

# Erfolgsstrategien im Coaching – Wirkfaktorenanalyse mit ersten experimentellen Anteilen

## **Qualität im entstehenden Berufsstand Coach**

Coaching erfreut sich steigender **Beliebtheit** bei immer mehr Unternehmen (*Stahl & Marlinghaus* 2000, 200f). Dieser Anstieg basiert maßgeblich auf einer generell hohen **Kundenzufriedenheit**, die auch wissenschaftlich konsistent belegt ist (*Jansen, Mäthner & Bachmann* 2004, 228; *Kampa & White* 2002, 145; *Künzli* 2005, 232-235; *Stahl & Marlinghaus* 2000, 203).

Auf der Basis dieses Erfolges beginnt sich auch der **Berufsstand** des Coachs immer deutlicher zu formieren: Verschiedene Vereinigungen reklamieren den Markt, standardisierte Ausbildungsgänge werden angeboten und Coachs werden neue Akkreditierungs- und Zertifizierungsmöglichkeiten angeboten. Diese Aktivitäten haben das seriöse Ziel, die Qualität in einem noch sehr unüberschaubaren Markt zu überprüfen, sicherzustellen und weiter zu optimieren (*Anders*, 2002; *Sass* 2006, 1).

Gleichzeitig hinkt die **wissenschaftliche Qualitätsforschung** im Coaching diesem Prozess deutlich hinterher (*Feldman & Lankau* 2005, 829; *Stober et al.* 2006, 2). Es gibt wenig wissenschaftlich gesichertes Wissen darüber, was genau Qualität im Coaching bedeutet und wie diese zu erreichen ist. *Künzli* stellt in seinem empirischen Review über Führungskräftecoaching folgendes Resümee (2005, 237):

*„Im Jahr 2000 stellten Stahl & Marlinghaus die Forderung nach kontrollierten Studien auf. Vier Jahre später gibt es eine experimentelle Studie (Behrendt 2004) mit sehr kleiner Stichprobe.“*

Diese Studie soll im Folgenden detailliert vorgestellt werden. Das vorliegende Studiendesign des Feldexperiments wird von *Kampa & White* als stärkstes und strengstes Forschungsdesign herausgestellt (2002, 145).

*Künzli* bemängelt die hohe Heterogenität der **theoretischen Fundierung** im Coaching (2005, 238). Dabei hebt er die besondere Fruchtbarkeit psychologischer Theorien hervor, die sich auf die umfangreichen Erkenntnisse über menschliche Veränderung aus dem Bereich der Psychotherapie beziehen (ebenda; *Flamme* 2002, 205ff). Daher soll im Folgenden ein umfassendes Modell vorgestellt werden, das von einem der anerkanntesten Psychotherapieforscher, Prof. Grawe aus Bern, entwickelt wurde. Grawes Modell fußt auf einer groß angelegten und äußerst sorgfältigen Metaanalyse aller verfügbaren Psychotherapie-Studien vor 1994 sowie anerkannten psychologischen Theorien u.a. der Neuropsychologie. Die Übertragbarkeit dieses Modells auf den Coachingkontext soll im Folgenden überprüft werden.

Theoretische Modelle sollten besonders dann vom Therapie- auf den Coachingbereich übertragbar sein, wenn sie:

1. das gemeinsame Ziel von Coaching und Therapie als Basis haben: Unterstützung von Menschen, Ihre Ziele und Bedürfnisse erfolgreich zu erreichen
2. nicht auf die unterschiedliche spezifische Ausgangslage von Therapie und Coaching fokussieren: Psychische Krankheit vs. Optimierungsbedarf im beruflichen Kontext.

Diese beiden Kriterien werden von dem Konsistenzmodell von Grawe erfüllt.

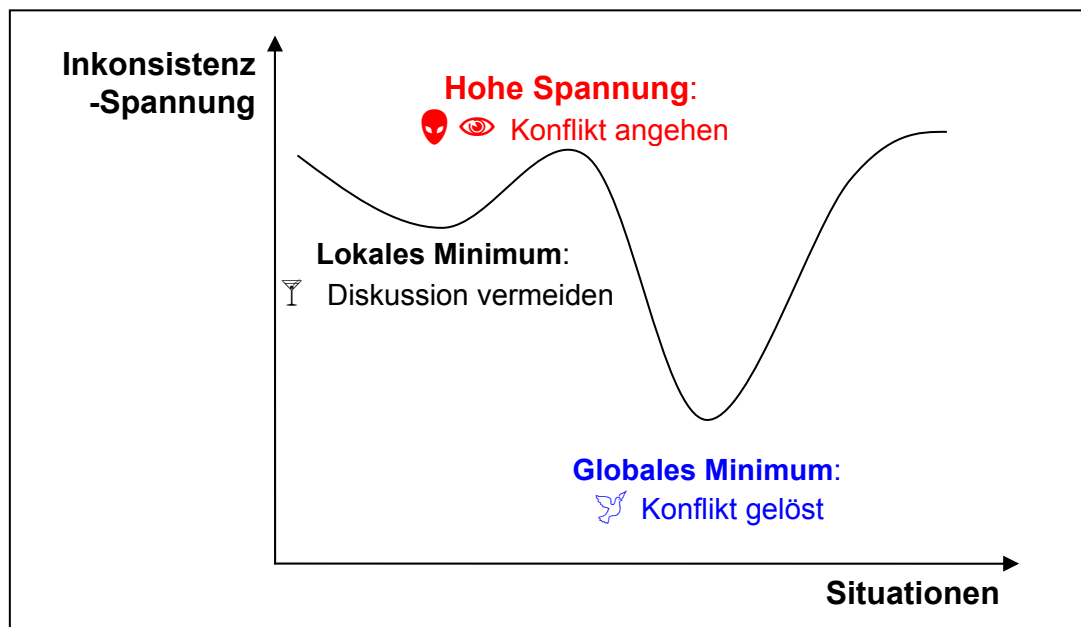


**Abbildung 1 – Alltägliche Inkonsistenz „Teamentscheidung“ mit einem starken „Attraktor Diskussion vermeiden“:** Neurophysiologisch entsprechen die Kreise verschiedenen Zellgruppen und die Pfeile verstärkenden bzw. hemmenden Verbindungen zwischen diesen. Die Abbildung ist zur Veranschaulichung stark vereinfacht. Stark miteinander verbundene Zellgruppen werden Attraktoren genannt, da sie Aktivierung „anziehen“: Bereits eine kleine Aktivierung breitet sich durch die gegenseitige Verstärkung schnell auf alle Zellgruppen aus.

In der abgebildeten Situation besteht eine Spannung oder Inkongruenz zwischen dem Ziel einer schnellen Entscheidung und der aufkommenden kritischen Diskussion. Die starken, gut gebahnten Verbindungen sind in der unteren Hälfte. Das Urteil über die Wichtigkeit des Themas wird gar nicht einbezogen. Daher kommt es bei dieser Führungskraft praktisch automatisch zum Abbrechen jeglicher Diskussion. Die Zellgruppen Ziel 1 und Verhalten 1 bilden einen Attraktor: Die Aktivierung des Einen führt aufgrund der starken Verbindung praktisch automatisch zur Aktivierung des Anderen.

Die Forschung spricht hier von **lokalen Minima** (Caspar, Rothenfluh & Segal 1992, 719 ff). Lokale Minima reduzieren die Inkonsistenzspannung und sind daher attraktiv, verhindern aber gleichzeitig die weitergehende Reduzierung der Spannung: Wie eine Kugel, die in ein kleines Loch rollt und dort hängen bleibt (s. Abb.2). „Diskussion vermeiden“ dürfte in Unternehmen eine der alltäglichsten Strategien für eine kurzfristige Reduktion der Inkonsistenzspannung im Sinne der lokale Minima sein. Wie bei der Kugel braucht es einige Energie, um sich aus dem lokalen Minimum hinauszubewegen. Der letztendliche Energiegewinn durch die Befreiung ist jedoch deutlich höher als die Energieinvestition zu Beginn.

*Das allgemeine Coachingziel ist individuelle Konsistenz. Dementsprechend gilt es, eine größtmögliche Reduktion von Inkonsistenz zu erreichen. Dazu müssen Coachs ihre Klienten dabei unterstützen, lokale Minima zu überwinden und globale Minima zu erreichen.*



**Abbildung 2 - Inkonsistenz und lokale Minima:** Der höchste erreichbare Grad an Konsistenz herrscht am Punkt des globalen Minimums. Das Schema ist zur Veranschaulichung stark vereinfacht. In Realität gibt es oft mehrere lokale Minima, die es vor einer endgültigen Problemlösung zu überwinden gilt.

Die zweite sich anschließende Frage an ein hilfreiches Coachingmodell ist, wie die angestrebte Konsistenz durch professionelle Interventionen zu erreichen ist. Dafür ist es wichtig zu wissen, wie Inkonsistenz entsteht.

Grawe unterscheidet zwei wichtige **Gründe für Inkonsistenz**, die gleichzeitig die zentralen Ansatzpunkte für Interventionen bieten (2000, 320):

- **Inkongruenz:** Dem Klienten fehlen die Ressourcen, um seine Ziele und Bedürfnisse zu verwirklichen bzw. verwirklicht zu sehen.
- **Diskordanz:** Der Klient verfolgt Ziele und Bedürfnisse, die sich gegenseitig behindern. Diese Zielkonflikte entstehen besonders häufig zwischen Annäherungs- und Vermeidungszielen. Zum Beispiel zwischen dem Ziel einer Problemlösung und dem Wunsch nach Konfliktvermeidung (s. Abb. 1 und 2).

Da es im Coaching meist nicht um einmalige Situationen geht, ist die Eigendynamik psychischer Prozesse außerdem von hoher Bedeutung. Wiederholen sich ähnliche Situationen öfter, entwickeln sich bekanntermaßen persönliche Routinen und Gewohnheiten. Dem entsprechen auf neurophysiologischer Ebene immer stärker werdende, so genannte **Attraktoren** (Grawe 1999, 354). Das sind Zellgruppen im Gehirn, die aufgrund wiederholter gemeinsamer Aktivierung eng miteinander verschaltet sind und sich so gegenseitig aktivieren und verstärken. Zu einem Attraktor gehören zahlreiche psychologische Aspekte: Wahrnehmungen, Gedanken, Gefühle, körperliche Reaktionen, Ziele und Verhalten (s. Tab. 1). Je stärker die Verbindungen zwischen diesen Aspekten gebahnt sind, desto stärker ist der Attraktor und desto leichter kann er von nur einer Teilkomponente aktiviert werden.

- **Wahrnehmung:** Widerspruch und Diskussion in der Team-Besprechung
- **Gedanke:** „Ich darf dem jetzt nicht zu viel Raum geben, sonst sprengen sie mir noch die gesamte Sitzung.“ Erinnerung an eine frühere Sitzung mit endlosen Diskussionen und Streit. Befürchtung von Gesichtsverlust
- **Gefühl:** stark kontrollierte Nervosität
- **Körperliche Reaktion:** Wippen mit dem Fuß
- **Ziel:** Schnelle Entscheidung
- **Verhalten:** Mitarbeiter ermahnen: „Ich möchte Sie doch sehr bitten, zum Punkt zu kommen.“ Diskussion abbrechen oder vertagen

**Tabelle 1 – Attraktor „Diskussion vermeiden“:** Diese verschiedenen Aspekte könnten zu einem lokalen Minimum gehören, das zwar Spannung vermeidet, aber gleichzeitig die echte Problemlösung verhindert.

Je mehr eine Attraktor-Zellgruppe durch die zugehörigen Gedanken und Verhaltensweisen zur Reduzierung von Inkonsistenz-Spannung beiträgt, desto mehr wird die Verbindung zwischen den einzelnen Aspekten verstärkt. Daher bilden sich Attraktoren v.a. im Kontext von Spannungs-Minima. Je nachdem ob sie zu einem lokalen oder globalen Minimum gehören, sind sie mehr oder weniger **funktional** oder sogar **dysfunktional**, da sie einer weitergehenden Lösung im Wege stehen (Grawe 2000, 322). Zu den dysfunktionalen Attraktoren gehören häufig auch ungelöste Zielwidersprüche (s. Abb. 1).

Bei einem routinierten Wegschauer kann dem entsprechenden lokalen Minimum beispielsweise ein starker Attraktor „Diskussion vermeiden“ zugeordnet werden (s. Tab. 1). Diese Zellgruppe könnte dann bereits durch eine konstruktive Diskussion aktiviert werden und damit wichtige Abstimmungsprozesse im Team verhindern. Der Attraktor ist für die Führungskraft dysfunktional.

*Im Coaching geht es folglich darum, funktionale Attraktoren zu stärken, dysfunktionale Attraktoren zu destabilisieren und Diskordanz zu reduzieren. Dadurch sollen Klienten lokale Minima überwinden und ihre Konsistenz erhöhen. In anderen Worten: Coachs brauchen Handwerkszeug, damit die Klienten Ihre Ressourcen stärken, sich wenig hilfreiche Gewohnheiten abgewöhnen und Zielwidersprüche auflösen können. Damit sollen sie Klienten darin unterstützen, schwierige Situationen nicht mehr erträglich zu gestalten, sondern anstehende Herausforderungen aktiv zu meistern.*

## **Der Weg zum Erfolg im Coaching - Freiburger Wirkfaktoren-Coaching**

Beim Handwerkszeug für Coachs bieten Ausbildungsinstitute eine **Vielzahl von Methoden und Techniken**. Meist lassen diese sich den ursprünglichen Therapieschulen zuordnen: von systemischen Ansätzen über humanistische bis hin zu verhaltensorientierten Verfahren (Feldman & Lankau, 2005, 838). Im Coaching gilt für praktisch alle diese Verfahren, dass sie bisher keiner wissenschaftlich kontrollierten Untersuchung unterzogen wurden (Künzli 2005, 237), sondern dass sie auf der Basis von reflektierten Alltagserfahrungen entwickelt, angepasst und ausgewählt wurden. Dass sich dabei viele systematische Wahrnehmungs- und Denkfehler einschleichen, und sich dadurch auch sehr ineffektive Verfahren etablieren können, ist in der therapeutischen Forschung vielfach eindrucksvoll belegt worden (Grawe, Donati & Bernauer 1994).

Es braucht daher Verfahren, die sich so gut es der aktuelle Wissensstand ermöglicht, an wissenschaftlich fundierten Modellen und den entsprechenden Forschungsergebnissen orientiert. Hierzu braucht es zweierlei Forschung:

- **experimentelle Vergleichsforschung**, die in kontrollierten Studiendesigns mehrere Verfahren gegenüber stellt und deren Effektivität gezielt vergleicht, sowie
- **fundierte Prozessforschung**, die Aufschluss darüber gibt, welche Interventionsstrategien in welchen Coachingsituationen am erfolgreichsten sind ( Feldman & Lankau 2005, 844; Kampa & White 2002, 156).

Für die Prozessforschung wurde am Berner Institut für Psychologie eine Forschungsstrategie entwickelt, die es ermöglicht, die von Coachs eingesetzten Strategien einzuordnen, ohne den verfestigten und z.T. ideologischen Schulengrenzen zu verfallen: die **Wirkfaktorenforschung**. Im Rahmen dieser Forschung ist eine Vielzahl von hilfreichen Forschungsmethoden entstanden. Der besondere Charme dieses Ansatzes liegt darüber hinaus in seiner guten theoretischen Fundierung im Rahmen psychologischer Modellbildung (s.o.).

Optimal wäre ein Coachingverfahren, das die Ergebnisse der beiden zentralen Forschungsrichtungen integriert – das also die effektivsten Methoden aus der Vergleichsforschung verwendet und diese im Coachingprozess genau dann einsetzt, wenn es die Prozessforschung nahe legt. Diesem Grundsatz hat sich das **Freiburger Wirkfaktoren-Coaching** verschrieben<sup>1</sup>. Es kommt damit auch den Forderungen der Evidence-Based Practice nach, die sich im Englisch-sprachigen Coachingraum zu etablieren beginnt (Stober et al. 2006, 1).

Gerade die Prozessorientierung ist weniger selbstverständlich als sie klingt, da es meist von der Ausbildung des Coachs abhängt, welche Strategien er einsetzt, und nicht von dem tatsächlichen Bedarf des Klienten. Dieses Phänomen basiert auf der

Tatsache, dass den zentralen Coachingstrategien jeweils verschiedene therapeutische Schulen und Überzeugungen zuzuordnen sind. Da sich viele Coachingsausbildungen aus diesen entwickelt haben, wiederholt sich die einseitige Fokussierung auf einzelne Wirkfaktoren leider auch dort.

## **Wegweiser zum Erfolg im Coaching – Die fünf Wirkfaktoren**

Aus seinen theoretischen Modellen und einer Vielzahl von Forschungsstudien im therapeutischen Bereich leitete *Grawe* (1998, 87 ff, 1999, 357) vier zentrale Wirkfaktoren für psychologische Interventionen in der Therapie ab:

- Ressourcenaktivierung
  - o incl. einer ressourcenorientierten Coachingbeziehung
- Problembewältigung
- Klärung
- Problemaktualisierung

Diese Wirkfaktoren stellen allgemeine Strategien dar, mit denen Psychologen bei ihren Klienten Konsistenz generieren sollen. Sie basieren auf der Konsistenztheorie. Aufgrund deren allgemeinspsychologischen Fundierung lässt sich die Hypothese ableiten, dass die Wirkfaktoren auch im Coachingkontext von zentraler Bedeutung sind. Diese Hypothese wird in der vorliegenden Studie empirisch geprüft werden. Zunächst sollen sie in einer für das Coachingsetting angemessenen Benennung ausführlicher dargestellt werden. Aufgrund der großen Bedeutung der Coachingbeziehung wird diese als eigenständiger Wirkfaktor behandelt.

### **1) Ressourcenaktivierung**

Nach *Smith und Grawe* (2003, 279ff; 2005, 119f), *Grawe* (1998, S. 27f) etc. ist die Ressourcenorientierung der Erfolg versprechendste und gleichzeitig der am stärksten vernachlässigte Wirkmechanismus. Durch die Aktivierung von Ressourcen sollen funktionale Attraktoren gestärkt werden.

Als **persönliche Ressourcen** stehen eine Reihe verschiedener Aspekte zur Verfügung, durch die funktionale Attraktoren aktiviert werden können:

1. Positive Einstellungen
2. Wahrnehmungsfähigkeiten
3. Helfende Gedanken
4. Positive Erinnerungen
5. Positive Erwartungen und Hoffnungen
6. Motivierende Ziele und Wünsche
7. sowie alle Stärken und Fähigkeiten der betroffenen Person.

Zudem können **externe Ressourcen**, wie Geld oder Ausbildung und v.a. hilfreiche Bezugspersonen und die Beziehungen im Coaching gezielt genutzt werden.

Diese Ressourcen können einerseits durch explizite, **inhaltliche Thematisierung** im Coaching fruchtbar gemacht werden (*Grawe, Regli, Smith und Dick* 1999, S. 205). Eine zweite Möglichkeit besteht darin, den Coachingprozess dadurch zu optimieren, dass die Stärken des Klienten gezielt genutzt werden, ohne dass dies besprochen werden muss. So könnte der Coach beispielsweise bei einem zupackenden Vorarbeiter darauf achten, diesem möglichst viele greifbare Erfahrungen zu ermöglichen. Bei einem reflektierten Forscher dagegen könnte er stärker dessen intellektuelle Kapazitäten einbeziehen, um ihm im Dialog neue Einsichten verständlich zu machen. Diese Strategie nennt sich **prozessuale Aktivierung**, da

die Ressourcen nicht besprochen, dafür aber im Prozess des Coaching direkt genutzt und aktiviert werden.

Die Ressourcenaktivierung hat ein besonderes Potential, da sie relativ **schnell und unaufwendig Besserungen** erzeugen kann. Die Ressourcen stehen dem Klienten per definitionem bereits zur Verfügung und können daher direkt genutzt werden. Im Konsistenzmodell wurde außerdem dargelegt, dass komplette Attraktoren bereits durch einzelne Teilaspekte angesprochen werden können: Eine positive Erinnerung beispielsweise verstärkt gleichzeitig positive Erwartungen und Hoffnung sowie erfolgreiche Verhaltensbeispiele und motiviert so zum aktiven Handeln.

So ermöglichte erste Erfolgserlebnisse können dem Klienten Mut machen und sein Selbstbewusstsein so stärken, dass er im Folgenden selbständig und aktiv weiterlernen kann. Sein Kreativitätspotential ist wieder aktiviert. Analog eines depressiven Teufelskreises – nur umgekehrt – nutzt diese Strategie auch das Phänomen der **sich selbst erfüllenden Prophezeiung**. Zuversichtliche Klienten treten aktiver, zielorientierter und sicherer auf. Dieses Auftreten wird meist mit Erfolg belohnt, und die Zuversicht dadurch bestätigt und weiterverstärkt. Es entsteht eine **positive Kettenreaktion**. Wenn die schnellen positiven Erfahrungen vom Klienten dem Coaching zugeschrieben werden, wird sich seine Motivation zur Teilnahme und aktiven Mitarbeit zusätzlich verbessern. Eine wichtige Grundlage für die zukünftige erfolgreiche Zusammenarbeit ist gelegt.

Damit ist der zweite zentrale Wirkfaktor angesprochen: die Coachingbeziehung.

## 2) Coachingbeziehung

Die Coachingbeziehung ist die einzige Ressource, die dem Klienten durch das Coaching zusätzlich zur Verfügung gestellt wird. In fast allen Forschungsarbeiten wird sie als zentraler Erfolgsfaktor herauskristallisiert (*Jansen et al.* 2004, 230; *Kampa & White* 2002, 152f; *Runde, Bastians & Weiß* 2005, 49; *Schmidt & Keil* 2004, 243-247). Im Sinne der Konsistenztheorie muss durch die Coachingbeziehung die nötige **zusätzliche Energie** generiert und mobilisiert werden, um das lokale Minimum zu überwinden - bildlich gesprochen: Sie gibt den Schwung, um die Kugel aus dem Loch zu pushen.

Dies ist besonders dann möglich, wenn die Coachingbeziehung vorhandene funktionale Attraktoren nutzt, um lokale Minima zu überwinden. Dementsprechend legt die bisherige Forschung nahe, dass die folgenden drei Aspekte von Coaches besonders beachtet werden sollten (*Grawe* 1998, S. 21ff). Alle drei Aspekte zielen auf die Nutzung von vorhandenen Attraktoren des Klienten:

1. Eine **wertschätzende und empathische Grundhaltung**, die die vorhandenen Stärken, Ziele und Bedürfnisse des Klienten aufnimmt und verstärkt (*Schmidt & Keil* 2004, 243-247)
2. ein **individuelles Vorgehen**, das an die Erwartungen, Ziele und Fähigkeiten des Klienten angepasst wird (*Jansen et al.* 2004, 230), sowie
3. ein **kompetentes Auftreten**, das beim Klienten Vertrauen in Coach und Coaching erweckt und so Engagement für Veränderungen erzeugt.

Diese drei Aspekte sind zentraler Bestandteil der unter Ressourcenaktivierung beschriebenen Kettenreaktion - im Positiven und im Negativen. Hat ein Klient erst einmal den Eindruck gewonnen, der Coach könne ihm nicht helfen, so kann ihm der Coach nur noch schwer das Gegenteil beweisen, denn ohne **engagierte Kooperation** ist er aufgeschmissen. Darin ist einer der Gründe zu sehen, warum sich ein großer Teil des Erfolgs von mehrstündigen psychologischen

Interventionsprozessen meist schon am Erfolg der ersten Sitzung ablesen lässt (Regli, Bieber, Mathier & Grawe 2000, 399).

### 3) Klärung

Diese Strategie zielt letztlich darauf, den Klienten dabei zu unterstützen, **klare Ziele zu verfolgen**. Sie begegnet damit hohen Diskordanzen. Bei Klienten, die die nötigen Kompetenzen zur Verwirklichung ihrer Ziele besitzen, reicht diese Strategie bereits aus, um die Probleme aus der Welt zu schaffen.

Insbesondere in schwierigen Situationen müssen zunächst alle relevanten Ziele, Werte, Einstellungen und Gefühle geklärt werden. Dies kann beispielsweise durch empathisches, aktives Zuhören geschehen. In der Auswertung von Rollenspielen können auch durch Feedbacks Klärungen angestoßen werden. Außerdem hilft es in unübersichtlichen Konstellationen, die tatsächliche Lage und Dynamik des Problems zu durchleuchten, um darauf aufbauend eine sinnvolle Entscheidung treffen zu können. Dazu gehört bei interpersonalen Problemen insbesondere auch die **Klärung der Beziehungen und deren Dynamik**.

Sind die relevanten Ziele explizit, gilt es den Klienten bei dem **Abwägungs- und Entscheidungsprozess** zu unterstützen, wenn sich mehrere Ziele und oder Werte widersprechen (s.a. Künzli 2005, 232). Optimalerweise lernt der Klient diesen Entscheidungsprozess dabei exemplarisch, um auch in Zukunft auftretende Entscheidungen für sich effizienter treffen zu können.

### 4) Bewältigung

Mit dem Wirkfaktor "Bewältigung" soll dem Klienten geholfen werden, festgelegte **Ziele zu erreichen**, um ihm so positive, das Selbstbewusstsein steigernde Bewältigungserfahrungen zu ermöglichen. Er zielt somit direkt auf die Reduzierung der Inkongruenz durch die Schaffung, Differenzierung und Stärkung neuer hilfreicher Attraktoren.

Hierzu braucht es zum einen eine **parteiische Handlungsorientierung**: Das heißt die Intentionen werden im Gegensatz zur Klärungsarbeit nicht mehr in Frage gestellt sondern gezielt unterstützt, um das nötige Engagement für die Veränderung zu erzeugen. So können beispielsweise positive Folgen des Handelns gedanklich vorweggenommen werden, um die Motivation zu steigern. Die Ziele müssen gegen andere konkurrierende Intentionen oder störende Gedanken abgeschirmt werden, und es müssen gezielt Realisierungsmöglichkeiten geschaffen oder aufgesucht werden, um die Intention zu verwirklichen.

Zudem müssen nötige Kompetenzen z.B. durch Modelllernen, Instruktionen, kognitives Problemlösen, Rollenspiele oder ausführliches **Training** geschaffen werden. Hierfür ist ein besonders gutes themenspezifisches Fachwissen des Therapeuten oder Coach darüber nötig, welche Kompetenzen in dem spezifischen Fall von Nöten und wie genau diese zu erwerben sind.

Verbesserte Kompetenzen des Klienten können bei starken Vermeidungszielen auch vorhandene **Zielkonflikte lösen**, indem sie Angst vor Misserfolg abbauen. Damit ermöglichen sie dem Klienten, stärker im Sinne seiner eigentlichen Ziele aktiv zu werden und somit erfolgreicher zu handeln.

## 5) Themenaktualisierung

Dieser Wirkfaktor heißt in der bisherigen eher therapeutisch fokussierten Forschung Problemaktualisierung. Da im Coaching nicht nur Probleme thematisiert werden, wurde er in diesem Kontext **umbenannt**. Im Coaching geht es in zunehmendem Maße darum, unproblematisches Verhalten weiter zu optimieren (*Böning* 2000, 30-35; *Jüster, Hildenbrand & Petzold* 2002, 52 und 61).

Mit Themenaktualisierung ist die **unmittelbare und erlebbare Erfahrung** der behandelten Themen gemeint. Diese ist zentral, da große Teile unserer Erfahrung im impliziten Gedächtnis gespeichert sind, das dem reflektierenden, bewusst gesteuerten Denken nicht direkt zugänglich ist, und somit auf diesem Weg nicht verändert werden kann (*Grawe* 1999, 355). Das gilt insbesondere bei hohen Inkonsistenzen, die, wissenschaftlich gut belegt, nicht ins Bewusstsein dringen. Das ist für konsistentes Handeln einerseits notwendig, erschwert aber andererseits beispielsweise die erfolgreiche Bearbeitung von Zielkonflikten. Dies gilt insbesondere für unter Dauerstress und Erfolgsdruck stehende Manager. Daher müssen für eine umfassende Veränderung erst alle wichtigen Gedächtnisanteile über eine möglichst realistische Erfahrung des Themas aktiviert werden.

In anderen Worten geht es darum, den Coachingklienten ganzheitlich und damit als gesamte Person in den Veränderungsprozess einzubeziehen. Im Coaching steht v.a. das Rollenspiel für dieses Prinzip, da hierin die oberflächliche, rein sprachliche Reflexion überwunden und durch einprägsame Erfahrung bereichert wird.

Dieser Wirkfaktor hat nach *Grawe* (1998, S. 94f) **Moderatorfunktion** für die beiden vorhergehenden Mechanismen, Klärung und Bewältigung. Das bedeutet, er hat alleine noch keine positive Wirkung, ist aber Voraussetzung für erfolgreiche Klärung und Bewältigung und moderiert damit die Wirkung dieser Ansätze. Ohne umfassende Aktivierung können die Gedächtnisinhalte nicht verändert werden. Wenn nicht alle Ziele bewusst sind, können die Zielkonflikte auch nicht geklärt werden.

Die Aktivierung allein bewirkt jedoch keine positive Veränderung. Ohne weitere positive Unterstützung erlebt der Klient eher eine Wiederholung. Im schlimmsten Fall werden lediglich die problematischen Attraktoren aktiviert und damit die alten Muster verstärkt. Die Berner Prozessforschung ergab dementsprechend, dass fruchtbare Themenaktualisierungen **v.a. bei vorher aktivierten Ressourcen** auftreten (*Smith, Regli und Grawe* 1999, S. 237). Teile der dysfunktionalen Attraktoren müssen also gezielt mit bestehenden funktionalen Attraktoren verknüpft werden (s. Abb. 1): Das Ziel einer schnellen Entscheidung in schwierigen Teamdiskussionen beispielsweise muss mit neu gelernten Moderationsmethoden assoziiert (Bewältigung) und durch die Abwägung der Wichtigkeit und Güte einer Entscheidung relativiert werden (Klärung).

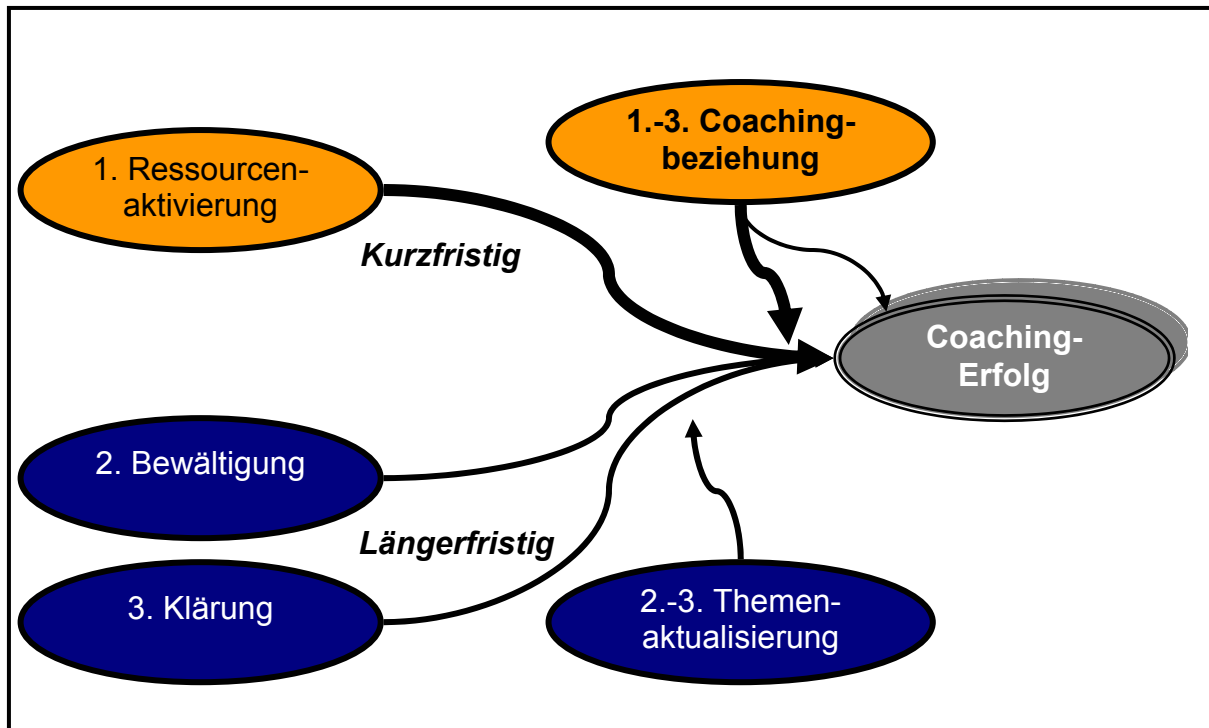


Abbildung 3 – Drei Grundstrategien zum Coaching-Erfolg

Zusammenfassend stehen dem Coach damit **drei Grundstrategien** zur Verfügung (s. Abb. 3), um Inkonsistenz zu reduzieren und so Coaching-Erfolg zu erzeugen:

*Erstens kann der Coach kurzfristigen und schnellen Coaching-Erfolg über Ressourcenaktivierung erreichen. Längerfristig stehen ihm zum zweiten Bewältigungs- und zum dritten Klärungsansätze zur Verfügung. Beide müssen mit Themenaktualisierung kombiniert werden, da sie sonst nicht zur Wirkung kommen. Generelle Voraussetzung für alle drei Strategien ist eine gute Coaching-Beziehung, die den Klienten für den Veränderungsprozess motiviert und engagiert.*

Da **alle fünf beschriebenen Wirkfaktoren** schlüssig durch allgemeine psychologische Theorien und Erkenntnissen fundiert wurden, sollten Sie für die Inkonsistenzreduktion im Coaching die gleiche Gültigkeit besitzen. Damit sollten sie nicht nur in der Coachingforschung sondern insbesondere auch in der zukünftigen Qualitätssicherung und -verbesserung für Coaches eine entscheidende Bedeutung bekommen. Diese theoretischen Ableitungen müssen aus wissenschaftlicher Sicht jedoch zunächst empirisch überprüft und bestätigt werden.

### **Neue Wege bei SICK - Die erste Coachingstudie mit experimentellen Anteilen**

Genau dafür wurde bei der SICK AG eine Studie geplant und erfolgreich durchgeführt, die sich als erste Coachingstudie auch der anerkanntesten wissenschaftlichen Forschungsmethode, des Experimentes, bedient (s. Künzli 2005, 237). Dazu plante die Personalentwicklung ein Coachingprojekt, dass sich besonders gut strukturiert untersuchen und aufgrund sehr klarer Zielsetzung auch gut evaluieren lässt: **Transfercoaching** zum Thema „Mitarbeitergespräche führen“ für Führungskräfte ( Behrendt 2007, 50 f):

Allen Führungskräften des gleichnamigen Seminars wurden im Anschluss daran und während der jährlichen Mitarbeitergesprächsrunde fünf Coachingsitzungen angeboten, die sie beim Transfer des neu Gelernten in die Praxis unterstützen sollte. Von den 14 zur Verfügung stehenden Führungskräften waren 8 tatsächlich an dem kostenfreien Coachingangebot interessiert. Diese 8 Führungskräfte wurden anhand einer umfassenden Voruntersuchung **parallelisiert**, das heißt in Paare aus Führungskräften eingeteilt, die sich in Vorerfahrung, bisherigem Erfolg und Persönlichkeitseigenschaften möglichst ähnlich waren. Die vier Paare wurden dann per Zufall in zwei verschiedene Coachinggruppen aufgeteilt: Je einer kam in die Experimental- und einer in die Vergleichsgruppe. **Randomisierung**, Zufallszuteilung, ist die einzige Forschungsstrategie, um in Gruppen, die verglichen werden sollen, auch unbekannte Unterschiede auszugleichen.

Die Experimentalgruppe erhielt Einzelcoaching bei zwei verschiedenen psychodramatischen Coachs. **Psychodramatisches Coaching** hatte sich zuvor in seiner theoretischen Begründung und Zielrichtung mit den Anforderungen des Wirkfaktorenmodells als sehr kompatibel erwiesen (s. *Behrendt* 2006, 64 ff). Die anderen vier Führungskräfte wurden durch einen erfahrenen Coach des Unternehmens gecoacht, der eklektisch mit systemischen und klienten-zentrierten Methoden arbeitete.

Alle 35 tatsächlich stattgefundenen Coachingsitzungen wurden vollständig per Video aufgezeichnet und mit der Berner **Cubusanalyse** detailliert untersucht sowie umfassend evaluiert. Die Cubusanalyse ist ein wissenschaftliches Beobachtungsverfahren, das eigens für die Wirkfaktoren-Prozessforschung entwickelt und von *Behrendt* (2004, 63 ff) auf den Coachingkontext übertragen wurde. Dabei bewertet der so genannte Rater die im Coaching eingesetzten Strategien in 10-Minuten-Abschnitten auf der Basis der fünf Wirkfaktoren. Im Ratingmanual standen ihm detaillierte Beschreibungen der 44 wichtigsten Interventionsstrategien und Beziehungsaspekte zur Verfügung, die wiederum direkt den fünf Faktoren zugeordnet sind. Darüber hinaus erhielt der Rater ein insgesamt fünf-tägiges wissenschaftliches Training, um die Objektivität seiner Einschätzungen sicher zu stellen. Durch den Vergleich mit den Bewertungen eines unabhängigen zweiten Beobachters wurde der Erfolg des Trainings überprüft und gewährleistet.

Die **Evaluation der Coachingsitzungen** basierte auf einem umfassenden Methodenmix aus wissenschaftlich anerkannten und eigens für die Studie maßgeschneiderten Verfahren. Außerdem wurde darauf geachtet, neben standardisierten und daher gut vergleichbaren Instrumenten auch solche zu verwenden, die der Individualität des Coaching gerecht werden (*Sass* 2006, 18). In dem Goal Attainment Scaling-Verfahren beispielsweise werden von der Führungskraft vorher individuell entwickelte Ziele messbar gemacht. Darüber hinaus wurden die Perspektiven aller relevanten Beteiligten einbezogen: Neben dem geschulten Beobachter wurden auch der Coach, die gecoachten Führungskräfte und deren betroffene Mitarbeiter befragt. Instrumente aus der Prozessforschung in Bern wurden in den Formulierungen auf den Coachingkontext angepasst, um deren Validität zu gewährleisten. Tabelle 2 und 3 geben einen Überblick über die für diesen Artikel relevanten Instrumente und die Operationalisierungen der zentralen Begriffe. Neben der Kundenzufriedenheit des Klienten nach der Sitzung wurde auch der entscheidende Transfererfolg nach Kirkpatrick (1976, 100ff) in den darauf folgenden Mitarbeitergesprächen sowie die Güte der Coachingallianz in den nachfolgenden Sitzungen gemessen (*Anders* 2002, 103). Für das Verständnis der Auswertungen ist außerdem eine Unterscheidung zwischen kompetenter Beziehungsgestaltung des Coachs im Sinne der Wirkfaktoren (s.o.) und einer Wohlfühlbeziehung wichtig.

Letztere ist allein darüber definiert, dass der Klient nach der Sitzung angibt, sich wohl zu fühlen. Die kompetente Beziehungsgestaltung wurde durch den geschulten Beobachter bewertet. Hierfür kommt es darauf an, dass der Coach die Ziele und Anliegen des Klienten kompetent aufgreift und einen strukturierten unterstützenden Lernprozess anbietet, ohne dabei auf distanzierende Experten-Ratschläge und Konfrontationen zu setzen.

Zeitpunkt	Schwerpunkt	Instrument	Perspektive
<b>Voruntersuchung</b>	Zielerreichung in früheren Mitarbeitergesprächen (MAGs)	Goal Attainment Scaling (GAS) MAG-Erfolgsbogen - <i>aus Unternehmensleitlinien abgeleitet</i>	Selbsteinschätzung Führungskraft (FK)
	Inkongruenz, Diskordanz, Vermeidungsdominanz in früheren MAGs	FAMOS, SIM-B, INK – <i>auf Coaching übertragen</i>	
	Demographische Daten, Vorerfahrung und Kontextvariablen	Einstiegsbefragung Transfercoaching - <i>selbst entwickelt</i>	
	Berufsbezogene Persönlichkeitseigenschaften (z.B. Handlungsorientierung)	Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) – <i>gekürzt</i>	
<b>Vor den Coachingsitzungen</b>	Zwischenzeitlicher Fortschritt, Motivation u.ä.	Berner Sitzungsbogen – <i>gekürzt und auf Coaching angepasst</i>	FK
<b>Im Coaching (Video)</b>	Verwendete Coachingstrategien anhand der fünf Wirkfaktoren	Cubusanalyse – <i>auf Coaching angepasst</i>	Geschulter Beobachter
<b>Nach den Coachingsitzungen</b>	Angestrebte Veränderungen anhand der fünf Wirkfaktoren	Berner Sitzungsbogen – <i>gekürzt und auf Coaching angepasst</i>	Coach
	Coachingerfolg anhand der fünf Wirkfaktoren		FK
<b>Nach den folgenden MAGs</b>	Erfolg im MAG	MAG-Erfolgsbogen - <i>aus Unternehmensleitlinien abgeleitet</i>	Mitarbeiter
	Zielerreichung im MAG	INK – <i>auf Coaching übertragen</i>	FK
		Goal Attainment Scaling (GAS)	
<b>Abschlussbefragung</b>	Erfolg des Coaching, allgemein und auf Basis der fünf Wirkfaktoren	Evaluationsbogen Coaching – <i>selbst entwickelt</i>	Coach
	Inkongruenz, Diskordanz und Vermeidungsorientierung in MAGs nach dem Coaching	FAMOS, SIM-B, INK – <i>auf Coaching übertragen</i>	FK

**Tabelle 2 – Ausgewählte Untersuchungsinstrumente der experimentellen Coachingstudie:** Der grau unterlegte Bereich umfasst die zentralen Instrumente für die Erforschung des Wirkfaktorenmodells anhand der 35 untersuchten Coachingsitzungen. Die Voruntersuchung wurde ausschließlich für die Parallelisierung der beiden Coachinggruppen verwendet. Die Abschlussbefragung war aufgrund der kleinen Stichprobe von 8 Führungskräften statistisch weniger aussagekräftig.

Kernbegriffe	Operationalisierung in der Studie
<b>Erfolgreiches Coaching</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transfererfolg (s.u.)</li> <li>▪ Kundenzufriedenheit (s.u.)</li> <li>▪ Coachingallianz (s.u.)</li> </ul>
<b>Transfererfolg</b>	▪ Zielerreichung in der Praxis, hier im Mitarbeitergespräch beurteilt von gecoachter

	Führungskraft und Mitarbeiter
<b>Kundenzufriedenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bewertung der Veränderungen durch das Coaching durch die gecoachte Führungskraft direkt nach der Coachingsitzung</li> </ul>
<b>Coachingallianz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Güte der Ausgangslage in der nachfolgenden Coachingsitzung beurteilt durch die gecoachte Führungskraft selbst; nur die beiden erfolgsrelevante Skalen: Zielkonkretisierung und Zwischenzeitlicher Fortschritt</li> </ul>
<b>Kompetente Beziehungsgestaltung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beobachtbares Verhalten des Coachs im Sinne der entsprechenden Wirkfaktorenskalen, beurteilt durch den geschulten Beobachter: Strukturierende und nicht-distanzierende Coachingbeziehung</li> </ul>
<b>Wohlfühlbeziehung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coachingbeziehung, in der sich der Klient wohl fühlt, beurteilt vom Klienten selbst direkt nach der Sitzung</li> </ul>

**Tabelle 3 – Wichtige Operationalisierungen von Kernbegriffen in der Coachingstudie bei der SICK AG:**

### **Wissenschaftliche Gütekriterien der Studie**

Auch wenn dieses Studiendesign nicht allen Anforderungen psychologischer Wissenschaft optimal gerecht werden kann, so ist dennoch von einer für den Coachingbereich besonders **hohen Validität der Ergebnisse** auszugehen (*Behrendt 2004, 197, Künzli 2005, 237f*).

In Folge der Parallelisierung und Randomisierung der Versuchsgruppen unterschieden sich die beiden Gruppen (bei einem unkorrigiertem Signifikanzniveau von  $\alpha = 5\%$ ) in keiner der voruntersuchten Variablen mehr signifikant.

Das zentrale Instrument, die Cubusanalyse hatte eine **außerordentlich gute Interrater-Reliabilität** von  $r = 0,86$ . Das bedeutet, dass die beiden Rater unabhängig voneinander fast immer zu den gleichen Bewertungen der Coachingstrategien kamen. Die **Intraraterreliabilität** war mit  $r = 0,96$  nahezu optimal: Der geschulte Beobachter kam bei einer erneuten Auswertung derselben Coachingsitzung nach mehreren Wochen zu einer fast identischen Einschätzung wie zu Beginn.

Die **internen Konsistenzen** der Skalen in den verwendeten Fragebögen wurde ebenfalls umfassend überprüft. Bei zu geringen Konsistenzen (Cronbachs  $\alpha < 0,6$ ) wurden unpassende Items aussortiert oder, wenn möglich, anderen Skalen zugeordnet. Im Ergebnis lagen alle zentralen internen Konsistenzen mindestens bei einem zufrieden stellenden Cronbach-Alpha von  $\alpha = 0,5$ , die meisten jedoch deutlich darüber - zwischen 0,7 und 0,9. Somit ist sichergestellt, dass verschiedene Fragen einer Skala nicht völlig Unterschiedliches Messen.

Eine eingeschränkte Varianz in den untersuchten Sitzungen könnte die Verallgemeinerungsfähigkeit oder externe Validität der Studie ebenfalls gefährden, da keine Aussage über nicht untersuchte Varianzbereiche getroffen werden kann. Die Überprüfung ergab einen **restricted range** mit folgender Bedeutung:

- Es wurden **keine erfolglosen Coachingsitzungen** beobachtet. Coach und Führungskräfte bewerteten deren Erfolg mindestens mittelmäßig.
- Das Gleiche gilt für alle Skalen der Coachingbeziehung aus allen Perspektiven mit einer Ausnahme: Aus Sicht des Beobachters gab es auch Sitzungen mit

distanzierten Coachs. Alle anderen Skalen ergaben durchgehend mittelmäßige bis sehr **gute Coachingbeziehungen**.

- Der Beobachter notierte keine Sitzungen mit eindeutigem **Interventionsfokus Bewältigung**. Dieser war höchstens **mittelmäßig**.

Das heißt, die Ergebnisse der Studie können nicht auf erfolglose Coachingsitzungen, Sitzungen mit schlechten Coachingbeziehungen oder starkem Bewältigungsfokus verallgemeinert werden, da diese nicht untersucht werden konnten.

Das **Dropout** war mit insgesamt 5 kurzfristig abgesagten Sitzungen von 40 Sitzungen relativ gering. Die Absagen waren eher mit erfolgreichen Coachingprozessen assoziiert. Die dadurch etwas kürzeren Interventionszeiten im psychodramatischen Coaching wurden durch eine dort längere Sitzungsdauer wieder ausgeglichen. Nicht alle Führungskräfte führten alle anstehenden Mitarbeitergespräche im vorgesehenen Untersuchungszeitraum. Dieses Dropout verteilte sich gleichmäßig über beide Coachinggruppen.

Um die Gefahr korrelativer Fehlschlüsse zu minimieren, wurde bei den Untersuchungen der Einfluss zentraler **Kovariablen** stets statistisch kontrolliert. Diese wurden vorher untersucht, um sicherzustellen, dass die Kovariablen tatsächlich Ursache und nicht Folge der extrahierten Varianz sind. Um das zu verdeutlichen, möge folgendes Beispiel dienen: Bei guter Ausgangslage aufgrund hohem Erfolg der Führungskraft in den letzten Mitarbeitergesprächen könnten Coachs verstärkt auf diese Ressourcen fokussieren. Aufgrund der guten Ausgangslage und hoher Klientenmotivation ist auch die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Sitzung höher. Dadurch würde eine Korrelation zwischen Ressourcenaktivierung und Erfolg entstehen, die beide bei guter Ausgangslage häufiger auftreten würden. Diese Korrelation darf aber nicht so interpretiert werden, als wäre der Erfolg durch die Ressourcenaktivierung entstanden. Durch die Kontrolle der Kovariablen lassen sich solche „falschen Korrelationen“ und die daraus entstehenden Fehlinterpretationen verhindern.

Insgesamt beziehen sich die folgenden Ergebnisse auf 35 Coachingsitzungen mit 8 verschiedenen Führungskräften, 3 Coachs und 2 Coachingmethoden. Darüber hinaus wurden insgesamt 43 auf die Sitzungen folgende Mitarbeitergespräche ausgewertet. In dieser relativ kleinen Stichprobe besteht die stärkste Einschränkung der Studie: Es ist nicht vollständig auszuschließen, dass mit anderen Coachingmethoden, Coachs und Führungskräften andere Ergebnisse herausgekommen wären. Dies muss im Abschluss kritisch reflektiert werden und durch weitere Studien untersucht werden.

### ***Kundenzufriedenheit im Coachingprozess: Wie Interventionsziel, Intervention und Wirkung zusammenhängen***

Aus Tabelle 2 ist ersichtlich, dass die fünf Wirkfaktoren in der vorliegenden Studie aus drei verschiedenen Perspektiven gemessen wurden.

- 1) **Interventionsziel:** Der Coach beurteilte im Berner Sitzungsbogen nach jeder Coachingsitzung, welche Veränderungen er auf Basis der Wirkfaktoren angestrebt hatte.
- 2) **Intervention:** Der trainierte Beobachter beurteilte anhand der Videos die objektiv beobachtbaren Interventionen des Coachs auf Basis der Wirkfaktoren.

**3) Interventionswirkung- Kundenzufriedenheit:** Der Klient beurteilte im Berner Sitzungsbogen die für ihn erlebbare Wirkung der Interventionen – ebenfalls anhand der fünf Wirkfaktoren.

Die drei Perspektiven erfassten jeweils alle fünf Wirkfaktoren (s. Tab 3) mit einer wichtigen Einschränkung: Die Fragebögen für Coach und Coachingklient enthielten je eine gemeinsame Skala für die beiden Wirkfaktoren „Coachingbeziehung“ und Ressourcenaktivierung, da Grawe diese beiden Faktoren ursprünglich nicht unterschieden hatte. In der Skala waren Beziehungsfragen deutlich stärker gewichtet: 5 gegenüber 2 Ressourcen-Fragen an den Coach und 6 gegenüber 1 Ressourcen-Frage an den Klienten. Daher spiegelt diese Skala v.a. die Coachingbeziehung wieder und weniger die reine Ressourcenaktivierung.

Perspektive	Konkrete Frage in den Messinstrumenten
<b>Coach: Interventionsziel</b>	Heute habe ich darauf hingearbeitet, dass der Coachee sich über seine Ziele und Motive klarer wird.
<b>Beobachter: Intervention</b>	Der Coach arbeitet darauf hin, dass der Coachee sich über seine Ziele und Motive klarer wird.
<b>Klient: Interventionswirkung</b>	Ich weiß jetzt genauer, was ich erreichen möchte.

**Tabelle 3 – Wirkfaktor Klärung aus drei Perspektiven:** Die Sprache im Fragebogen des Klienten ist selbstverständlich weniger von psychologischem Fachvokabular geprägt, um Verständnisschwierigkeiten und damit Fehlbewertungen bei den Führungskräften zu vermeiden.

Auf den ersten Blick sind diese drei Zugänge praktisch identisch und lediglich im Sinne einer Überprüfung der einzelnen subjektiven Perspektive wichtig, um die Messung der Wirkfaktoren möglichst objektiv zu gestalten. Daher waren keine substanziellen Unterschiede in den Ergebnissen zu erwarten (s. Tab. 3). Auch in der bisherigen Wirkfaktoren-Forschung gab es dafür keine expliziten Hinweise.

Umso überraschender war, dass es praktisch **keine konsistenten Übereinstimmungen in der Bewertung** der Wirkfaktoren aus den drei Perspektiven gab (s. Tab. 4-6). Dafür gibt es zwei mögliche Interpretationen. Die Instrumente haben nicht das gemessen, was sie zu messen vorgaben: Mindestens zwei Instrumente müssten nicht die Wirkfaktoren messen, sondern etwas anderes, oder zumindest die Wirkfaktoren sehr schlecht messen. Gegen diese Interpretation spricht, dass alle drei Instrumente aus langjähriger psychologischer Forschung stammen, dort wissenschaftlich überprüft wurden und diesen Tests standgehalten hatten. Nach allen bisherigen Erkenntnissen sollten alle drei Instrumente valide sein. Daher ist die zweite Interpretation wesentlich wahrscheinlicher: Da die drei Perspektiven jeweils verschiedene Momente Coachingprozesses fokussieren, könnten die Ergebnisse hoch interessante Erkenntnisse über den Prozess eines Coachings offenbaren. Die Berner Wirkfaktorenforschung ging implizit davon aus, dass spezifische Wirkfaktoren-Interventionen auch konsistente Wirkungen erzeugen würden, daher wurden die drei Perspektiven nie systematisch unterschieden.

Die folgenden Ergebnisse legen nahe, dass der **Coachingprozess weniger linear-kausal** abläuft als bisher angenommen.

Die **Übereinstimmung zwischen Ziel des Coachs und objektiv beobachtbarem Verhalten** desselben ist auf den ersten Blick gar nicht so schlecht (s. Tab.4): Die Zellen der Diagonalen geben alle positive Korrelationen an und die Zufallswahrscheinlichkeiten für diese Zusammenhänge werden mit einer Ausnahme

alle bei einem unkorrigierten Alpha-Niveau von  $\alpha < 5\%$  signifikant. Allerdings sind diese Zusammenhänge nicht sehr hoch. Die höchste Korrelation von  $r = 0,50$  steht für eine gemeinsame Varianz von gerade mal 25%. Im Umkehrschluss lässt sich feststellen:

*Mindestens 75% der beobachtbaren Intervention lassen sich nicht direkt aus der passenden Intention des Coachs ableiten.*

Besonders deutlich ist dieser Effekt bei Interventionen bzgl. der Coachingbeziehung – angezeigt durch negative Korrelationen mit anderen Wirkfaktoren:

*Die Interventionen bzgl. der Coachingbeziehung werden umso schlechter, je stärker die Intention des Coachs ausgeprägt ist, die Themen des Klienten erlebbar zu machen. Dieser Effekt zeigt sich in den Interventionen zur Ressourcenaktivierung noch stärker.*

Dieser konkrete Effekt ist nicht zu unterschätzen, wenn man bedenkt, dass aus bisheriger Forschung abgeleitet werden kann, dass fruchtbare Themenaktualisierungen nur bei vorher aktivierten Ressourcen möglich sind.

		Coachingbeziehung und Ressourcenaktivierungs-Intention (Coach)	Klärungs-Intention (Coach)	Bewältigungs-Intention (Coach)	Themenaktualisierungs-Intention (Coach)
Coachingbeziehung (Beobachter)	r	<b>0,27</b>	-0,29	-0,29	-0,47
	p	<b>11%</b>	9,4%	8,9%	0,4%
Ressourcenaktivierung (Beobachter)	r	<b>0,44</b>	-0,23	-0,32	-0,55
	p	<b>0,8%</b>	19%	6,2%	0,1%
Klärung (Beobachter)	r	-0,07	<b>0,35</b>	0,20	<b>0,48</b>
	p	70%	<b>3,7%</b>	26%	<b>0,4%</b>
Bewältigung (Beobachter)	r	-0,16	-0,10	<b>0,37</b>	0,11
	p	37%	56%	<b>2,7%</b>	53%
Themenaktualisierung (Beobachter)	r	-0,25	<b>0,42</b>	0,15	<b>0,50</b>
	p	15%	<b>1,1%</b>	39%	<b>0,2%</b>

**Tabelle 4 – Übereinstimmung von Ziel und Intervention:** Die Tabelle gibt die Produkt-Moment-Korrelationen  $r$  und deren Zufallswahrscheinlichkeiten  $p$  an. Für die Kategorie Coachingbeziehung (Beobachter) wurde exemplarisch die Zusammenhänge der bedeutendsten Beziehungsskala der Cubus-Analyse, „distanzierendes Verhalten des Coachs“, dargestellt. Die fett markierten Zellen in der Diagonale sollten bei optimaler Perspektivenübereinstimmung eine hohe positive Korrelationen von  $r = 1,0$  und eine niedrige Zufallswahrscheinlichkeit für diesen Zusammenhang von  $p = 0\%$  angeben. Analysiert wurden  $n = 35$  Sitzungen.

Diese Erkenntnis wird auch in den **Zusammenhängen zwischen Interventionen und Wirkungen** (Tab. 5) in den Coachingsitzungen bei SICK sehr deutlich. Alle positiven Wirkungen auf Seiten des Klienten werden in Sitzungen berichtet, in denen der Beobachter viele gute Interventionen zur Ressourcenaktivierung und zur Etablierung einer unterstützenden Coachingbeziehung registrierte. Die geringere Wirkung dieser Strategien auf Klärungserfahrungen der Klienten sind zwar ebenfalls positiv, werden aber nicht signifikant. Das heißt:

*Die Kundenzufriedenheit steigt deutlich, wenn Coachs gezielt Ressourcen aktivieren und die Coachingbeziehung stärken. Dann lassen sich die Klienten auf Ihre Themen ein und stärken Ihre eigene Kompetenz. Auch die Coachingbeziehung verbessert*

*sich durch das beschriebene Vorgehen deutlich. Intervenieren Coachs dagegen direkt im Sinne der angestrebten Wirkungen, erreichen Sie wenig.*

Im Gegenteil: Zu ausgeprägte Interventionen der Coachs zur Themenaktualisierung führen sogar dazu, dass sich Klienten nach der Sitzung Ihren Themen deutlich weniger gewachsen fühlen und stören darüber hinaus die Coachingbeziehung. Und bei zu vielen Coaching-Interventionen zur direkten Steigerung der Klientenkompetenz lassen sich diese weniger auf Ihre Themen ein. Die Sitzungen bleiben für die Klienten oberflächlicher.

Das lässt sich anhand des Konsistenzmodells sehr gut erklären. Kurzfristig ist es praktisch sehr schwierig neue Attraktoren zu schaffen. Daher haben Bewältigungs- und Klärungsstrategien keine direkte Wirkung. Die Aktivierung dysfunktionaler Attraktoren führt nur zur Verstärkung derselben - es sei denn, der Coach stärkt alternative, bereits vorhandene funktionale Attraktoren und verknüpft diese gezielt mit dem Thema. Damit steht dem Coach v.a. die erste Grundstrategie „Ressourcenaktivierung“ zur Verfügung. Interessanterweise lassen sich über die durch Ressourcenaktivierung gestärkten Attraktoren auch die drei anderen Wirkfaktoren beim Klienten ansprechen.

		Coachingbeziehung und Ressourcenaktivierung (FK)	Klärung (FK)	Bewältigung (FK)	Themenaktualisierung (FK)
Interventionen zur Coachingbeziehung (Beobachter)	r	<b>0,45</b>	0,26	<b>0,49</b>	<b>0,39</b>
	p	<b>0,8%</b>	15%	<b>0,3%</b>	<b>2,1%</b>
Interventionen zur Ressourcenaktivierung (Beobachter)	r	<b>0,58</b>	0,18	<b>0,54</b>	0,26
	p	<b>0,0%</b>	32%	<b>0,1%</b>	14%
Interventionen zur Klärung (Beobachter)	r	0,08	<b>0,07</b>	-0,14	0,05
	p	67%	<b>71%</b>	44%	78%
Interventionen zur Bewältigung (Beobachter)	r	-0,12	0,01	<b>-0,11</b>	<b>-0,34</b>
	p	49%	100%	<b>52%</b>	<b>4,9%</b>
Interventionen zur Themenaktualisierung (Beobachter)	r	<b>-0,36</b>	0,02	<b>-0,58</b>	<b>0,03</b>
	p	<b>3,7%</b>	93%	<b>0,0%</b>	<b>85%</b>

**Tabelle 5 – Übereinstimmung von Intervention und Wirkung:** Die Tabelle gibt die Partialkorrelationen r und deren Zufallswahrscheinlichkeiten p an. Statistisch kontrolliert wurde die Qualität der individuellen Ausgangslage im Coaching. Für die Kategorie Coachingbeziehung (Beobachter) wurde exemplarisch die bedeutendste Beziehungsskala der Cubus-Analyse, „Strukturierendes Verhalten des Coachs“, ausgewählt. Die fett markierten Zellen in der Diagonale sollten bei optimaler Perspektivenübereinstimmung eine hohe positive Korrelationen von r = 1,0 und eine niedrige Zufallswahrscheinlichkeit für diesen Zusammenhang von p = 0 % angeben. Analysiert wurden n = 35 Sitzungen.

Aus diesen Ergebnissen heraus lassen sich die **Zusammenhänge zwischen Intention und Wirkung im Coaching** (s. Tab. 6) gut verstehen. Ein zu starker Fokus der Coachs auf die Themenaktualisierung reduziert das Kompetenzgefühl beim Klienten sogar und reduziert so die Kundenzufriedenheit. Die einzige signifikant positive Korrelation zeigt sich in der Bewertung der Coachingbeziehung. Das heißt nicht, dass alle anderen Intentionen nicht verwirklicht wurden. Wir erinnern uns, dass alle Coachingsitzungen sehr gut bis mindestens mittelmäßig beurteilt wurden (s.o.).

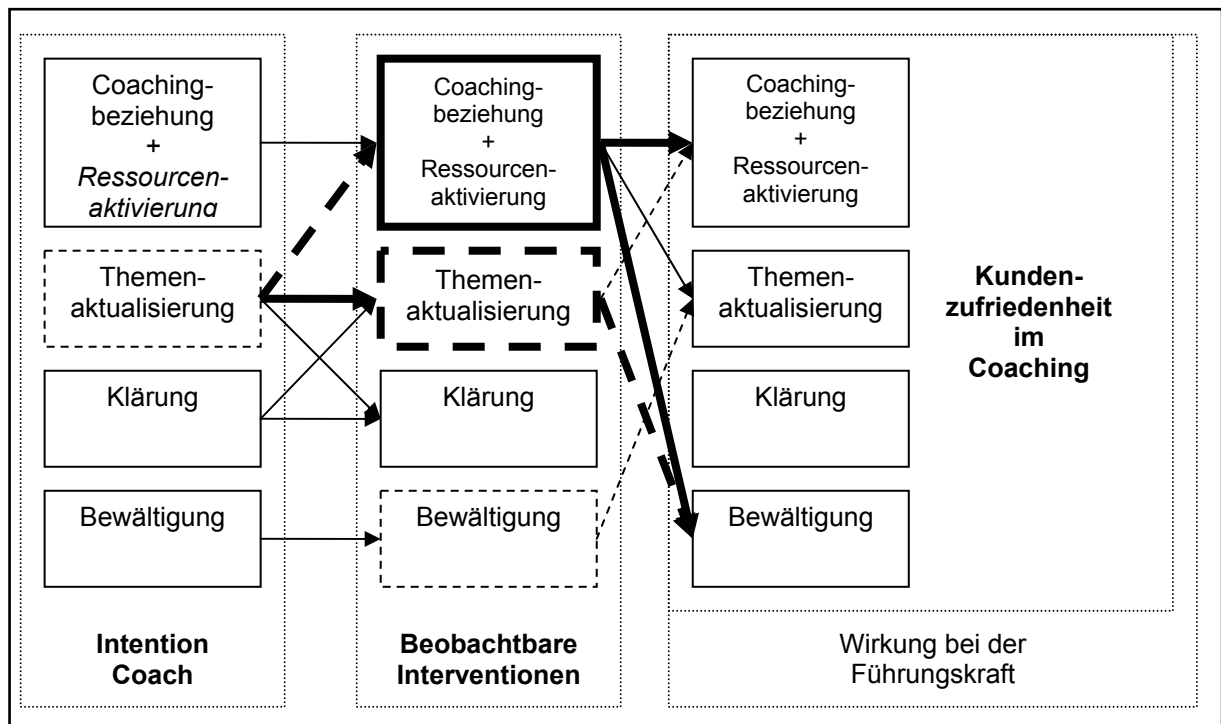
Aber es heißt, dass alle anderen Intentionen nicht konsistent mit den ursprünglichen Zielen verwirklicht werden konnten.

		Coachingbeziehung und Ressourcenaktivierungs-Intention (Coach)	Klärungs-Intention (Coach)	Bewältigungs-Intention (Coach)	Themenaktualisierungs-Intention (Coach)
Coachingbeziehung und Ressourcenaktivierung (Führungskraft)	r	<b>0,45</b>	-0,13	0,10	-0,27
	p	<b>0,7%</b>	48%	59%	12%
Klärung (FK)	r	-0,14	<b>0,16</b>	0,28	0,20
	p	42%	<b>37%</b>	11%	27%
Bewältigung (FK)	r	0,21	-0,14	<b>0,06</b>	<b>-0,36</b>
	p	24%	43%	<b>75%</b>	<b>3,6%</b>
Themenaktualisierung (FK)	r	-0,24	0,17	-0,08	<b>0,03</b>
	p	18%	35%	66%	<b>86%</b>

**Tabelle 6 – Übereinstimmung von Intention und Wirkung:** Die Tabelle gibt die Partialkorrelationen r und deren Zufallswahrscheinlichkeiten p an. Statistisch kontrolliert wurde die Qualität der individuellen Ausgangslage im Coaching. Die fett markierten Zellen in der Diagonale sollten bei optimaler Perspektivenübereinstimmung eine hohe positive Korrelationen von  $r = 1,0$  und eine niedrige Zufallswahrscheinlichkeit für diesen Zusammenhang von  $p = 0 \%$  angeben. Analysiert wurden  $n = 35$  Sitzungen.

Zusammenfassend lässt sich somit konstatieren (s.a. Abb. 4):

*Für eine hohe Kundenzufriedenheit im Coaching ist es entscheidend, dass der Coach in seinen Zielen und Interventionen v.a. auf die Coachingbeziehung und die Ressourcen des Klienten fokussiert sowie die Themen des Klienten nicht selbst aktiv angeht. Dadurch erreicht er, dass beim Klienten alle fünf Wirkfaktoren aktiviert werden: Er fühlt sich in der Coachingbeziehung wohler, bringt seine Themen ein, geht diese an, klärt seine Fragen und stärkt sein Kompetenzgefühl, ohne dass der Coach all das selbst forcieren muss.*



**Abbildung 4 – Kundenzufriedenheit im Coaching:** Die Pfeile geben signifikante Korrelationen wieder ( $\alpha = 5\%$ ). Besonders starke Zusammenhänge von  $r > 0,5$  bzw.  $r < -0,5$  sind durch fette Pfeile, negative Korrelationen durch gestrichelte gekennzeichnet. Gestrichelte Kästen stehen dementsprechend für Wirkfaktoren mit negativen Wirkungen. Die zentralen Elemente in der Prozesskette sind die Interventionen bzgl. Ressourcenaktivierung und Coachingbeziehung sowie im Negativen zur Themenaktualisierung. Sie haben die deutlichsten Auswirkungen in der Kundenzufriedenheit und vermitteln die Wirkung der Intentionen des Coachs.

### **Transfererfolg und gute Coachingallianz: Wie dauerhafter Erfolg im Coaching entsteht**

Nun kommt es im Coaching letztendlich nicht nur darauf an, dass der Klient sich selbst als klarer und kompetenter beschreibt, auch wenn die damit einhergehende Kundenzufriedenheit sicher ein wichtiges Kriterium darstellt. Letztlich entscheidend ist der Erfolg in der Praxis, der durch das Coaching gesteigert werden soll (Anders 2002, 103; Kirkpatrick 1976, 100 ff).

#### **Direkter Transfererfolg**

In der vorliegenden Studie sollten die Führungskräfte begleitet werden, um zu lernen bessere Mitarbeitergespräche zu führen. Die Tabellen 7 bis 9 werden in Abbildung 5 zusammengefasst. Aus den Ergebnissen sind zwei Dinge schnell ersichtlich:

Erstens steht die Bewertung der Mitarbeitergespräche durch die Mitarbeiter der gecoachten Führungskräfte in keinem konsistenten Zusammenhang zu den Wirkfaktoren im Coaching. Zweitens hat die vom Klienten berichtete Wirkfaktorenaktivierung, also die im vorhergehenden Abschnitt untersuchte **Kundenzufriedenheit den deutlichsten Zusammenhang** zu dem direkten Transfererfolg.

Die Führungskräfte waren also umso zufriedener mit ihren Mitarbeitergesprächen und erreichten ihre persönlichen Ziele umso besser, je mehr Sie in der Coachingsitzung wichtige Erfahrungen im Sinne der Wirkfaktoren machten (s. Tab 7) - im Besonderen, wenn Sie Klarheit gewinnen (Klärung) und ihre Kompetenz steigern konnten (Bewältigung). Das gilt in etwas abgeschwächtem Maß auch für Coachingsitzungen, in denen sich die Klienten tiefgehend auf ihre Themen einließen (Themenaktualisierung). Die Korrelationen der drei benannten Wirkfaktoren mit den Transferkriterien aus Sicht der Führungskraft liegen um  $r = 0,5$ . Das entspricht immerhin 25 % gemeinsamer Varianz, was für Interventionsstudien sehr hoch ist. Interessant ist, dass die Güte der Coachingbeziehung keinen signifikanten Einfluss auf den direkten Transfererfolg hat.

		Individuelle Zielerreichung MAG (Sicht FK)	Gesamtbewertung MAG (Sicht FK)	Gesamtbewertung MAG (Sicht Mitarbeiter)
Coachingbeziehung und Ressourcenaktivierung (FK)	r	0,23	0,05	0,01
	p	13%	77%	95%
Klärung (Führungskraft)	r	<b>0,47</b>	<b>0,53</b>	-0,02
	p	<b>0,1%</b>	<b>0,0%</b>	92%
Bewältigung (FK)	r	<b>0,52</b>	<b>0,54</b>	0,10
	p	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	53%
Themenaktualisierung	r	<b>0,27</b>	<b>0,45</b>	0,17

(FK)	p	8,0%	0,2%	27%
------	---	------	------	-----

**Tabelle 7 – Transfererfolg durch Wirkfaktorenaktivierung:** Analysiert wurden n = 43 Mitarbeitergespräche. Statistisch kontrolliert wurde die Ausgangslage des MAG – sprich, ob es sich um ein besonders leichtes oder schweres Gespräch handelte.

Ein ganz anderes Bild zeigt sich bei den tatsächlichen **Interventionen des Coachs:** Es gibt nur einen Wirkfaktor, der signifikant mit einem Zielkriterium zusammen hängt (s. Tab. 8). Die Ressourcenaktivierung korreliert mit  $r = 0,43$ : Je stärker der Coach die Ziele und Stärken des Klient unterstützt, desto stärker erreicht der Klient seine individuellen Ziele im folgenden Mitarbeitergespräch. Alle anderen Interventionen haben keinen nachweislichen Effekt auf den direkten Transfererfolg. Selbst die Interventionen bzgl. der Coachingbeziehung, die eine deutliche Wirkung beim Klienten gezeigt hatten, korrelieren mit  $r = 0,21$  so gering, dass dieser Zusammenhang bei einer Zufallswahrscheinlichkeit von  $p = 18 \%$  nicht gegen den Zufall abgesichert werden kann.

		Individuelle Zielerreichung MAG (Sicht FK)	Gesamtbewertung MAG (Sicht FK)	Gesamtbewertung MAG (Sicht MA)
Strukturierende Coachingbeziehung (Beobachter)	r	0,16	0,14	0,12
	p	29%	37%	42%
Distanzierende Coachingbeziehung – umgepolt (Beobachter)	r	0,21	0,09	0,1
	p	18%	56%	52%
Ressourcenaktivierung (Beobachter)	r	0,43	0,12	0,11
	p	0,3%	44%	47%
Klärung (Beobachter)	r	-0,15	0,06	-0,06
	p	32%	70%	71%
Bewältigung (Beobachter)	r	-0,17	-0,15	-0,12
	p	27%	34%	44%
Themenaktualisierung (Beobachter)	r	-0,10	0,02	-0,19
	p	30%	92%	21%

**Tabelle 8 – Transfererfolg durch wirkfaktorenorientierte Interventionen:** Analysiert wurden n = 43 Mitarbeitergespräche. Statistisch kontrolliert wurde die Ausgangslage des MAG – sprich, ob es sich um ein besonders leichtes oder schweres Gespräch handelte.

Noch etwas anders sieht das Bild aus, wenn die **Zielorientierung des Coachs** betrachtet wird (s. Tab. 9). Direkter Transfererfolg trat dann ein, wenn der Coach als Ziel angab, Klärungs- und Bewältigungserfahrungen beim Klienten zu erreichen. Je besser der Coach die Coachingbeziehung einschätzte, desto schlechter war der folgende Transfererfolg im Mitarbeitergespräch. Alle drei Korrelationen werden bei einem Alpha-Niveau von  $\alpha = 5\%$  signifikant, sind aber geringer als die bisher berichteten Zusammenhänge. Diese neuen Effekte sind aber auch besonders interessant, da sie mit den bisherigen Befunden nicht erklärt werden können: Die Zielorientierung des Coachs auf Klärung und Bewältigung hatte keinerlei konsistente Wirkung bei dem Klienten ausgelöst. Das heißt, dass deren Effekt auf den Transfererfolg vom Klienten praktisch unbemerkt geschehen muss. Noch auffälliger ist die negative Wirkung der guten Coachingbeziehung. Schon eine gute Coachingbeziehung aus Sicht des Klienten hatte keinen positiven Effekt auf den Transfererfolg.

Beides deutet darauf hin, dass die Coachingbeziehung zwar kompetent gestaltet werden muss, dass eine Wohlfühlbeziehung aber nicht förderlich für den Erfolg im Alltag zu sein scheint.

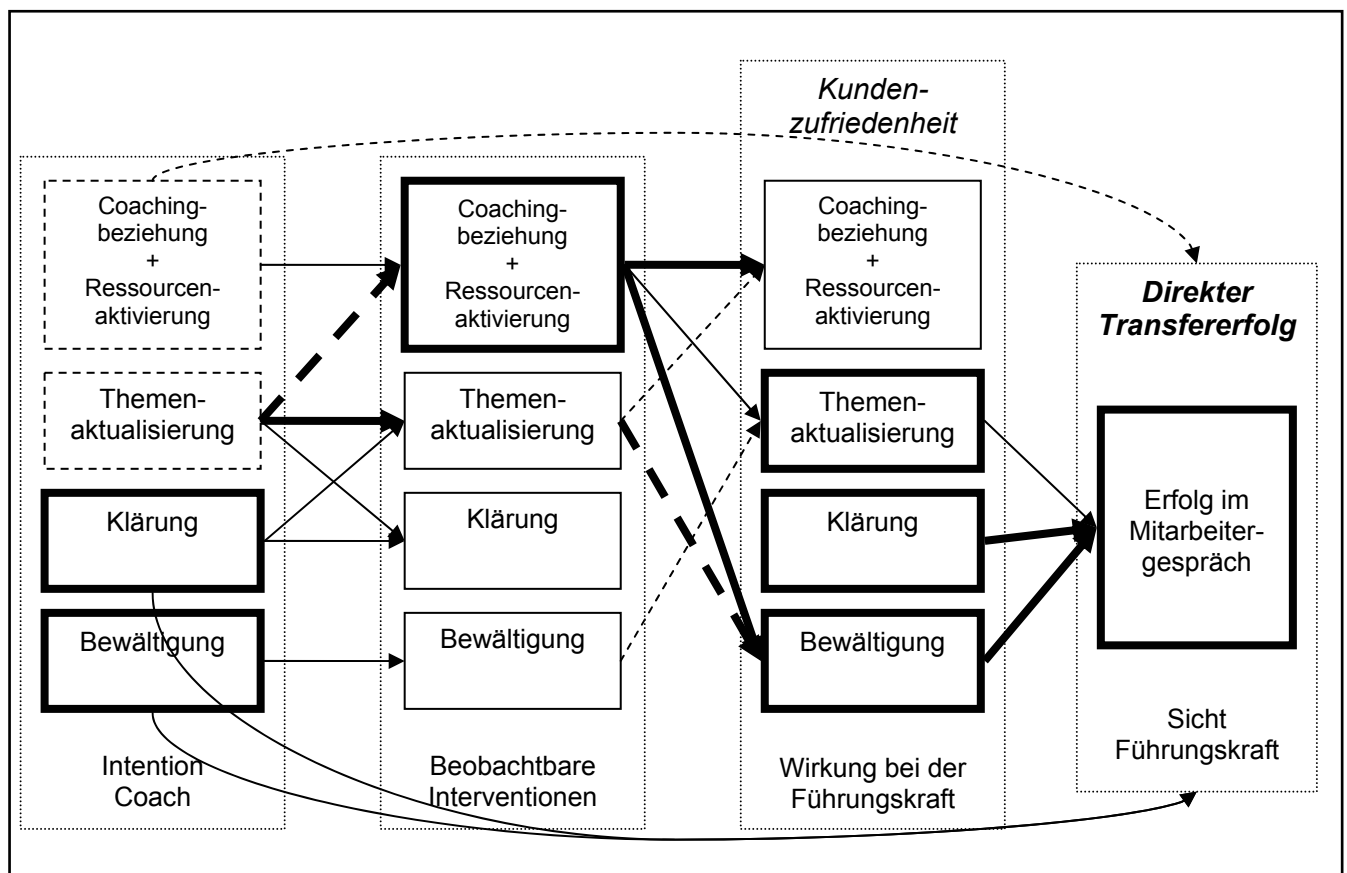
		Individuelle Zielerreichung MAG (Sicht FK)	Gesamtbewertung MAG (Sicht FK)	Gesamtbewertung MAG (Sicht MA)
Coachingbeziehung und Ressourcenaktivierung (Coach)	r	0,08	-0,35	-0,08
	p	59%	1,9%	61%
Klärung (Coach)	r	0,11	0,4	0,06
	p	47%	0,7%	70%
Bewältigung (Coach)	r	0,21	0,37	-0,03
	p	16%	1,4%	85%

Themenaktualisierung (Coach)	r	-0,28	0,01	-0,08
	p	6,6%	97%	60%

**Tabelle 9 – Transfererfolg durch Zielorientierung des Coachs:** Analysiert wurden n = 43 Mitarbeitergespräche. Statistisch kontrolliert wurde die Ausgangslage des MAG – sprich, ob es sich um ein besonders leichtes oder schweres Gespräch handelte.

Um die Ergebnisse zusammenzufassen, lässt sich festhalten (s.a. Abb. 5):

*Für direkten Transfererfolg ist es entscheidend, dass der Coach Klärungs- und Bewältigungserfahrungen bei seinem Klient erzeugen will, in seinen Interventionen aber v.a. die Ressourcen des Klienten stärkt und so bei ihm erreicht, dass er sich auf seine Themen einlässt, seine Fragen klärt und sein Kompetenzgefühl stärkt. Eine „Wohlfühlbeziehung“ ist dagegen eher hinderlich.*



**Abbildung 5 – Direkter Transfererfolg im Coaching:** Die Pfeile geben signifikante Korrelationen wieder ( $\alpha = 5\%$ ). Besonders starke Zusammenhänge von  $r > 0,5$  bzw.  $r < -0,5$  sind durch fette Pfeile, negative Korrelationen durch gestrichelte gekennzeichnet. Dreh- und Angelprinzipien sind die Interventionen bzgl. Ressourcenaktivierung und Coachingbeziehung.

## Coachingallianzen schmieden:

### Coachingbeziehung als Fundament für weitergehende Veränderung

Der Coachingprozess ist meistens nach einer Sitzung noch nicht beendet. Für den dauerhaften Erfolg des Coachingprozesses ist daher eine funktionierende Coachingallianz daher von zentraler Bedeutung: Der Klient muss für nachhaltigen Coachingerfolg auch in kommenden Coachingsitzung wieder engagiert und motiviert

an der Veränderung mitwirken. Auch dafür haben die fünf Wirkfaktoren eine zentrale Bedeutung (s. Tab 11 und Abb. 6).

In Tabelle 11 zeigt sich der **Einfluss** des Wirkfaktoreneinsatzes sowie des Sitzungserfolges **auf die Ausgangslage im folgenden Coaching**. Obwohl nur 24 Folgesitzungen zur Auswertung zur Verfügung standen, werden die gefunden Effekte signifikant, da die Zusammenhänge mit Korrelationen bis zu  $r = 0,66$  sehr hoch sind. Tabelle 11 zeigt nur die beiden wichtigsten Unterskalen der Ausgangslage im Coaching: Zwischenzeitlicher Fortschritt und Zielkonkretisierung. Die beiden anderen Unterskalen (Stimmung und Motivation) sind nicht an dem sich selbst verstärkenden Entstehungsprozess der Coachingallianz beteiligt.

Es lassen sich drei zentrale Wirkungen feststellen:

- 1) *Je stärker der Coach darauf zielt, die Themen des Klienten anzugehen und dementsprechend aktiv interveniert, desto schlechter wird die Ausgangslage im nächsten Coaching:* Insbesondere kommt der Klient dann mit unklarerer Zielen in die Sitzung.
- 2) *Je weniger distanziert der Coach interveniert, mit desto klareren Zielen kommt der Klient in die kommende Sitzung.*
- 3) *Je höher der Erfolg einer Sitzung, desto besser die Ausgangslage im kommenden Coaching.* Dabei kommt der Klient nicht nur mit klareren Zielen, sondern empfindet seinen Fortschritt durch das Coaching auch als besser. Dabei ist auffällig, dass die berichteten Wirkfaktorenaktivierungen beim Klienten einen noch deutlicheren Einfluss haben, als der tatsächliche zwischenzeitliche Erfolg im Mitarbeitergespräch.

Diese drei Hauptwirkungen passen sehr gut zu den bisherigen Ergebnissen. Diese sind im linken Teil der Übersicht (Abb. 6) noch einmal verdeutlicht. Eine vierte Wirkung findet sich, die über die vorigen Befunde hinaus weist:

- 4) *Je mehr der Coach klärungsorientiert interveniert, desto unklarer werden die Ziele des Klienten, wenn er in die nächste Sitzung kommt.*

Diese Wirkung entspricht der Wirkung der Themenaktualisierung durch den Coach und könnte folgendermaßen interpretiert werden: Je mehr der Coach in der Sitzung arbeitet, desto mehr lehnt sich der Klient im Folgenden zurück. Umgekehrt heißt das auch, dass der Klient mehr Eigenverantwortung übernimmt, je weniger der Coach den Prozess treibt.

		Zwischenzeitlicher Fortschritt Folgesitzung (FK)	Zielkonkretisierung Folgesitzung (FK)
Coachingbeziehung und Ressourcenaktivierung (Coach)	r	-0,11	0,01
	p	66%	95%
Klärung (Coach)	r	-0,34	-0,26
	p	16%	21%
Bewältigung (Coach)	r	-0,20	-0,14
	p	40%	50%
Themenaktualisierung (Coach)	r	-0,40	-0,54
	p	8,0%	0,4%
Strukturierende Coachingbeziehung (Beobachter)	r	-0,10	0,15
	p	71%	46%
Distanzierende Coachingbeziehung – umgepolt (Beobachter)	r	0,02	0,44
	p	95%	2,4%
Ressourcenaktivierung	r	0,09	0,22

(Beobachter)	p	72%	29%
Klärung (Beobachter)	r	0,07	-0,59
	p	77%	0,2%
Bewältigung (Beobachter)	r	0,14	-0,02
	p	57%	93%
Themenaktualisierung (Beobachter)	r	0,11	-0,65
	p	66%	0,0%
Coachingbeziehung und Ressourcenaktivierung (FK)	r	0,40	0,10
	p	10%	64%
Klärung (Führungskraft)	r	0,66	0,20
	p	0,3%	32%
Bewältigung (FK)	r	0,41	0,52
	p	9,3%	0,6%
Themenaktualisierung (FK)	r	0,47	0,29
	p	5,0%	15%
Individuelle Zielerreichung MAG (Sicht FK)	r	0,46	0,25
	p	5,8%	32%

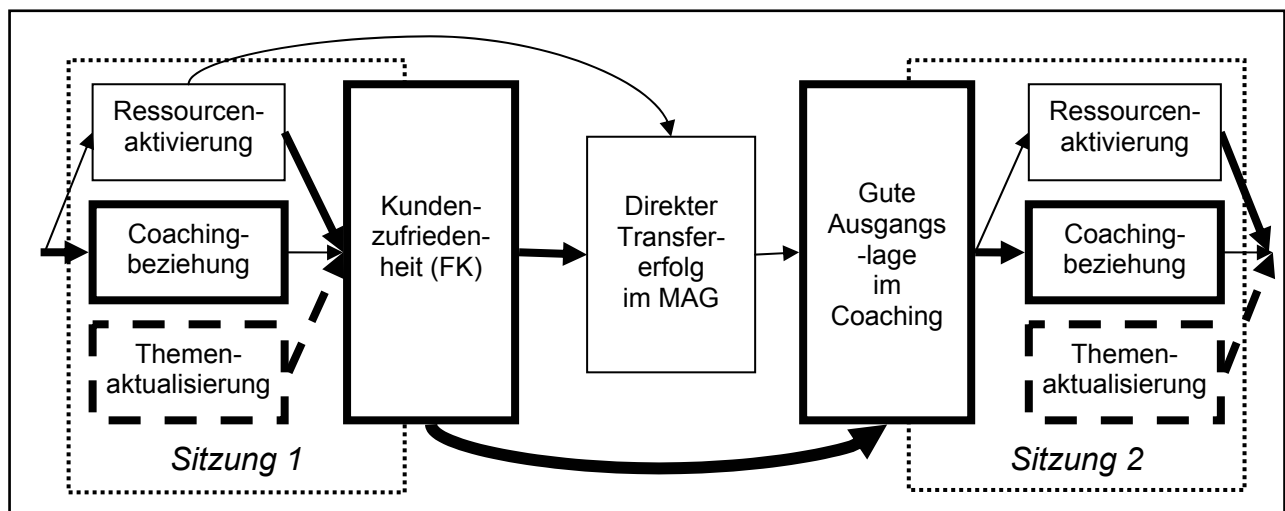
**Tabelle 11 – Sich selbst verstärkender Entstehungsprozess der Coachingallianz – Einfluss von Wirkfaktoren auf die Ausgangslage im Folgecoaching:** Partialkorrelationen r mit den zugehörigen Zufallswahrscheinlichkeiten p. Die Korrelationen geben den Einfluss der Wirkfaktoren auf die Verbesserung bzw. Verschlechterung der Ausgangslage in der kommenden Sitzung an. Für diese Auswertungen wurde die Ausgangslage der ersten Sitzung als Kovariate konstant gehalten. Ausgewertet wurden n = 24 bzw. n = 16 Sitzungen (Zwischenzeitlicher Fortschritt).

		Zwischenzeitlicher Fortschritt (FK)	Zielkonkretisierung (FK)
Coachingbeziehung und Ressourcenaktivierung (Coach)	r	0,07	0,21
	p	74%	31%
Klärung (Coach)	r	0,27	-0,08
	p	18%	71%
Bewältigung (Coach)	r	0,1	-0,2
	p	64%	92%
Themenaktualisierung (Coach)	r	0,08	-0,14
	p	71%	51%
Strukturierende Coachingbeziehung (Beobachter)	r	0,52	0,59
	p	0,6%	0,2%
Distanzierende Coachingbeziehung – umgepolt (Beobachter)	r	0,47	0,42
	p	1,5%	3,2%
Ressourcenaktivierung (Beobachter)	r	0,41	0,34
	p	3,5%	9,4%
Klärung (Beobachter)	r	0,03	-0,21
	p	89%	31%
Bewältigung (Beobachter)	r	-0,37	0,08
	p	6,4%	70%
Themenaktualisierung (Beobachter)	r	-0,19	-0,08
	p	36%	71%

**Tabelle 12 – Sich selbst verstärkender Entstehungsprozess der Coachingallianz – Einfluss der Ausgangslage im Coaching auf den Wirkfaktoreneinsatz des Coachs:** Partialkorrelationen r mit den zugehörigen Zufallswahrscheinlichkeiten p. Die Korrelationen geben den Einfluss der Ausgangslage im Coaching auf die Veränderung des Wirkfaktoren-

Einsatzes durch den Coach wieder. Dafür wurde der Einsatz des jeweiligen Wirkfaktors in der vorigen Sitzung statistisch konstant gehalten. Ausgewertet wurden  $n = 24$  Folgesitzungen.

Um den Kreis des sich selbst verstärkenden Prozesses zu schließen, fehlen noch die **Wirkungen der Ausgangslage im Coaching auf den Verlauf der Sitzung**. Diese sind jeweils in Tabelle 12 und der rechten Hälfte der Abbildung 6 zu finden. Darin wird deutlich, dass sich die Interventionen des Coachs bzgl. der Coachingbeziehung bei guter Ausgangslage deutlich verbessern. Es finden sich auch verstärkt Interventionen mit Ressourcenfokus. Beides kann wenig überraschen, wenn man sich vor Augen hält, dass der Klient höchst wahrscheinlich auch von mehr Erfolgen berichtet und sein klares Anliegen in die Sitzung einbringt, das der Coach wiederum gut strukturiert aufgreifen kann. Die verstärkten Interventionen zur Coachingbeziehung und Ressourcenaktivierung sind wiederum Ausgangspunkt für eine hohe Kundenzufriedenheit in der neuen Sitzung (s. Auswertungen oben), die wiederum zu einer noch besseren Ausgangslage im folgenden Prozess führt. Die gute Ausgangslage hat darüber hinaus keinen Einfluss auf die Interventionen des Coachs. Sie reduziert seine Tendenz zur Themenaktualisierung beispielsweise nicht. Die Interventionen zur Themenaktualisierung stellen damit für den Coach eine gute Steuervariable dar, da sie einen hohen Einfluss haben, und gleichzeitig unabhängig von der Ausgangslage sind. Durch diese Unabhängigkeit sind sie für den Coach leichter zu kontrollieren.



**Abbildung 6 – Sich selbst verstärkender Prozess im Coaching:** Die Pfeile geben signifikante Korrelationen wieder ( $\alpha = 5\%$ ). Besonders starke Zusammenhänge von  $r > 0,5$  bzw.  $r < -0,5$  sind durch fette Pfeile, negative Korrelationen durch gestrichelte gekennzeichnet. Die Kundenzufriedenheit wurde im Sinne der fünf Wirkfaktoren im Fragebogen an die Führungskraft erhoben (s. Abschnitt oben). Der direkte Transfererfolg wurde nach dem Mitarbeitergespräch über die Fragebögen an Mitarbeiter und gecoachte Führungskraft gemessen (s. Abschnitt oben). Die Korrelationen zwischen Interventionen

*Der sich selbst verstärkende Prozess läuft damit über folgende zentrale Stationen: Eine kompetente Gestaltung der Coachingbeziehung führt zu hoher Kundenzufriedenheit, die zu einer guten Ausgangslage im nächsten Coaching und damit v.a. zu einer noch besseren Coachingbeziehung führt. Ressourcenorientierte Interventionen des Coachs sind ähnlich in den Prozess eingebettet, allerdings lässt sich ihr Einfluss auf die kommende Ausgangslage im Coaching statistisch nicht*

absichern. Darüber hinaus verbessern sich die Kundenzufriedenheit und die Ausgangslage im Coaching deutlich, wenn der Coach weniger auf die Themenaktualisierung fokussiert.

## Erfolgreiche Interventionen

Bisher wurden nur die Ergebnisse der verallgemeinerten Wirkfaktoren-Skalen berichtet. Für Coachs, die praktisch arbeiten, ist die Frage zentral, wie konkret sie intervenieren können. Dafür finden sich in Tabelle 13 die Einzelitems der Wirkfaktorenskalen, die die höchsten Einzelkorrelation zu den Erfolgskriterien aufweisen. Es wurden nur Items aufgenommen, die Erfolgs-Korrelationen mit Zufallswahrscheinlichkeiten von höchstens  $p = 1\%$  aufwiesen. Da diese Ergebnisse die bisherigen nur konkretisieren, bedarf es keiner weiteren Interpretation. Ein praktisches Fallbeispiel findet sich in Behrendt (2007, 53 f).

Wirkfaktor	Item	Partialkorrelation mit		
		Kundenzufriedenheit (Gesamtwert)	direkten Transfererfolg (Individ. Zielerreichung)	Ausgangslage im folgenden Coaching (Zielkonkretisierung)
Strukturierendes Verhalten des Coachs	Der Coach zeigt sich unterstützend.	0,48		
	Der Coach wirkt belehrend. ( <i>umgepolt</i> )	0,48		0,42
Distanzierendes Verhalten des Coachs	Der Coach wirkt überfordert. ( <i>umgepolt</i> )	0,48		0,42
	Der Coach geht nicht auf die Anliegen des Coachee ein. ( <i>umgepolt</i> )	0,44		
	Der Coach zeigt sich skeptisch. ( <i>umgepolt</i> )			0,47
Klärung	Der Coach arbeitet mit dem Coachee daran, dass dieser sich in seinen Beziehungen zu andern Menschen besser verstehen kann.			-0,58
	Der Coach arbeitet aktiv darauf hin, dass der Coachee seine Probleme in neuen Zusammenhängen sehen kann.		-0,39	-0,57
Ressourcen-aktivierung	Der Coach arbeitet darauf hin, dass der Coachee sich einem bestimmten Thema besser gewachsen fühlen kann.	0,59	0,46	0,35
	Der Coach vermittelt dem Coachee, Du kannst mir vertrauen.		0,44	
	Der Coach zeigt sich mitfühlend.	0,55	0,43	
	Der Coach zeigt sich wertschätzend.	0,52	0,44	
	Der Coach nutzt gezielt Gelegenheiten, damit der Coachee seine positiven Fähigkeiten erleben und zeigen kann.	0,46	0,63	
	Der Coach bemüht sich aktiv darum, den Coachee darin zu unterstützen, wie er gern sein möchte.	0,55		
Themen-aktualisierung	Der Coach arbeitet darauf hin, dass der Coachee sich aktiv mit seinen Themen auseinandersetzt.			-0,50
	Der Coach arbeitet gezielt darauf hin, den Coachee gefühlsmäßig zu involvieren.			-0,56
	Der Coach rührt an wunde Punkte des Coachees.			-0,53

	Der Coach wirkt darauf hin, dass der Coachee Gefühle erlebt, die er sonst vermeidet.			-0,52
--	--	--	--	-------

**Tabelle 13 – Wirkfaktorencoaching konkret, erfolgsrelevante Interventionen im Coaching:** Kriteriumsvalidität der einzelnen Items der Cubus-Analyse. Zusammenhang zwischen den Interventionen des Coachs (aus Sicht des Beobachters) und den drei Erfolgskriterien. Die statistischen Kontrollen wurden wie in den obigen Auswertungen eingesetzt. Der Gesamtwert „Kundenzufriedenheit“ berechnet sich aus der Summe der fünf Unterskalen der Kundenzufriedenheit (je einer pro Wirkfaktor).

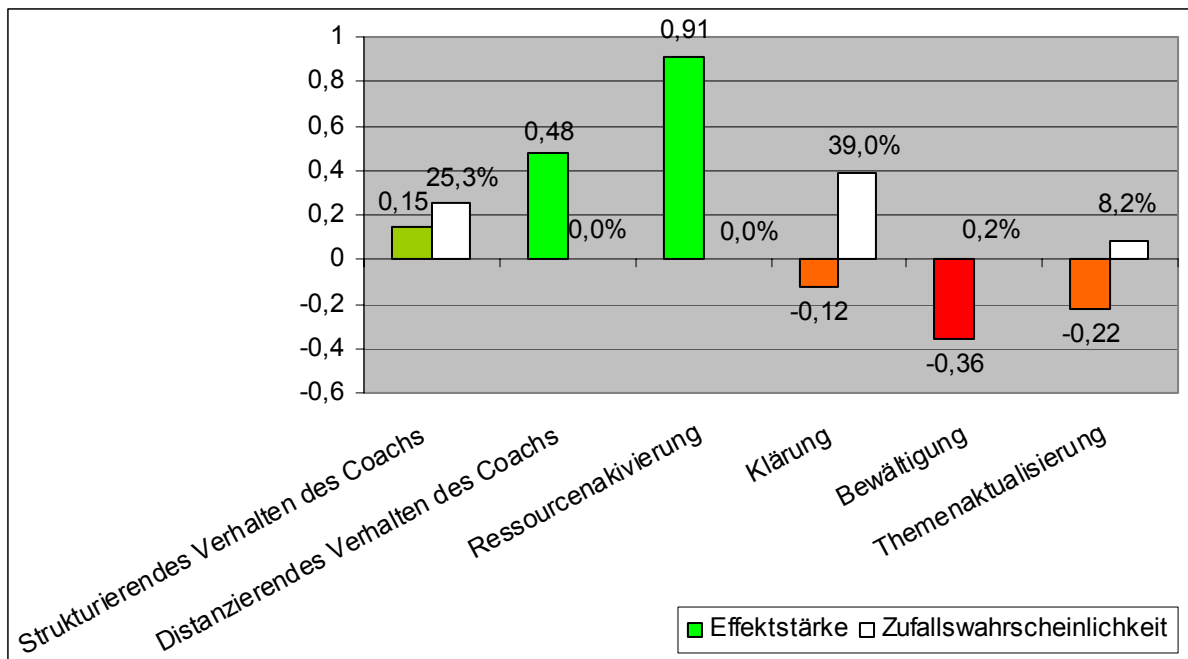
## ***Psychodrama im Coaching***

Auf Basis des vorgestellten Prozessmodells stellt sich nun die Frage, welche Coachingverfahren den Anforderungen des Wirkfaktorencoachings tatsächlich nahe kommen und sich somit besser eignen, hohen Coachingerfolg zu erzielen. Neben fundierter Prozessforschung braucht es dafür experimentelle Vergleichsforschung, die verschiedene Verfahren gezielt und neutral vergleicht. In der vorliegenden Studie der SICK AG liegen dazu erste Ergebnisse vor (s.o.).

Abbildung 7 zeigt den **Vergleich zwischen psychodramatischem Coaching** (Behrendt 2006) **und** dem eklektischen **Vergleichscoaching** auf Basis der Videoauswertungen des geschulten Beobachters. In den Varianzanalysen zeigen sich drei signifikante Effekte. Diese zeigen, dass psychodramatische Coachs deutlich weniger distanziert intervenierten, in diesen Interventionen wesentlich mehr auf Ressourcen jedoch weniger auf Bewältigung fokussierten. Der Effekt bzgl. der ressourcenorientierten Interventionen ist ungewöhnlich hoch und in dieser Höhe in der psychologischen Interventionsforschung selten zu finden. Vergleicht man diese Resultate mit den Ergebnissen der Prozessforschung, so zeigt sich, dass die Interventionsschwerpunkte im psychodramatischen Coaching praktisch optimal zu den Anforderungen aus dem Prozessmodell passen: Die beiden erfolgsrelevanten Interventionsschwerpunkte (Ressourcenaktivierung und weniger distanzierte Coachingbeziehung) werden signifikant häufiger beobachtet. Der erfolgshinderliche Schwerpunkt auf Themenaktualisierung ist darüber hinaus niedriger ausgeprägt, auch wenn der Unterschied aufgrund der geringeren Ausprägung nicht signifikant wird. Der signifikant niedrigere Fokus auf Bewältigungsinterventionen steht im wirkfaktoren-orientierten Prozessmodell für eine etwas bessere Kundenzufriedenheit, ist aber weniger zentral.

*Die Interventionen im psychodramatischen Coaching entsprechen dem wirkfaktoren-orientierten Prozessmodell sehr gut.*

Damit ist in dem Verfahren eine höhere Kundenzufriedenheit, ein besserer Transfererfolg und eine bessere Coachingallianz zu erwarten.



**Abbildung 7 – Beobachtbare Interventionen der psychodramatischen Coachs im Vergleich zum Vergleichscoaching:** Positive Effektstärken signalisieren eine stärkere positive Aktivierung der Faktoren im Psychodrama. Die Effektstärken  $d$  wurden nach Bortz und Döring (1995, S. 567f) berechnet. Sie geben die Differenzen der Gruppenmittelwerte in Relation zur Varianz der Werte wider. Bei einem sehr konstanten Merkmal ergibt dadurch auch ein kleiner Unterschied in den Gruppen eine bedeutende Effektstärke. Dabei gilt eine Effektstärke von  $d \approx 0,2$  als klein, von  $d \approx 0,5$  als mittel und von  $d \approx 0,8$  als groß. Große Effektstärken sind in der psychologischen Forschung selten. Die Ergebnisse beziehen sich auf  $n = 207$  zehninütige Coachingabschnitte. Statistisch kontrolliert wurden die Ausgangslage im Coaching und die Reihenfolge der Coachingabschnitte.

Abbildung 8 zeigt die **Effektstärken bzgl. der Ziele des Coachs**. Auch hier zeigen sich modellkonforme Unterschiede für das Psychodrama, jedoch deutlich weniger konsistent. Signifikante Unterschiede bestehen zwischen den beiden Verfahren in zwei Wirkfaktoren. Beide Effekte sind erneut außergewöhnlich hoch: Erstens berichten die Coachs eine deutlich bessere Coachingbeziehung. Diese hat aus Sicht des wirkfaktoren-orientierten Prozessmodells zwar eine positive Wirkung auf die Kundenzufriedenheit allerdings einen eher negativen Effekt auf den direkten Transfererfolg. Der wesentlich geringere Fokus auf Themenaktualisierung der psychodramatischen Coachs steht im Modell dagegen eindeutig für eine bessere Kundenzufriedenheit sowie eine stärkere Coachingallianz. Die beiden Ziele, die für den direkten Transfererfolg besondere Relevanz besitzen, Klärung und Bewältigung, sind in beiden Coachinggruppen ähnlich ausgeprägt. Daher können die gefundenen Unterschiede nicht zufallsicher den Verfahren zugeordnet werden.

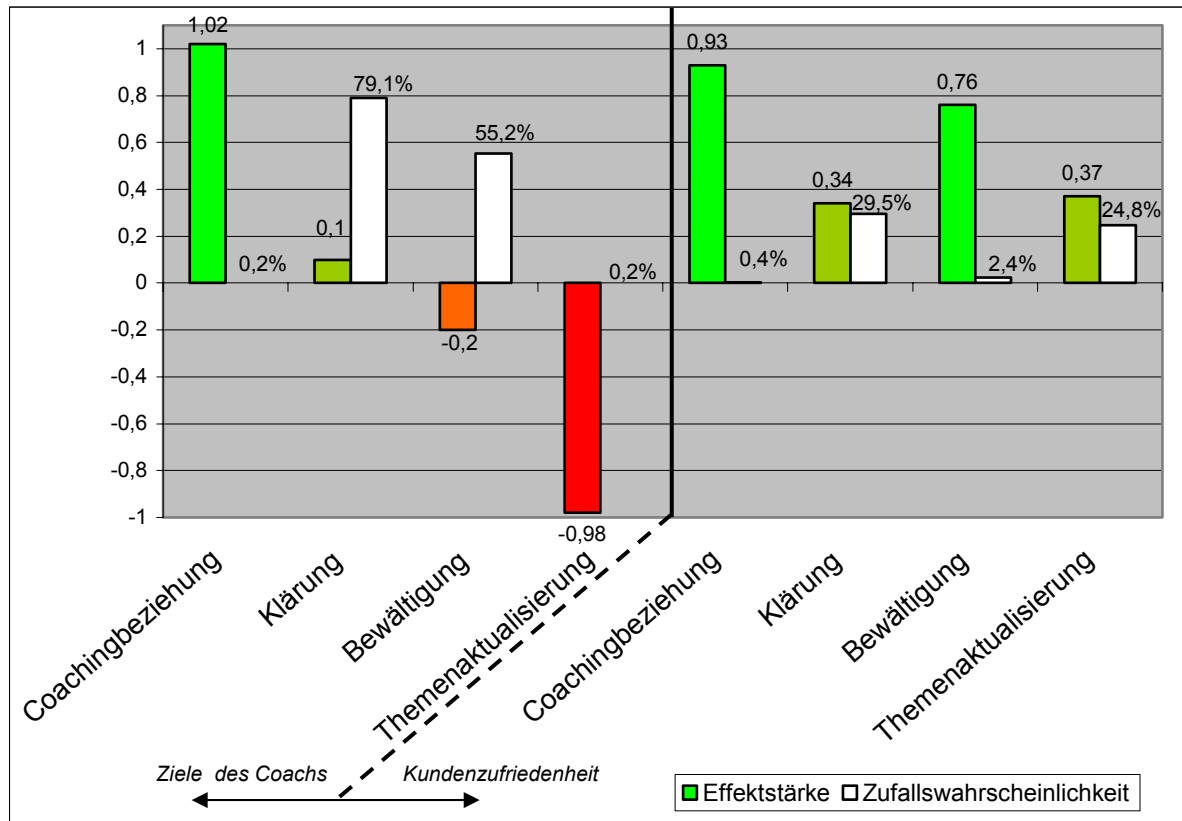
*Die beiden psychodramatischen Coachs berichten eine deutlich bessere Coachingbeziehung und eine wesentlich geringere Orientierung auf Themenaktualisierung.*

Betrachten wir die **Unterschiede in der Kundenzufriedenheit** bei den gecoachten Führungskräften, finden wir die erwarteten Effekte:

*Die psychodramatischen Coachingklienten sind in allen Belangen zufriedener mit den Effekten des Coachings. Signifikant sind die Unterschiede in Bezug auf die*

wesentlich bessere Coachingbeziehung sowie das wesentlich stärker gesteigerte Kompetenzgefühl.

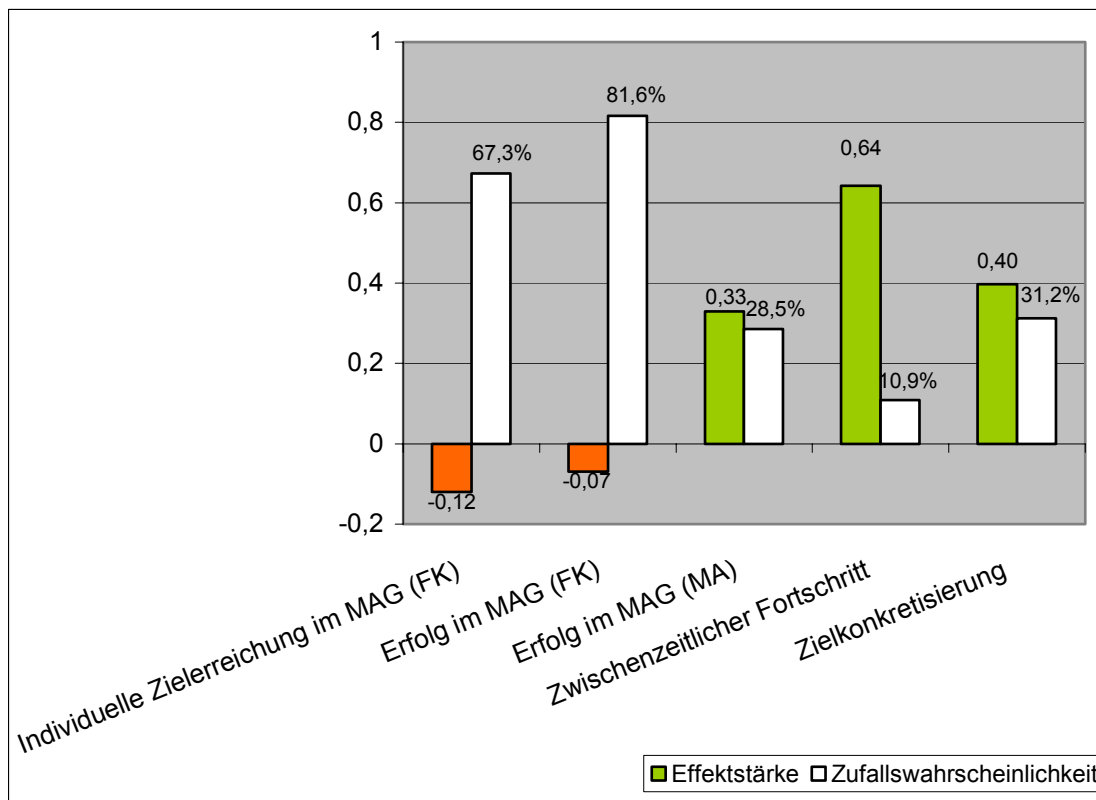
Obwohl die psychodramatischen Klienten auch von etwas mehr geklärten Fragen und etwas stärkerem Einlassen auf ihre Themen berichten, können diese beiden Effekte statistisch nicht abgesichert werden. Generell lässt die höhere Kundenzufriedenheit im Modell auch einen höheren Transfererfolg und eine bessere Coachingallianz erwarten.



**Abbildung 8 – Ziele des Coachs und Kundenzufriedenheit im psychodramatischen Coaching im Vergleich zum Vergleichscoaching:** Die Ergebnisse beziehen sich auf n = 35 Coachingsitzungen (s.a. Erklärungen Abb. 7).

Da die Varianzanalysen eine deutlich niedrigere Teststärke haben als Korrelationsdesigns und für die **Auswertung des Transfererfolgs und der Coachingallianz** weniger Fälle zur Analyse bereits standen, können die gefundenen Effekte nicht statistisch abgesichert werden. Aus Abbildung 9 geht hervor, dass das Psychodrama bzgl. des Transfererfolgs dem Vergleichscoaching auch nicht überlegen war. Es finden sich lediglich kleine Effekte in unterschiedliche Richtung, die aufgrund sehr hoher Zufallswahrscheinlichkeiten nicht signifikant werden. Die Coachingallianz ist im psychodramatischen Coaching zwar deutlich höher, es ist aber nicht auszuschließen, dass dieser Effekt lediglich auf zufälligen Unterschieden basiert.

Trotz der geringen Teststärke ist erstaunlich, dass die sehr hohe Kundenzufriedenheit scheinbar nur auf die Coachingallianz und nicht auf den direkten Transfererfolg durchschlägt. Auf Basis des wirkfaktoren-orientierten Prozessmodells lässt sich vermuten, dass die geringe Klärungs- und Bewältigungsorientierung der Coachs sowie die zu starke „Wohlfühlbeziehung“ daran beteiligt sind.



**Abbildung 9 - Transfererfolg und Coachingallianz im psychodramatischen Coaching im Vergleich zum Vergleichscoaching:** Die bessere Coachingallianz wird über die beiden erfolgsrelevanten Unterskalen der Ausgangslage im Coaching operationalisiert („zwischenzeitlicher Fortschritt“ und „Zielkonkretisierung“). Die Ergebnisse beziehen sich auf n = 52 Mitarbeitergesprächen und n = 27 Coachingfolgesitzungen (s.a. Erklärungen Abb. 7).

*Generell lässt sich festhalten, dass das psychodramatische Coaching durch den starken Ressourcenfokus, die kompetente Beziehungsgestaltung sowie den niedrigen Themenaktualisierungsfokus der Coachs mit dem in dieser Studie entwickelten wirkfaktorenorientierten Prozessmodell sehr gut kompatibel ist. Einzige Ausnahme bildet die zu starke Wohlfühlbeziehung. Nicht deutlich genug ausgeprägt ist die klärungs- und bewältigungsorientierung der Coachs.*

*Insgesamt erreichen die psychodramatischen Coachs durch die Modellkonformität eine deutlich höhere Kundenzufriedenheit und in der Tendenz auch eine bessere Coachingallianz als das Vergleichscoaching. Diese führen jedoch nicht zu einem besseren Transfererfolg.*

### **Ableitungen für die Coachingpraxis und –forschung in der Zukunft**

Die Coachingstudie bei der SICK AG in Waldkirch bestätigt die hohe Fruchtbarkeit des Konsistenzmodells von Grawe für die Weiterentwicklung des Coachingverständnisses. Anhand der Ergebnisse konnte ein wirkfaktoren-orientiertes Prozessmodell erarbeitet werden, das den Wirkprozess im Coaching detailliert beschreibt und der Praxis konkrete Handlungsleitlinien zur Verfügung stellt. Dieses kann dazu dienen, die Qualität von Coaching zu überprüfen, zu sichern und weiter zu optimieren: insbesondere Coachs, Personalverantwortlichen, Evaluatoren und Ausbildern.

Mit dem Psychodrama ist ein erstes Coachingverfahren experimentell überprüft worden. Es entspricht den Ansprüchen des Wirkfaktorencoaching in den meisten

Bereichen und erreicht eine entsprechend höhere Kundenzufriedenheit und eine bessere Coachingallianz. Es konnten konkrete Optimierungsmöglichkeiten aufgezeigt werden, um den Transfererfolg des Psychodramas weiter zu optimieren.

Darüber hinaus sollte es in weiteren Forschungsstudien überprüft und verfeinert werden. Das ist insbesondere deshalb notwendig, weil die Stichproben der vorliegenden Studie nicht ausreichend groß sind.

## **Erfolgreiche Coachingpraxis: Freiburger Wirkfaktorencoaching**

Für Coachs, deren Ausbilder und Personalverantwortliche, die Coachs auswählen sowie Coachingkonzepte erarbeiten müssen, bietet das wirkfaktoren-orientierte Prozessmodell eine gute Grundlage. Mit dessen Hilfe können sie ihre Praxis gezielt auf **Erfolg** ausrichten (s. Tab. 13):

*Für möglichst hohen Erfolg sollten Coachs ihrer Ziele v.a. auf Klärungs- und Bewältigungserfahrungen des Klienten ausrichten. Ihre Interventionen sollten aber vornehmlich eine kompetente Beziehung gestalten und die vorhandenen Ressourcen des Klienten fokussieren. Insbesondere aktive Themenaktualisierungen der Coachs sind generell sparsam zu dosieren. Die kompetente und ressourcenorientierte Coachingbeziehung sollte dennoch zielorientiert sein, und nicht zu einer reinen Wohlfühlbeziehung führen.*

*Durch dieses Vorgehen erreichen Coachs Kundenzufriedenheit und Transfererfolg. Darüber hinaus bildet es die Grundlage für die unerlässliche Coachingallianz, die die weitere Arbeit an den anstehenden Veränderungen vorantreibt.*

Coachingausbildungen sollten zukünftig diese Prozesse gezielt trainieren (Stober et al. 2006, 4) und Personalverantwortliche sollten ihre Coachs nach diesen Kriterien auswählen. Hierbei sind insbesondere **Coachingansätze** kritisch zu sehen, die einen problemfokussierenden Ansatz vertreten, oder die den Coach als Experten sehen, der die Praxis des Klienten analysiert und dann Ratschläge gibt. Der Beziehungskompetenz der Coachs sollte besondere Aufmerksamkeit zukommen. Diesen Anforderungen scheint psychodramatisches Coaching gut gerecht zu werden.

In der Studie sind darüber hinaus wissenschaftlich fundierte **Evaluationsinstrumente** entwickelt und überprüft worden (Behrendt 2004, 234 ff). Diese stehen für den Einsatz zur Verfügung. Dabei bildet die direkte Kundenzufriedenheit einen zentralen Indikator, der auch den Transfererfolg und die zukünftige Coachingallianz vorhersagen kann.

Die Cubusanalyse bildet ein hoch differenziertes und valides Instrument für **Coaching-Feedback** auf der Basis von Videoaufnahmen. Mit deren Hilfe kann nicht nur der letztendliche Erfolg, sondern auch dessen Entstehung analysiert und den Coachs rückgemeldet werden. Das Freiburger Institut für Wirkfaktoren-Coaching bietet eine darauf aufbauende Supervision und Zertifizierungen für Coachs oder deren Ausbilder an.

Die inkonsistenten Bewertungen der Coachingsitzungen aus den verschiedenen Perspektiven haben eindrücklich gezeigt, wie wichtig **regelmäßiges Feedback** für Coachs ist, damit sie ihre eigene Perspektive verfeinern und objektivieren können. Wenn Coachs mit Ihrer Arbeit zufrieden sind, heißt das noch lange nicht, dass die Klienten dies auch sind. Dass die Perspektive der Klienten sehr entscheidend für den weiteren Verlauf ist, wurde bereits mehrfach argumentiert.

## Coachingforschung

Für die Coachingforschung stehen nun erprobte und theoretisch gut **fundierte Instrumente** zur Verfügung, deren Einsatz es ermöglicht, den Prozess des Coachings detailliert abzubilden und damit erforschbar zu machen (Behrendt, 2004, 234 ff). Darüber hinaus sollte die einzige bedeutende Lücke in dem Methodeninventar noch geschlossen werden: Der Transfererfolg sollte auch von einem unabhängigen, gut geschulten Beobachter beurteilt werden, um das Kriterium des Transfererfolgs objektiver beurteilen zu können.

Diese Instrumente können zukünftig eine gute Grundlage bilden, um weitere **Coachingansätze** und deren Wirksamkeit experimentell zu **untersuchen**. Auch das Psychodrama-Verfahren sollte als aussichtsreiches Verfahren weiteren Tests mit anderen Coaches und Klienten unterzogen werden.

Das wirkfaktoren-orientierte **Prozessmodell** muss sich ebenfalls in weiteren Studien behaupten. Insbesondere experimentelle Designs sind notwendig um die Wirkungsrichtung der Wirkfaktoren eindeutig feststellen zu können.

---

### Zusammenfassung – Abstract

---

#### Zusammenfassung

Das Konsistenzmodell liefert eine theoretische Grundlage zum tieferen Verständnis von Coaching allgemein und dem notwendigen Veränderungsprozess in erfolgreichen Coachings. Mit dem Freiburger Wirkfaktoren-Coaching wird ein Ansatz vorgestellt, der sich wissenschaftlicher Fundierung verpflichtet. Aus dem Konsistenzmodell und weiterer psychologischer Forschung werden die fünf erfolgskritischen Wirkfaktoren abgeleitet: Ressourcenaktivierung, Coachingbeziehung, Klärung, Bewältigung und Themenaktualisierung.

Diese wurden in der ersten Coachingstudie mit experimentellen Anteilen in einem Pilotprojekt der SICK AG überprüft. 35 Coachingsitzungen wurden mit einer umfangreichen Methodenbatterie evaluiert. Darin bildete die Cubusanalyse das methodische Herzstück: Videoratings der Coachingstrategien durch einen wissenschaftlich trainierten Beobachter. Die Ergebnisse zeigen ein differenziertes Bild vom Wirkprozess im Coaching. Das wirkfaktoren-orientierte Prozessmodell beschreibt die Entstehung von Erfolg im Coaching anhand der Kriterien Kundenzufriedenheit, Transfererfolg und erfolgreicher Coachingallianz.

Die erste experimentelle Prüfung eines Coachingverfahrens führt zu viel versprechenden Resultate: Das Psychodrama scheint die Anforderungen des wirkfaktoren-orientierten Prozessmodells gut zu erfüllen. Dementsprechend ist die Kundenzufriedenheit in psychodramatischen Coachingsitzung deutlich höher als im Vergleichscoaching.

#### Abstract

The consistency model offers the theoretical background to deepen our understanding of coaching in general and the change process that has to take place in successful coachings. The Freiburger change factor coaching is presented as an approach that has committed itself to scientific grounding. The article presents the five critical change factors for success that derive from the consistency model and actual psychological research: resource activation, the coaching relationship, clarification, coping and theme actualization.

These change factors were tested in the first coaching study with experimental parts in a pilot project at SICK. 35 Coaching sessions were evaluated with an extensive

method battery. The Cubus analysis built the methodological heart. It consists of video ratings by a scientific trained rater/observer. The results draw a comprehensive picture of the coaching process. The change factor process model describes the evolution of success in coaching in the meaning of client satisfaction, transfer and a well established coaching alliance.

The first experimental test of a coaching method raises promising results: psychodrama seems to accomplish the requirements of the change factor process model. Thus the client satisfaction is distinctly higher than in the comparison group.

---

## **Fußnoten**

<sup>1</sup> Das Institut für Wirkfaktoren-Coaching in Freiburg bietet Forschung und Beratung rund um wissenschaftlich fundiertes Coaching im hier vorgestellten Sinne.

---

## **Literatur**

Anders, S. (2002): Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung im Coaching: konzeptionelle und inhaltliche Überlegungen zur Qualität der Einzelberatung von Führungskräften. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 2, 101-118.

Behrendt, P. (2004): Wirkfaktoren im Psychodrama und Transfercoaching. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Freiburg: Institut für Psychologie.

Behrendt, P. (2006): Wirkung und Wirkfaktoren von psychodramatischem Coaching – eine experimentelle Evaluationsstudie. In: *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie* 1, 59-87.

Behrendt, P. (2007): Transfercoaching – Vom Seminar zur greifbaren Veränderung am Arbeitsplatz. *Zeitschrift Führung und Organisation* 1, 49-56.

Böning, U. (2000). Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instrumentes. Eine 10-Jahres-Bilanz. In: Rauen, Christoph (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (S. 17-40). Göttingen: Hogrefe.

Caspar, F., Rothenfluh, T. & Segal, Z. (1992): The appeal of connectionism for clinical psychology. *Clinical Psychology Review*, 12, 719-762.

Feldman, D & Lankau, M. (2005): Executive Coaching: A review an agenda for future research. *Journal of Management* (6), 829-848.

Flamme, N. (2002): Coaches – Gurus in Nadelstreifen? Eine empirisch-wissenschaftliche Orientierung im Coaching, begründet aus der Psychotherapieforschung. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 3, 205-215.

Grawe, K. (1998): *Psychologische Therapie*. Göttingen: Hogrefe.

Grawe, K. (1999): Gründe und Vorschläge für eine Allgemeine Psychotherapie. *Psychotherapeut* 44, 350-359.

Grawe, K. (2000): Allgemeine Psychotherapie. In: In W. Senf & M. Broda (Hrsg.), *Praxis der Psychotherapie*. Stuttgart, New York: Thieme, 314-325.

Grawe, K., Donati, R., Bernauer, F. (1994): *Psychotherapie im Wandel: Von der Konfession zur Profession*. Göttingen: Hogrefe.

Grawe, K., Regli, D., Smith, E., Dick, A. (1999): Wirkfaktorenanalyse – ein Spektroskop für die Psychotherapie. *Verhaltenstherapie & psychosoziale Praxis*, 31 (2), 201-255.

Jansen, A., Mäthner, E., Bachmann, T. (2004): Wirksamkeit von Coaching – Eine empirische Studie mit Coachs und Klienten. In: Bungard, W., Koop, B. & Liebig, C. (Hg.): *Psychologie und Wirtschaft leben*. München: Rainer Hampp, 1. Aufl. 2004, 226-231.

Jüster, M., Hildenbrand, C.D., Petzold, H.G. (2002): Coaching in der Sicht von Führungskräften – eine empirische Untersuchung. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching*. Göttingen: Hogrefe, 45-66).

Kampa, S. & White, R. (2002): The Effectiveness of Executive Coaching: What We Know and What We Still Need to Know. In: *Handbook of organizational consulting psychology*. San Francisco: Jossey-Bass, 139-158.

Kirkpatrick, D.L. (1976): Evaluation of training. In R.I. Craig (Eds.), *Training and evaluation handbook*. New York: McGraw-Hill, 87-112.

Künzli, H. (2005): Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 3, 231-243.

Regli, D., Bieber, K., Mathier, F., Grawe, K. (2000): Beziehungsgestaltung und Aktivierung von Ressourcen in der Anfangsphase von Therapien. *Verhaltenstherapie und Verhaltensmedizin*, 21 (4), 399-420.

Runde, B., Bastians, F. & Weiss, U. (2005): Coaching- und Supervisionsmaßnahmen des Sozialwissenschaftlichen Dienstes der Polizei NRW. *Polizei & Wissenschaft* (3), 40-51.

Sass, K. (2006): Den Erfolg von Coaching messbar machen. *Wirtschaftspsychologie aktuell* (2-3), 18-21.

Schmidt, T. & Keil, J. (2004): Erfolgsfaktoren beim Einzel-Coaching – Ein Screening der Coachinglandschaft aus Sicht von Coachingnehmern. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 3, 239-252.

Smith, E. & Grawe, K. (2003): What makes psychotherapy sessions productive.? A new approach to bridging the gap between process research and practice. *Clinical psychology and psychotherapy*, 10, 275-285.

Smith, E. & Grawe, K. (2005). *Which therapeutic mechanisms work when? A Step forwards the formulation of empirically validated guidelines for therapists' session-to-session decisions*. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 12, 112-123.

Smith, E., Regli, D., Grawe, K. (1999): Wenn Therapie weh tut: Wie können Therapeuten zu fruchtbaren Problemaktualisierungen beitragen? *Verhaltenstherapie & psychosoziale Praxis*, 31 (2), 227-251.

Stahl, G. & Marlinghaus, R. (2000): Coaching von Führungskräften: Anlässe, Methoden, Erfolg. *Zeitschrift für Führung und Organisation* 4, 199-207.

Stober, D., Wildflower, L. & Drake, D. (2006): Evidence-Based Practice: A Potential Approach for Effective Coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* (4,1), 1-8.

a) Buchtitel

Belardi, N. (1992): *Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung*. Paderborn: Junfermann.

b) Beiträge in Sammelbänden

Mayring, P. (1985): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Jüttemann, G. (Hg.): *Qualitative Forschung in der Psychologie*. Heidelberg: Asanger, 2.Aufl. 1989, 187-211.

c) Beiträge in Zeitschriften

Büttner, C. (2001): Training für ein Leben in Vielfalt? Zur Trainerqualität für Erwachsenenbildung in multikulturellen Gesellschaften. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 8 (1), 69-81.

d) Übersetzungen

Schein, E.H. (1999): *Process Consultation Revisited*. Reading; dt.: *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung*. Köln: Edition Humanistische Psychologie, 2000.