

# Wirksamkeit von Coaching - Nutzen aus der aktuellen Forschung

---

Dr. Andreas Knierim, Kassel  
[www.coaching-web.de](http://www.coaching-web.de)



ICF Chapter Rhein/Main  
26. April 2010

Copyrights für Bilder, Logos, Websites etc.  
bei den jeweiligen Unternehmen und Lizenzhaltern.

# Coaches müssen sich anpassen

---

Illusionen allmählich verbürgerlichen.“

**Begleite, betreue, berate ab 15,- €  
pro Std., privat oder Geschäftsleute.  
Familien, Senioren, Kranke sowie  
hilfsbed. Männer u. Frauen bei Pro-  
blemen u. Anlässen aller Art. 25 J.  
Erfahrung als Berater und Couch.**

Anzeige im „Hahnheider Landboten“

Bildunterschrift im „Wieshadener Kurier“.

# Mein Coaching

---



- Studium Wirtschaftswissenschaften
- Seit 1989 selbstständig als Unternehmensberater
- Seit 1997 Konzentration auf Einzel-Coaching
- Seit 2000 Ausbildung von Coaches
- Klienten kommen zu 50 % direkt (»Einzel-Coaching«) und zu 50 % über Unternehmen (»Business-Coaching«)

# Heute

---

- Herausforderungen an den Coach
- Quantitative und qualitative Studien
- Eigene Coachings reflektieren + evaluieren
- Forschungsergebnisse im Marketing nutzen
- Fragen und Argumente gegenüber der Personalentwicklung entwickeln
- Offene Fragen
- Diskussion

# Herausforderungen an den Coach


---

- Es werden immer mehr Erkenntnisse über den Coaching-Prozess generiert  
→ Coach **muss** lesen
- Der Markt = Interessenten, Personalwickler ... wird klüger und stellt auch immer klügere Fragen  
→ Coach **muss** sich selbst und seine Arbeitsweise reflektieren
- Es wird immer mehr gemessen  
→ Coach **muss** sich mit Studien auskennen  
→ Coach **muss** im Einzel-Coaching mehr Vertrauen aufbauen = konkrete Inhalte bleiben weiter vertraulich

# Quantitative Studien

---

- Happiness-Faktor, z. B. Uni Marburg: Studie zum deutschen Coaching-Markt 2008/2009

Wie schätzen Sie den Nutzen von Coaching ein?				
N= 125	Nutzen für Unternehmen		Nutzen für Coachee persönlich	
	absolute Werte	relative Werte zur Basis n= 86	absolute Werte	relative Werte zur Basis n= 83
Hoher Erfolg	36	 42%	52	 63%
Mittlerer Erfolg	50	 58%	29	 35%
Schwacher/kein Erfolg	0	 0%	2	 2%

Quelle: Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement  
Philipps-Universität Marburg 2009

# Quantitative Studien

---

- Happiness-Faktor, z. B. ICF Global Coaching Client Study 2009

## Are Clients Satisfied With Their Experience?

Following is a brief summary of how clients felt about their coaching experience:

- Were clients satisfied with their coach?** Respondents were asked to rate their coach based on 13 criteria which were deemed extremely important to the coaching process. With 95% or more of respondents providing ratings of “good” or “excellent” for these criteria, coaches rated well in all areas tested.
- How satisfied are clients with their coaching experience?** Virtually all (99%) of clients indicated that they were very or somewhat satisfied with the overall experience.
- Would clients choose to be coached again?** Given the same circumstances that previously lead them to seek coaching, almost all (96%) clients indicated that they would indeed repeat the process.

# Quantitative Studien

---

- Standard-Items, z. B. Coaching von Top-Manager, Kienbaum 2007

## 3. Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen mit Coaching?

---

	trifft eher nicht bis überhaupt nicht zu		trifft eher bis voll und ganz zu
Üben und Anwendung von Führungs- und Managementtechniken bzw. -instrumenten (z.B. Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen)	41,9	20,67	37,43
Klärung und Lösung von konkreten und aktuellen Führungs- und Managementproblemen	9,55	8,99	81,46
Klärung und Strukturierung von Rollen und Aufgaben	13,48	19,10	67,41
Erhöhung der sozialen / emotionalen Kompetenz (Kommunikation, Konfliktlösung)	8,38	16,20	75,41
Verbesserung der Selbstwahrnehmung / Selbstbild der eigenen Person	10,23	12,50	77,28
Optimierung der Strategiekompetenz (strategisches Denken und Handeln)	38,42	27,68	33,90
Optimierung der (Unternehmens-) Organisations- und Prozessmanagementkompetenz	41,71	27,43	30,86
Beileitung bei grundlegenden Entscheidungsprozessen und Optimierung des	30,00	10,51	59,50

Quelle: Kienbaum/Harvard Business Manager 2007

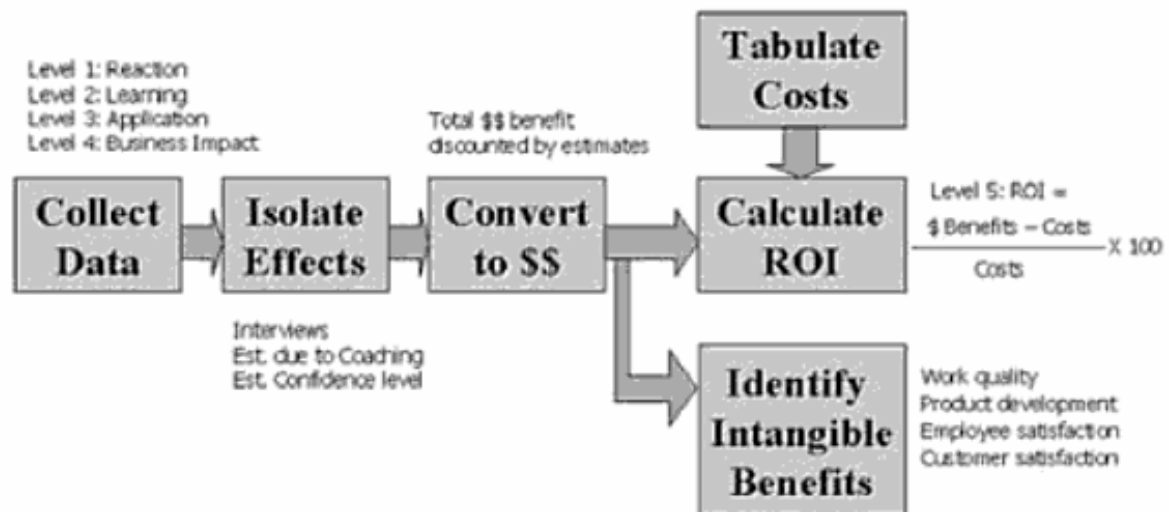


# Quantitative Studien

- Metrix Global (2001): Return on Investment für Coaching-Maßnahmen = 529 %

## Seitenblicke

### *The ROI Model Applied to Coaching*



# Quantitative Studien

---

## **Zwischenfazit 1**

- Fragebogen-Erhebungen vereinfachen stark
- Daraus erhobene Zahlen haben wirklichkeitsgenerierende Funktion
- Es entwickelt sich eine Eigendynamik organisierten Rechnens, z.B. Coaching wirkt, weil ....

(Giacovelli/Goldkamp: Coaching – if it matters, measure it? In: Galynski; Kühl: Black-Box Beratung? 2009)

- Individuelle Lernerfahrungen werden nicht abgebildet

# Qualitative Studien

---



- Stefan Kühl: Die Ensemble-Bildung zwischen Beratern und Beratenen = Co-Produktion wird nach außen erfolgreich dargestellt. Paradox: Erst durch Evaluation/Nachfragen wird von Coach + Coachee eine gemeinsame, positive Darstellung produziert
- INQUA-Institut: Biografie-analytische Interviews u. a. Geschwisterreihenfolge, Wohnortwechsel, Ausbildungsstationen

Wortwörtliche Erzählweise  
+ Analyse mit Hypothesen  
= Kompetenzprofil

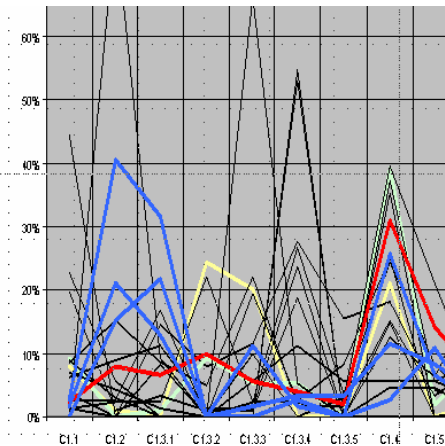
# Qualitative Studien

---

- Ansatz: Nicht-erfolgreiches Coaching  
z. Zt. zwei Arbeiten mit studentischen  
Stichproben (Krebs 2008, Mellmann 2007)
- W. Looss: Das ursprüngliche, anlassfreie  
Coaching mit dem Coach als Experten des  
Nicht-Wissens  
Also gar nicht mehr messen?

# Qualitative Studien

---



- Harald Geißler: Analyse von Coachingprozessen nach Gesprächsprotokollen
- Kodierung z.B. von Aktivitäten des Coachs, mit denen er die Beziehung zum Klient gestaltet
- Unterscheidung z.B. von erkenntnisanregendem Selbstaufklärungscoaching und handlungsanregenden Persönlichkeitscoaching

# Quantitative Studien

---

Wie schätzen Sie	
N= 125	
	a
Hoher Erfolg	
Mittlerer Erfolg	
Schwacher/kein Erfolg	

## Zwischenfazit 2

- Studien retrospektiv = Wirkungen werden im Nachhinein eingeschätzt
- Wenig Berücksichtigung der Zeitabhängigkeit der Wirkungen – Nachhaltigkeit?
- Wenig ökonomische Aspekte: Steht der Aufwand im Verhältnis zu den aufgewendeten Ressourcen
- Coaching wirkt vor allem Klärungsorientiert und weniger verhaltensorientiert

# Quantitative Studien

---



## Zwischenfazit 2

Coaching wirkt und die Wirkungen sind teilweise beträchtlich, denn Menschen

- fühlen sich emotional entlastet
- entwickeln neue Sichtweisen, erhöhen ihre Reflexionsfähigkeit und Führungskompetenzen
- verändern ihr Beziehungsverhalten
- handeln und kommunizieren effektiver
- verhelfen ihren Organisationen zu mehr Erfolg

# Quantitative Studien

---



## Zwischenfazit 2

- Coaching hilft Menschen ihre Ziele zu erreichen Konflikte anders zu lösen.
- Sie würden es weiterempfehlen, der Nutzen daraus ist nachhaltig und sie sind zufrieden damit
- Auch mittelbar Betroffene wie Mitarbeiter, Vorgesetzte und Personalverantwortliche schätzen den Nutzen von Coaching generell hoch ein.

Hansjörg Künzli: Wirksamkeitsforschung im Führungskräftecoaching, in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, März 2009  
Literaturhinweise aktuell unter:  
[www.hapzh.ch/download/LitCoaching.pdf](http://www.hapzh.ch/download/LitCoaching.pdf)



# Diskussion in 3-er-Runden

---



- Wie kann ich von Studien in meinen Coachings profitieren?
- Welche Daten könnte ich selbst erheben?
- Wie kann ich Forschungsergebnisse für mein Marketing nutzen?

# Eigene Coachings reflektieren + evaluieren

---

- Clearinggespräch mit PE, Vorgesetzten, Coachee, Coach
- Bilanz mit dem Klienten im face-to-face  
Zur Vorbereitung ein Fragebogen (!)

Coaching-Zukunftsgespräch:XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Ich bringe diesen Bogen in zwei Exemplaren zu meiner Abschlusssitzung mit.

*Eine kleine Statistik:*

••Beginn des Coaching: 4. August 2008; Ende: 23. April 2009

••Dauer insgesamt mit Abschlusssitzung: 9 Monate

••Anzahl der Sitzung mit Abschlusssitzung: 8 Sitzungen

*Das waren die beabsichtigten Gewinne aus meinem Coaching:*

Mein Gewinn am Ende meines Coaching	Zu wie viel % erreicht?
Ich weiß, ob mir die Selbstständigkeit liegt.	80 %
Ich kenne die Schritte zur Selbstständigkeit und ich weiß, wie der Abnabelungsprozess funktioniert.	100 %
Ich habe mich entschieden: XXXX oder XXXXX.	0 %

# Eigene Coachings reflektieren + evaluieren

Coaching-Zukunftsgespräch XXXXXXXXXXXXXXXX  
Ich bringe diesen Bogen in zwei Exemplaren zu meiner Abschlussitzung mit!

Eine kleine Statistik!

•Beginn des Coaching 4. August 2008, Ende: 23. April 2009!

•Dauer insgesamt mit Abschlussitzung: 9 Monate!

•Anzahl der Sitzung mit Abschlussitzung: 9 Sitzungen!

Das waren die beabsichtigten Gewinne aus meinem Coaching!

Mein Gewinn am Ende meines Coachings	Zu wie viel % erreicht?!
Ich weiß, ob mir die Selbstständigkeit liegt. »	30 %
Ich kenne die Schritte zur Selbstständigkeit und ich weiß, wie der Abnabelungsprozess funktioniert. »	100 %
Ich habe mich entschieden: XXXX oder XXXXX »	0 %
Sonst: Ich kenne die nächsten Schritte bei XXXXX oder woanders »	100 %
Ich kenne neue Dinge an mir, ich habe alte Fremdbilder bestätigt oder verworfen. »	90 %
Ich bin mir bewusst über mein Verhalten »	30 %
Ich erkenne meine Verhaltensweisen und Verhaltensmuster und entscheide: Ich lasse es so oder ich verändere es. »	30 %

- ## Das hat mich im Coaching unterstützt
- »Die Gewissheit, über alles sprechen zu können.«
  - »Ich darf meine Emotionen zeigen.«
  - »Das Gefühl, verstanden zu werden.«
  - »Mich selbst wertzuschätzen.«
  - »Die täglichen Arbeitsprobleme sofort zu behandeln.«
  - »Das Kennenlernen von Grenzen. «
  - »Die kurzen Gedanken vom Coach.«

# Eigene Coachings reflektieren + evaluieren

---

- Bilanzgespräch mit PE, Vorgesetztem, Coachee, Coach
  - ➔ Die wahrgenommen Verhaltensänderungen
  - ➔ Der subjektiv erlebte Erfolg
- später: Nachhaltigkeitsgespräch durch PE
- begleitend als Coach:
  - ➔ Head-Coaching
  - ➔ Fall-Organisationsaufstellung
  - ➔ Intervention

# Forschungsergebnisse im Marketing nutzen

---

- Anlässe von Coaching aus Studien betrachten + Konkrete Ergebnisse fokussieren
  - ➔ Was kann ich z.B. in die eigene Website, Flyer, Vorträge integrieren?
- Interventionstechniken aus Befragungen mit eigenen Interventionen vergleich
  - ➔ Was mache ich ähnlich, was anders?
- Fragebögen analysieren
  - ➔ Welche Fragen kann ich meinen Klienten z.B. in der Bilanzsitzung selbst stellen?
- Coaching-Prozesse untersuchen
  - ➔ Wie gestalte ich den Prozess?

# Fragen und Argumente gegenüber der Personalentwicklung entwickeln

---

- Wissenschaftliches Know-How  
→ Der Coach weiß, was er/sie tut und kann es systemisch einordnen
- Praktisches Know-How  
→ Der Coach fragt nach, wie das Unternehmen das eigene Coaching evaluiert und erfährt so mehr über das Coaching-Verständnis
- Sendungsbewusstsein  
→ Der Coach stellt sich den erhobenen Ergebnissen und kann sie interpretieren

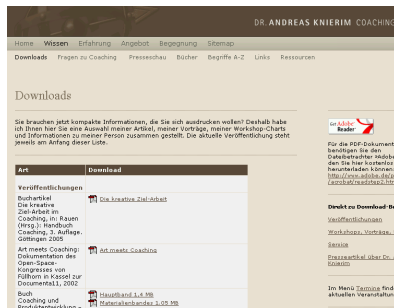
# Offene Fragen

---

- Die bloße Präsenz des Coaches bewirkt Erfolg beim Klienten (W. Looss)
  - ➔ Wie wirkt Präsenz genau?
- Der Prozess des Coaching
  - ➔ Wie wirkt gerade die eine Intervention?
- Der magische Augenblick der Erkenntnis
  - ➔ Wie wirken sich Erkenntnisse beim Klienten im veränderten Verhalten aus?
- Das Vertrauen zwischen Coach und Klient
  - ➔ Für was ist das Vertrauen nützlich?
- Die Langzeitbeobachtung
  - ➔ Welche neuen Verhaltensmuster bleiben?
  - ➔ Welche alten Muster kommen zurück?

# Danke für Ihre Aufmerksamkeit

---



- Und jetzt sind Sie dran!
- Charts unter [www.downloads.coaching-web.de](http://www.downloads.coaching-web.de)
- Oder E-Mail an mich: [ak@coaching-web.de](mailto:ak@coaching-web.de)
- Copyright aller Bilder bei den Autoren
- Copyright aller Texte: Gibt es nicht! Nutzen Sie das, was Sie wollen!