



ASHRIDGE. In einer weltweit durchgeführten Coaching-Studie erforschte Erik de Haan, Direktor des Centre for Coaching an der britischen Ashridge Business School, die Erfolgsfaktoren für Coaching-Prozesse. Ein erstes Ergebnis: Der Coaching-Erfolg hängt ab von der Beziehung Coach/Coachee und dem Vertrauen des Coachees in seine eigenen Fähigkeiten, etwas verändern zu können.

„Coaching-Studie: Auf die Beziehung kommt es an.“

Wie kam es zu der Studie?

Erik de Haan: Wir haben schon seit einigen Jahren für einen relationalen Coaching-Ansatz plädiert, bei dem die Beziehung zwischen Coach und Klient die entscheidende Rolle spielt. Wir beriefen uns auch auf die entsprechenden Ergebnisse der Psychotherapie-Forschung. Unsere Forderung war es daher, den Forschungs-

Schwerpunkt weniger auf den Coach als auf die Beziehung mit seinem Klienten zu legen. Nun wollten wir das Ganze noch einmal in einer weltweiten großen Studie durchleuchten. Ziel der Studie war es, mehr über die Effektivität von Coaching zu erfahren, indem wir die Beziehung zwischen Coach und Klient noch intensiver beleuchteten als bisher, um dieje-

nigen Faktoren zu ermitteln, die einen Coaching-Prozess erfolgreich machen. Dabei ging es ausschließlich um die Betrachtung von Executive Coaching, also das Coaching von Führungskräften.

Wie lief die Studie ab?

De Haan: Wir haben weltweit Führungskräfte-Coachs eingeladen, über eine

Online-Plattform an der Befragung teilzunehmen. Das funktionierte dann wie in einem Schneeballsystem. Engagierte Coaches baten ihre Klienten um Mitarbeit und luden über Social Media und eigene Netzwerke andere Coaches zum Mitmachen ein. In Deutschland haben einige engagierte Coaches auch Kontakt zu Coaching-Verbänden und Journals aufgenommen und darum gebeten, ihre Mitglieder und Leser zur Teilnahme zu bewegen. 1.100 Coaches aus 34 Ländern konnten auf diese Weise motiviert werden, sich an der Studie zu beteiligen. Viele füllten nur einen einzigen Fragebogen aus, viele brachten aber auch mehr als 50 Coaching-Fälle mit in die Studie ein.

Wie wurden die Daten erhoben?

De Haan: Zunächst musste der Coach einen Fragebogen zu seiner Person, seiner Ausbildung und seinen Methoden ausfüllen. Dann lud er möglichst viele seiner Klienten ein, Auskunft zum Coaching-Prozess zu geben. Die Coaches klickten sich über einen mitgeschickten Link in die Studie ein, füllten den Klienten-Fragebogen aus und gaben Name und E-Mail-Adresse des Coaches an, damit man den Coaching-Prozess zuordnen konnte. Der Coach erfuhr von der Teilnahme seiner jeweiligen Klienten durch eine E-Mail aus London und wurde aufgefordert, für Person X, Y oder Z seinerseits den digitalen Coach-Fragebogen auszufüllen und den Coaching-Prozess aus seiner Sicht zu beurteilen. Zudem wurden die Auftraggeber, also Personalmanager oder Vorgesetzte, angesprochen, um ihrerseits einen Fragebogen zum jeweiligen Coaching-Prozess auszufüllen. Der entscheidende Unterschied zu anderen Studien ist die Beleuchtung eines Coaching-Prozesses aus drei verschiedenen Perspektiven (Coach, Klient, Auftraggeber), wodurch ganz neue Einblicke in die Coaching-Beziehung und die Coaching-Ergebnisse gewonnen werden konnten, die mit Studien, die alleine den Coach erforschen oder den Klienten befragen, bisher nicht machbar waren. Mit 2018 ausgefüllten Fragebögen von Klienten, 1800 Fragebögen von Coaches – manche füllten ja mehrere Fragebögen aus – und 130 Fragebögen von Auftraggebern ist das bisher

die weltweit größte Studie zum Erfolg von Executive Coaching.

Was wurde in dem Fragebogen abgefragt?

De Haan: Die Beteiligten füllten in ihren jeweiligen Fragebögen mehrere Rubriken aus. Am Anfang standen Fragen genereller Natur. Welche Art von Coaching war es? Wie lange dauerte der Prozess? Wie häufig traf man sich in dieser Zeit? Ein zweiter Teil des Fragebogens widmete sich dem Coaching-Prozess und dem Ergebnis, ein dritter Teil richtete den Blick auf die Beziehungsebene von Coach und Klient und beleuchtete beispielsweise Aspekte wie Bindungsstärke und Vertrauen. In einem letzten Teil des Fragebogens ging es um die Einschätzung der eigenen Person. So kamen pro Coaching-Prozess jeweils zwei (Coach und Klient) oder drei Fragebögen (Coach, Klient und Auftraggeber) zusammen, womit die Be-

„Je besser die Beziehung zwischen Coach und Coachee, desto besser das Coaching-Ergebnis.“

ziehungsebene und die Effektivität eines einzigen Coaching-Prozesses aus jeweils zwei bis drei Blickwinkeln betrachtet werden konnte.

Wie viele Coaching-Prozesse aus Deutschland wurden bewertet?

De Haan: Aus Deutschland wurden insgesamt 84 Coaching-Prozesse eingereicht, aus Großbritannien waren es 234 und aus den Niederlanden wurden 1322 beigesteuert. Deutschland steuerte damit von 34 teilnehmenden Ländern die drittmeisten Prozesse bei.

Wie war die Resonanz bei den Auftraggebern?

De Haan: Erstaunlich gering, obwohl doch gerade sie ein großes Interesse an einem hohen Return on Investment haben sollten. Insgesamt haben Auftraggeber weltweit 130 Fragebögen ausgefüllt. Das mag daran liegen, dass nicht jedes Executive Coaching von einem Vorgesetzten finanziert wurde oder in den Fragebögen kein „Sponsor“ angegeben wurde oder auch daran, dass HR-Abteilungen oder Vorge-



Erik de Haan, Direktor am Centre for Coaching der Ashridge Business School.

setzte nicht bereit waren, ihre Zeit in den Dienst der Wissenschaft zu stellen. Ich glaube aber, dass die Teilnahme an solchen Studien zunehmen wird, wenn die Fremdevaluation zunehmend zur Qualitätssicherung gehört und es sich für alle Beteiligten lohnt, auf Coaches zurückgreifen zu können, die Effektivität und nicht

bloß „eine hohe Kundenzufriedenheit“ oder ein „Gewohnheitsrecht in den Unternehmen“ vorweisen können.

Warum haben gerade in Deutschland nur so wenige Coaches mitgemacht?

De Haan: Das kann ich nicht sagen. In einigen Fällen habe ich gehört, dass es ein Problem war, dass der Fragebogen auf Englisch war.

Was waren die wichtigsten Ergebnisse?

De Haan: Bisher sind 75 Prozent der Daten ausgewertet. Ein Ergebnis ist die sehr starke Korrelation zwischen Beziehung und Effektivität. Je besser die Beziehung zwischen Coach und Klient, desto besser das Endergebnis. In der Einschätzung der Wirksamkeit des Coaching-Prozesses zeigten Coach, Klient und Auftraggeber eine erstaunlich gute Übereinstimmung. Was die Beziehung anbelangt, so stimmen die Aussagen von Coach und Klient ebenfalls in hohem Maße überein. Sehen beide die Beziehung als gut an, wirkt sich das positiv auf das Resultat aus. Ein weiteres Ergebnis der Studie ist, →

→ dass diese Beziehung auch abhängig ist vom gegenseitigen Vertrauen, vom klaren Auftrag und vom Ziel.

Das Wichtigste ist also die Beziehung?

De Haan: Die Beziehung zwischen Coach und Klient ist in der gesamten Studie der stärkste Prädiktor für die Effektivität von Executive Coaching. Entscheidender für ein erfolgreiches Coaching scheint folglich die Beziehungsgüte zu sein, ganz unabhängig von einer eingesetzten Me-

thode. Und die Beziehung hängt wiederum zusammen mit dem gegenseitigen Vertrauen und dem Vertrauen des Klienten in seine eigenen Fähigkeiten. Das sind daher die „active ingredients“ eines guten Coaching-Prozesses.

Je mehr ein Klient an sich selbst glaubt, umso besser ist das Resultat?

De Haan: Ja, die Selbstwirksamkeitserwartung – das heißt letztlich auch die Motivation für das Coaching – des Klienten

korreliert sowohl mit der Beziehung, als auch mit dem Ergebnis und zwar sowohl aus der Sicht des Klienten, als auch aus der Sicht des Coachs. Wenn der Klient selbst nicht davon überzeugt ist, dass ihm eine Veränderung gelingt, hat das negative Auswirkungen sowohl auf die Beziehung, als auch auf das Ergebnis. Daraus können zukünftig sicherlich wichtige Maßnahmen zur Verbesserung von Coaching-Prozessen abgeleitet werden.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●

Studie: Effektivität von Führungskräfte-Coachings

Hintergrund. Das Ashridge Centre for Coaching hat weltweit die bisher größte Coaching-Studie durchgeführt. Einzigartig ist nicht nur die Größe der Studie (2.018 ausgefüllte Klienten-Fragebögen, 1.800 entsprechende Fragebögen von Coachs und 130 Fragebögen von Auftraggebern), sondern auch die Methode. Zu einem Coaching-Prozess gaben nicht nur Klienten und Coachs Auskunft, sondern auch die jeweiligen Auftraggeber in den Unternehmen.



Foto: Schwertfeger

Ashridge. „Real answers to the real challenges“ verspricht die britische Business School.

hungsqualität, als auch mit dem Ergebnis. Für die Beziehung scheint es vorteilhaft, wenn sich Coach und Klient ähnlich sind, für ein gutes Resultat scheint es von Vorteil zu sein, wenn Coach und Klient verschiedene Persönlichkeitsmerkmale mitbringen.

Weitere Erkenntnisse der Studie sind im Laufe des Jahres zu erwarten, wenn alle Daten ausgewertet und analysiert sind. Auch Geschlecht, Coaching-Dauer und andere Aspekte lassen weitere spannende Erkenntnisse erwarten. Ein ausführlicher Bericht über die Studie erscheint im September in der Fachzeitschrift „Wirtschaftspsychologie aktuell“.

Die britische Ashridge Business School gehört zu den führenden europäischen Business Schools. Schwerpunkte ihrer Arbeit sind Programme für Führungskräfte (Executive Education). Das Ashridge Centre for Coaching ist ein international anerkanntes Forschungs- und Ausbildungszentrum im Bereich des Executive Coaching. Zu den speziellen Business-Angeboten gehört auch das zweijährige, berufsbegleitende Studium zum „Ashridge Masters in Executive Coaching“.

www.ashridge.org.uk/centreforcoaching

Ziel der Studie ist es, sowohl die Effektivität von Führungskräfte-Coaching zu erforschen, als auch Faktoren zu analysieren, die für die Ergebnisse verantwortlich sind. Bisher wurden 75 Prozent der Daten ausgewertet. Hier die ersten Ergebnisse:

- Die Coaching-Beziehung bleibt der beste Prädiktor des Coaching-Ergebnisses. Je besser die Coaching-Beziehung zwischen Coach und Klient, desto erfolgreicher das Coaching.

- Klient, Coach und Sponsor stimmen in ihrer Einschätzung des Coaching-Erfolgs erstaunlich gut überein.
- Die Selbstwirksamkeitsüberzeugung des Klienten korreliert mit dem Resultat. Je mehr der Klient an sich glaubt und auch motiviert für sein Coaching ist, desto bessere Resultate sind durch den Coaching-Prozess zu erzielen.
- Persönlichkeitsmerkmale von Coach und Klient korrelieren sowohl mit der Bezie-



Arbeitsmaterialien für die Personalentwicklung

Konflikte im Team

Marketing

Mitarbeitergespräche

Teamentwicklung

Problemlösung

Problemanalyse

Kommunikation

Arbeitsplatzorganisation

Gesprächstechniken

Motivation

Verkauf

Konflikte lösen

Besprechungsmanagement

Visualisierungstechniken

Führung

... und weitere 60 lieferbare Themen.

**Neugierig? Dann fordern Sie 1 Produkt
Ihrer Wahl kostenlos an. Preis je Titel € 22,-.**

Einfach Code einscannen

(einfach den Code auf
Ihrem Handy einlesen;
Kostenlose Handy-
Software gibt es im
Internet)



oder Suchbegriff „30-Minuten“ unter:

www.juenger.de

Noch Fragen? info@juenger.de
Jünger Medien Verlag | Offenbach