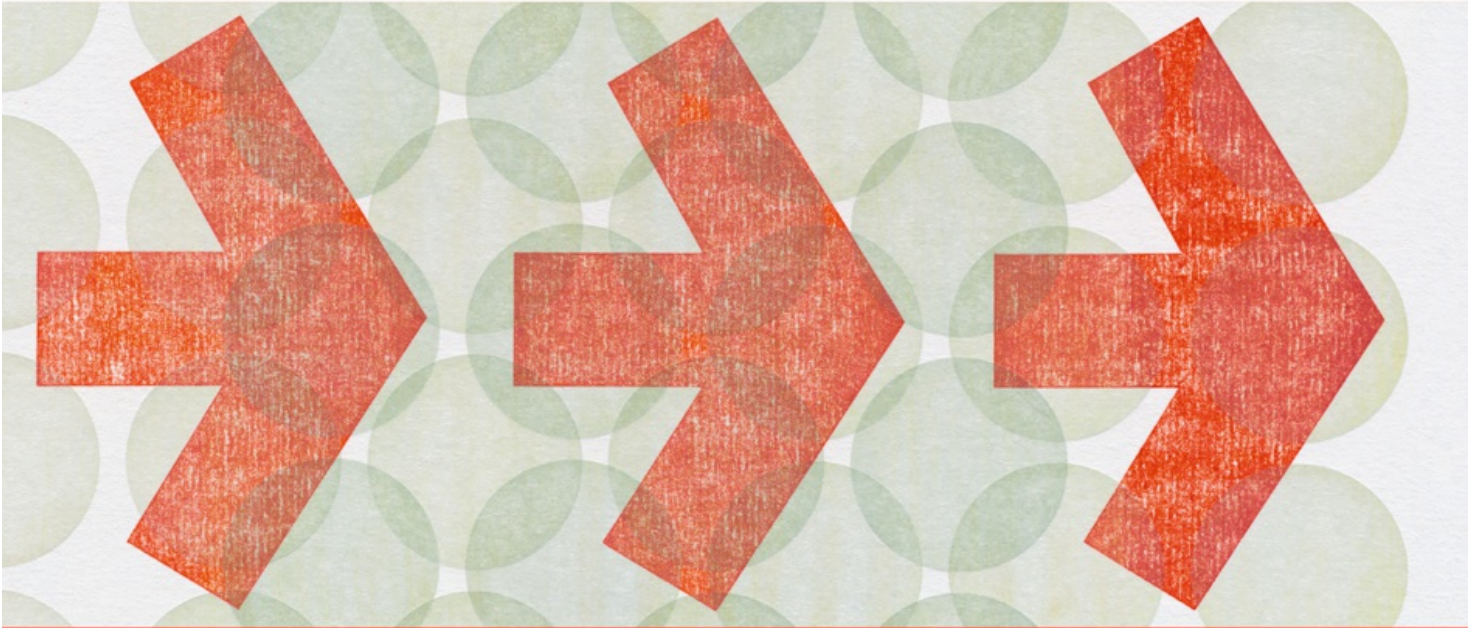


Carsten C. Schermuly



# Erfolgreiches Business-Coaching

Positive Wirkungen, unerwünschte Nebenwirkungen und vermeidbare Abbrüche

**BELTZ**

aber auch nicht klein.

Diese Ergebnisse haben dazu beigetragen, dass sich in der Coachingforschung Selbstbewusstsein entwickelt hat. »Coaching wirkt« ist nicht länger eine offene Hypothese, sondern eine wissenschaftlich fundierte Erkenntnis. Dieses Selbstbewusstsein hat dazu geführt, dass eine Phase der kritischen Reflexion initiiert werden konnte. Es wurde begonnen, sich auch dem Thema »Nebenwirkungen von Coaching« zu widmen. »Coaching wirkt« ist der abgesicherte Wissensstand. Auf dieser Basis konnte man sich auch den unerwünschten Wirkungen widmen (siehe hierzu das Kapitel 8). Dieser Entwicklungsschritt ist übrigens sehr ähnlich zu den Professionalisierungsphasen anderer sozialer Interventionen. Auch in der Psychotherapieforschung beschäftigte man sich nach einer Phase der Erforschung der Wirkungen und Wirkfaktoren mit den unerwünschten Effekten von Psychotherapie. Ein großer Unterschied ist aber die Zeit, in der damit begonnen wurde. Die Psychotherapieforschung beschäftigt sich bereits seit den sechziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts mit diesem Thema. Die Coachingforschung hat gerade erst damit begonnen. Die Ergebnisse dieser ersten Bemühungen stelle ich Ihnen weiter unten vor.

Nach einer ersten Phase, in der die Wirkung von Coaching geprüft wurde, hat sich die Coachingforschung mit Wirkfaktoren und Prozessforschung beschäftigt. Nachdem die Ergebnisse für die Wirksamkeit von Coaching positiv ausfielen, beschäftigte man sich auch mit den Nebenwirkungen von Coaching.

## 2.3 Methodische und publizistische Entwicklungen in der Coachingforschung

Nach der Vorstellung der inhaltlichen Entwicklungen soll nun auf die methodischen Entwicklungen in der Coachingforschung eingegangen werden. Es gibt sowohl eine qualitative als auch quantitative Wissenschaftstradition im Coachingbereich. Grant (2013) wertete die Anzahl der publizierten Forschungsarbeiten aus, die im Zeitraum von 2000 bis 2011 Wirkungen von Coaching getestet haben. 131 Studien waren Fallstudien und 102 hatten eine quantitative Ausrichtung. Kotte et al. (2015) kritisieren an den qualitativen Studien, dass sie nur selten an andere Studien anknüpfen und daher in isolierter Weise Wissen präsentieren. Häufig agiert der Coach sogar als Fallgeber und Forscher gleichzeitig (Kotte et al., 2015). Ich bin ein großer Freund der

qualitativen Forschung, und Sie werden hier die Früchte vieler qualitativer Arbeiten vorgestellt bekommen. Aber sich selbst zum Fall zu machen, widerspricht den methodischen Ansprüchen der qualitativen Forschung. Denn qualitative Forschung hat das Ziel, objektive, zuverlässige und gültige Erkenntnisse zu erarbeiten.

In den letzten Jahren haben vor allem die quantitativen Studien zugenommen. Auch haben Forscher begonnen, echte Prozessforschung zu betreiben, indem sie den Interaktionsprozess kleinteilig Sprechakt für Sprechakt ausgewertet und mit den Wirkungen in Beziehung gesetzt haben. Aber auch hier gibt es Probleme. Es fehlen vor allem randomisierte, kontrollierte Studien, die Kausalaussagen über die Wirkungen und Wirkfaktoren zulassen. Als Grant im Jahr 2011 seine Suche beendete, fand er gerade einmal 14 solcher Studien (Grant, 2013). Ein paar sind seit 2011 immerhin dazugekommen, was für die fortschreitende Professionalisierung des Forschungsbereichs spricht. Ich gehe auf die besonderen Herausforderungen bei der Durchführung von quantitativen Studien im Coachingbereich im nächsten Kapitel ein.

Lassen Sie mich zuletzt noch auf die Entwicklungen eingehen, wie Coachingforschung publiziert wird. Zu den Anfangszeiten der Coachingprofession wurde das Thema vor allem in Praktikerzeitschriften behandelt. Mittlerweile werden immer mehr Artikel in peer reviewten Zeitschriften veröffentlicht (siehe für eine Übersicht z. B. Kotte et al., 2015). Peer review bedeutet, dass ein Artikel von einer Arbeitsgruppe bei einer Zeitschrift eingereicht und dann anonym von Experten im Forschungsfeld begutachtet wird. Der Artikel wird aufgrund der Gutachten abgelehnt oder es werden Änderungsvorschläge gemacht, die in der Regel umgesetzt werden müssen. Danach wird der Artikel wieder eingereicht und das Spiel beginnt erneut. Manchmal geht es schnell und ein Artikel wird ein Jahr nach der Einreichung veröffentlicht. Meistens dauert es deutlich länger. Ich habe mich auch schon einmal durch sechs Runden gekämpft. Das Peer review sorgt für eine wissenschaftliche Qualitätssicherung, und Forscher werden daran gemessen, wie viele dieser Artikel sie veröffentlichen. Der Nachteil sind die Dauer und vor allem die Preise, die die Leser für peer reviewte Artikel zahlen müssen. Ein Download kostet schnell einmal 30 oder 40 Dollar, was die Verbreitung der Erkenntnisse in der Praxis behindert.

Auffällig bei den Artikeln über Coaching ist, dass die überwiegende Mehrheit der Artikel in coachingspezifischen Zeitschriften veröffentlicht wird. Dazu gehören z. B. Zeitschriften wie »Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice«, »Consulting Psychology Journal: Practice and Research«, »International Coaching Psychology Review«, »International Journal of Evidence Based

Coaching and Mentoring« oder auch »The Coaching Psychologist«. Die Erkenntnisse zum Thema Coaching zirkulieren also in einem engen Kreis von Fachexperten. In nicht spezialisierten Zeitschriften der Arbeits- und Organisationswissenschaften, die häufig zitiert werden, findet man Coachingforschung kaum. Das liegt vor allem an den besonderen Herausforderungen und Schwierigkeiten in der Coachingforschung, die ich Ihnen im Folgenden vorstellen möchte.

Coaching wurde zunächst vor allem qualitativ erforscht. Mittlerweile gibt es auch eine quantitative Forschungstradition, die es aber schwer hat, in etablierten Zeitschriften mit breiter Leserschaft veröffentlicht zu werden.

## 2.4 Herausforderungen und Schwierigkeiten der aktuellen Coachingforschung

In diesem Buch geht es um Wirkungen von Coaching. Um diese zu prüfen, müssen Coachings evaluiert werden. Das ist grundsätzlich schwierig, und das sollten Sie wissen, wenn Sie eigene Erkenntnisse aus den dargestellten Ergebnissen ziehen. Coachingforschung und Evaluation erscheinen manchen so schwierig und mühsam, dass sowohl manche Praktiker als auch Wissenschaftler die Evaluationsbemühungen aufgeben. Ich kenne Wissenschaftler, die sich deswegen aus dem Forschungsfeld verabschiedet haben. Warum ist Coaching ein so schweres Evaluationsfeld?

Ich fasse nun erst einmal die Schwierigkeiten nach Greif (2013, 2014) zusammen. Nach Greif (2014, S. 163) ist Coaching »eine individualisierte und auf sehr komplexem Wissen basierte, personenbezogene Dienstleistung. Sie wird in einem Interaktionsprozess von Coach und Klient/in erzeugt, in den beide Seiten sehr unterschiedliches Wissen einbringen und dort austauschen.« Der Kern der Dienstleistung ist Kommunikation, also etwas Immaterielles. Die Funktion eines IKEA-Schranks, den man in seiner Tauglichkeit und Qualität beobachten und anfassen kann, ist wesentlich einfacher zu bewerten als die Dienstleistung Coaching. Darüber hinaus findet die Kommunikation in einem Coaching nicht einseitig statt. Der Coach hält keine Vorträge und monologisiert nicht. Nach Greif (2014) werden die Wirkungen von Coaching gemeinsam kreiert. Es findet eine Koproduktion von Coach und Klient statt. Das macht die Beantwortung der Frage schwierig, welcher Akteur für welche Wirkung verantwortlich ist: »Während man beim Friseur nur

den Kopf stillhalten muss, muss man sich als Coachingklient aktiv beteiligen, damit ein Ergebnis entsteht« (Bachmann & Fietze, 2018, S. 285).

Dazu kommen eine hohe Komplexität und hohe Informationsunterschiede zwischen den Akteuren (Greif, 2014). Wir legen Klienten Fragebögen vor, die häufig zum ersten Mal an einem Coaching teilgenommen haben und nicht wissen, was sie davon erwarten können. Sie besitzen keine Vergleichsmaßstäbe und es fällt ihnen häufig schwer, die Leistung eines Coachs oder die Coachingprozesse einzuschätzen. Dazu kommt, dass die Klienten häufig emotional stark involviert sind. In vielen Studien wird deswegen auf die Perspektive der Coaches ausgewichen. Auch sind Coaches sehr viel einfacher zu rekrutieren. Die haben aber wiederum keinen direkten Einblick in das Innenleben ihrer Klienten. Sie werden in diesem Buch immer wieder mit dem Faktum konfrontiert werden, dass Coaches und Klienten dieselbe Situation sehr unterschiedlich wahrnehmen (siehe z. B. Kapitel 5). Und die Konstruktivisten unter Ihnen werden davon nicht überrascht sein. Menschen nehmen Ihre Umwelt überaus subjektiv wahr und konstruieren entsprechend ihre eigene Realität.

Und dann gibt es zu Recht die Vertraulichkeit in einem Coaching – ohne die funktionieren Coachings nicht. Das macht die Evaluation von Coachings nicht einfacher. Coach und Klient arbeiten häufig an sensiblen Problemen, und da kann man als Forscher nicht mal schnell hineinmarschieren und sagen: »Guten Tag, mein Name ist Schermuly. Ich bin Forscher und Sie sind gerade an einem entscheidenden Punkt in Ihrem Coaching angekommen. Ich finde die Erkenntnis auch spannend, dass Sie ein kleiner Tyrann in Ihrer Arbeitsgruppe sind. Darf ich vielleicht zuschauen, wie Sie diese Erkenntnis emotional verarbeiten? Ich bleibe auch nur bis die Tränen getrocknet sind ...«

Spaß beiseite. Mein Punkt ist, glaube ich, angekommen. Fremdbeobachtungen sind in den meisten Fällen nicht gewünscht. Weder der Klient noch der Coach haben in der Regel ein Interesse daran, von mir als Forscher bei ihrem Handeln beobachtet zu werden.

Und dann ist das Forschungsfeld extrem heterogen. Nicht selten wird Coaching als eine Art Containerbegriff für sehr unterschiedliche Maßnahmen genutzt. Und so kann es je nach Positionierung der Coaches, Klienten und Organisationen sehr unterschiedliche Praktiken geben. Wir versuchen die größten Exoten wie Tantracoaching, Astrocoaching, Schamanencoaching, spirituelles Coaching, Glückskoaching oder Pferdecocaching aus unseren Daten rauszuhalten. Auch andere Tiere (z. B. Wolf-, Adler-, Hai-, Esel- oder Schafscocaching) dürfen bei uns nicht mitmachen. Und dennoch bleibt das Feld extrem variantenreich, was den Vergleich zwischen Coachings extrem

schwierig macht. Generelle Aussagen zu Coachings sind dadurch nur eingeschränkt möglich.

Die Immaterialität, die Kokreation, die Komplexität, die Informationsunterschiede, die fehlende Objektivität, die Vertraulichkeit und die hohe Heterogenität machen die Evaluation der Wirkungen und Wirkfaktoren von Coaching als personale Dienstleistung schwierig.

Hat man diese Hürden überwunden und es geschafft, Coachings halbwegs sauber zu evaluieren, wartet bereits die nächste Schwierigkeit: Idealerweise sollten Wirkungen kausal geprüft sein. Das bedeutet, dass die Wirkungen zweifelsfrei auf das Coaching zurückführbar sind und nicht auf andere Bedingungen, die die Intervention begleiten. Um bei einer Intervention wie Coaching kausale Aussagen machen zu können, müssen die Studien bestimmte Voraussetzungen erfüllen. Das sind sogenannte »Randomized Controlled Trials«. Diese randomisierten und kontrollierten Studien werden auch als »Goldstandard« bezeichnet. Hat man den Goldstandard, so öffnen sich die Türen zu Ruhm und Ehre in der Forschungscommunity. Randomisierte und kontrollierte Studien sind ideale Forschungen, mit denen man nahezu zweifelsfrei Aussagen zu Ursache und Wirkung machen kann. In Abbildung 1 finden Sie den idealen Studienaufbau für eine Coachingstudie. Lassen Sie mich Ihnen kurz den Goldstandard erläutern.

In einer solchen Studie gibt es zwei Gruppen: die Coachinggruppe und die Kontrollgruppe. In beiden Gruppen müssten etwa 50 Personen teilnehmen, damit wir statistisch signifikante Ergebnisse bei z. B. zwei Wirkungen erwarten können.