



Silvia Deplazes



Sandra Schwyter



Prof. Dr. Heidi Möller

Themenlab, 18. Juni 2014

Was hinter der geschlossenen Coaching-Tür geschieht

Coaching ist in aller Munde, hat sich zu einer weit verbreiteten Dienstleistung entwickelt. Es ist ein unüberschaubares Angebot entstanden. Doch auch wenn Coaching ausschliesslich als Beratung mit Bezug zum Arbeitskontext beschrieben wird, wissen wir noch wenig über die Beratungsprozesse selbst: „what happens in coaching engagements remains quite mysterious“ (Kilburg, 2004 S. 204). Möller (2001) stellte bereits vor über zehn Jahren für die Supervision fest, dass kaum gefragt wird was Supervisorinnen und Supervisoren mit den Supervisanden eigentlich genau tun und wie sie methodisch vorgehen. Etwas besser steht der Bereich der Effektforschung da. Ein ähnliches Bild zeigt sich im Coaching (Linley, 2006). Auch wenn sich in den letzten Jahren in der Coachingforschung einiges getan hat, sind bis heute nur vereinzelte Untersuchungen zu finden, welche den Coachingprozess direkt beobachten (vgl. z.B. Behrendt, 2004; Geißler, 2009; Gessnitzer & Kauffeld, 2011; Greif, 2011; Ianiro, Schermuly, & Kauffeld, 2013; Riedel, 2003). Möller und Kotte (2011) stufen die Prozessforschung und die Frage, was im Coachingprozess geschieht als besonders relevant ein. Doch nicht nur aus wissenschaftlicher Perspektive, sondern auch für die Coachingpraxis ist die Frage im Hinblick auf Qualitätssicherung und Professionalisierung relevant. In der heutigen Wissensgesellschaft wird den Experten eines Fachs nicht mehr unreflektiert vertraut, sondern man möchte wissen, was in einem Unterstützungsangebot wirklich steckt, wie es wirkt und welche Nebenwirkungen es haben kann. So sind die Entwicklung von „Theorien und Analysen zum Coachingprozess ein aktuelles, wissenschaftlich genauso wie praktisch besonders bedeutsames Thema für die Weiterentwicklung der Coaching-Profession“ (Greif, 2009 S.129). Viele Coachs verweisen bei Nachfragen auf ihre Erfahrung und Erfolge. Natürlich ist die Erfahrung wichtig, doch bleibt sie mit Referenz auf ein einzelnes Individuum subjektiv (Greif, 2008) und geprägt durch Aspekte des Self-marketing.

Im vorzustellenden Projekt wird ein Blick hinter die verschlossenen Coachingtüren geworfen. Anhand von Videoanalysen wird den Fragen nachgegangen, welche Tools und Interventionen der Coach anwendet, aber auch welche Aktivitäten die Coachees in response darauf zeigen. Um den Stellenwert von Interventionen und Tools finden sich in der Coachingdebatte viele widersprüchliche Haltungen. Bücher und Weiterbildungen zu Coachingtools erfreuen sich höchster Beliebtheit. Dies könnte den Eindruck erwecken, ein Werkzeugkasten mit verschiedenen Tools definiere ein gutes Coaching. Gleichzeitig wird dies aber von Coachs vehement bestritten, indem proklamiert wird, dass diese nur Mittel zum Zweck seien und entsprechend der zu Grunde liegenden Theorie, situations- und klientenadäquat eingesetzt werden (Eidenschink & Horn-Heine, 2007). Trotz aller Diskussionen über den Stellenwert von Tools und Interventionen im Coaching ist weitgehend unbekannt, welche Interventionen und Tools eingesetzt werden und welche Wirkung sie zeitigen. Es wird allerdings nicht nur der Frage nachgegangen, welche Tools verwendet werden, sondern auch die einzelnen Interventionen – im systemischen Sinne als Gesprächseinheiten verstanden – beobachtet. So werden die Videos von Coachingsitzungen lückenlos - unterteilt in Sinneinheiten von durchschnittlich 6 Sekunden - kodiert. Neben der Analyse der Tools und Interventionen werden die Häufigkeit, der Einsatz im Verlaufe des Prozesses und mögliche Unterschiede in den Prozessen herausgearbeitet.



Der wissenschaftliche Blick soll sich nicht ausschliesslich auf den Coach richten, sondern auch auf die Aktivitäten der Coachees und ihre Interaktion. Es wird den Fragen nachgegangen, welche Aktivitäten wie häufig vorkommen, ob sie sich im Laufe des Prozesses verändern und wie stark sich die Coachingprozesse diesbezüglich unterscheiden.

Im Sinne der Grounded Theory (Glaser & Strauss, 2005) wurde offen an den Forschungsprozess herantreten. Es fand eine ständige Auseinandersetzung mit den jeweiligen theoretischen Vorannahmen statt und die Stichprobe hat sich ständig weiterentwickelt. Diese umfasst inzwischen drei Gruppen: Videos von Coaching-Experten, welche Live Coachings zu Ausbildungszwecken durchführen, Videos von ‚alltäglichen Coachingprozessen‘ von etablierten Coaches und Coachings durch Studierende. Dies ermöglicht das professionelle Wissen aus der Literatur mit dem Expertenhandeln, dem professionellen Handeln aus dem Coachingalltag und dem Handeln von ‚Novizen‘, den Studierenden zu vergleichen. Die detaillierte Datenanalyse erfolgt mit Hilfe der Inhaltsanalyse nach Mayring (2003).

Im Forschungslab soll präsentiert werden, was im Coachingprozess wirklich passiert. Dazu wird das eigens entwickelte Instrument zur Analyse der Tools und Interventionen der Coaches präsentiert. Die Videos der Coachingexperten wurden bereits analysiert und die Ergebnisse werden vorgestellt. Der Vergleich mit der aktuellen Literatur ergibt spannende Einblicke in Übereinstimmung aber auch Unterschiede zwischen Theorie und Praxis des Coachinghandelns.

Literatur

- Behrendt, P. (2004). *Wirkfaktoren im Psychodrama und Transfercoaching*. Freiburg: Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.
- Eidenschink, K., & Horn-Heine, K. (2007). Der professionelle Einsatz von Coaching-Tools. In C. Rauen (Ed.), *Coaching-Tools II*. Bonn: managerSeminare Verlag GmbH.
- Geißler, H. (2009). Die inhaltsanalytische „Vermessung“ von Coachingprozessen. In B. Birgmeier (Ed.), *Coachingwissen. Denn sie wissen nicht was sie tun?* (pp. 93–125). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gessnitzer, S., & Kauffeld, S. (2011). Black Box Coaching Prozess: Was passiert wirklich in der Interaktion zwischen Coach und Klient und wo liegen die Unterschiede zu Beratungsgesprächen? Presented at the 2. LOCCS-Symposium, LMU München, LMU München.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2005). *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*. Bern: Huber.
- Greif, S. (2008). Die härtesten Forschungsergebnisse zum Coaching. *Coaching-Magazin*, 3, 46–49.
- Greif, S. (2009). Grundlagentheorien und praktische Beobachtungen zum Coachingprozess. In B. Birgmeier (Ed.), *Coachingwissen. Denn sie wissen nicht was sie tun?* (pp. 129–144). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Greif, S. (2011). Die wichtigsten Erkenntnisse aus der Coachingforschung für die Praxis aufbereitet. In R. Wegener, A. Fritze, & M. Loebbert (Eds.), *Coaching Entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog* (pp. 34–43). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ianiro, P. M., Schermuly, C. C., & Kauffeld, S. (2013). Why interpersonal dominance and affiliation matter: an interaction analysis of the coach-client relationship. *Coaching: An international Journal of Theory, Research and Practice*, 6(1), 25–46. doi:10.1080/17521882.2012.740489
- Kilburg, R. R. (2004). Trudging toward Dodoville: Conceptual approaches and case studies in executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56, 203–213.
- Linley, P. A. (2006). Coaching Research: who? what? where? when? why. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 4(2), 7.
- Mayring, P. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (8 ed.). Weinheim: Beltz.
- Möller, H. (2001). *Was ist gute Supervision? Grundlagen - Merkmale - Methoden*. Stuttgart: Klett-Cotta.



Möller, H., & Kotte, S. (2011). Die Zukunft der Coachingforschung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 18, 445–456.

Riedel, J. (2003). *Coaching für Führungskräfte: Erklärungsmodell und Fallstudien*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Angaben zu den Personen

Silvia Deplazes, dipl. Psych. FH, MBA, Fachverantwortliche Diagnostik und Intervention am Departement Angewandte Psychologie der ZHAW, Systemische Organisationsberaterin, forscht und lehrt im Bereich Beratung/Coaching.

Sandra Schwyter, MSc-Studierende, Assistentin der Fachverantwortung Diagnostik und Intervention am Departement Angewandte Psychologie der ZHAW. Forscht im Bereich Coaching.

Prof. Dr. Heidi Möller, Universitätsprofessorin, Theorie und Methodik der Beratung, Universität Kassel, Coach, Supervisorin und Organisationsberaterin, Ausbilderin für unterschiedliche Psychotherapie- und Beratungsformate seit 20 Jahren, Dekanin des Fachbereiches Humanwissenschaften