

Ein Instrument zur Unterstützung von Veränderungs- prozessen

Coaching bewirkt (nicht immer) Wunder

DAS PROBLEM

Wer heute etwas auf sich hält, lässt sich coachen. Der Coachingmarkt boomt und verzeichnet ein rasantes Wachstum in allen Bereichen: Neben der Nachfrage steigt auch die Anzahl an verzeichneten Coachs. Gleichzeitig wächst die Zahl der Zielgruppen und damit auch das Spektrum an Angeboten. Coaching ist lange nicht mehr nur der obersten Führungsetage vorbehalten, sondern scheint unter anderem Teil der allgemeinen Identitäts- und Sinnsuche zu sein und wird immer mehr als „Allheilmittel“ eingesetzt. In der Personalentwicklung wird Coaching perspektivisch als eines der wichtigsten Instrumente der Zukunft eingeschätzt (Schermuly / Schröder 2012). Doch was kann Coaching wirklich bewirken? Ist Coaching sein Geld wert?

DIE AUTORIN

HANNAH RAUTERBERG ► Beraterin bei HRpepper Management Consultants in Berlin. Sie ist Diplom-Psychologin, zertifizierte Kommunikationstrainerin und systemischer Coach.



DIE WISSENSCHAFT

Studien belegen die zahlreichen positiven Effekte von Coaching: Klienten fühlen sich entlastet, entwickeln neue Sichtweisen, erhöhen ihre Reflexions-, Kommunikations- und Führungskompetenzen und handeln oft effektiver und ertragreicher für ihre Organisationen (z. B. Künzli 2005). Ist Coaching also unser neues Wundermittel? Eine Studie von Schermuly und Kollegen (2014) zeigte kürzlich ein anderes Bild. Unabhängig vom Erfolg eines Coachings wurden in jedem Coaching durchschnittlich zwei negative Effekte gefunden. In Experteninterviews mit 21 Coachs wurden zunächst potenzielle negative Effekte von Coaching erfragt. In einer anschließenden Fragebogenstudie bewerteten 123 Coachs Dauer, Häufigkeit und Intensität von definierten negativen Effekten in einem kürzlich von ihnen durchgeführten Coaching. Bereits das Ergebnis hinsichtlich der Häufigkeit überrascht: In 57,4 Prozent der bewerteten Coachings trat nach Angaben der Coachs mindestens ein negativer Effekt auf. Am häufigsten wurden durch das Coaching tiefer gehende Probleme beim Klienten angestoßen, die nicht bearbeitet werden konnten (26,0 %). Weitere negative Effekte waren zum Beispiel die Verringerung der wahrgenommenen Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit (17,1 %) oder eine Beziehungsverschlechterung zum Vorgesetzten (13,8 %).



Ursachen für das Auftreten der negativen Effekte wurden in den Bereichen (1) Coach, (2) Klient, (3) Organisation des Klienten und (4) Rahmenbedingungen erfragt. Aus den Ergebnissen sollten sich damit klare Implikationen für die Coachingpraxis ergeben. Aufseiten des Coachs wurde als häufigste Ursache für negative Effekte eine fehlende Supervision angegeben.

Die Klienten hingegen brachten häufig ein zu geringes Problembewusstsein mit. Darüber hinaus war Zeitmangel im Coaching ein generelles Problem. Geringe Transfermöglichkeiten in der Organisation des Klienten erschwerten es, das im Coaching Gelernte anzuwenden. Als wichtiges Nebenergebnis mit hoher Praxisrelevanz zeigte sich außerdem: Je mehr Themen im Coaching behandelt wurden, desto mehr negative Effekte traten auf. Wichtig bei der Betrachtung der Ergebnisse ist allerdings, dass Dauer und Intensität des Großteils der negativen Effekte sehr gering waren. Gleichzeitig wurden die Coachings unabhängig von den auftretenden negativen Effekten als sehr erfolgreich eingeschätzt.

Wissenschaftler sprechen etwas resigniert davon, dass nur ein Prozent der Praktiker wissenschaftliche Artikel liest. Diese handeln somit überwiegend intuitiv. Die Kolumne „Evidenz to Go“ setzt dem etwas entgegen und geht den Überzeugungen des (Personal-) Managements auf den Grund: Sind die vielfach unterstellten Zusammenhänge und Annahmen mit einer empirischen Evidenz belegbar?

DIE PRAXIS

Was lässt sich aus den Studienergebnissen für die Praxis ableiten? Coaching wirkt. Wer auf der Suche nach einem Wundermittel ist, stellt jedoch die falschen Erwartungen an Coaching. Vielmehr gilt es einerseits, eine Sensitivität für die richtigen Rahmenbedingungen im Coaching zu entwickeln, um negative Effekte zu vermeiden. Dazu gehören beispielsweise ein gutes Erwartungsmanagement mit dem Klienten ebenso wie Supervision für den Coach oder eine Begrenzung der Anzahl der im Coaching zu behandelnden Themen. Andererseits gilt es, Coaching als das wahrzunehmen und anzubieten, was es ist: Ein Instrument zur Unterstützung von tief greifenden Veränderungsprozessen, die selten ohne eine bittersüße Note auskommen. ●

Literatur

- Künzli, H. (2005): Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching, in: OSC Organisationsberatung – Supervision – Coaching, 12 (3), 231–244
- Schermuly, C. C. / Schermuly-Haupt, M.-L. / Schölmerich, F. / Rauterberg, H. (2014): Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie ... – Negative Effekte von Coaching, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 58 (1), 17–33
- Schermuly, C. C. / Schröder, T. (2012): Personalentwicklung im Jahr 2020, in: Wirtschaft & Weiterbildung, 9, 24–25