

## Im SKope \* Ausgabe 66 \* Juni 2016



Liebe Kunden, Liebe Leser,

dies ist die neue Ausgabe unseres HR-Newsletters. Der Sommer klopft zaghaft an die Tür und wir hoffen, dass Sie mit deutlich mehr Energie und Erfolg an Ihren Projekten und Veränderungsvorhaben arbeiten.

Viel Spaß beim Lesen!



### **Leitartikel: Macht Coaching eigentlich Sinn?**

Coaching ist aus der modernen Businesswelt nicht mehr wegzudenken. Gecoacht zu werden ist privat und beruflich voll im Trend. Allerdings hat sich der Coachingmarkt in Deutschland inzwischen vom Nachfrage- zum Angebotsmarkt entwickelt: Es gibt deutlich mehr Coaches als eigentlich gebraucht werden. Dies liegt auch daran, dass die Berufsbezeichnung nicht geschützt ist und Coaches mit sehr unterschiedlicher Qualifikationen und Qualität ihre Dienstleistung anbieten.

Dieser Leitartikel beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit der Frage, ob, und wenn ja, unter welchen Umständen, Coaching als Methode wirksam ist.

## Was ist Coaching?

Sprachlich geprägt ist der Begriff „Coaching“ durch seine Verwendung im Sport (Eberspächer, 1983) Coaching wird dabei typischerweise als Betreuungs- und Begleitungsprozess definiert. Im Gegensatz zu einem Berater, der Antworten auf Kundenfragen kennt, geht ein Coach davon aus, dass die Klienten die Lösung selber kennen bzw. in sich tragen. Dieses Grundverständnis wird oftmals als Ressourcenorientierung bezeichnet. Zudem orientieren sich Coachingprozesse meist an der Zukunft und nicht an der Vergangenheit. Im Fokus steht nicht die Frage „Warum eine Situation ist, wie sie ist?“, sondern die Frage „Was kann der Klient tun, um seine Ziele zu erreichen?“.

Modelltheoretisch steht dem Coaching die Prozessberatung (Schein, 2010) und die Supervision als personenorientierte Beratungsform nahe (Looss, 2006). Wie bei der Supervision lässt sich auch im Coaching feststellen, dass auf eine Vielzahl von psychotherapeutischen Konzepten zurückgegriffen wird – die meisten professionellen Coaches arbeiten mit einem breiten Methodenspektrum und sind nicht auf eine „Schule“ festgelegt. Allerdings geht der Einsatz psychologischer Methoden nicht soweit, dass Coaching zur Therapie wird (Rauen, 2003). Ergänzt wird das Coaching zudem durch Elemente fachlicher Förderung und den Ausbau von Managementkompetenzen, d.h. es finden sich im Coaching Anteile von Expertenberatung (König & Volmer, 2002, 2012), Training (Eck, 1990) und Führungsberatung (Schreyögg, 2012).

## Kritische und negative Aspekte zum Thema Coaching

Die Coachingkritiker verweisen zu Recht darauf, dass die meisten Studien zur Wirksamkeit von Coaching-Maßnahmen auf Befragungen der Beteiligten beruhen. Wegen des Placebo-Effektes und der persönlichen Beziehung seien belastbare Aussagen über die Effektivität von Coaching-Maßnahmen deshalb problematisch. Coaching ist zudem eine teure und zeitaufwendige Maßnahme. Ein weiterer negativer Effekt kann die häufig vorkommende Abhängigkeit von Klienten zum Coach darstellen.

Eine Studie von Schermuly und Kollegen (2014) identifizierte zwei negative Effekte von Coaching. In Experteninterviews mit 21 Coaches wurden zunächst potentielle negative Effekte von Coachings erfragt. In einer anschließenden Fragebogenstudie bewerteten 123 Coaches Dauer, Häufigkeit und Intensität von definierten negativen Effekten in einem kürzlich von ihnen durchgeführten Coaching. Bereits das Ergebnis hinsichtlich der Häufigkeit überrascht: In 57,4 % der bewerteten Coachings trat nach Angaben der Coaches mindestens ein negativer Effekt auf. Am häufigsten wurden durch das Coaching beim Klienten tiefergehende Probleme angestoßen, die nicht bearbeitet werden konnten (26,0%). Weitere negative Effekte waren z.B. die Verringerung der wahrgenommenen Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit (17,1%) oder eine Beziehungsverschlechterung zum Vorgesetzten (13,8%).

## Positive Effekte von Coaching

Inzwischen gibt es einige wissenschaftliche Studien zur Wirksamkeit von Coaching. Klienten fühlen sich entlastet, entwickeln neue Sichtweisen, erhöhen ihre Reflexions-, Kommunikations- und Führungskompetenzen und handeln oft effektiver und ertragreicher für ihre Organisationen (Künzli, 2005). Für die Metaanalyse „Does Coaching Work?“ wertete Coaching-Forscher Tim Theeboom von der Universität Amsterdam 18 von insgesamt 107 gesichteten Studien aus, die (1) quantitative Daten in Bezug auf die Wirksamkeit von Coaching enthalten und für die (2) von qualifizierten Coaches durchgeführte Coaching-Prozesse mit (3) psychisch gesunden Klienten untersucht wurden. Das Ergebnis ist eindeutig: Im organisationalen Kontext stattfindendes Coaching hat signifikante positive Effekte auf alle im Rahmen der Analyse untersuchten Wirksamkeits-Kategorien. Die größte Effektstärke konnte Theeboom in Bezug auf die Kategorie „Zielerreichung“ (Goal-attainment) messen. Es folgen Leistungskraft (Performance/Skills), Arbeitseinstellung (Work/Career attitudes), Wohlbefinden (Well-being) und Entwickeln von Strategien zur (Problem-)Bewältigung (Coping).

Weitere Metaanalysen, wie Kotte et al. (2016), bestätigen diese positiven Ergebnisse. Allerdings zeigt sich eine starke Bandbreite an Effektstärken. Coaching wirkt also, aber nicht jede Intervention.

## Resümee: Erfolgsfaktoren von Coaching

Zwar ist der Return on Investment eines mitunter kostenintensiven Coachings nur schwer quantifizierbar, jedoch sollte angenommen werden, dass Unternehmensverantwortliche keinen Coach beauftragen würden, vermuteten sie keine positiven Effekte für Führungskraft und Organisation.

In den existierenden Meta-Analysen wurden zahlreiche mögliche Erfolgsparameter für Coaching untersucht. Interessanterweise wurden für einige Parameter, denen man intuitiv einen positiven Einfluss zusprechen würde, bisher keine wissenschaftlichen Belege hierfür. So zeichnet sich z.B. bei der Coachingdauer kein konsistenter Einfluss von der Anzahl der Coaching-Sitzungen oder dessen Gesamtlaufzeit auf die Wirksamkeit ab (Theeboom et al., 2014). Ebenso wenig scheint es einen Unterschied zu machen, ob eine reines Face-to-Face Setting oder eine Kombination aus Face-to-Face- und Distanz-Coaching (Blended-Coaching) genutzt wird (Jones et al., 2015).

Folgende Parameter haben offenbar einen Einfluss auf die Wirksamkeit von Coaching:

1. Die Haltung des Coaches: Ein guter Coach sollte seinen Klienten zu 100% wertschätzen und ihm nicht das Gefühl geben, er sei nicht ok. Zudem sollten dem Coachee keine Lösungsoptionen aufgedrängt werden, sondern die Prämisse gelten, dass die Lösung im Coachee selbst steckt und dieser sie „nur“ für sich identifizieren muss.
2. Die Vorgehensweise/Methodik des Coaches: Ein Coach sollte ein möglichst breites und vielfältiges Methodenspektrum kennen und einsetzen. Zudem sollte er vor allem Fragen stellen, anstatt selbst Antworten zu geben. Ein guter Coach agiert als Reflexionsmedium.
3. Die Motivation des Coachees: Ohne einen eigenen Antrieb zu einer Veränderung wird Coaching nicht funktionieren. Dies ist insbesondere bei Konstellationen zu beachten, in denen Mitarbeiter vom Management zum Coaching „verdonnert“ werden.
4. Feedback: Sowohl für den Einsatz von Mehrperspektiven- bzw. 360°-Grad-Feedback als Instrument der Erfolgsmessung als auch dessen Verwendung während des Coachings zeigen positive Effekte (Jones et al., 2015).
5. Coach-Klient-Beziehung: Die Qualität der Beziehung zwischen Coach und Klient hat signifikanten Einfluss auf den Erfolg des Coachings (Metaanalyse: Sonesh et al., 2015).

Eine gute Übersicht zum Stand der Coachingforschung findet sich auch in Böning, U. & Kegel, C. (2015). Ergebnisse der Coaching-Forschung: Aktuelle Studien - ausgewertet für die Coaching-Praxis.

## Schon gehört?

### Personalmanagement beeinflusst die Motivation.

Das Personalmanagement trägt entscheidend dazu bei, wie Mitarbeiter ihre Zukunftsperspektive wahrnehmen. Diese Wahrnehmung wiederum beeinflusst Mitarbeiterbindung, Arbeitszufriedenheit und Motivation. Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle Studie der Universitäten Mannheim und Bremen die insgesamt 913 Mitarbeiter von 15 Unternehmen befragten. Neben der Zukunftsperspektive, der Arbeitszufriedenheit und der Unternehmensbindung der Mitarbeiter standen die Aktivitäten des Personalmanagements der Unternehmen (Aus- und Weiterbildung, Personalauswahl, Entgelt, Beförderungsmöglichkeiten, Mitarbeiterbeurteilung, variable Vergütung, Arbeitsplatzsicherheit, Mitarbeiterbeteiligung, Arbeitszeitflexibilität, Beschwerdewesen und Informationspolitik) im Mittelpunkt. Die überraschenden Ergebnisse der Studie zeigen deutlich, dass die Zukunftsperspektive der Erwerbstätigen, die eng mit dem Lebensalter einhergeht, merklich durch Personalmanagementmaßnahmen beeinflusst wird.

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)



## Schon mal drüber nachgedacht?

Die Effizienz von Meetings steigern. Seit vielen Jahren und bei nahezu allen Kunden machen wir immer wieder dieselbe Erfahrung: Führungskräfte und Mitarbeiter stöhnen über zu viele und wenig effiziente Meetings. Wenn man die hierbei unproduktiv verschwendete Zeit und Ressourcen in Geldeinheiten umrechnen würde, wäre der Frust sicherlich noch deutlich größer. Mit unserem Produkt Meeting-Audit bieten wir Ihnen die Möglichkeit sich schnell einen Überblick zur Einsparung von Kosten und Demotivation in Ihrer Abteilung bilden zu können. Mit überschaubarem Aufwand analysieren wir die dabei relevanten Fragen: Welche Meetings brauchen wir wirklich? Wer sollte an diesen Meetings teilnehmen? Wie lange müssen diese Meetings dauern? Wie sollten diese Meetings ablaufen?

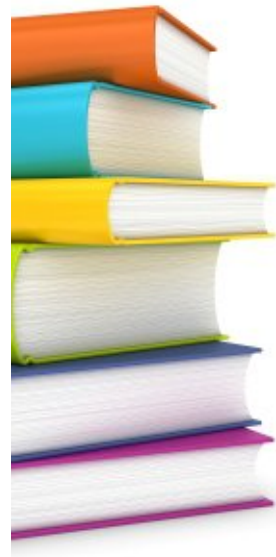
**Interessiert? Dann nehmen Sie zu uns Kontakt auf!**



## Schon gelesen?

*Meyer, Erin (2014). The culture map. Public affairs.*

Dieses Buch ist ein gut und schnell zu lesender Überblick zu den kulturellen Unterschieden in der globalen Businesswelt. Erin Meyer ist Professorin an der Eliteuniversität INSEAD und fasst diverse Studienergebnisse anschaulich zusammen. Sie beschreibt die unterschiedlichen Kommunikationsmuster und Rahmenbedingungen in allen Teilen der Erde. Dabei geht es u.a. um Themen wie Umgangsformen, Kritik und Feedback, Entscheidungsregeln und Pünktlichkeit. Dieses Buch ist auf jeden Fall für international agierende Menschen zu empfehlen, um die unterschiedlichen Kommunikationsebenen besser zu verstehen und typische Fettnäpfchen zu umgehen.



---

SKope GmbH | [www.skope.de](http://www.skope.de) | Königsteiner Str. 100 | D - 65812 Bad Soden

[Abmeldelink](#) | [unsubscribe](#) | [Lien de désinscription](#)