

BEWERTUNG VON COACHINGPROZESSEN

Weißer Fleck auf der Coachinglandkarte



Foto: framacho/photocase.com

Bisher fehlt ein objektiver Blick auf Coachingprozesse und ihre Bewertung, bemängeln Harald Geißler und Robert Wegener.

Coaching ist als Beratungsformat so beliebt wie nie. Doch was genau ein gutes Coaching ausmacht, dafür gibt es bisher keine einheitlichen Bewertungskriterien, kritisieren Harald Geißler und Robert Wegener. Warum sich die Zukunft der Profession aus ihrer Sicht an der Etablierung einheitlicher Standards entscheidet und was dafür nötig ist, erklären die Coachingwissenschaftler in Training aktuell.

Coaching trifft offensichtlich einen Nerv unserer Zeit: Kaum ein Beratungsformat wird derzeit mehr nachgefragt, wie Marktstudien zeigen. Doch woran erkennt man ein gutes Coaching? Ist ein Coaching dann gut, wenn es der Klient als gut befindet? Oder dann, wenn Dritte konkrete Verhaltensveränderungen bei den Coachees beobachten?

Blickt man auf der Suche nach Antworten auf die aktuelle Coachingforschung, findet man zwar viele Studien, die nachweisen, dass Coaching erfolgreich ist. Völlig unklar ist hingegen bisher, was genau Coaching erfolgreich macht.

Aus unserer Sicht ist es jedoch unabdingbar, dass nicht nur die Ergebnisse bewertet werden, sondern auch der Coachingprozess an sich.

Dafür sprechen eine Reihe von Gründen: Coachingklienten haben das Recht zu wissen, woran sie die Qualität von Coachingprozessen erkennen können, in denen sie sich gerade befinden – auch um zu entscheiden, ob sie den Prozess fortführen oder abbrechen möchten. Gleichzeitig müssen auch Coachs in der Lage sein, die Qualität ihrer Coachingprozesse zu beobachten und gegebenenfalls zu verbessern – und zwar noch bevor sie abgeschlossen sind. Und letztlich sollte die Frage, wie Coachingprozesse zu bewerten sind, auch all diejenigen umtreiben, die Coachs ausbilden oder supervidieren.

Experiment mit eindeutigem Ergebnis

All diese Punkte haben uns dazu veranlasst, ein Experiment durchzuführen: Wir haben renommierte Wissenschaftler und Coachs gebeten, die im Bereich der Ausbildung engagiert sind, einen als Transkript vorliegenden, aus drei Sitzungen bestehenden Coachingprozess zu bewerten. Unser Ziel war es zu ermitteln, ob sich aus der Summe der vorgelegten Analysen eindeutige Kriterien oder ein Standardverfahren zur Bewertung herausarbeiten lassen. Das Experiment zeigte jedoch klar, dass die Herangehensweisen in Bezug auf die Bewertung von Coachingprozessen derzeit sehr unterschiedlich sind, und die von den Experten zugrunde

gelegten Bewertungskriterien so stark variieren, dass sich daraus keine Standards formulieren lassen.

Ein Beispiel: Bei der Bewertung des Coachings, dem wir den Namen gegeben haben „Vor einem großen Sprung nach vorn“, kommt etwa Siegfried Greif, Coachingwissenschaftler an der Universität Osnabrück zu dem Ergebnis, dass dieses Coaching bezüglich der von ihm rekonstruierten Wirkfaktoren und unter Anwendung des ebenfalls von ihm entwickelten Ratingverfahrens unterhalb der Professionalitätsstandards liegt, die er an Coaching anlegt. Zu einer deutlich positiveren Einschätzung hingegen kommt Coachausbilderin Astrid Schreyögg. Sie legt zwar auch die Greif'schen Wirkfaktoren zugrunde, nutzt diese aber für eine interpretativ-rekonstruktive Prozessanalyse. Beide Experten kommen zu vollkommen unterschiedlichen Schlussfolgerungen – was an sich nicht problematisch ist. Es mangelt jedoch noch an einem vernetzten Denken und zwar sowohl

in der Praxis als auch in der Wissenschaft. Gemeint ist damit das noch zu geringe Interesse, sich mit jeweils anderen Bewertungskriterien und den Begründungszusammenhängen auseinanderzusetzen, um sich auf diesem Weg auf einen Standard zu einigen. Solange das nicht geschieht, kann man nicht von einer professionellen Bewertung sprechen.

Keine Professionalisierung ohne Bewertungsstandards

Mit der Veröffentlichung der unterschiedlichen Bewertungsverfahren in Buchform (siehe Kasten rechts) wollten wir auf diesen weißen Fleck auf der Landkarte des Coachingdiskurses aufmerksam machen. Gleichzeitig sollte deutlich werden, wie anspruchsvoll es ist, Coachingprozesse valide zu bewerten. Mit dem Buch gibt es somit eine erste Auslegeordnung möglicher Vorschläge. Diese benötigen jedoch dringend weiterer Vertiefung und Modifizierung.

LITERATUR

» Harald Geißler, Robert Wegener (Hrsg.): *Bewertung von Coachingprozessen*. Springer, Wiesbaden 2015, 34,99 Euro.

Der Weg zu gut durchführbaren, gleichermaßen aussagekräftigen und auch validen Auswertungsverfahren ist noch weit, aber dringend notwendig. Denn damit verbunden ist die Frage, welchen Status Coaching in der Zukunft haben soll. Insofern befinden wir uns derzeit an einem spannenden Punkt: Wenn Coaching zu einer Profession werden soll, die vom Status her mit der Tätigkeit eines Rechtsanwalts, einer Ärztin oder eines Psychotherapeuten vergleichbar ist, dann ist die weitere Entwicklung und Etablierung valider, wissenschaftlich und gleichzeitig auch gut umsetzbarer Bewertungsverfahren fundamental.

Bleibt es jedoch bei den noch wenig ausgearbeiteten und in den Kinder-

Interesse an der Wissenschaft besteht nur, wenn sie Argumente für den Verkauf liefert.

schuhen steckenden Bewertungsvorgehen, die derzeit erkennbar sind, wird Coaching auch in Zukunft eine mehrheitlich marktregulierte Dienstleistungsmaßnahme bleiben. Der einzige Weg, um miteinander und voneinander zu lernen, wie man Coachingprozesse angemessen bewerten kann, ist es, den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis zukünftig zu intensivieren.

Derzeit ist allerdings oft zu beobachten, dass die Coachingwissenschaft zu einem Erfüllungsgehilfen der Verkaufsförderung gemacht wird: Sie soll der Praxis gute Argumente für den Verkauf von Coachingdienstleistungen liefern. Gleichzeitig möchte man sich aber nicht in die Karten schauen lassen. Will heißen: Man möchte sich nur ungern evaluieren lassen. Auf diese Weise werden jedoch sowohl die Wissenschaft als auch die Praxis zum Verlierer. Das Ziel sollte sein, dass sich Wissenschaft und Praxis auf Augenhöhe begegnen, um gemeinsam zu lernen.

Ein erstes Kriterium?

Ein erster Ansatz, um Coaching zu bewerten, könnte aus unserer Sicht sein, zu schauen, wie konsequent das Kriterium des Problemlösungsunterstützungsbedarfs eines Klienten innerhalb eines Coachings in den Mittelpunkt gerückt wird. Was genau ist damit gemeint? Die Qualität von Coaching ist daran zu erkennen, wie gut es dem Coach gelingt, den Klienten bei seiner Problemlösung zu unterstützen. Schließlich ist das das Anliegen des Klienten, der Grund weshalb er sich an den Coach wendet.

Das klingt naheliegend, ist auf den zweiten Blick aber meist ein komplexeres Unterfangen. Denn oft ist es so, dass der Klient nicht genau weiß, was sein Problem ist. Oder er erkennt nicht, dass hinter dem Problem, das ihm bewusst ist, ein anderes, unbewusstes liegt. Die wichtigste – wenn auch schwierigste – Aufgabe des Coachs ist es deshalb, auf der einen Seite den Unterstützungsbedarf, den der Klient formuliert, ernst zu nehmen, und auf der anderen Seite, mit ihm zusammen kritisch zu prüfen, ob dieser Bedarf sein wirklicher Bedarf ist. Interessanterweise trägt diese Bedarfsklärung oft zur Lösung des Problems bei, weil das Problem des Klienten bis dato meist darin be-

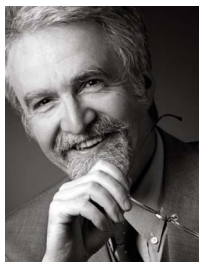
steht, dass er sein wirkliches Problem nicht klar sieht. Damit wird deutlich: Die Ermittlung des Problemlösungsunterstützungsbedarfs des Klienten und die Befriedigung desselben sind nicht zwei getrennte Prozesse, sondern sie sind sehr eng miteinander verbunden.

Reflexionsprozess initiieren

Unsere Hoffnung ist, dass ein Reflexionsprozess beginnt, in dem Kriterien, wie das eben benannte, kritisch geprüft und diskutiert werden. Dazu sollten sich die führenden Experten aus Wissenschaft und Praxis zusammensetzen und klären, welche Standards miteinander vereinbar sind – und welche nicht.

Unsere Überzeugung ist: Die Professionalisierung von Coaching – und damit die Zukunft der Zunft – wird sich an der Frage eines geregelten Bewertungsverfahrens entscheiden.

Harald Geißler, Robert Wegener ■



Die Autoren: Harald Geißler ist Professor an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg und leitet am Management Development Center das Competence Center Coaching mit den beiden Schwerpunkten Coachinggutachten und Virtuelles Coaching. Kontakt: Harald.Geissler@hsu-hh.de



Robert Wegener ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) und Leiter des Internationalen Coachingkongresses „Coaching meets Research“, der alle zwei Jahre an der FHNW in Olten stattfindet. Kontakt: robert.wegener@fhnw.ch



Dieses Abo zahlt sich aus!

Mit einem **Klick** zum Abo:

www.trainingaktuell.de/abo

oder Tel.: 0228/9 77 91-23

E-Mail: abo@trainingaktuell.de

Sie erhalten 12 x jährlich **Training aktuell** ■ eine Prämie gratis ■
Lieferungen bequem frei Haus ■ viele zusätzliche Services (s. unten)

Sonderpreis auf Fachbücher
der Edition Training aktuell

10€
pro Buch gespart



Sonderpreis auf **Neuerscheinungen** wie
Trainer-Kit Reloaded oder Microtraining
Sessions und viele mehr

Ladenpreis: 49,90 EUR
für Abonnenten: **39,90 EUR**

Bis zu 50 Euro Rabatt bei den
Petersberger Trainertagen

50€
Rabatt



Preisbewusst netzwerken auf
Deutschlands größtem Trainerkongress

regulärer Eintritt: 448 EUR
Sonderpreis: **398 EUR**
Frühbucher: **398 EUR**
Sonderpreis: **348 EUR**

Im Abo enthalten: alle
Honorar- und Marktstudien

99,50€
gespart



Marktdaten und Verdienstmöglichkeiten
kennen. Trendstudien als eBooks
kostenfrei für Abonnenten

Wert: jew. 99,50 EUR
für Abonnenten: **0 EUR**

Premieintrag
in der Expertendatenbank

Die **WeiterbildungsProfis**

149€ Rabatt

Eigenmarketing für WeiterbildungsProfis
mit einem Eintrag ins Expertenverzeichnis
www.weiterbildungsprofis.de

Premieintrag: 298 EUR/Jahr
für Abonnenten: **149 EUR/Jahr**

Im Abo enthalten:
Themendossiers für Trainer

19,80€
gespart



Praxishilfen zu
Schwerpunkthemen
z.B.: Online-Marketing

Ladenpreis: 19,80 EUR
für Abonnenten: **0 EUR**

50 % Rabatt auf
Trainings-Musterverträge

13€
50% Rabatt



Musterverträge nutzen
z.B.:
Coaching-Verträge – 4 Vorlagen

regulär: 26 EUR
Sonderpreis: **13 EUR**