

Coaching

Sherin Keller, Christian Fichter und Jörn Basel

Coaching ist groß in Mode. Vielleicht haben Sie selber schon ein Coaching empfangen oder kennen zumindest jemanden, der schon einmal gecoacht wurde – oder vielleicht sind Sie sogar selber im Begriff, Coach zu werden. Coaching gilt derzeit als populärstes Personalentwicklungsinstrument (Rauen, 2014). Doch was genau ist Coaching? Die Antwort ist gar nicht so einfach. Im deutschsprachigen Raum ist die Bezeichnung „Coach“ nämlich nicht geschützt und es besteht kein allgemeiner Konsens hinsichtlich der Ausbildungsinhalte, Methoden und Techniken. Diese Vielfalt spiegelt sich auch in der Zahl der Berufsverbände wieder. Allein in Deutschland gibt es rund 20 Fachvereinigungen von und für Coaches (z. B. Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung; Deutscher Bundesverband Coaching; Deutscher Coaching Verband – um nur einige zu nennen. Einen Überblick bietet ▶ <http://www.coaching-report.de/coaching-markt/coaching-verbaende.html>; abgerufen am 09.10.2017).

Die Bezeichnung „Coach“ ist **nicht geschützt**. Es besteht **kein Konsens** hinsichtlich genauer Ausbildungsinhalte, Methoden und Techniken.

Trotzdem lassen sich aus einschlägiger Literatur Übereinstimmungen im Grundverständnis von Coaching erkennen: Der **Coach** und sein Klient, der sogenannte **Coachee**, bearbeiten gemeinsam bestimmte Anliegen. Typischerweise handelt es sich dabei um anspruchsvolle Herausforderungen, denen sich insbesondere Führungskräfte immer wieder gegenübersehen, beispielsweise Change Management oder der Umgang mit arbeitsbedingter Belastung. Häufige Themen sind aber auch die Verbesserung von Führungskompetenzen oder die individuelle Karriereplanung. Dabei besteht das Ziel nicht darin, dass der Coach eine fertige Lösung präsentiert. Vielmehr unterstützt und begleitet er seinen Klienten bei der Entwicklung eigener Lösungsansätze, unter anderem in der Funktion eines Reflexionspartners und Feedbackgebers. Entsprechend wird Coaching oft als Hilfe zur Selbsthilfe bezeichnet. Dabei übernimmt der Coach die Verantwortung für den Prozess, aber der Klient bleibt inhaltlicher Experte und trägt weiterhin die Verantwortung für sein Handeln.

Im Coaching bietet der Coach seinem Klienten **Hilfe zur Selbsthilfe bei anspruchsvollen Herausforderungen**, z. B. hinsichtlich Change Management, Führungskompetenzen, Umgang mit Stress oder Karriereplanung.

Coaching ist nicht Psychotherapie

Coaching hat inhaltlich und formal eine gewisse Ähnlichkeit zur Psychotherapie, kann eine solche aber nicht ersetzen. Während es bei einer Psychotherapie eher um eine Veränderung in der Lebensgestaltung des Patienten geht, deren Notwendigkeit sich aufgrund einer beeinträchtigenden Symptomatik ergibt, stehen beim Coaching berufliche und karrierebezogene Inhalte im Vordergrund. Ziel der Psychotherapie ist die Linderung psychischer Beschwerden mit Krankheitswert, Ziel des Coachings ist der Umgang mit besonderen beruflichen Herausforderungen. Ebenfalls klar unterscheiden sollte man Training und Coaching. Zwar hört man in der wirtschaftlichen Praxis bisweilen von Team- und Gruppencoaching, aber deren Anforderungen und Möglichkeiten unterscheiden sich doch sehr vom üblichen Coaching im Einzelsetting. Insbesondere individuelle Bedürfnisse und Zielorientierungen können bei mehreren Teilnehmern nicht hinreichend berücksichtigt werden. Allerdings kann durchaus aus einem Coaching für eine Führungskraft ein Training für dessen Team als Maßnahme abgeleitet werden.

Während es bei der Psychotherapie um eine Linderung psychischer Beschwerden mit Krankheitswert geht, stehen beim Coaching **berufliche und karrierebezogene Inhalte im Vordergrund.**

Qualität von Coaching

Die hohe Diversität der verschiedenen Coaching-Ansätze und Angebote führt dazu, dass sich Unternehmen oder Führungskräfte nur bedingt auf Qualitätssiegel verlassen können. Es wird daher empfohlen, bei der Wahl eines Coaches auf ein abgeschlossenes Hochschulstudium, berufliche Praxiserfahrung und eine Ausbildung an einem etablierten Coaching-Institut zu achten (Meier, 2015). Zur Bewertung der Qualität eines Coachings können folgende, nicht abschließende Kriterien herangezogen werden (Hess & Roth, 2001):

Bei der Wahl eines Coaches sollte auf ein abgeschlossenes **Hochschulstudium**, berufliche **Praxiserfahrung** und eine Ausbildung an einem **etablierten Coaching-Institut** geachtet werden.

- Kriterien, die den **Coach** betreffen:
Fachliche Qualifikation, Methodenkompetenz, Beziehungsgestaltungskompetenz, Aus- und Weiterbildung, persönliche Qualifikationen, Praxiserfahrung, Referenzen
- Kriterien, die den **Klienten** betreffen:
Freiwilligkeit, Veränderungsbereitschaft, Problembewusstsein, Verantwortungsübernahme
- Kriterien, die das **Unternehmen** betreffen:
Transfermöglichkeiten, Bereitschaft zur Auseinandersetzung, Passung zwischen Coach und Unternehmen
- Kriterien, die den **Prozess** betreffen:
Klärung des Anliegens, Problemprecision, Zielformulierung, Transparenz der Vorgehensweise, Regeln der Zusammenarbeit, Prozessdauer, Mitbestimmung des Klienten, Flexibilität der Vorgehensweise
- Kriterien, die das **Ergebnis** betreffen:
Zielerreichung, Zufriedenheit, emotionale Entlastung, Erweiterung des Handlungsrepertoires, Einstellungsveränderung

Wirksamkeit von Coaching

Trotz der steigenden Zahl von Coaching-Anbietern und Coaching-Schulen existieren zur Wirkung von Coaching im wirtschaftlichen Kontext, beispielsweise für Führungskräfte, relativ wenige empirische Forschungsarbeiten (Künzli, 2009). Die wenigen wissenschaftlichen Studien, die zur Verfügung stehen, deuten zwar grundsätzlich auf mögliche Wirkungen von Coaching hin, aber es liegen noch keine verallgemeinerbaren Ergebnisse vor. Ein zentrales Problem dabei ist, dass oftmals Coaches selbst hinsichtlich des Coaching-Erfolges befragt werden. Auch eine Befragung der Coachees ohne Einbezug einer Kontrollgruppe ist methodisch nicht optimal, weil so der Nachweis eines Kausalzusammenhangs zwischen Wirkung und Intervention nicht erbracht werden kann.

Zur Wirkung von Coaching existieren noch relativ **wenige empirische Forschungsarbeiten** und keine verallgemeinerbaren Forschungsergebnisse.

Umso mehr sollte stets versucht werden, die Wirkung eines Coachings zumindest abzuschätzen. Dazu bietet es sich an, verschiedene Phasen der Intervention zu betrachten – idealerweise vor, während und nach dem

Coaching. Eine erste Evaluation, die Ziel-Evaluation, bietet sich nach dem Erstgespräch zwischen Coach und seinem Klienten an. Dabei geht es um eine möglichst präzise Erfassung und Abwägung der subjektiven Erfolgserwartungen des Klienten und ob deren Erfüllung realistisch erscheint. Eine zweite Evaluation, die Prozess-Evaluation, findet während und nach dem Coaching statt. Hier geht es darum, in Feedbackgesprächen zu überprüfen, ob einzelne Interventionen zum gewünschten Ziel führen oder ob für die Realisierung der Ziele andere Wege eingeschlagen werden müssen. Eine dritte Evaluation, die Input-/Output-Evaluation, geschieht nach Abschluss des Coachings. Hier wird ein Vorher-Nachher-Vergleich angestellt, wobei sowohl quantitative als auch qualitative Daten herangezogen werden können. Die vierte Evaluation schließlich, die Outcome-Evaluation, wird einige Monate nach dem Coaching durchgeführt. Im Fokus stehen hier die langfristigen Effekte eines Coachings (König & Vollmer, 2002. S. 179 ff.).

Die **Wirkung von Coaching** kann in verschiedenen Phasen der Intervention **evaluiert werden:**

- Ziel-Evaluation
- Prozess-Evaluation
- Input-/Output-Evaluation
- Outcome-Evaluation

Literatur

Hess, T., & Roth, W. L. (2001). *Professionelles Coaching. Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung*. Heidelberg: Asanger.

König, E., & Volmer, G. (2002). *Systemisches Coaching. Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer*. Weinheim: Beltz.

Künzli, H. (2009). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 16(1), 4-18.

Rauen, C. (2014). *Coaching* (2. Auflage). Weinheim: Hogrefe.

Kapitel im Lehrbuch: Keller, S., Fichter, C. & Basel, J. (2018). Personal. In: C. Fichter (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie für Bachelor* (S. 193-208). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-54944-5_9