden sowie die Veränderungsmotivation des Klienten weisen Zusammenhänge zu den Wirkungen im Coaching auf. Des Weiteren trägt die partizipative Vorgehensweise des Coaches wesentlich zur Vorhersage der Wirkungen bei. Für den Erfolg eines Coachings scheint demnach das Aushandeln des psychologischen Vertrags einen wesentlichen Beitrag zu leisten. Hierbei geht es darum, die Grundlagen der „speziellen Arbeitbeziehung zu klären, die Art und Weise des Vorgehens abzustimmen und transparent zu machen und Spielregeln und Grenzen festzulegen“ (Roth, Brüning & Edler, 1995).

Noch offen ist, warum die Zielkonkretisierung in keinem Zusammenhang zu der Zielerreichung im Coaching steht. Weiterführende Analysen sollten die Merkmale der angegebenen Ziele untersuchen, z.B. ob es sich um Leistungs- oder Endziele handelt. Vor allem Endziele sind in der Regel von äußeren Faktoren abhängig, so dass dies den schwachen Zusammenhang zwischen Zielerreichung und Zielkonkretisierung erklären könnte.

Deutlich wird, dass die Einflussgrößen einen unterschiedlichen Beitrag zur Vorhersage der Wirkungen leisten. Es muss allerdings angemerkt werden, dass die vorliegenden Analysen keinesfalls Bestätigung für eine Ursache-Wirkungskette liefern, da Einflussgrößen und Wirkungen retrospektiv erfasst wurden. Nachfolgende Studien sollten die Frage der Kausalität in einem Untersuchungsdesign mit mehreren Messzeitpunkten überprüfen und die in dieser Studie explorierten Wirkzusammenhänge in gezielten Hypothesen überprüfen. Überdies muss bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden, dass die Klienten über die Coachs rekrutiert wurden. So ist es möglich, dass die Coachs einen besonders „erfolgreichen“ Klienten zur Teilnahme der Studie ausgewählt haben und die Ergebnisse infolgedessen Verzerrungen unterliegen.

Alles in allem liefert diese Studie als eine der ersten Arbeiten einen Beitrag zur empirischen Wirkungsforschung von Coaching, da sie umfangreiches Material für Hypothesen bietet, die in weiterführenden Studien überprüft werden können. Aber auch für die Coaching-Praxis lassen sich Ansatzpunkte ableiten. So legen die Ergebnisse nahe, dass Coachs darin ausgebildet werden sollten, eine tragfähige Beziehung zu ihrem Klienten aufzubauen, gezielt Methoden und Techniken zur Veränderung von Wahrnehmung und Verhalten einzusetzen und partizipativ vorzugehen. Zusätzlich sind hiermit auch erste Kriterien formuliert, anhand derer ein Coaching zu evaluieren ist.

## 6. Literatur

- Berglas, S. (2002). The very real dangers of executive Coaching. *Harvard Business Review*, 80 (6), 87-92.
- Böning, U. (2002). Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments. Eine 10-Jahres-Bilanz. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (2. Aufl.) (S. 21-43). Göttingen: Hogrefe.
- Jansen, A. & Mäthner, E. (2003). *Coaching aus der Perspektive von Coachs und Klienten. Ein Beitrag zur Wirkungsforschung und Qualitätssicherung im Coaching*. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Humboldt Universität zu Berlin.
- Jansen, A., Mäthner, E. & Bachmann, T. (2003). Evaluation von Coaching. *OSC Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 10 (3), 245-254.
- Kilburg, R. R. (1996). Towards a conceptual understanding and definition of Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48 (2), 134-144.
- Looss, W. & Rauen, C. (2002). Einzel-Coaching – das Konzept einer komplexen Beratungsbeziehung. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (2. Aufl.) (S. 115-142). Göttingen: Hogrefe.
- Orlinsky, D. E. & Howard, K. I. (1986). Process and outcome in psychotherapy. In S. L. Garfield & A. E. Bergin (Hrsg.), *Handbook of Psychotherapy and Behavior Change* (3rd ed.) (S. 311-384). New York: John Wiley & Sons.
- Roth, W. L., Brüning, M. & Edler, J. (1995). Coaching – Reflexionen und empirische Daten zu einem neuen Personalentwicklungsinstrument. In F. W. Wilker (Hrsg.), *Supervision und Coaching: aus der Praxis für die Praxis* (S. 201-221). Bonn: Dt. Psychologen-Verlag.
- Stahl, G. K. & Marlinghaus, R. (2000). Coaching von Führungskräften: Anlässe, Methoden, Erfolg. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 4, 199-207.

### Quelle:

Jansen, Anne; Mäthner, Eveline; Bachmann, Thomas (2004). Wirksamkeit von Coaching, Eine empirische Studie mit Coachs und Klienten. In Bungard, Walter; Koop, Barbara; Liebig, Christian (Hg.) *Psychologie und Wirtschaft leben, Aktuelle Themen der Wirtschaftspsychologie in Forschung und Praxis* (S. 226-231) München und Mering.