

Das ambivalente Verhältnis von Coachingforschung und -praxis: Dezentres Ignorieren, kritisches Beäugen oder kooperatives Miteinander?

Silja Kotte, Katrin Oellerich, Denise Schubert und Heidi Möller

2.1 Einleitung

Sowohl Coachingforscher¹ als auch Coachingpraktiker versichern sich häufig ihrer wechselseitigen Bedeutsamkeit und Relevanz. Während die Praktikerliteratur zu Coaching schon ab Mitte der 90er Jahre stark angewachsen ist, hat die Forschungsliteratur insbesondere seit Anfang bzw. Mitte der 2000er Jahre „nachgezogen“. Zwar ist das theoretische und methodische Fundament vieler empirischer Untersuchungen noch immer wackelig (Ely et al. 2010; Grant 2013a; Möller und Kotte 2011), dennoch ziehen Reviews und Metaanalysen ein positives Fazit im Hinblick auf die generelle Zunahme empirischer Untersuchungen und die Wirksamkeit von Coaching (u. a. De Meuse et al. 2009; Ely et al. 2010; Künzli 2009; Theeboom et al. 2014).

¹ Der Einfachheit halber verwenden wir die männliche Schreibweise. Selbstverständlich sind damit immer Frauen und Männer gemeint.

S. Kotte (✉) · K. Oellerich · D. Schubert · H. Möller
Institut für Psychologie, Universität Kassel, Holländische Straße 36-38,
34127 Kassel, Deutschland
E-Mail: silja.kotte@uni-kassel.de

H. Möller
E-Mail: heidi.moeller@uni-kassel.de

Nehmen die Praktiker diesen wachsenden „*body of knowledge*“ aber überhaupt zur Kenntnis? Oder ist es aus der Perspektive von Praktikern nicht vielmehr so, dass Forschung und die daraus resultierenden Publikationen weder inspirieren noch informieren noch instruieren (Möller et al. 2013; Padberg 2012)? Und wie ist es andererseits um die Forscher bestellt? Schütteln sie nicht den Kopf darüber, was in der Praxis alles verkauft, gekauft und durchgeführt wird, ohne dass es empirische Wirksamkeitsnachweise gibt (Kieser 2005), und sind Wissenschaftler nicht primär an Praktikern interessiert, um sie als Stichprobe für ihre Fragestellungen und Untersuchungen zu gewinnen, statt sie als wirkliche Dialogpartner zu verstehen?

Der folgende Beitrag argumentiert, dass es notwendig ist, die Eigenlogik der beiden Systeme „Wissenschaft“ und „Praxis“ im Bereich Coaching ernst zu nehmen, um zu einer realistischen Einschätzung des ambivalenten Verhältnisses zwischen den beiden „Welten“ zu kommen und konkrete Möglichkeiten zu identifizieren, auf ein tragfähigeres Arbeitsbündnis zwischen Coachingpraxis und -forschung hinzuarbeiten. Dazu arbeitet der Buchbeitrag zunächst Charakteristika der beiden Systeme „Coachingwissenschaft und -praxis“ heraus. Im Anschluss daran wird ein Überblick über die wissenschaftliche Publikationslandschaft und den Stand der Coachingforschung gegeben, um daraus Kernherausforderungen für das Forschungs-Praxis-Verhältnis abzuleiten. Der Buchbeitrag schließt mit einer Einschätzung des Handlungsbedarfs auf Seiten der Praktiker wie der Forscher.

2.2 Coaching: Die Eigenlogiken der beiden Systeme Wissenschaft und Praxis

Coachingpraxis und -wissenschaft unterstreichen auf Kongressen, in Zeitschriften und in ihren jeweiligen Vorträgen ihr Komplementärverhältnis: Es sei natürlich wichtig, das beraterische Vorgehen wissenschaftlich abzusichern, zu professionalisieren und einen aktiven Beitrag zur Qualitätssicherung des Formats zu leisten, so die Praktiker. Die Wissenschaftler wiederum betonen, dass der Dialog mit Praxisexperten wertvoll und unverzichtbar sei. Dennoch trifft man auch auf die oben bereits angerissenen wechselseitigen Vorwürfe: Die Wissenschaft unterstütze die Coachingpraxis nicht, so der Vorwurf von Praktikerseite (Möller et al. 2013). Die Coachingpraktiker verträten trotz fehlender empirischer Absicherung „vor Eindeutigkeit strotzende Beratungskonzepte“ (Scherf 2010, S. 11), verschlossen sich vor der Forschung, insbesondere allem, was über post-hoc-Befragungen hinausginge, und seien nicht wirklich interessiert und lernbereit gegenüber Forschungsergebnissen, sondern vor allem daran, das eigene Tun legitimiert zu wissen (Haubl 2009). Diese Vorwürfe haben vermutlich auch mit den unterschiedlichen primären Aufgaben der beiden Felder zu tun. Die sich daraus ergebenden Unterschiede im

Umgang mit Komplexität, mit der Intimität des Beratungsprozesses und den spezifischen Mechanismen der Wissensgenerierung und der relevanten Wissensarten werden im Folgenden verdeutlicht (vgl. Möller und Hausinger 2009).

2.2.1 Reduzierung vs. Erhöhung von Komplexität

Während Coaching darauf abzielt, den Coachee handlungsfähig zu machen, ist der „organisierte Skeptizismus“ (Kieser 2005) Wesensmerkmal einer wissenschaftlichen Haltung. Im Coaching muss Unsicherheit absorbiert werden, zuweilen auch durch Rückgriff auf recht einfache Modelle. Komplexitätserweiterung, ein Öffnen des Blicks auf unterschiedliche Perspektiven ist in der Regel nur ein vorübergehendes Stadium, um vor dem Hintergrund eines umfassenderen Blicks auf eine Coachingsituation oder -frage reflektierter, bewusster Handlungsoptionen auswählen und in Handlung umsetzen zu können. Eine Funktion von Coaches ist die des „Unsicherheitsabsorbierers“ – das kann auch implizieren: „Berater müssen ihren Rat mit Bestimmtheit vertreten“ (Kieser 2005, S. 12). Die Aufgabe von Wissenschaftlern ist es dagegen, in einer Haltung des Nichtwissens, des Kritisierens, Hinterfragens und Anzweifeln scheinbar fester Tatsachen zu verbleiben, immer neue, spezifischere Fragen aufzuwerfen und damit Differenzierung und Komplexität zu erhöhen. Und auf diese je spezifischen Weisen des Umgangs mit Komplexität verdienen die beiden Bereiche ihr Geld – halten und gewinnen Klienten bzw. werben Forschungsgelder ein.

2.2.2 Closed shop vs. Beobachtung und Messung

Coaching, insbesondere im Einzelsetting, ist mehr noch als andere Beratungsformate ein „closed shop“. Vertrauensarbeit ist zentral, der Aufbau einer tragfähigen Arbeitsbeziehung von wesentlicher Bedeutung für den Coachingerfolg (vgl. Abschn. 3). Klienten schätzen an dem Format Coaching in Abgrenzung zu anderen Beratungs- und Entwicklungsangeboten wie Trainings oder Teamentwicklungen gerade den intimen, geschützten Raum, in dem sie „unter vier Augen“ (Looss 2006) über ihre Fragen und Probleme sprechen können, ohne dass Dritte mithören. Coachingforschung braucht dagegen möglichst direkten Zugang zu Coachingprozessen. Video- oder Audioaufnahmen sind neben Fragebögen das Mittel der Wahl, um einen möglichst unverstellten Zugang zu dem, was in der „black-box“ Coaching (Ianiro und Kauffeld 2011) passiert, zu bekommen – insbesondere angesichts der Tatsache, dass self-reports von Klienten und Coaches zu den Wirkungen

von Coaching positiver ausfallen als die Beurteilung von Dritten, z. B. Personalern (Böning und Fritschle 2005; De Meuse et al. 2009; Haubl 2009; Kotte und Möller 2013). Damit dringt Forschung aber notwendigerweise den intimen Raum zwischen Coach und Coachee ein und stört diesen möglicherweise – eine Befürchtung, die von vielen Coaches als Hinderungsgrund für die Teilnahme an Coachingforschung benannt wird (Kotte et al. in Vorber.).

2.2.3 Spezifische Mechanismen der Wissensgenerierung und Wissensarten

In der „*community of practice*“ im Coaching wird Wissen aus der Realität des Coaching-Alltags und der Ausbildungsinstitutionen heraus generiert, in der „*scientific community*“ dagegen aus dem universitären Forschungsbetrieb. Vor diesem Hintergrund werden auch unterschiedliche Arten von Wissen als gültig und relevant anerkannt.

2.2.3.1 Wissensgenerierung in der „scientific community“

Wissen gilt dann als wissenschaftlich fundiert, wenn es „aus Aussagen besteht, die einem methodischen Zweifel an ihrem Anspruch auf Gültigkeit unterzogen worden sind und ihm bislang standgehalten haben“ (Haubl 2009, S. 180). Der Prozess der wissenschaftlichen Wissenserzeugung lässt sich dabei in vier Schritten beschreiben, die in einem fortlaufenden Kreislauf idealtypisch nacheinander durchlaufen werden (Haubl 2009): Einzelne Forscher oder Forschungsgruppen handeln wissenschaftlich – formulieren Annahmen und Hypothesen, entwickeln Designs und Methoden, wie diese überprüft werden können, und analysieren und interpretieren die Ergebnisse. Dieses Forschungshandeln präsentieren sie im Rahmen von Kongressen und durch das Einreichen von Publikationen in Fachzeitschriften und setzen es so der kollegialen wissenschaftlichen Kritik aus. Über die Zeit werden die wissenschaftlichen Erkenntnisse, die sich durchgesetzt haben, zu einem „stock“ oder „body of knowledge“ integriert, häufig im Rahmen von Reviews und Meta-Analysen (beschreibende bzw. quantifizierende Überblicksarbeiten über den Stand der Forschung, vgl. Abschn. 3). Wissenschaftstheoretische Auseinandersetzungen hinterfragen die etablierten Herangehensweisen wissenschaftlichen Handelns und wirken so wieder auf das wissenschaftliche Handeln einzelner Forscher bzw. Forschergruppen zurück.

Als „Zwerge auf den Schultern von Riesen“ (Hall 1991) bauen junge Forschergenerationen auf dem auf, was vorhergehende Forschergenerationen über die Zeit als „body“ oder „stock of knowledge“ entwickelt haben, hinterfragen diesen

und differenzieren ihn weiter aus. Am „frontier of research“ verläuft die Grenze zwischen wissenschaftlichem Wissen und unerforschtem Neuland: „A research frontier: a place where innovative research pushes the boundaries of science or knowledge. It may also be an outpost, a remote or isolated place“ (Kelly-Irving 2014). Wissensgenerierung heißt in diesem Bild, diese Grenze systematisch so zu verschieben, dass der Bereich des Unbekannten Schritt für Schritt verkleinert und dieses neu erworbene Wissen der *scientific community* zur Verfügung gestellt wird.

2.2.3.2 Wissensgenerierung in der „community of practice“

Die Wissenserzeugung in der „community of practice“ erfolgt durch die Wissensweitergabe in einer „Matrix von Meister-Lehrlings-Verhältnissen“ (Haubl 2009, S. 203), die idealerweise, um die unkritische Weitergabe falschen Erfahrungswissens einzuschränken, durch Fach- und Berufsverbände und durch Ausbildungsinstitute, die deren Standards umsetzen, gerahmt wird. Haubl (2009) beschreibt für Supervision, was auch auf das Coachingfeld übertragbar ist: Die hauptsächlichen Settings der Wissenserzeugung sind die Selbsterfahrung als Coachee, die eigene Coachingpraxis und Supervision durch erfahrene (Lehr-)Coaches und/oder kollegiale Intervention.

Dabei geht es vor allem um eine Explizierung impliziten Wissens in mehreren Schritten: Dies beginnt mit dem eigenen, fallspezifischen beraterischen Handeln, das schon *während* des Coachings fortlaufend reflektiert wird, allerdings unter Handlungsdruck. *Im Anschluss* an einzelne Coachingsitzungen wird deren Verlauf durch den Coach retrospektiv reflektiert und ggf. im Rahmen von Stundenprotokollen verschriftlicht. Durch die Vorstellung (Narration) des eigenen Handelns als Coach im Rahmen von Kontrollsupervision, Intervention oder Balintgruppen wird dieses in eine Erzählgemeinschaft eingebracht, die zum Resonanzraum wird, das Fallverständnis tief und Anregungen für weitere Interventionen liefert. Ein über das reine Erzählen hinausgehender, allerdings in der Praxis selten anzutreffender Schritt wären kasuistisch-technische Seminare, in denen Coachingfälle nicht nur in Erzählform eingebracht, sondern diskutiert, Interventionen und ihre Wirkungen argumentiert und Ergebnisse dokumentiert werden – letztlich mit dem Ziel, eine Sammlung analysierter und miteinander verglichener Coachings zu erarbeiten (im Sinne „komparativer Kasuistiken“ nach Jüttemann 1990), in der Erfahrungswissen kondensiert wird.

Der Lernprozess und die Wissensweitergabe in Meister-Lehrling-Verhältnissen laufen jedoch nicht notwendigerweise über den Weg der Explizierung – auch vom Meister nicht Explizierbares kann durch Beobachten gelernt werden. Folgen wir Dreyfus und Dreyfus (1987) und ihren phänomenologischen Untersuchungen des Kompetenzerwerbs vom Neuling zum Experten bei Schachmeistern, Flugzeugpiloten, Wirtschaftsmanagern, Chirurgen, Krankenschwestern und Lehrern, so kann

festgestellt werden, dass nur für Anfänger ein mehr oder weniger internalisiertes Regelwissen handlungsleitend ist. Experten handeln dagegen kontextabhängig, „ganzheitlich intuitiv“ und getragen von „besonnener Rationalität“, wobei sie die jeweilige Situation nicht in kontextfreie Elemente zerlegen, sondern den Gesamtzusammenhang zu erfassen suchen. Sie können oft nicht sagen, wie sie vorgegangen sind (vgl. Möller 2012). Und auch „Lehrlinge“ können durch Beobachtung lernen, ohne das so Gelernte ihrerseits explizieren zu können (Eagleman 2011).

2.2.3.3 Verschiedene Wissensarten

Aus diesen spezifischen Mechanismen der Wissensgenerierung ergeben sich auch unterschiedliche Wissensarten: Wissenschaftliches Wissen ist explizit und generell, Praxiswissen von Coaches ist in großen Teilen implizit und fallspezifisch (Haubl 2009). Wissenschaftliches Wissen ist kausallogisches, sprachliches Wissen, das entsprechend wissenschaftlichen Standards in Fachzeitschriften publiziert, reproduziert und in Manuale und *best practices* übersetzt werden kann. Das implizite praktische Wissen hat dagegen viel mit „Gespür“, Intuition und Gestalterschließungsprozessen zu tun, die Subjektivität ist gerade ein zentraler Wirkfaktor, das Wissen ist personengebunden. Aufgrund der Spezifität des Einzelfalls kann für diesen eine konkrete Problemlösung nicht einfach aus generellem Wissen abgeleitet werden. Daraus ergeben sich laut Haubl (2009) zwei Fehlermöglichkeiten: Beim Fehler erster Art bauen Coaches weiterhin auf falsches implizites Wissen, statt dieses (u. a. durch explizites Wissen) korrigieren zu lassen; beim Fehler zweiter Art dagegen beeinträchtigt die Explikation des impliziten Wissens u. U. die Handlungsfähigkeit.

Entlang dieser unterschiedlichen Mechanismen der Wissensgenerierung und Festlegungen dessen, welche Wissensarten als gültig akzeptiert werden, lassen sich auch die Feldgrenzen (Bourdieu 1988) zwischen Coachingwissenschaft und -praxis festmachen. Beide Felder der Wissensgenerierung sind geschlossen und für Außenstehende nur schwer zugänglich: die Wissenschaft mit ihren hoch institutionalisierten, ritualisierten und differenzierten Mechanismen der Wissensgenerierung und -weitergabe über Kongresse und Journals ebenso wie die Coachingpraxis mit der stark personengebundenen Wissensweitergabe in Lehrling-Meister-Verhältnissen.

2.3 Stand der Coachingforschung

Im Folgenden versuchen wir einen Einblick in das Feld „Coachingwissenschaft“ zu geben, zunächst anhand eines kurzen Überblicks über die Entwicklung der wissenschaftlichen Publikationslandschaft und anschließend mit einer zusammenfas-

senden Darstellung zum „*stock of knowledge*“ der Coachingforschung. Abschließend werden einige Implikationen für das Verhältnis von Wissenschaft und Praxis aufgezeigt.

2.3.1 Entwicklung der Coachingforschung: Die wissenschaftliche Publikationslandschaft im Coaching

Das junge Forschungsfeld befindet sich auf dem Vormarsch. Sowohl national als auch international bilden sich immer mehr universitäre „Inseln“ heraus, die das Format Coaching untersuchen. Die Zahl der wissenschaftlichen Artikel, die zum Thema Coaching erschienen sind, ist in den letzten Jahren rasant angestiegen (vgl. Tab. 2.1).

Eine Datenbankrecherche mit dem Stichwort „Coaching“ über das Kasseler Recherche-, Literatur- und Auskunftportal der Universität Kassel ergab 7838 Treffer in peer-reviewed Journals (die Artikel werden von Wissenschaftlern des gleichen Fachgebiets begutachtet und bewertet). Diese Zahlen sind jedoch mit Vorsicht zu betrachten, da der Begriff „Coaching“ ein „Containerbegriff“ ist, der nicht geschützt ist und in unterschiedlichen Feldern, wie z. B. im Sport und im Beratungskontext verwendet wird. Betrachtet man die Veröffentlichungen im Beratungskontext, so stellt man fest, dass er auch hier sehr breit genutzt wird (Übergewichts-Coaching, Fahrtraining vs. Coaching im Arbeitskontext). Eine Eingrenzung auf „Executive Coaching“, also Führungskräftecoaching, reduziert die Anzahl der Treffer in der Bibliotheksdatenbank auf 384. Eine weitere Recherche über zwei etablierte Datenbanken im Bereich Psychologie und Wirtschaft ergab zusätzlich folgendes Bild: Wir fanden über 600 Publikationen zu „Executive Coaching“ über die Datenbank

Tab. 2.1 Datenbankrecherche über das Kasseler Recherche-, Literatur- und Auskunftportal der Universität Kassel

Zeitraum	Anzahl der Treffer „Titel: Coaching“	Anzahl der Treffer „Titel: Executive Coaching“
< 1980	76	/
1981–1990	243	2
1991–1995	271	5
1996–2000	525	19
2001–2005	1150	101
2006–2010	2634	148
2010–2014	2939	109
Summe	7838	384

Tab. 2.2 Wo wird publiziert? Recherche über PsychInfo (1887 bis heute)

Journal	Treffer „Executive Coaching“
Consulting psychology journal: Practice and research	38
Industrial and commercial training	21
International coaching psychology review	17
International journal of evidence based coaching and mentoring	13
Journal of management development	12
The coaching psychologist	12

Business Source Premier (1984 bis heute) und 327 in PsychInfo (1887 bis heute). Allerdings ließen sich nur drei Artikel identifizieren, welche in „top-ranked“ Journals² (Psychologie und Management) veröffentlicht wurden (Bono et al. 2009; Feldman und Lankau 2005; Smither et al. 2003). Daran schließt sich die Frage an, in welchen internationalen Journals publiziert wird. Tab. 2.2 zeigt die Ergebnisse einer Recherche über PsychInfo. Auffällig ist, dass die meisten Artikel in coachingspezifischen Journals und weniger in allgemeinen (Psychologie-)Journals publiziert werden.

Joo's (2005) Review über die Coaching Literatur zeigte, dass 71 % der publizierten Artikel über Führungskräftecoaching in Praktiker-Journals erschienen sind, 15 % in akademischen Journals und 14 % in sonstigen Zeitschriften. Die Autoren resümierten daher, dass Coaching mehr Aufmerksamkeit in der Praktiker-Welt bekommt als in der Wissenschaft. Diesem Bild können wir zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht widersprechen. Allerdings erweist sich eine umfassende und vollständige Literaturrecherche über die gängigen Datenbanken als sehr schwierig, da diese nicht alle wichtigen Journals (vor allem nicht die coachingspezifischen Journals) umfassen. Ein Zugang für Praktiker zu Forschungsliteratur in wissenschaftlichen Journals erscheint vor diesem Hintergrund fast unmöglich. Und selbst wenn es einen Zugang gäbe, bleibt die Frage, inwieweit die oft kleinteiligen Forschungsergebnisse verständlich und für die alltägliche Praxis nutzbar sind. Hilfreich für den Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis sind „Brückenjournals“, die inhaltlich zwischen Forschung und Praxis angesiedelt sind. Die größte Bandbreite weist in Deutschland wohl die Zeitschrift „Organisationsberatung, Supervision, Coaching“ (OSC) auf. Hier sind sowohl Forschungs- als auch Praxisbeiträge mit dem Schwerpunkt Coaching zu finden.

² Wissenschaftliche Zeitschriften von Relevanz für Arbeits- und Organisationspsychologie, gestaffelt nach durchschnittlicher Zitationshäufigkeit in den letzten 5 Jahren (LMU 2014).

In den großen internationalen wissenschaftlichen Journals (a-Level) mit hohem *Impact Factor* (dt. Einflussfaktor, d. h. dass Beiträge aus diesem Journal oft zitiert werden) im Bereich der Psychologie sind Beiträge zu Coaching also eher selten zu finden. Die Mehrheit der Coachingstudien wurden in b- bzw. c-Level Journals veröffentlicht (Grant 2013a). Dies könnte zum einen damit zusammenhängen, dass die Coachingforschung ein sehr junges Feld ist, das sich erst weiter etablieren muss, bis es in die ganz großen Journals „aufsteigt“. Ein weiterer Aspekt könnte der häufig verlangte bzw. gesetzte „Goldstandard“ für hochrangige Veröffentlichungen sein. Als „Goldstandard“-Studien werden randomisierte Kontrollgruppenstudien (randomized controlled trials, RCTs) bezeichnet. Die Studienteilnehmer werden zufällig einer Treatmentgruppe und einer Kontrollgruppe zugeordnet und deren Ergebnisse verglichen. Ziel dieses Studiendesigns ist es, sicherzustellen, dass die beobachteten Effekte nur auf die Intervention zurückzuführen sind, also die Studien eine hohe interne Validität aufweisen (Leichsenring 2004).

In der Coachingforschung ist es außerordentlich schwierig, Untersuchungen unter kontrollierten Bedingungen durchzuführen. Business Coaching findet qua Definition im Arbeitskontext statt. Dies stellt Forschungsvorhaben vor weitere besondere Herausforderungen. Konkurrierende politische Ansichten, Organisationsstrukturen und Prioritäten unterschiedlicher Akteure innerhalb der Organisation können das Coaching beeinflussen und sich im Laufe des Coachingprozesses verändern (Grant 2013a). Es existieren also viele Faktoren, die auf einen Coachingprozess und dessen Wirkung Einfluss nehmen. Diese zu kontrollieren ist sehr komplex, wenn nicht gar unmöglich.

Neben Einzelstudien werden auch Übersichtsarbeiten veröffentlicht. Zum einen sind dies Reviews, die eher in beschreibender Form die Forschungsergebnisse zusammentragen und die Studienlage skizzieren und bewerten (Carey et al. 2011; De Haan und Duckworth 2012; Ely et al. 2010; Grant 2010; Greif 2012). Des Weiteren existieren nach unserem Kenntnisstand bis heute zwei Metanalysen zur Wirksamkeit von Coaching (De Meuse et al. 2009; Theeboom et al. 2014). In Metaanalysen werden mehrere Studien quantifizierend zu Metadaten zusammengefasst. Als Auswahlkriterium diente in den vorliegenden Metaanalysen das Vorhandensein von längsschnittlichen Forschungsdesigns. Weitere Studien mussten aufgrund der unzureichenden Qualität der Daten ausgeschlossen werden. So blieben in der ersten Metaanalyse von De Meuse et al. (2009) von ursprünglich 22 lediglich 6 und in der zweiten von Theeboom et al. (2014) von 107 Studien 18 übrig. Das Bild, das die Auswahl der Studien, die in die Metaanalysen einfließen, zeichnet, spiegelt das Forschungsfeld und dessen Entwicklung über die letzten Jahre wider – die Zahl der Studien steigt, und ihre Qualität ist nach wie vor heterogen.

2.3.2 Der „stock of knowledge“ im Coaching: Stand der Coachingforschung

Zur Darstellung der Forschungsergebnisse wird eine Unterteilung in Ergebnisse zur Wirksamkeit bzw. Ergebnisqualität (summative Evaluation) und zu Wirkfaktoren (formative Evaluation) in Anlehnung an Systematisierungen von Ely et al. (2010) und Greif (2008, 2012) vorgenommen (vgl. auch Möller und Kotte 2011). Hierbei werden sowohl quantitative als auch qualitative Untersuchungen dargestellt.

2.3.2.1 Forschungsergebnisse zur Wirksamkeit von Coaching (Ergebnisqualität)

Greif (2012) unterscheidet hier zwischen allgemeinen und spezifischen Wirkungen. Diese werden im Folgenden bezogen auf den Klienten und die Organisation dargestellt. Zu den allgemeinen Wirkungen von Coaching auf die Klienten, wie die allgemeine Erfolgseinschätzung und die Zufriedenheit mit dem Coaching sowie die Zielerreichung, berichtet ein Großteil der Studien hohe Werte (Grafe und Kronig 2011; Linley et al. 2010). Möller und Kotte (2011) fassen zusammen, dass eine Vielzahl der Studien allerdings auf Selbsteinschätzungen der Klienten basieren (siehe auch De Meuse et al. 2009). Analog zu Teilnehmerbefragungen im Anschluss an Weiterbildungsmaßnahmen enthalten auch diese zumeist positive Rückmeldungen – ein „freundliches Dankeschön“ (Greif 2008, S. 219; Kauffeld 2010). Metaanalysen im Seminarkontext zeigen, dass hohe Zufriedenheits- und Erfolgseinschätzungen nicht unbedingt stark mit den Lernergebnissen korrelieren (Arthur et al. 2003; Ely und Zaccaro 2011). Auch die Ergebnisse einer qualitativen Studie (Geißler et al. 2013) zeigen, dass die Zielerreichungsgrade im Vergleich zu den Zufriedenheitsbewertungen der Coaching-Ergebnisse und der Einschätzung der Gesamtzufriedenheit durch die Klienten relativ niedrig sind.

Weitere Studien zu den allgemeinen Ergebnissen von Coaching berichten die Reduktion negativer Affekte, wie etwa der Stressbelastung bzw. die Steigerung des allgemeinen Wohlbefindens durch Coaching (Grant et al. 2010; Theeboom et al. 2014) signifikant positive Veränderungen der Resilienz und des Selbstbewusstseins (Sherlock-Storey et al. 2013) und der Karriere-Zufriedenheit (Bozer und Sarros 2012). So zeigt z. B. eine Studie von Leonard-Cross (2010), dass Coaching-Teilnehmer im Vergleich zu einer Kontrollgruppe im Anschluss an ein zweijähriges Coaching höhere Werte in Bezug auf ihre Selbstwirksamkeitsüberzeugungen zeigten.

Positive Effekte bezüglich spezifischer, konkret beobachtbarer Verhaltens- oder Leistungsveränderungen bei den Klienten im Hinblick auf die Anlässe und Zie-

le der Coachings, wie etwa effektivere Führung, Verbesserung der interpersonellen Beziehungen, der Zusammenarbeit und Kommunikationsfähigkeit, anderer Umgang mit Konflikten, Selbstreflexion, Selbstakzeptanz und Persönlichkeitsentwicklung lassen sich in verschiedenen Studien ausmachen (Curtis und Kelly 2013; De Haan et al. 2013; De Meuse 2009; Ellam-Dyson und Palmer 2011; Kines et al. 2010; Kochanowski et al. 2010; Theeboom et al. 2014). Die Ergebnisse von qualitativen Studien zeigen, dass Coaching neben einer Verbesserung in der Personalführung im Hinblick auf die individuelle Selbstreflexion und vor allem die Konfliktbewältigung als wirksam erlebt wird (Cerni et al. 2010; Kühl 2014) und dass Coaching das Bewusstsein der Klienten über ihr eigenes kontraproduktive Arbeitsverhalten steigert und dies die individuelle Motivation und Arbeitsleistung positiv beeinflusst (Cox und Patrick 2012).

Erste Studien fragen nun auch nach negativen Effekten von Coaching und ihren Ursachen aus der Perspektive von Klienten und Coaches (De Meuse 2009; Schermuly et al. 2014; Seiger und Künzli 2011). Die Studienergebnisse zeigen, dass Coaching durchaus auch negative Wirkungen sowohl für den Klienten als auch für den Coach haben kann.

Eine Vielzahl von Evaluationen zur Wirksamkeit von Führungsentwicklungsprogrammen mit integrierten Coaching-Bausteinen zeigen, dass Training und Coaching gemeinsam wirksamer sind als reines Training (Ladshewsky 2007; Kochanowski et al. 2010; Kotte und Möller 2013; Wallis 2010). Einige qualitative Studien verdeutlichen darüber hinaus den spezifischen Zusatznutzen von Coaching, z. B. eine realistischere Selbsteinschätzung und erhöhte Selbstwirksamkeit (u. a. Spencer 2011).

Eine Möglichkeit des Einbezugs des organisationalen Kontexts in die Untersuchung der Wirksamkeit von Coaching stellt der Einsatz von 360°-Feedbacks als Messinstrument zur Erfassung von Wirksamkeit dar. Hier zeigen verschiedene Studien, dass Coachingprozesse und die damit einhergehenden Veränderungen der Klienten von Vorgesetzten und Mitarbeitern als positiv und erfolgreich eingeschätzt werden (Kaufel et al. 2006; Scherm und Scherer 2011). Allerdings bleibt in den meisten der genannten Studien die Frage offen, inwieweit die Effekte tatsächlich durch das Coaching erzielt wurden.

Zu den langfristigen Wirkungen von Coachingprozessen bei Coaching-Klienten liegen bisher nur sehr wenige quantitative Studien vor, die jedoch positive Weiterentwicklungen dieser zeigen konnten (Cavanagh 2010; Finn 2006). In einer qualitativen Einzelfallstudie berichten Libri und Kemp (2006), dass Coaching nachhaltig wirksam sein kann – auch nach 18 Monaten waren die Verkaufsleistung, die eigene Leistungseinschätzung und die zentrale Selbstbewertung des Klienten höher als zu Beginn. Zu den dystalen – also langfristigen – Effekten von Coachings

Die Professionalisierung von Coaching
Ein Lesebuch für den Coach
Schreyögg, A.; Schmidt-Lellek, C. (Hrsg.)
2015, XV, 419 S., Softcover
ISBN: 978-3-658-08171-3