

# Erfolgsfaktoren im Coaching – von der Forschung zur Praxis

Sandra Singrin, Freiburg Institut

Im Coaching geht es grundlegend um individuelle Unterstützung zur Bewältigung von Anliegen sowie um Erhalt und Steigerung von Leistungsprozessen im primär beruflichen Kontext (Deutscher Bundesverband Coaching, 2004). Seit den 80er-Jahren wird Coaching als solche Dienstleistung von Unternehmen und Privatpersonen genutzt (Böning, 2005) und ist als Branche schneller gewachsen als jedes andere Beratungsfeld (Hall et al., 1999). Mit ca. 8.000 professionell arbeitenden Coaches ist Deutschland weltweit auf Platz drei der Anzahl von Coaches nach den USA und Großbritannien (3. Marburger Coaching-Studie, 2013). Schätzungsweise gibt es allein jährlich in Deutschland ca. 4.000 Coaching-Ausbildungsabgänger (Rauen, 2012). Auch die Anzahl wissenschaftlicher Publikationen zu Coaching ist in den letzten Jahren angestiegen. Allerdings steht der rapide wachsenden Beliebtheit des Coachings in der Praxis eine noch weniger entwickelte Coachingforschung gegenüber (Greif, 2008). Inzwischen ist jedoch grundsätzlich belegt, dass Coaching wirkt (z.B. Theeboom et al., 2014).

Die Wurzeln der Erfolgsfaktorenforschung im Coaching reichen 20 Jahre zurück in das von Grawe, Donati und Bernauer (1994) entwickelte Modell einer allgemeinen Psychotherapie. Auf Basis einer breit angelegten Metaanalyse verschiedenster Psychotherapiearten postulierte Grawe (1995) vier allgemeine, psychotherapeutische Erfolgsfaktoren, die schulen- und methodenunabhängig wirken. Wie außerdem ein umfassendes Review der Psychotherapieforschung darlegt, basieren mindestens 70% der Therapieeffekte auf allgemeinen, in allen Therapieansätzen vorkommenden Faktoren, während maximal 8% dieser Varianz durch spezifische Elemente einer Therapiemethode erklärt werden können (Wampold, 2001).

Trotz Unterschiede bezüglich der Ziele, der Zielgruppe und des Kontexts bestehen zwischen Coaching und Psychotherapie auf struktureller Ebene auch viele Gemeinsamkeiten (Künzli, 2009). Dies legt nahe, dass die aus der Psychotherapieforschung entstandenen Erkenntnisse und speziell das allgemeinpsychologisch angelegte Modell von Grawe gewinnbringend auf den vergleichsweise jungen Coachingkontext übertragen werden können (Behrendt, 2012; Flamme, 2002).

Behrendt führte 2004 erstmals eine empirische Studie zu allgemeinen Erfolgsfaktoren im Coaching durch und überprüfte, ob die von Grawe (1995) postulierten Faktoren auch im Coaching von zentraler Bedeutsamkeit sind. Als Grundlage dienten Videoaufzeichnungen von Coachingsitzungen, die durch ein standardisiertes Ratingtool eine Analyse des beobachtbaren Verhaltens der Coaches ermöglichten. Darüber hinaus erfasste er mittels Fragebogen unter anderem die Erreichung der von den Coachees genannten Ziele nach dem Coaching (Umsetzungserfolg). Geprüft wurde, ob ein Zusammenhang zwischen bestimmten Verhaltensweisen der Coaches und dem Umsetzungserfolg der Coachees besteht, ob es also tatsächlich allgemeingültige „Erfolgsfaktoren im Coaching“ gibt. Tatsächlich konnten drei Coaching-Erfolgsfaktoren identifiziert werden (Behrendt, 2013). Sie werden von Coachingexperten signifikant häufiger eingesetzt als von Novizen und sagen den Erfolg eines Coachings vorher (Tertoča, 2015):

*(1) Führung geben:* Dieser Faktor beschreibt das kompetente, souveräne und gut strukturierte Auftreten des Coachs sowie das überzeugende Vermitteln von Vertrauen, Hilfe und Zutrauen in die Methoden und den Erfolg des Coachings (Behrendt, 2014).

*(2) Kooperativ begleiten:* Dieser Faktor beschreibt ein individuell angepasstes Vorgehen, welches auf die Möglichkeiten, Anliegen und Kompetenzen des Coachees aufbaut (Behrendt, 2014). Dies kann

durch eine akzeptierende, geduldige und unterstützende Beziehungsgestaltung und dem aktiven Erfahrbarmachen der Beiträge des Coachees erzielt werden.

(3) *Ressourcen aktivieren*: Dieser Faktor beschreibt das Hervorheben der Ressourcen des Coachees und deren zuversichtliches Übertragen auf neue Lösungen (Behrendt, 2014). Dies kann z.B. durch empathisches Verständnis, Wertschätzung oder das Vermitteln von positivem Ansporn und Optimismus geschehen.

Alle drei Bereiche beinhalten jeweils sehr konkrete Verhaltensweisen. Diese können Coachs zur Weiterentwicklung dienen und Kunden Orientierung am Markt geben. Die drei Erfolgsfaktoren sind sehr intuitiv und grundsätzlich naheliegend - diese Faktoren ganz konkret im Coach-Verhalten kontinuierlich, sehr gut und gleichzeitig authentisch im eigenen Stil anzuwenden, kann im Alltag jedoch auch eine Herausforderung sein. Das Freiburg Institut bietet verschiedene Möglichkeiten, diese Verhaltensweisen zu vertiefen, zu trainieren oder Feedback-Coaching hierzu zu erhalten. Weitere Informationen auf [www.freiburg-institut.com](http://www.freiburg-institut.com)

#### Quellenangaben:

- Behrendt, P. (2004). *Wirkfaktoren im Psychodrama und Transfercoaching*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.
- Behrendt, P. (2012). Freiburger Erfolgsfaktoren-Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 19(4), 391-404.
- Behrendt, P. (2013). *Manual zum Freiburger Coach Behavior Rating – FCBR. Version* Unveröffentlichtes Manual, Freiburg Institut.
- Behrendt, P. (2014). Erfolgsfaktoren im Personenzentrierten Coaching. *Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung*, 2/2014, 64-68.
- Böning, U. (2005). Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instrumentes. Eine 10-Jahres-Bilanz. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (S.21-54). Göttingen: Hogrefe.
- De Haan, E., Culpin, V., & Curd, J. (2011). Executive coaching in practice: what determines helpfulness for clients of coaching? *Personnel Review*, 40(1), 24-44.
- Deutscher Bundesverband Coaching e.V. DBVC (2004). *Definition Coaching*. Abgerufen von <http://www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching.html>.
- Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of management*, 31(6), 829-848.
- Flamme, N. (2002). Coaches – Gurus in Nadelstreifen? *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 9(3), 205-215.
- Grawe, K. (1995). Grundriss einer allgemeinen Psychotherapie. *Psychotherapeut*, 40(3), 130-145.
- Grawe, K., Donati, R., & Bernauer, F. (1994). *Psychotherapie im Wandel: von der Konfession zur Profession*. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion: Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings*. Göttingen: Hogrefe.
- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). *Behind closed doors: What really happens in executive coaching*. *Organizational dynamics*, 27(3), 39-53.
- Künzli, H. (2009). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 16(1), 4-18.
- Rauen, C. (2012). *Coaching-Ausbildungsmarkt gesättigt?* Abgerufen von <http://www.coaching-report.de/news/detail/coaching-ausbildungsmarkt-gesaettigt.html>
- Tertocha, M. (2015). *Vergleich der Coachingqualität von Experten und Novizen – Eine empirische Studie mit videobasierter Verhaltensanalyse*. Unveröffentlichte Masterar-

- beit, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1-18.
- Wampold, B. E. (2001). *The great psychotherapy debate: Models, methods, and findings*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Wissemann, M. (2006). *Wirksames Coaching. Eine Anleitung*. Bern: Huber.