

Ohne Beziehung ist alles nichts

Wir haben uns die immer noch größte quantitative Coachingstudie angeschaut – und sie qualitativ auf 6 Ergebnisse verdichtet

Folgende Wirkstoffe wurden untersucht

- › Ob ein Coach weiblich oder männlich ist; intern oder extern; erfahren oder unerfahren
- › Typen von Coaches (z. B. Coaches für Führung/Organisation und für Karriere-Entwicklung)
- › MBTI-Persönlichkeitsprofile* von Coaches und Coachees
- › Passung der MBTI-Persönlichkeitsprofile von Coach und Coachee
- › die Stärke der Beziehung («Arbeitsbündnis») zwischen Coach und Coachee
- › die relative Stärke von drei Aspekten dieser Beziehung: Vereinbarung über die Ziele des Coachings; Vereinbarung über die Aufgaben des Coachings; und effektive Bindung oder «Klick» zwischen Coach und Coachee
- › Selbstwirksamkeit oder Selbstmotivation von Coaches
- › Selbstwirksamkeit oder Selbstmotivation von Coachees.

* Der Myers-Briggs Typenindikator (MBTI) basiert auf Carl Jungs Theorie zum psychologischen Typ und zeigt Persönlichkeitspräferenzen in vier Dimensionen an: (1) Worauf jemand seine Aufmerksamkeit richtet – Extraversion (E) oder Introversion (I), (2) Wie jemand Informationen aufnimmt – durch sensitives Empfinden (S) oder Intuition (N), (3) Wie jemand Entscheidungen fällt – durch Denken (T) oder Fühlen (F), (4) Wie jemand mit der Welt umgeht – durch Urteilen (J) oder Wahrnehmen (P)



Von 2011 bis 2016 hat das Ashridge Center for Coaching in Zusammenarbeit mit der Freien Universität Amsterdam und der Universität Sydney die bisher größte Studie über die Wirksamkeit von Coaching organisiert. Mit 3.882 ausgefüllten und im Detail analysierten Fragebögen. Die Daten wurden von verschiedenen Coaching-Netzwerken und Berufsverbänden gesammelt. Insgesamt gingen 1.895 Fragebögen an Coachees in 34 Ländern, weitere 1.895 Fragebögen an Coaches, außerdem 92 Fragebögen an Coaching-»Sponsoren«, in der Regel Kontraktverantwortliche wie Manager oder HR-Direktoren. Die ausgefüllten Fragebögen wurden im Rahmen bestehender Coaching-Kontrakte ausgefüllt (man darf also von ausgeprägter Praxisnähe der Studie sprechen). Die Forschung fokussierte auf Coaching-Wirkstoffe; also auf Faktoren in Coaching-Sitzungen, die signifikant mit der Wirksamkeit von Coaching korrelieren.

Die wichtigsten Ergebnisse und Erkenntnisse für die Coaching-Praxis

Folgendes lässt sich (dezent überspitzt) zur Wirksamkeit von Coaching aus der Studie ableiten – inklusive ein paar Empfehlungen für Coaches und Organisationsverantwortliche:

1 Der mit Abstand wichtigste Wirkstoff: die Coaching-Beziehung

Coachees, Coaches und Organisationsverantwortliche bestätigen eindeutig: Die Beziehung (das »Arbeitsbündnis«) zwischen Coach und Coachee ist der entscheidende Wirkstoff für effektives Coaching. Alle anderen Faktoren sind nur dann wirksam, wenn die Coaching-Beziehung intakt und stark ist. Mit Blick auf die drei Aspekte der Coaching-Beziehung (1. Vereinbarung über die Aufgaben; 2. Vereinbarung über die Ziele; und 3. affektive Bindung zwischen Coach und Coachee) ist auch bemerkenswert: Die ersten beiden Beziehungsaspekte korrelieren deutlich stärker mit der Wirksamkeit des Coaches als der dritte. Der ominöse »Klick« in der Coaching-Beziehung scheint viel weniger wichtig zu sein als die richtige Vereinbarung über die Aufgaben und Ziele des Coachings.

Coaches und Auftraggeber tun daher gut daran, das Arbeitsbündnis weiter zu optimieren, indem sie sehr auf Kontrakte achten; klug und klar über die beabsichtigten Ziele und Methoden verhandeln; außerdem die entstehende/sich entwickelnde Coaching-Beziehung immer wieder überprüfen und reflektieren.

2 Persönlichkeit ist nicht so wichtig

Weder die Persönlichkeit (gemessen am MBTI) eines Coaches und Coachees noch die Passung der beiden Persönlichkeiten machen einen Unterschied in Bezug auf die Qualität der Arbeitsbeziehung – und damit auf die Wirksamkeit des Coachings. Etwas erstaunlich, oder? (»Persönlichkeit« ist aber nicht der einzige Faktor, der sich als nicht besonders wichtig für die Wirksamkeit herausstellte: die

Erfahrung eines Coaches, ob er/sie intern oder extern coacht, die Coachtypen, die Formen des Coachings und ob das Coaching in die Entwicklungs- oder Führungsprogramme der Organisation integriert sind – alles nicht so wichtig für die Effektivität eines Coachings, so die Studie.)

3 Selbstwirksamkeit ist nicht zu unterschätzen

Eine weitere Erkenntnis: Je besser die Selbstwirksamkeit eines Coachees, desto besser die Vereinbarung über Aufgaben und Ziele – und damit desto effektiver das Coaching. Allerdings gilt wie bereits erwähnt: Der Großteil dieses Effekts wird durch die Coaching-Beziehung bestimmt.

Klar ist: An der Selbstwirksamkeit des Coachee als Schlüsselerkrankstoff für die Wirksamkeit sollten Coaches und Sponsoren intensiv arbeiten. Ganz konkret kann es nützlich sein, den Coachee zu Beginn des Coachings einen Fragebogen zur Selbstwirksamkeit ausfüllen zu lassen. Wird eine geringe Selbstwirksamkeit attestiert, kann genau das reflektiert und die Verbesserung der Selbstwirksamkeit ein Ziel des Coachings werden.

4 Ein Coachee sucht seinen Coach besser selber aus

Alle Ergebnisse der Studie sprechen gegen ein »externes Matching«, bei dem z. B. ein HR-Direktor oder Manager auf der Grundlage von Lebensläufen entscheidet, welcher Coach welchem Coachee zugeordnet wird. Die bessere Art und Weise eine Coaching-Beziehung zu beginnen: Der Coachee trifft selber einen oder mehrere Coaches und entscheidet sich; er*sie ist es auch, der*die innerhalb der Beziehung geeignete Vereinbarungen über die eigentliche Aufgabe und zu erreichenden Ziele des Coachings trifft. Gehört im Grunde auch zur Stärkung der Selbstwirksamkeit.

5 Frau coacht (etwas) besser

Laut Studie erbringen weibliche Coaches geringfügig bessere Leistungen als männliche. So geringfügig, dass dieser Faktor weitere Untersuchungen verdient. Beachtlich auch: Coaching wird oft als »Frauenberuf« beschrieben, mit Verweis auf die »Hebamme« als Metapher und die Göttin Athene als »Schutzpatronin«.

6 Weitere Forschung, bitte

Diese große Studie lief von 2011 bis 2013, die Auswertung erfolgte bis 2016. Jetzt ist 2020. Zeit also für weitere Forschung, die Relevantes zum Wesen von Coaching zutage fördert. U. a. bleibt ja die fundamentale Forschungsfrage interessant: Wie prüft oder misst man die Qualität von Coaching?

Verantwortlich für die Studie: ERIK DE HAAN, Direktor des Ashridge Centre for Coaching und Professor für Organisationsentwicklung und Coaching an der Freien Universität Amsterdam, im Fachbereich Wirtschaft.

Mehr Info hier:

<https://ee.sbe.vu.nl/nl/management/opleidingen/executive-coaching/>

<https://www.hult.edu>

<http://www.erikdehaan.com>