

Evaluation von Coaching

Eine Befragung von Coaches und Klienten zur Wirksamkeit von Coaching

*Anne Jansen, Eveline Mäthner,
Thomas Bachmann, Berlin*

1. Fragestellung

Bislang besteht im deutschsprachigen Raum ein deutlicher Mangel an Forschungsarbeiten zur Wirksamkeit von Coaching. Gerade im Hinblick auf eine wachsende Verbreitung dieser Form der Führungskräfteberatung ist Qualitätssicherung im Coaching von großer Bedeutung (Looss, Rauen 2002). Es ist daher erforderlich, die Einflussgrößen auf den Erfolg des Coachings zu identifizieren, um somit eine Grundlage für die systematische Evaluation und Qualitätssicherung von Coaching zu schaffen.

Die im Folgenden vorgestellte Untersuchung soll einen Beitrag zur Wirksamkeitsforschung und Qualitätssicherung von Coaching leisten. Hierbei wird auf das Einzel-Coaching durch einen organisationsexternen Coach fokussiert. Für die Studie werden drei Forschungsfragen formuliert:

1. Wie lassen sich die Einflussgrößen im Coaching beschreiben?
2. Welche Wirkungen werden im Coaching erzielt?
3. Welche Zusammenhänge lassen sich zwischen Einflussgrößen und Wirkungen im Coaching identifizieren?

Im Interesse einer ganzheitlichen Betrachtungsweise werden diese drei Fragestellungen sowohl aus der Perspektive der Klienten als auch der Coaches untersucht.

2. Methode

Zur Untersuchung der Forschungsfragen wurde ein Fragebogen zur Wirksamkeit von Coaching in zwei Versionen entwickelt: *Version Coach* und *Version Klient*. Beide Versionen sind weitestgehend äquivalent aufgebaut. Tabelle 1 zeigt die Themenblöcke des Fragebogens.

Tabelle 1: Themenblöcke des Fragebogens

Version Coach		Version Klient
Fragen zu Ihrer Person	↔	Fragen zu Ihrer Person
Fragen zu Ihren Klienten	↔	Fragen zu Ihrem Coach
Fragen zu Ihrer Vorgehensweise	↔	Fragen zum Verlauf Ihres Coachings
Fragen zur Wirkung von Coaching	↔	Fragen zur Wirkung von Coaching Bewertung des Coachings

Nach Beendigung des Coachings werden beide Beteiligte retrospektiv befragt. Der Coach wählt zwei seiner ehemaligen Klienten aus und beantwortet den Fragebogen bezogen auf einen der beiden Coaching-Fälle. Ein komplementärer Fragebogen soll dann von diesem Klienten beantwortet werden. Die Aussagen beider Personen bilden ein Match. Darüber hinaus wird der zweite Klient dieses Coachs nach seinen Erfahrungen im Coaching befragt. Es werden jedoch keine Aussagen des Coachs über diesen Klienten erhoben.

Rekrutierung der Stichproben

Die Rekrutierung der Coachs erfolgte über die *Coach-Datenbank von Christopher Rau* (<http://www.coach-datenbank.de>), das *Anbieterverzeichnis der Wirtschaftspsychologen* (<http://www.abo-psychologie.de/wp/index.htm>), die *Interessengemeinschaft Coaching* (<http://www.ig-coaching.de>) sowie die *International Coach Federation* (<http://www.coachfederation.org>). Darüber hinaus wurden einige Coachs über Empfehlungen von Befragungsteilnehmern für die Teilnahme gewonnen. Die Coachs wurden durch die Untersuchungsleiterinnen telefonisch kontaktiert. Die Stichprobe der Klienten wurde über die Coachs rekrutiert. Jeder Coach wurde gebeten, aus dem Pool seiner Klienten zwei kürzlich abgeschlossene Fälle auszuwählen, denen er den Fragebogen zusendet. Die Datenerhebung erfolgte in der Zeit von Mitte Juli bis Mitte November 2002. Jedem Coach, der eingewilligt hatte, an der Befragung teilzunehmen, wurde per Post ein Fragebogen der *Version Coach* zugeschickt sowie zwei Fragebögen der *Version Klient*, die er an zwei seiner ehemaligen Klienten weiterleiten sollte.

Rücklaufquote

Es wurden 155 Fragebögen *Version Coach* und 310 Fragebögen *Version Klient* verschickt. 89 Coachs schickten ihren Fragebogen zurück. Das entspricht einer Rücklaufquote von 57% für den Fragebogen *Version Coach*. 74 Fragebögen *Version Klient* wurden zurückgeschickt. Da unklar bleibt, wie viele Fragebögen von den Coachs an die Klienten weitergeleitet wurden, kann die Rücklaufquote nicht genau ermittelt werden. Bezogen auf die 310 ausgegebenen Fragebögen *Version Klient* liegt die Rücklaufquote bei 24%. Insgesamt liegen 20 Fragebögen *Version Coach* (23%) vor, zu denen beide Fragebögen der *Version Klient* beantwortet wurden. Für 27 Fragebögen *Version Coach* (30%) ist lediglich ein Fragebogen *Version Klient* vorhanden. Davon sind 16 Fragebögen von Klient 1. Insgesamt sind also die Daten von 36 Matches vorhanden, d.h. es liegt die Beurteilung des gemeinsamen Coachings sowohl vom Coach als auch vom dazugehörigen Klienten vor. Bei 42 Fragebögen *Version Coach* (47%) ist kein Fragebogen *Version Klient* zurückgeschickt worden. Sieben Fragebögen *Version Klient* wurden zurückgesendet, von denen kein Fragebogen des entsprechenden Coachs existiert.

Zusammensetzung der Stichproben

Insgesamt liegen drei Stichproben vor: die Gruppe der Coachs, die Gruppe der Klienten und die Gruppe der Matches. Das Alter der befragten Coachs beträgt im Durchschnitt 46,80 Jahre; 62% davon sind Männer und 38% Frauen. Die befragten Klienten sind durchschnittlich 40,79 Jahre alt; 58% sind Männer, 42% Frauen. Im Vergleich zu den Coachs sind die Klienten im Durchschnitt 6,0 Jahre jünger. Die Geschlechterverteilung ist dagegen in beiden Gruppen nahezu identisch.

3. Ergebnisse

Die Daten wurden qualitativ und quantitativ ausgewertet. Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse nach den Forschungsfragen geordnet dargestellt.

4.1 Wie lassen sich die Einflussgrößen im Coaching beschreiben?

Merkmale der Coachs

- Die Befragten sind durchschnittlich seit 9 Jahren als Coach tätig.
- Sie haben in den letzten 6 Monaten durchschnittlich 11 Klienten beraten.
- Fast alle Coachs haben studiert. Zwei Drittel weisen Kenntnisse in Psychologie auf.
- Ein Drittel weist sowohl eine Therapie-Ausbildung als auch eine Coaching-Ausbildung auf.
- Fast alle Coachs nehmen Supervision in Anspruch.

Merkmale der Klienten

- Die Befragten sind in verschiedenen Branchen tätig, vor allem in der Industrie.
- Die Hälfte gehört zur mittleren und oberen Führungsebene.
- Bei über einem Drittel hat der Anlass für das Coaching schon seit einem Jahr bestanden und der *Leidensdruck* und die *Veränderungsmotivation* sind im Durchschnitt als mittelmäßig bis hoch zu bezeichnen.
- Am häufigsten werden als Anlässe *Veränderung der beruflichen Situation* sowie *Wunsch nach Verhaltensänderung* genannt. An dritter Stelle liegt der *Wunsch nach Reflexion*.
- Das „*Commitment*“ ist im Durchschnitt sehr hoch.
- 86% sind freiwillig zum Coaching gegangen.
- Ein Drittel der Befragten hatte keine oder nur unklare Vorstellungen, was sie im Coaching erwarten wird.

Interventionen

- Zur Situationsanalyse werden am häufigsten *Befragung des Klienten* und *Verhaltensbeobachtung* genutzt.
- Insgesamt werden häufiger *Verbalorientierte Techniken* als *Verhaltensorientierte Methoden* eingesetzt.
- Am häufigsten werden die Techniken „*Feedback*“, „*Problemlösetraining*“ sowie „*Fragetechniken*“ und die Methoden „*Verhaltensübungen*“ und „*Hausaufgaben*“ genutzt.
- Eher selten werden die Techniken „*Erklären*“, „*Ratschläge geben*“ sowie „*Interpretieren*“ und die Methoden „*Videofeedback*“ und „*Begleitung am Arbeitsplatz*“ eingesetzt.
- 90% der Coachs geben an, eine Evaluation durchgeführt zu haben. Die meisten werten das Coaching in einem *Abschluss-Gespräch* aus.

Abstimmung der Arbeitsweise

- Die *Partizipation bei der Vorgehensweise*, die *Zielkonkretisierung* und die *Transparenz des Konzepts* wird von Coachs und Klienten als mittelmäßig bis hoch bezeichnet.
- Die Coachs schätzen durchschnittlich die *Transparenz des Konzepts* und die *Zielkonkretisierung* höher als die Klienten ein. Die *Partizipation der Klienten bei der Vorgehensweise* wird von beiden Gruppen gleich eingeschätzt.

Beziehung

- Die *Beziehung* wird sowohl von Coachs als auch Klienten durchschnittlich als sehr gut eingeschätzt. Vor allem das *Vertrauen*, die *gegenseitige Wertschätzung* und die *Offenheit* weisen hohe Werte auf.

Weitere moderierende Faktoren

- Der Zeitraum, die Anzahl der Sitzungen und die Dauer einer Sitzung variieren beträchtlich.
- Im Durchschnitt erstreckt sich ein Coaching über ein dreiviertel Jahr, und es finden 13 Sitzungen statt. Die durchschnittliche Sitzungsdauer beträgt minimal 1,5 Stunden.
- Coachs und Klienten nennen am häufigsten die Beziehung und Rahmenbedingungen als förderliche Faktoren für ein Coaching. Coachs geben vielfach auch Merkmale der Person des Klienten, wie z.B. Veränderungsbereitschaft und Leidensdruck als hilfreich für das Gelingen eines Coachings an.
- Am häufigsten werden sowohl von Coachs als auch von Klienten Rahmenbedingungen als hinderlich für den Erfolg eines Coachings genannt. Coachs und Klienten geben des Weiteren Merkmale der Person des Klienten wie z.B. Stress als ungünstige Faktoren an. Merkmale der Person des Coachs werden von einigen Klienten als nachteilig für das Coaching angeführt.

Übereinstimmung von Coach und Klient

- Es gibt im Mittel keine relevanten Unterschiede zwischen den Beurteilungen von Coach und Klient, lediglich die Zielkonkretisierung wird durch die Klienten niedriger eingeschätzt als durch die Coachs.
- Hinsichtlich der *Verhaltensorientierten Methoden* ist die Übereinstimmung von Coach und Klient höher als bei den *Verbalorientierten Techniken*.
- Die Antworten von Coach und Klient eines Matches weisen in der Mehrzahl sehr hohe Übereinstimmungen auf.

Die Ergebnisse machen deutlich, dass es „den Coach“ nicht gibt – die befragten Coachs verfügen über sehr unterschiedliche Berufserfahrung hinsichtlich der Dauer ihrer Tätigkeit sowie bezüglich der Anzahl ihrer Klienten. Betrachtet man den Ausbildungshintergrund der Coachs, so zeigt sich, dass die im Rahmen der Qualitätssicherung formulierten Kriterien (*Heß, Roth 2001*) weitgehend eingehalten werden. Fast alle Coachs haben einen akademischen Ausbildungshintergrund, die Qualifikationen in psychologischer, wirtschaftswissenschaftlicher sowie therapeutischer Hinsicht sind jedoch sehr verschieden. Während ein Drittel sowohl eine Therapie-Ausbildung als auch eine Coaching-Ausbildung absolviert hat, gibt es immerhin 10% der Coachs, die über keine dieser Ausbildungen verfügen. Besonderes Augenmerk in der Qualitätssicherung sollte daher in Zukunft auf die Etablierung der Ausbildungsstandards von Coachs gelegt werden.

Die Zielgruppe im Coaching ist sehr heterogen. Die Klienten stammen aus verschiedensten Bereichen wie Gesundheit und Soziales, Medien, Verwaltung sowie Bildung und Forschung. Coaching kommt bei Führungskräften in Unternehmen, bei Selbständigen und Personen in anderen Positionen zum Einsatz. Der häufigste Anlass, aus dem der Klient ein Coaching in Anspruch nimmt, scheint vielfach im Zusammenhang mit einer Veränderung der beruflichen Situation, z.B. im Rahmen von Change-Prozessen in Unternehmen oder einer Beförderung, zu stehen und somit auf die Bewältigung dieser Veränderung abzielen. Darüber hinaus geben die Klienten vielfach den Wunsch nach Verhaltensänderung sowie den Wunsch nach Reflexion an.

Ein Großteil der Klienten gibt an, dass die Gründe des Coaching bereits über ein Jahr vorlagen. Coaching ergibt sich häufig nicht aus einer akuten Fragestellung, sondern dient der Bearbeitung von Themen, die sich über einen längeren Zeitraum entwickelt haben. Die Voraussetzungen auf Seiten des Klienten, die für den Erfolg eines Coachings als wichtig erachtet werden, sind in dieser Studie als ausgesprochen günstig

zu bewerten. So nahmen fast alle Klienten freiwillig am Coaching teil und hatten Einfluss auf die Auswahl ihres Coachs. Die Klienten berichten eine sehr hohe Veränderungsmotivation und starkes „Commitment“ zum Coaching. Der Leidensdruck der Klienten ist nicht zu geringfügig und auch nicht zu stark ausgeprägt, was nach *Looss* (1997) eine Voraussetzung für anlassadäquates Coaching darstellt.

Der individuelle Charakter von Coaching wird in der unterschiedlichen Realisierung der zeitlichen Rahmenbedingungen deutlich. Die Anzahl der Sitzungen sowie der Zeitraum, über welchen sich das Coaching erstreckt, variieren stark.

Die Ergebnisse sprechen dafür, dass im Coaching verschiedenste Techniken und Methoden zum Einsatz kommen. Dies stellt die Anforderung an den Coach, dass dieser über vielfältige Methoden und umfangreiches psychologisches Wissen verfügt, damit er flexibel auf die Bedürfnisse des Klienten eingehen kann. In erster Linie sind es Gesprächstechniken, die häufig zum Einsatz kommen, wie Feedback sowie Techniken, die auf verschiedene Weise Selbstreflexion und Problemlösung anregen. Nicht so häufig kommen dagegen direktive Techniken wie Erklären und Ratschläge geben zur Anwendung. Klassische Trainingsinhalte wie Konfliktmanagement, Kommunikation, Stressmanagement und auch Zeitmanagement kommen mittelmäßig häufig im Coaching zum Einsatz.

In dieser Studie wertet der überwiegende Teil der Coachs das Coaching mit dem Klienten zum Abschluss aus, sodass dieses Qualitätskriterium von den meisten erfüllt wird. Es ist auffallend, dass fast kein Coach eine nachträgliche schriftliche Befragung als Auswertungsmethode nutzt, welche die Möglichkeit bietet, gezielt Feedback über den Erfolg der Intervention und die Arbeitsweise einzuholen sowie eine längerfristige, systematische Erfolgskontrolle zu realisieren.

Schließlich stützen die Ergebnisse die Wichtigkeit einer tragfähigen Beratungsbeziehung als Grundlage im Coaching. Die Qualität der Arbeitsbeziehung wird von fast allen Coachs und Klienten als sehr hoch eingeschätzt. Die Abstimmung der Arbeitsweise zwischen Coach und Klient erfolgt partizipativ, Ziele werden weitgehend konkretisiert, und das Konzept wird den Klienten transparent gemacht.

4.2 Wirkt Coaching, und welche Wirkungen werden im Coaching erzielt?

Wirkungen

- Am häufigsten nennen Coachs und Klienten *Reflexion* und *Veränderung des Verhaltens* als Wirkungen von Coaching.
- Nur sehr selten werden *Veränderung im privaten Bereich* oder *negative Effekte von Coaching* angegeben.
- *Kognitive* und *Emotionale Wirkungen* werden durch Coaching häufiger erzielt als *Verhaltensbezogene Wirkungen*.
- Im Durchschnitt nimmt das Umfeld die Veränderungen des Klienten durch das Coaching als hinlänglich stark wahr.

Zielerreichung

- Die Klienten geben an, ihre Ziele durchschnittlich weitgehend erreicht zu haben. Das *wichtigste Ziel* wird hierbei häufiger erreicht als ein *weniger wichtiges Ziel*.

Zufriedenheit

- Die Klienten sind durchschnittlich ziemlich bis sehr zufrieden mit ihrem Coaching.
- Fast alle geben an, Coaching bzw. ihren Coach weiterempfehlen zu können, und würden grundsätzlich noch einmal ein Coaching in Anspruch nehmen.

- Zwei Drittel geben ihrem Coaching die Note „*sehr gut*“, nur einmal wird die Note „*ausreichend*“ verteilt.

Übereinstimmung von Coach und Klient

- Coach und Klient eines Matches unterscheiden sich im Durchschnitt nicht in ihrer Einschätzung der allgemeinen Wirkungen.
- 81% weisen hohe Übereinstimmungen in ihren Antworten auf.

Insgesamt weisen die Daten darauf hin, dass Coaching eine sehr wirksame Intervention darstellt, die zu vielfältigen Wirkungen führt. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie untermauern die Ergebnisse von *Böning (2002)* sowie *Stahl & Marlinghaus (2000)*.

Wird die *Erreichung des wichtigsten Ziels* als Kriterium zur Beurteilung der Wirksamkeit angelegt, so beträgt die Erfolgsquote von Coaching nach Aussage der Klienten sogar 90%. Das wichtigste Ziel wurde von den Klienten im Coaching eher erreicht als ein für sie weniger wichtiges Ziel. Dies kann damit zusammenhängen, dass im Coaching-Prozess verstärkt auf das Erreichen des wichtigsten Ziels des Klienten fokussiert wird. Andererseits ist aber auch nicht auszuschließen, dass ein Ziel, das erreicht wurde, im Vergleich zu einem Ziel, das nur mittelmäßig erreicht wurde, im Nachhinein als das Wichtigere erscheint. Da die Studie nur retrospektiv die Ziele des Klienten erfasst hat, ist es zudem möglich, dass Ziele im Laufe des Prozesses modifiziert wurden oder dass Zielverschiebungen stattgefunden haben.

Betrachtet man demgegenüber die *Zufriedenheit* mit dem Coaching als Evaluationskriterium, so schneidet Coaching auch hier bei den Befragten gut ab: 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.

Werden die Wirkungen von Coaching getrennt nach der *emotionalen, kognitiven und verhaltensbezogenen Ebene* betrachtet, so wird deutlich, dass sich Coaching auf allen drei Ebenen auswirkt: Die Klienten geben an, auf allen Ebenen bedeutende Veränderungen erfahren zu haben. Auf der verhaltensbezogenen Ebene weisen die Klienten allerdings signifikant weniger starke Veränderungen als auf den anderen beiden Ebenen auf. Dies kann damit zusammenhängen, dass es für eine Verhaltensveränderung einerseits zwar darauf ankommt, bestimmte Sachverhalte zu verstehen bzw. nachzuempfinden, dass aber andererseits die Umsetzung des Gelernten in Verhalten i.d.R. von mehreren Faktoren (situativen und personalen Komponenten) abhängt (*von Rosenstiel 1975*).

Veränderungen durch Coaching

Die Antworten von Coaches und Klienten auf die Frage, was sich für ihren Klienten bzw. sie selbst durch das Coaching verändert habe, machen deutlich, dass Coaching eine große Bandbreite von Wirkungen erzielen kann. Sowohl von den Klienten selbst als auch stellvertretend von den Coaches wurden sehr viele verschiedene Veränderungen durch Coaching angegeben. Hierbei fällt auf, dass negative Wirkungen nur einen verschwindend geringen Anteil aller genannten Wirkungen ausmachen. Coaching wirkt sich demnach bei fast allen Klienten eindeutig positiv aus.

Der große Anteil, den Reflexion bei den Wirkungen ausmacht, lässt sich dadurch erklären, dass Reflexion oft auch zu den impliziten bzw. spontanen Wirkungen von Coaching gehört. Zudem sind eine ganze Reihe der im Coaching verwendeten Methoden dahin angelegt, die Selbstreflexion des Klienten zu fördern. Das Innehalten und

Nachdenken über die eigene Person, eigene Wünsche und Ziele, die Vergangenheit und die Zukunft scheint, ob gewollt oder ungewollt, nachweisbar ein bedeutendes Ergebnis von Coaching zu sein. Dieser Befund stützt somit die Überlegung von *Jüster, Hildenbrand & Petzold* (2002), die die Vermittlung der Fähigkeit, zu reflektieren bzw. zu metareflektieren, als eine Kernkompetenz des Coachs betrachten. Übereinstimmend mit *Jüster et al.* weisen wir darauf hin, dass der Reflexion als Wirkung in der bisherigen Coaching-Literatur zu wenig Bedeutung beigemessen wurde.

Ebenfalls sehr häufig wird 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* (1997, zit. n. *Kampa-Kokesch & Anderson* 2001) die belegt, dass vor allem eine Zunahme von Bewusstsein und Verantwortung sowie Verhaltensänderungen zu den Wirkungen von Coaching gehören.

Generell werden nur sehr wenige Wirkungen genannt, die das Privatleben betreffen. Dies kann damit erklärt werden, dass der Fokus im Coaching nicht auf dem Privatleben liegt, wie auch an den wenigen Anlässen ersehen werden kann, die dieses Thema betreffen. Zudem liefert dieses Ergebnis einen Beleg dafür, dass Coaching eine berufsbezogene Maßnahme ist. Dennoch nehmen wir an, dass viele Veränderungen, die durch das Coaching erzielt werden, ganzheitlich wirken und unterschiedliche Lebensbereiche beeinflussen.

Die vorliegenden Ergebnisse weisen darauf hin, dass Coaching von der Zielgruppe sehr gut akzeptiert ist und gemessen an verschiedenen Evaluationskriterien hohe Wirksamkeit besitzt.

4.3 Welche Zusammenhänge lassen sich zwischen Einflussgrößen und Wirkungen im Coaching identifizieren?

Emotionale Wirkungen

- Die Emotionalen Wirkungen lassen sich durch Verbalorientierte Techniken und die Beziehung vorhersagen.
- Partizipation bei der Vorgehensweise sowie Leidensdruck leisten ebenfalls einen Beitrag zur Vorhersage von Emotionalen Wirkungen.

Kognitive Wirkungen

- Die Verbalorientierten Techniken, die Anzahl der Sitzungen, die Beziehung sowie die Partizipation bei der Vorgehensweise leisten einen Beitrag zur Aufklärung der Kognitiven Wirkungen.

Verhaltensorientierte Wirkungen

- Die Verhaltensbezogenen Wirkungen werden durch Verhaltensorientierte Methoden und die Beziehung vorhergesagt.
- Darüber hinaus leistet die Partizipation bei der Vorgehensweise, die Veränderungsmotivation sowie Transparenz des Konzepts einen Beitrag zur Aufklärung der Verhaltensbezogenen Wirkungen.

Zielerreichung

- Die Zielerreichung wird durch die Beziehung bzw. die Partizipation bei der Vorgehensweise vorhergesagt.
- Zielkonkretisierung leistet keinen Beitrag zur Vorhersage der Zielerreichung.

Die Ergebnisse zeigen, dass einige bereits aus der Psychotherapieforschung bekannte Wirkfaktoren auch im Coaching relevant zu sein scheinen. So treten vor allem bedeutsame Zusammenhänge zwischen den Einflussgrößen Beziehung, verbalorientierte Techniken und verhaltensorientierte Methoden sowie der Veränderungsmotivation des Klienten und den Wirkungen zutage.

Je nachdem welcher Aspekt der Wirkung betrachtet wird, finden sich Zusammenhänge mit unterschiedlichen Einflussgrößen. *Emotionale Wirkungen* lassen sich durch den Einsatz verbalorientierter Techniken und die Beziehung vorhersagen. Die Partizipation bei der Vorgehensweise scheint stark mit der Qualität der Beziehung verbunden zu sein, was sich in hohen Korrelationen äußert. Insgesamt wird also deutlich, dass emotionale Veränderungen vor allem mit einer guten Beziehung und der entlastenden Funktion des Gesprächs im Zusammenhang stehen. Zudem tritt beim Klienten Erleichterung und Entlastung auf, wenn der Leidensdruck abnimmt.

Es sind die verbalorientierten Techniken, die Beziehung sowie die Partizipation bei der Vorgehensweise, die einen bedeutsamen Beitrag zur Vorhersage der *kognitiven Wirkungen* leisten. Zusätzlich besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Anzahl der Sitzungen und den kognitiven Wirkungen, was darauf hindeuten könnte, dass um so mehr bzw. stärkere kognitive Wirkungen erreicht werden, je mehr Sitzungen stattfinden.

Verhaltensorientierte Methoden verbunden mit der Beziehung leisten einen bedeutsamen Beitrag zur Vorhersage der *verhaltensbezogenen Wirkungen*. Zusätzlich trägt die Veränderungsmotivation des Klienten bedeutsam zur Vorhersage bei. Dieses Ergebnis bestätigt die Annahme, dass zur Verhaltensänderung vor allem auch Motivation von Seiten des Betroffenen notwendig ist (Gebert & von Rosenstiel 1996). Auch die Partizipation bei der Vorgehensweise steht im Zusammenhang mit den verhaltensbezogenen Wirkungen. Führt man sich einzelne verhaltensorientierte Methoden, wie z.B. Rollenspiel, Verhaltensübungen oder kreative Medien vor Augen, so könnte dieses Ergebnis damit zusammenhängen, dass im Falle solcher Methoden, die dem Klienten aufgrund mangelnder Erfahrung suspekt sind, Partizipation des Klienten zwingend notwendig ist, damit er sich auf die Methoden einlässt.

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. Ferner überrascht es nicht, dass ein Zusammenhang zwischen Zielerreichung und Wirkungen auf der emotionalen, kognitiven und verhaltensbezogenen Ebene besteht, da die Ziele im Coaching i.d.R. Inhalte wie Veränderung des Verhaltens oder emotionale Entlastung aufweisen. Überraschenderweise leistet Zielkonkretisierung keinen Beitrag zur Vorhersage der Zielerreichung. Dieser Befund lässt sich vermutlich dahingehend interpretieren, dass das Erreichen von Zielen von verschiedenen Faktoren abhängig ist, die wir nicht erfasst haben, wie z.B. die Einstellung des Unternehmens bzw. der Kollegen zu Veränderung des Klienten.

Hinsichtlich der *Zufriedenheit* weisen die Ergebnisse darauf hin, dass die Beziehung in Kombination mit der Partizipation bei der Vorgehensweise einen bedeutsamen Beitrag zur Vorhersage leistet. Darüber hinaus weisen die Ergebnisse darauf hin, dass ein Zusammenhang zwischen einer abweichenden Wahrnehmung des Coaching-Prozesses durch Coach und Klient und geringer Zufriedenheit besteht.

In Ergänzung zu den Annahmen von Kilburg (2001) machen unsere Ergebnisse deutlich, dass die Einflussgrößen jeweils einen unterschiedlichen Beitrag zur Vorhersage der einzelnen Aspekte der Wirkung haben. Hierbei muss allerdings angemerkt sein,

dass die vorliegenden Analysen keinesfalls Bestätigung für eine Ursache-Wirkungskette liefern, da Einflussgrößen und Wirkungen retrospektiv erfasst wurden. So ist es durchaus möglich, dass z.B. eine hohe Zufriedenheit mit dem Coaching im Nachhinein zu einer positiven Einschätzung der Beziehung führen kann oder das Vorliegen verhaltensbezogener Wirkungen den Einsatz verhaltensorientierter Methoden überschätzen lässt. Um genaue Aussagen über eine Wirkrichtung machen zu können, ist ein Untersuchungsdesign mit mehreren Messzeitpunkten notwendig. Kausalitätsaussagen können nur dann getroffen werden, wenn die Einflussgrößen zu einem Zeitpunkt und die Wirkungen zu einem späteren Zeitpunkt erfasst werden.

Alles in allem bieten die vorliegenden Ergebnisse einen guten Anhaltspunkt zur Beurteilung der Wirksamkeit und der Wirkfaktoren im Coaching. Sie bieten umfangreiches Material für Hypothesen, die in weiterführenden Studien überprüft werden sollten.

Zusammenfassung

In einer Fragebogenstudie mit Coaches und Klienten werden Einflussgrößen, Wirkungen und Wirkzusammenhänge im Coaching untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass Coaching eine wirkungsvolle Intervention darstellt, die sich sowohl positiv auf die Selbstreflexion des Klienten als auch auf sein Verhalten auswirkt. Damit die angestrebten Wirkungen erreicht werden können, erweisen sich Veränderungsbereitschaft und Leidensdruck auf Seiten des Klienten sowie Transparenz des Coaching-Konzepts und eine partizipative Vorgehensweise auf Seiten des Coaches als Erfolgsprädiktoren. Darüber hinaus wird, ähnlich den Ergebnissen der Psychotherapieforschung, der Einfluss der Beziehung auf das Coaching-Ergebnis identifiziert. Überdies findet sich in den Matches eine hohe Übereinstimmung hinsichtlich der Wahrnehmung des Coaching-Prozesses.

Schlüsselbegriffe: Coaching, Evaluation von Coaching, Wirksamkeitsforschung, Qualitätssicherung.

Abstract: Evaluation of executive coaching – an inquiry of coaches and clients

The variables, the effects and the connection between variables and effects of executive coaching are examined in a questionnaire study with coaches and clients. The results show that executive coaching represents an effective intervention that positively affects both the client's self-reflection and his/her behaviour. The client's willingness to change and his/her intensity of suffering prove to be good predictors of success in achieving the desired effects. From the coach's perspective these factors include the intelligibility of the coaching concept and a participative procedure. Additionally, the influence of the relationship on the coaching results is identified, resembling findings in psychotherapy research. Coach and client tend to agree with regard to their perception of the coaching process.

Key words: Coaching, evaluation of coaching, effectiveness research, quality assurance.

Literatur

- Böning, U. (2002): Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments. Eine 10-Jahres-Bilanz. In: Rauen, C. (Hg.): Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe, 2. überarb. u. erw. Aufl., 21-43.
- Gebert, D., von Rosenstiel, L. (1996): Organisationspsychologie. Stuttgart: Kohlhammer.
- Heß, T., Roth, W. (2001): Professionelles Coaching. Heidelberg: Asanger.
- Jüster, M., Hildenbrand, C.-D., Petzold, H.G. (2002): Coaching in der Sicht von Führungskräften – eine empirische Untersuchung. In: Rauen, C. (Hg.): Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe, 2. überarb. u. erw. Aufl., 45-66.
- Kampa-Kokesch, S., Anderson, M.Z. (2001): Executive Coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 53 (4), 205-228.
- Kilburg, R.R. (2001): Facilitating intervention adherence in Executive Coaching: A model and meth-

- ods. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 53 (4), 251-267.
- Looss, W. (1997): *Unter vier Augen*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Looss, W., Rauen, C. (2002): Einzel-Coaching – das Konzept einer komplexen Beratungsbeziehung. In: Rauen, C. (Hg.): *Handbuch Coaching*. Göttingen: Hogrefe, 2. überarb. u. erw. Aufl., 115-142.
- von Rosenstiel, L. (1975): *Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen – Leistung und Zufriedenheit*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Stahl, G.K., Marlinghaus, R. (2000): Coaching von Führungskräften: Anlässe, Methoden, Erfolg. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 4, 199-207.

Die Autoren:

Anne Jansen, 1976, Dipl.-Psych., Kommunikations- und Verhaltenstrainerin, Projektmitarbeiterin im Büro für Arbeits- und Organisationspsychologie GmbH (bao). *Anschrift:* Christburgerstr. 42, 10405 Berlin, E-Mail: anne.jansen@web.de.

Eveline Mäthner, 1977, Dipl.-Psych., Kommunikations- und Verhaltenstrainerin, Mitarbeiterin im Departamento de Recursos Humanos, ABN AMRO, Montevideo, Uruguay. *Anschrift:* Naugarder Str. 11, 10409 Berlin.

Thomas Bachmann, 1964, Dipl.-Psych., Dr. rer. nat., Verhaltenstrainer, Geschäftsführender Vorstand von artop-Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin. *Anschrift:* artop e.V., Christburger Str. 4, 10405 Berlin.