

Was am Coaching wirkt und wem es nützt

«Everybody needs a coach», behauptet ein Top-Manager von Google. Aber: Braucht wirklich jeder einen Coach? Und wenn ja: Wie soll ich einen Coach auswählen und welcher Coach ist für mich der Beste?

VON HILDEGARD NIBEL
UND SEVERIN STADTMANN*

Wie im Leistungssport wird argumentiert, dass auch jeder Hochleistungs-Manager einen Coach brauche, um sein Leistungspotential zu entwickeln. Immerhin gibt ein Drittel aller Fortune 500-Unternehmen an, bei Leistungsproblemen ihrer Führungskräfte Coaching einzusetzen. Aber nach was für Kriterien einen Coach wählen? Und woran merken, dass es der Richtige war? Kann man irgendwann mit dem Coaching auch wieder aufhören, oder ist es etwas, das man ein Leben lang braucht, so wie Diabetiker das Insulin? Eine Befragung von 100 Führungskräften ergab, dass 86 % von ihnen sehr oder extrem zufrieden waren mit dem Ergebnis des Coaching und 74 % der beteiligten Stakeholder – Vorgesetzte der Führungskräfte und HR-Verantwortliche.

Zur Definition von Coaching. Ähnlich wie in der Psychotherapie – und das macht dieses Instrument zur Leistungssteigerung auch sofort wieder verdächtig – ist das Ziel eine Verhaltensänderung, die eingeleitet wird durch eine Beziehung zwischen einem Kunden und einem Experten (Smither 2011). Etwas genauer wird der Organisationspsychologe Prof. Greif: Coaching ist eine intensive und systematische Erleichterung einer ergebnisorientierten Problem- und Selbstreflexion von einzelnen oder Gruppen. Ziel ist es, das Erreichen selbstkongruenter Ziele, bewusste Veränderungen und persönliche Entwicklung zu erleichtern. Ähnlich auch The Association for Coaching: es ist ein gemeinsamer, lösungs- und ergebnisorientier-

ter systematischer Prozess, bei dem der Coach die Leistungsfähigkeit, Lebenserfahrung, selbstgesteuertes Lernen und persönliches Wachstum fördert.

Soll nun der Coach jemand sein, der etwas vom Geschäft versteht, also am besten jemand, der selber Manager in einer ähnlichen Funktion war und daher weiss, was Manager erfolgreich macht? Oder sollte es besser ein Experte sein für zwischenmenschliche Kommunikation und seelische Prozesse? Jemand, der weiss, wie Menschen funktionieren und daher auch weiss, wie man Misserfolgsmuster überwinden kann? Ein Sprichwort aus der Beratungsszene beantwortet diese Frage wie folgt: **Der Wegweiser geht auch nicht den Weg, den er weist.**

Abgrenzung zur Psychologie? Der wissenschaftliche Vergleich von 428 Coaches kommt zu dem ernüchternden Schluss: trotz unterschiedlicher Ausbildung und beruflicher Erfahrung verwenden alle Coaches ähnliche Methoden und Techniken und sind ähnlich erfolgreich, mit einem kleinen Plus der Seelenexperten (Effektgrösse $d = .26$) gegenüber den übrigen Coaches.

Zuerst zu den Unterschieden zwischen Psychologen und Nichtpsychologen:

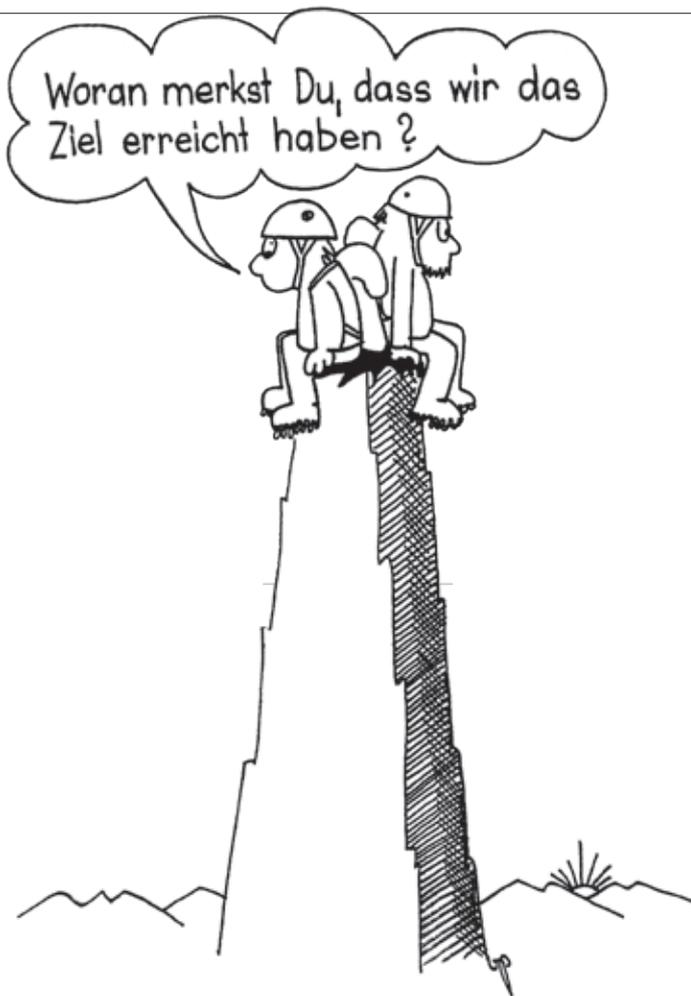
- > psychologische Coaches sind besser ausgebildet: 83 % davon haben doktortiert, nur 13 % der Coaches haben keine psychologische Ausbildung,
- > sie betreiben Führungskräfte-Coaching schon länger (11,6 vs. 7,5 Jahre),
- > bekommen höhere Stundensätze vergütet und sie brauchen weniger Stunden pro Auftrag

- > ihnen werden ihre Klienten eher über Vorgesetzte und HR-Abteilungen zugewiesen,
- > ihre Klienten habe eher höhere Positionen in Unternehmen,
- > Psychologen legen mehr Wert auf eine gute, tragfähige Arbeitsbeziehung zu ihren KundInnen,
- > streben häufiger Verhaltensänderungen bei ihren Klienten in der Arbeit an und
- > verwenden häufiger Leistungsdaten, Einschätzungen Dritter und psychologische Tests zur Evaluation ihrer Arbeit.

Die drei Hauptthemen bei psychologisch ausgebildeten Coaches sind Führungs- und Managementstil sowie kommunikative Fertigkeiten. Nichtpsychologen nennen Kommunikation und Führungsstil als Hauptthemen, daneben häufiger Stress- und Zeitmanagement, Anpassungsbereitschaft, Verkaufszahlen und andere Finanzkennziffern, Mentoring und Planung.

Was macht einen guten Coach aus Sicht der Coaches aus?

Nichtpsychologen nennen an erster Stelle die Fähigkeit, die richtigen Fragen zu stellen und ein grosses Methodenrepertoire, Psychologen betonen stärker Analyse und systematische Beurteilung, Verständnis für die Branche und das Geschäftsmodell sowie persönliche Eigenschaften wie Intuition, Humor, Mut und Offenheit. **Übereinstimmend** betonen alle Coaches die Fähigkeit, eine tragfähige Beziehung zum Klienten aufzubauen und aktives Zuhören. Alle Coaches streben danach, bei ihren Klienten die Arbeitsmotivation zu stärken, damit sie



neue Fertigkeiten erlernen sowie Eigenverantwortung für ihre Ergebnisse übernehmen.

Unabhängig von der Ausbildung unterscheiden sich Coaches in ihrem Selbstverständnis: die einen fokussieren mehr auf Verhaltensänderungen und Unternehmensziele, die anderen darauf, ihre Klientin in ihrer persönlichen Entwicklung zu unterstützen. Ironischerweise scheinen v.a. Nichtpsychologen umstrittene psychologische Techniken einzusetzen wie Psychodrama, EFT oder NLP und verwenden Methoden mit klingenden Namen wie CLEAR, GROW oder OSCAR und die Gecoachten haben eher den Eindruck, sich selber besser zu verstehen. Psychologen hingegen bemühen sich mehr um objektivere Methoden und Ziele und überprüfen die Zielerreichung mit Daten aus verschiedenen Quellen, z.B. jährliche Mitarbeiterqualifikation, Anzahl Krankheitstage, Daten aus einem 360 Grad-Feedback, Beförderungen, Umsatz, Deckungsbeiträge, Fluktuation, oder Prozessparameter wie Durchlaufzeiten, Fehlerquoten oder Kundenreklamationen.

Die Beziehung macht's

Grossangelegte statistische Analysen mit den Daten von zigtausenden von Klienten von Psychotherapie und Coaching ergeben übereinstimmend, dass am wichtigsten für erfolgreiches Coaching oder eine Therapie die Beziehung zum professionellen Helfer ist: Prof. Grawe, der über 20 Jahre lang an der Universität Bern die Wirksamkeit von Psychotherapie untersuchte, schätzt, dass die **Qualität der Beziehung** mit ca. 30 % zum Erfolg von Coaching oder Therapie beiträgt, völlig unabhängig von der theoretischen Schule oder den verwendeten Methoden und Techniken. Darüber hinaus fand er zwei weitere Wirkfaktoren, nämlich ob sich die Klient/innen **unterstützt fühlen** im Umgang mit ihren Problemen und beim **Entwickeln neuer Denk- und Verhaltensweisen**.

Ähnliche Ergebnisse zeigen sich auch in der nordamerikanischen Psychotherapie-Forschung, die insbesondere die Qualität der Beziehung untersucht. Genannt werden die positive Bewertung und Bestätigung der Klienten, Übereinstimmung zwischen pro-

fessionellen Helfern und Klienten bezüglich Ziele und der Wege dorthin, Einfühlungsvermögen, sowie eine konstruktive Zusammenarbeit. Diese Faktoren bestimmen zwischen 30 und 50 % des Erfolgs von Psychotherapie.

Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass es Menschen, die an einer Psychotherapie oder einem Coaching teilnehmen, danach besser geht als vorher. Wichtig ist insbesondere auch, das Ende von Coaching oder Therapie von Anfang an festzulegen, entweder durch die Anzahl von Stunden oder der Dauer in Wochen oder durch möglichst genau definierte Ziele: in der Therapieforschung zeigt sich, dass erfolglose TherapeutInnen besonders lange Therapien machen.

*** Dr. phil.-hist. Hildegard Nibel** promovierte in Arbeits- & Organisationspsychologie über arbeitsbedingte Gesundheitsstörungen. Sie berät Organisationen im Absenzenmanagement mit dem Ziel, die gesamten Risikokosten zu optimieren.

hildegard.nibel@gwp.ch, T +41 (0)44 311 05 81

Severin Stadtmann ist HR Specialist und Corporate Recruiter bei mindSHIFT Technologies Inc. in New York.

WIRKUNG VON COACHING

1. Coaching tut (fast immer) gut.
2. Am besten wirkt es, wenn Sie sich von Ihrem Coach gut verstanden fühlen und Ihre Zuversicht in Ihre eigenen Kräfte gestärkt wird.
3. Einen guten Coach erkennen Sie daran, dass sie oder er von Anfang an Ziele fürs Coaching mit ihnen festlegt und die Zielerreichung regelmässig überprüft.
4. Wenn Sie sich nach einer Sitzung schlechter fühlen als vor der Sitzung, hören Sie auf damit und machen etwas anderes, z.B. draussen den Frühling geniessen.

Appell an die Auftraggeber für Coaching und an die Gecoachten: Verlieren Sie neben all den anzustrebenden Zielen in unserer häufig durch Ziele überdeterminierten Geschäftswelt nicht die Offenheit für das Unerwartete und Unplanbare. Glauben Sie an das, was es ausserhalb unserer begrenzten Erwartungen noch Spannendes zu entdecken und zu erleben gibt.

GLOSSAR

EFT	Emotional Freedom Technique
CLEAR	Contracting, Listening, Exploring, Action, Review
GROW	Goal, Reality, Options, will or Way forward
NLP	Neurolinguistisches Programmieren
OSCAR	Outcome, Situation, Choices and Consequences, Actions, Review