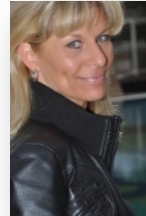




Eva Traut-Mattausch



Maximilian Mühlberger



Isabell Braumandl



Eva Jonas

Themenlab, 18. Juni 2014

Coaching aus psychologischer Sicht: Von der Praxis zur Theorie und wieder zurück

Betrachtet man die Anzahl empirischer Studien, die zum Thema Coaching in den letzten Jahren veröffentlicht wurden, so zeigt sich, dass diese stetig zugenommen haben. Dabei konnten positive Effekte von Coaching bereits in einigen Studien nachgewiesen werden. Diese reichen von einem return on investment von 570% über eine verbesserte Selbstwirksamkeitserwartung hin zu einer höheren Zielerreichung sowie mehr Wohlbefinden.

Damit ist die Frage nach der Qualität von Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme aber noch nicht hinreichend beantwortet, da häufig der Vergleich zu anderen Gruppen fehlt. Darüber hinaus sollte auch vermehrt die Frage gestellt werden „Wodurch wirkt Coaching?“

Um dieser Frage nachzugehen ist es zum einen wichtig den Coaching-Prozess als Ganzes zu verstehen, zum anderen aber auch einzelne „Bausteine“ zu untersuchen. Erst, wenn klar wird, welche Faktoren innerhalb des Prozesses für ein erfolgreiches Coaching verantwortlich sind, können diese Erkenntnisse in Ausbildungen integriert werden und damit sowohl die Qualität der Ausbildung als auch des Coachings verbessert und langfristig gesichert werden.

Bisher bezog sich die Forschung zu Wirkfaktoren im Coaching Großteiles auf Befragungen von Experten und einen Verweis auf die Psychotherapieforschung. Darauf aufbauend hat Greif (2008) sieben Coaching-Wirkfaktoren abgeleitet.

Zudem sollte aber auch ein Bezug zu (sozial-) psychologischen Theorien hergestellt werden. Diese haben ebenfalls eine lange Forschungstradition, beschreiben das Erleben und Verhalten von Menschen und können deswegen gute Ansätze liefern, die Mechanismen im Coaching besser zu verstehen. Erst ein tieferes Verständnis der Prozesse wird es ermöglichen Coaching vergleichbar zu machen und Standards für die Evaluation von Coaching zu entwickeln, an Hand derer die Qualität gemessen werden kann. Ziel der Forschung und Qualitätssicherung sollte es deswegen sein, bestehende Erkenntnisse aus (sozial-) psychologischer Forschung stärker zu nutzen und auf das Coaching zu übertragen.

Vor dem Hintergrund dieses Ansatzes werden an der Universität Salzburg laufend Karriere-Coachings evaluiert, bei denen Studierende, die eine Ausbildung zum Karrierecoach durchlaufen, andere Studierende hinsichtlich ihrer beruflichen Ziele coachen. Insgesamt stehen seit Oktober 2010 pro Semester ca. 22 Peer- und Klienten-Coachings zur Verfügung. Anhand dieser wird der Coaching-Prozess hinsichtlich möglicher Wirkfaktoren untersucht, die nicht nur aus rein praktischen, sondern vor allem theoretischen Überlegungen heraus entstanden sind. Ziel ist es Faktoren zu identifizieren, die sich aus etablierten psychologischen Modellen ableiten lassen. Auf den ersten Blick steht im Coaching die Klientin/der Klient im Mittelpunkt und welche Eigen-



schaften diese/r mitbringt, die für ein erfolgreiches Coaching hilfreich sein können. Erste Überlegungen bezüglich dieser Eigenschaften basieren auf den Annahmen der Selbstbestimmungstheorie, die unter anderem besagt, dass die Motivation eines Menschen, je nach dem Grad ihrer Internalisierung, einen unterschiedlichen Einfluss auf das Verhalten hat - je internalisierter die Motivation ist etwas zu erreichen, desto besser sind auch die Ergebnisse. Zum anderen geht die Theorie davon aus, dass die Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse - Autonomie, Kompetenz und Verbundenheit - eine wesentliche Rolle für die Entwicklung und das Wohlbefinden des Menschen spielen. Daran anknüpfend konnte gezeigt werden, dass Personen, deren Autonomie durch andere unterstützt wird, höhere intrinsische Motivation, größere Zufriedenheit und höheres Wohlbefinden zeigen. Wenn man diese Erkenntnisse auf den Coaching-Kontext überträgt, würde das bedeuten, dass es auch ein Anliegen sein sollte, die Klientin/den Klienten dahin zu bringen, dass sie/er die eigenen Ziele mehr aus internalen Gründen verfolgen will. Darüber hinaus sollte innerhalb der Selbstreflexionsprozesse sichtbar gemacht werden, wann und in welchen Bereichen die Klientin/der Klient die Möglichkeiten hat, ihre/seine eigenen psychologischen Grundbedürfnisse zu befriedigen, um eine Passung zu den eigenen Zielen herstellen zu können. Dadurch sollte nicht nur eine nachhaltige und zufriedenstellende Zielerreichung, sondern auch eine Steigerung des Wohlbefindens erreicht werden können.

Eine weitere Überlegung entstand aus der Fokussierung auf Stärken und Lösungen von Problemen während des Coaching-Prozesses, entsprechend dem Coaching-Wirkfaktor „Ressourcenaktivierung“ von Greif. Hier können Parallelen zu dem Konzept des Empowerment gezogen werden, das als Prozess hin zur vollen Verwirklichung der Potenziale einer Person, verstanden werden kann. Dabei spielen unter anderem die Konstrukte Kompetenz, Selbstbestimmung, Selbstwirksamkeit, Bedeutsamkeit und Selbstwert eine wichtige Rolle. An den ersten beiden, Kompetenz und Selbstbestimmung, kann man eine Verbindung zur Selbstbestimmungstheorie erkennen. Beide Faktoren scheinen essentiell für das persönliche Wachstum und damit auch für das Erreichen von Zielen zu sein.

Der zweite Blick geht weg von den Faktoren, die in der Person der Klientin/des Klienten liegen und die durch den Coaching-Prozess verändert werden können, und richtet sich auf die Person der Coachin/des Coach. Im Abschnitt zur Selbstbestimmungstheorie ist bereits angedeutet worden, dass eine wichtige Funktion der Coachin/des Coach sein könnte, die Autonomie der Klientin/des Klienten zu unterstützen. Die Hauptaufgabe ist es aber, die Klientin/den Klient durch spezifische Fragetechniken und Tools zur Selbstreflexion anzuregen und durch das Coaching zu führen. Daran anknüpfend soll untersucht werden, ob es Parallelen zu den umfangreich erforschten Konzepten der transaktionalen und transformationalen Führung gibt. Die Idee dahinter ist die, dass die Coachin/der Coach als Führungsperson innerhalb des Coaching-Prozesses gesehen werden kann. Dadurch könnten Facetten der Führungsstile, wie die Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigem Denken oder die individuelle Unterstützung und Förderung, eine Erklärung für den Erfolg von Coaching liefern. Das würde bedeuten, dass diese Eigenschaften in die Coachinausbildung integriert werden sollten.

Der dritte Blick wendet sich ab von den Personen und richtet sich auf kleinere Teile des gesamten Prozesses. Neben (non-direktiven) Fragetechniken gehören im Coaching vor allem Übungen, die die Klientin/den Klienten zur Selbstreflexion anregen und anleiten, zum Handwerkszeug eines Coaches. Bei diesen Übungen gibt es mittlerweile ganze Bände, wie z.B. die Coaching-Tools I, II und III oder „Die 100 besten Coaching-Übungen“. Von dieser Fülle an Tools wissen wir allerdings noch nicht sehr viel. Dabei wäre es wichtig zu zeigen, wie einzelne Übungen wirken, damit sie passend zu den Zielen und der Person der Klientin/des Klienten, an der richtigen Stelle innerhalb des Coaching-Prozesses eingesetzt werden können. In einer Studie mit 342 Studierenden wurde die Wirkung sechs verschiedener Coaching-Übungen und einer Kontrollaufgabe untersucht um deren Einfluss auf Zielerreichung, Motivation, Selbstwirksamkeitserwartung, Karriereplanung und Zielcommitment der Teilnehmenden zu klären. Zudem wurde vor dem Hintergrund der Construal Level Theorie untersucht, ob das Trait Construal Level einer Person oder die Einschätzung der Übung hinsichtlich ihrer Abstraktheit vs. Konkretheit einen Einfluss auf die genannten Variablen hat. Nach demselben Muster wurde an Hand der Regulatory Focus Theorie erfasst, inwie-



weit der regulatorische Fokus einer Person einen Einfluss auf die abhängigen Variablen hat und sich die Übungen hinsichtlich ihrer Aktivierung von Promotion- oder Preventionstrategien unterscheiden lassen.

Literatur

- Abraham, A., & Collins, D. (2011). Taking the Next Step: Ways Forward for Coaching Science. *Quest*, 63(4), 366-384. doi: DOI:10.1080/00336297.2011.10483687
- Behrendt, P. (2012). Freiburger Erfolgsfaktoren-Coaching Vier Erfolgsfaktoren zur Etablierung von Konsistenz bei Coachees. *Organisationsberat Superv Coach*, 19(1), 391-404. doi: DOI 10.1007/s11613-012-0296-7
- Braumandl, I., Amberger, B., Falkenberg, F., & Kauffeld, S. (2013). Konzept-Coaching – Ausbildung zum Coach für Karriere- und Lebensplanung. In R. Wegener, A. Fritze, & M. Loebbert (Hrsg.), *Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog. Online-Teil* (S. 74-83). Wiesbaden: Springer VS.
- Bright, D., & Crockett, A. (2012). Training combined with coaching can make a significant difference in job performance and satisfaction. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 5(1), 4-21. doi: 10.1080/17521882.2011.648332
- Cavanagh, M., & Lane, D. (2012). Coaching psychology coming of age: The challenges we face in the messy world of complexity. *International Coaching Psychology Review*, 7(1), 75-90.
- Grant, A.M. (2012). An integrated model of goal-focused coaching: An evidence-based framework for teaching and practice. *International Coaching Psychology Review*, 7(2), 146- 165.
- Gregory, J. B., Beck, J. W., & Carr, A. E. (2011). Goals, feedback, and self-regulation: Control theory as a natural framework for executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(1), 26–38. doi: 10.1037/a0023398
- Greif, S., Schmidt, F., & Thamm, A. (2012). Warum und wodurch Coaching wirkt Ein Überblick zum Stand der Theorieentwicklung und Forschung über Wirkfaktoren. *Organisationsberat Superv Coach*, 19(4), 375-390. doi: DOI 10.1007/s11613-012-0299-4
- Hirschi, A. (2011). Wirksames Karriere-Coaching: Ein Grundlagenmodell. *Organisationsberat Superv Coach*, 18(3), 301–315. <http://dx.doi.org/10.1080/17521882.2011.596484>
- Passmore, J. & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and practice*, 4(2), 70-88. doi: DOI 0.1080/17521882.2011.596484
- Schmidt, M. & Bildat, L. (2012). Transfermessung von Coaching. *Organisationsberat Superv Coach*, 19(4), 473-486. doi: DOI 10.1007/s11613-012-0303-z
- Schreyögg, B. (2012). Wirkfaktoren im Coaching. *Organisationsberat Superv Coach*, 19, 1- 2. doi: DOI 10.1007/s11613-012-0297-6
- Wechsler, T. (2012). Das coachingtool-spezifische Wirkfaktorenmodell. *Organisationsberat Superv Coach*, 19(4), 405 - 423. doi: DOI 10.1007/s11613-012-0305-x

Angaben zu den Personen

Univ.-Prof. Dr. Eva Traut-Mattausch, Dipl.-Psy., Leiterin der Abteilung Wirtschafts- und Organisationspsychologie und Leiterin des Universitätslehrgangs Supervision, Mediation und Coaching an der Universität Salzburg

E-Mail: eva.traut-mattausch@sbg.ac.at

Mag. Maximilian Mühlberger, BA, Doktorand an der Universität Salzburg
Abteilung Wirtschafts- und Organisationspsychologie

E-Mail: maximilian.muehlberger@sbg.ac.at



Isabell Braumandl, Dipl.-Psy., Dipl.-Ök., Leiterin des Coaching- & Beratungs- Centrum Regensburg
Lehrbeauftragte und Dozentin an der TU Braunschweig, der Universität Regensburg, der Universität
Salzburg sowie an der Munich Business School

E-Mail: info@cobece.de

Univ.-Prof. Dr. Eva Jonas, Dipl.-Psy., Dipl.-Volksw., Leiterin der Abteilung Sozialpsychologie,
Leiterin des Fachbereichs Psychologie und stellv. Leiterin des Universitätslehrgangs Supervision,
Mediation und Coaching an der Universität Salzburg

E-Mail: eva.jonas@sbg.ac.at