



**M.A., Johanna Hein, Institut für Bildungswissenschaft/Ruprecht-Karls  
Universität Heidelberg**

*Kolloquiumsbeitrag, Dienstag, 5. Juni 2012*

***(In)direkte Effekte von Coaching - doppeltes Potenzial für Organisationen***

Die Anforderungen der Arbeitswelt steigen rapide an – Coaching ist hier eine wirksame Gelegenheit diesen Herausforderungen individuell und effektiv zu entgegnen. Mit Coaching ist in diesem Zusammenhang die Hilfe zur Selbsthilfe gemeint, in der der Coach – basierend auf einer gleichwertigen Beratungsbeziehung – Experte für den Beratungsprozess ist, während der Coachee die Verantwortung für die Bearbeitung seines Anliegens behält. Vor einem systemischen Hintergrund kann der Coach stets nur irritierend auf den Coachee wirken, um Muster des Coachees anzuregen. Bedingungen für die Ermöglichung solcher Musteränderungen stellen die aus der Psychotherapie stammenden generischen Prinzipien (vgl. Haken/Schiepek 2010) dar.

1. So befasste sich die erste Forschungsfrage mit der Klärung, inwieweit diese Prinzipien auch für den Coaching-Prozess einen Rahmen bilden können, in dem Musteränderungen ermöglicht werden.
2. Außerdem wurde untersucht, welche Effekte mit Coaching erzielt werden können und
3. inwieweit diese indirekt sogar das Umfeld der Coachees beeinflussen.

Das Forschungsdesign war mehrdimensional und multiperspektivisch aufgebaut. So wurden mehrere Qualitätsdimensionen einbezogen (vgl. Heß/Roth 2001), als auch unterschiedliche Zielgruppen (Coach, Coachee, Personen aus dem Umfeld) interviewt. Insgesamt umfasste die Stichprobe zwei Fälle mit je sieben problemzentrierten Interviews. Die Fallstudie wurde in einem Großunternehmen der IT-Branche durchgeführt, das einen internen Coaching-Pool etablierte. Die qualitative Inhaltsanalyse der Interviews zeigte, dass neben den vielfältigen direkten Effekten auf emotionaler, kognitiver und behavioraler Ebene (z.B. erhöhte Motivation, Selbstreflexionsfähigkeit, Rollenklarheit) zusätzlich Auswirkungen auf das Umfeld der Coachees berichtet wurden (z.B. verbesserte Zusammenarbeit des Teams, Berücksichtigung mehrerer Perspektiven, gute Selbsteinschätzung als Vorbild).

Coaching birgt demnach nicht nur Potenzial als Personalentwicklungsmaßnahme, sondern kann die Organisation weitreichender beeinflussen. Dieses bislang verborgene, noch nicht untersuchte Potential von Coaching sollte künftig reflektiert und bewusst genutzt werden. Fraglich bleibt bislang, inwiefern Coaching in der Unternehmenspraxis verankert werden kann, um gleichermaßen Nutzen für Person und Organisation zu bringen, ohne das eigentliche Ziel der Hilfe zur Selbsthilfe für den Coachee zu vernachlässigen - gleichzeitig jedoch eine Systemebene höher Effekte zu erzielen. Synergetik - als die Lehre der Selbstorganisation - könnte hier einen theoretischen Ansatzpunkt liefern, dieses doppelte Potenzial von Coaching weiter zu erforschen.

**Kurzvita**

M.A., Johanna Hein, 1986, Studium der Bildungswissenschaft, Psychologie und Soziologie mit Abschluss Magister sowie Zusatzstudium mit Schwerpunkt Personal- und Organisationsentwicklung an der Universität Heidelberg 2011, momentan Ausbildung in systemischer Beratungskompetenz am Institut für systemische Beratung in Wiesloch, Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Arbeitseinheit Weiterbildung und Beratung des Instituts für Bildungswissenschaft der Universität Heidelberg, Dozentin im berufsbegleitenden Master „berufs- und organisationsbezogene Beratungswissenschaft“ des Instituts für Bildungswissenschaft, Promotionsvorhaben zum Interaktionsprozess zwischen Coach und Coachee

E-Mail: [hein@ibw.uni-heidelberg.de](mailto:hein@ibw.uni-heidelberg.de)

**Wichtige Literatur**

- Grawe, Klaus (2000): Psychologische Therapie. 2. korr. Aufl. Göttingen u.a.: Hogrefe Verlag.
- Greif, Siegfried (2008): Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Göttingen u.a.: Hogrefe Verlag.
- Haken, Hermann/ Schiepek, Günter (2010): Synergetik in der Psychologie. Selbstorganisation verstehen und gestalten. 2. korr. Aufl. Göttingen u.a.: Hogrefe Verlag.
- Hein, Johanna (2011): Analyse (in)direkter Effekte von Coaching anhand der generischen Prinzipien – eine empirische Fallstudie. In: Schiersmann, Christiane (Hrsg.): Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen . Empirische Studien zur Beratung von Personen und Organisationen auf der Basis der Synergetik, im Druck.
- Heß, Tatjana/ Roth, Wolfgang (2001): Professionelles Coaching. Heidelberg: Asanger Verlag.