



# Coaching-Prozessforschung

Forschung und Praxis im Dialog

V&R

Herausgegeben von  
Robert Wegener / Agnès Fritze /  
Marianne Hänseler / Michael Loebbert





Robert Wegener/Agnès Fritze/Marianne Hänseler/  
Michael Loebbert (Hrsg.)

# Coaching-Prozessforschung

Forschung und Praxis im Dialog

Mit 14 Abbildungen und 24 Tabellen

Vandenhoeck & Ruprecht

Publiziert mit der Unterstützung des Schweizerischen Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.de> abrufbar.

© 2018, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen  
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: [gudiny/shutterstock.com](http://gudiny/shutterstock.com)

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

**Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | [www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)**

ISBN 978-3-647-40292-5

## Inhalt

Dank .....	7
Einleitung der Herausgeberinnen und Herausgeber .....	11
<i>Michael Loebbert, Robert Wegener, Agnès Fritze und Marianne Hänseler</i>	
<b>Teil 1 – Ansätze der Coaching-Prozessforschung</b>	
Konturen einer prozessorientierten Coaching-Forschung .....	19
<i>Robert Wegener</i>	
Psychologische Coaching-Forschung zu Interaktionsprozessen, Coaching-Formaten und Diagnoseinstrumenten .....	37
Empirische Erkenntnisse als Anregungen für die Coaching-Praxis der Zukunft	
<i>Sina Gessnitzer, Eva-Maria Schulte und Simone Kauffeld</i>	
Kritische Momente im Coaching .....	56
Wie Klienten und Klientinnen, Coaches und Interessengruppen Veränderungen wahrnehmen	
<i>Erik de Haan und Christiane Nieß</i>	
Ein sprechakttheoretischer Ansatz zur Evaluation von Coaching-Prozessen .....	67
<i>Harald Geißler</i>	
Das Coaching Process Q-Set (CPQS) .....	90
Ein Instrument zur Erforschung von Coaching-Prozessen und zur Aus- und Weiterbildung von Coaches	
<i>Adrian Myers</i>	

Wie im Coaching neue Einsichten entstehen . . . . .	112
Anregungen für eine theoriegeleitete Erforschung innerpsychischer Prozesse <i>Siegfried Greif und Frank Riemenschneider-Greif</i>	
Äußerung für Äußerung zum Coaching-Prozess . . . . .	137
Das Potenzial einer gesprächsanalytisch fundierten Coaching-Prozessforschung <i>Eva-Maria Graf</i>	
Veränderungsprozesse im Coaching sichtbar machen . . . . .	158
Theoretische Herleitung und praktischer Nutzen eines onlinegestützten Verfahrens in der prozessorientierten Beratung <i>Christiane Schiersmann und Ariane Wahl</i>	
<b>Teil 2 – Auf dem Weg zu einer Coaching-Wissenschaft</b>	
<b>Bilanz und Ausblick</b>	
Was wirkt eigentlich in der Beratung? . . . . .	175
Auf dem Weg zu einer allgemeinen Theorie der Beratung <i>Christiane Schiersmann und Heinz-Ulrich Thiel</i>	
Erfolgsfaktoren – wie Coaching wirksam wird . . . . .	194
<i>Michael Loebbert</i>	
Abenteuer, Traum und Normalität einer Coaching-Wissenschaft . . . . .	215
Wissenschaftstheoretische Reflexionen <i>Marianne Hänseler</i>	
Die Autorinnen und Autoren, Herausgeberinnen und Herausgeber . . . . .	233

## Dank

Der vorliegende Band – »Coaching-Prozessforschung. Forschung und Praxis im Dialog« – besteht aus Beiträgen zum vierten Internationalen Coachingkongress, der unter dem Titel »Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching« stand und am 14. und 15. Juni 2016 in Olten/Schweiz durchgeführt wurde, organisiert durch die Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. Für die Bereitschaft, sich an den Anforderungen der Herausgebenden zu orientieren, sei den Autorinnen und Autoren herzlich gedankt. Wir danken ferner den folgenden Partnern für ihre Unterstützung, die den Kongress und diese Publikation erst ermöglicht hat:

## Förderorganisationen

- SGSA Schweizerische Gesellschaft für Soziale Arbeit
- SNF Schweizerischer Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung

## Hauptponsoren

- BSO Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung
- DGsv Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V.\*
- EMCC European Mentoring and Coaching Council Schweiz
- FSP Föderation der Schweizer Psychologinnen und Psychologen
- KICK Institut für Coaching und Kommunikation
- OEVS Österreichische Vereinigung für Supervision und Coaching
- SGfB Schweizerische Gesellschaft für Beratung
- ZHAW Departement Angewandte Psychologie, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften



## Hochschulpartner

- Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
- Institute of Coaching, Harvard Medical School
- Pädagogische Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
- Universität Salzburg, Universitätslehrgang für Supervision, Coaching und Mediation
- Departement Angewandte Psychologie, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW

## Unternehmenspartner

- Coaching Company Pro GmbH
- CZO Coachingzentrum Olten
- CoBeCe Coaching- & Beratungs-Centrum
- C for C Coaching for Core
- Change Coaching GmbH
- Curaviva Weiterbildung
- isi institut für systemische impulse
- SHS CONSULT
- Tobler Management
- Trigon Entwicklungsberatung
- Wilob Weiterbildungsinstitut für lösungsorientierte Therapie und Beratung

## Verbandspartner

- ACC Austrian Coaching Council
- ANSE Association of National Organisations for Supervision in Europe
- DBVC Deutscher Bundesverband Coaching e. V.\*
- DCV Deutscher Coaching Verband e. V.\*
- DGfC Deutsche Gesellschaft für Coaching e. V.\*
- DGSF Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie e. V.\*
- EASC European Association for Supervision and Coaching e. V.\*
- ECA European Coaching Association
- EMCC European Mentoring & Coaching Council Germany e. V.\*
- ICF International Coach Federation Switzerland

- Roundtable der Coachingverbände
- SCA Swiss Coaching Association
- SSCP Swiss Society for Coaching Psychology
- UBIT Fachgruppe Wien Unternehmensberatung, Buchhaltung und Informationstechnologie

## **Verlags- und Medienpartner**

- BILDUNGaktuell
- Coaching Magazin
- HR Today
- Lehmanns Media
- Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC)
- Persorama/HR Swiss
- Springer VS

Ein großer Dank geht an Cheryl Meyer, die als unterstützende Fachkraft zur Entstehung dieses Buches maßgeblich beigetragen hat. Ein herzlicher Dank geht auch an Christoph Gassmann, der das Manuskript mit kritischem Blick, inhaltlichem Flair und großer Sorgfalt lektoriert hat. Nicht zuletzt danken wir dem Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, und insbesondere Dr. Imke Heuer, für die kompetente Begleitung.

\* = Mitglied des Roundtable der Coachingverbände



## Einleitung der Herausgeberinnen und Herausgeber

Michael Loebbert, Robert Wegener, Agnès Fritze und Marianne Hänseler

Mit dem Internationalen Coachingkongress »Coaching meets Research«, der 2016 zum vierten Mal stattfand, gibt die Fachhochschule Nordwestschweiz dem Dialog von Praxis und Forschung im Coaching eine Plattform. Darüber hinaus haben wir den Ehrgeiz, diesen Dialog thematisch mitzugestalten, die Argumentationslinien im Fachdiskurs zusammenzufassen und Ausblicke auf die weitere Entwicklung und Professionalisierung von Coaching zu werfen. Angesichts der stürmischen Entwicklung von Coaching als Praxis und als Gegenstand von Wissenschaft ist sonst wenig Zeit – und in Zeiten, in denen schnelle Umsetzbarkeit gefordert wird, wenig Geld –, Ergebnisse der Coaching-Forschung zu diskutieren und zu bewerten.

Coaches sind oft skeptisch, was den Nutzen und Wert von Forschungsergebnissen für ihre Praxis angeht. In gewisser Weise folgen sie dem Argument psychodynamisch konzipierter Beratung und Therapie, dass die Entstehung neuer Bedeutungen nur von denen wirklich beurteilt und bewertet werden kann, die über eine ausgebildete Fachlichkeit verfügen und am Prozess selbst beteiligt waren (vgl. McLeod, 2013, S. 627). Individuelle Coaching-Prozesse sind aus dieser Sicht für Forschungsanstrengungen mit dem Ziel, verallgemeinerbare Aussagen zu erhalten, hermetisch.

Auf der anderen Seite beziehen wir uns im Coaching mit seinen methodischen Vorgehensweisen, Interventionen und Tools auf einen großen und reichhaltigen Fundus psychologischer und sozialwissenschaftlicher (Handlungs-)Forschung. Das haben einmal mehr die Keynotes unseres Kongresses 2016 eindrucksvoll gezeigt. Carol Kauffman beschrieb zum Beispiel den Beitrag von Konzepten und Forschungen der »Positiven Psychologie« für Coaching (vgl. auch Kauffman et al., 2010). David Peterson fokussierte den Kontext der Organisation (vgl. auch Peterson & Kraiger, 2003). – Ohne diese

wissenschaftlichen Bezüge und Erkenntnisse, zum Beispiel zur Bedeutung von Selbstwirksamkeit und Selbststeuerung für Handlungserfolge (Motivationspsychologie), zu den Möglichkeiten emotionaler Selbstregulation (Positive Psychologie), zur Erweiterung von Handlungsspielräumen in sozialen Systemen (Organisationssoziologie), wäre Coaching nicht entstanden. Die Innovation und Eigenständigkeit von Coaching als Beratungsform beruht damit nicht zuletzt auf pragmatischer Theoriebildung und Forschung, die das Subjekt, seine Selbststeuerung und Handlungsspielräume ins Zentrum stellen (vgl. dazu insgesamt Loebbert, 2017).

Das Subjektivitätstheoretische Dilemma der objektiven Uneinholbarkeit subjektiven Bedeutungserlebens einerseits und die Rationalität handlungswissenschaftlicher Forschung andererseits bilden den Ausgangspunkt und den Rahmen für die Entwicklung einer sozialwissenschaftlichen bzw. psychologischen Coaching-Forschung im engeren Sinne. Mit der Bezeichnung »Coaching« versehene Interaktionsprozesse zwischen beratenden Personen (Coaches) und ihren Klienten/Klientinnen (Coachees) sind Gegenstand der Forschungsanstrengung. Forschende wollen besser verstehen, wie Coaching funktioniert (Wirkung), was gutes Coaching ist, wenn es funktioniert (Qualität), und welche Ergebnisse mit Coaching erreicht werden können (Evaluation). Insofern sollte unser Kongress-thema 2016 »Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching« als Überschrift den Stand der Coaching-Forschung bündeln und abbilden.

Damit folgten wir der konzeptionellen Setzung von Coaching-Prozessen als Gegenstand der Coaching-Forschung. Bei der inhaltlichen Auswertung der Kongressbeiträge und der Diskussionen während des Kongresses entstand die Hypothese, dass die klassische Outcome-Forschung (vorher – nachher), die vor allem die Ergebnisse von Coaching beobachtet, im Verhältnis eine nicht mehr ganz so zentrale Rolle zu spielen scheint. »Dass« Coaching wirkt (Künzli, 2009) bzw. dass es zu Verbesserungen bei den Klienten/Klientinnen beiträgt, ist bei allen forschungsmethodischen Problemen der Bewertung von Kontrollgruppen und der Rolle von Interpretationen keine Frage mehr wert. Forschende sind heute weit mehr interessiert am »Wie« – daran, was während einer Coaching-Sitzung oder auch einer Coaching-Sequenz passiert und welche Wirkung damit erzielt werden kann. Damit knüpft Coaching-Forschung als Prozessforschung an Fragestellungen an, wie sie schon in der Psychotherapieforschung bearbeitet wurden: Was sind allgemeinere Wirkfaktoren im Coaching? Welche Rolle spielen kritische oder bedeutsame Momente für das Gelingen von Coaching-Prozessen? Mit welchen Merkmalen können erfolgreiche Coaching-Interventionen beschrieben werden? – Fragen der Konstitution des Gegenstands von Coaching rücken damit in den Mittelpunkt: Was zeich-

net Coaching als Interaktion im Besonderen aus? Wie wird Coaching selbst von den handelnden Personen gesteuert? Was unterscheidet erfolgreiches von weniger erfolgreichem Coaching?

Das Paradigma der Prozessforschung verbindet aus unserer Sicht die klassischen und oft diversen Perspektiven von qualitativer und quantitativer Forschung, von subjektiver und objektiver Beobachtung, von Ergebnis- und Ereignisforschung, von Prozessmerkmalen und subjektivem Erleben. Und auch die Skeptiker und Skeptikerinnen können damit eingebunden werden. Die Konstruktion von bedeutsamen Momenten im Coaching kann, wenn nicht inhaltlich, so doch faktisch beobachtet werden. Es lässt sich feststellen, *dass* es in einem Coaching zu einem solchen Moment gekommen ist. Damit wird deutlich, dass Forschungsergebnisse auch in der Praxis für die Steuerung von Coaching-Prozessen belangvoll sind: Sprechakttheoretische und linguistische Analysen – mit der Frage, welche Merkmale die Coaching-Interaktion auszeichnen – unterstützen coachende Personen bei der Ausbildung ihres Gegenstandsverständnisses. Prozessergebnis-Forschung rekonstruiert die Entstehung von Bedeutsamkeit und Bedeutung für Klienten/Klientinnen. Neurologische und systemtheoretische Modelle und ihre empirische Rekonstruktion argumentieren für die psychologische Evidenz von Kalkülen der Wirkung von Interventionen. Eine gezielte Adressierung von Wirkfaktoren stellt Reflexionsbegriffe für die Ausbildung und Supervision von Coaching bereit.

Den Anspruch der Prozessforschung, Schlussfolgerungen für eine optimale Gestaltung von praktischen Coaching-Interventionen zu ziehen, scheint uns haltbar und realistisch. Für die sich weiterentwickelnde Theorie kann sie in gewissem Unterschied zu früheren schulmäßigen, zumeist aus therapeutischen Ansätzen entwickelten Konzepten einen Beitrag zu einer systematischen Coaching-Wissenschaft leisten (vgl. dazu die Argumentation von Geißler, 2017, S. 27 ff.). Wissenschaftlich informierte Praktiker/-innen können ihre Interventionen wissenschaftlich begründen und in Bezug auf ihre Wirksamkeit steuern. Ergebnisse der Coaching-Prozessforschung sind für Klienten/Klientinnen und Auftraggebende, für das Assessment von Coaches, für Aus- und Weiterbildner/-innen und für die politische und organisationale Bewertung in den unterschiedlichen Praxisfeldern, wie Führungscoaching, Organisationscoaching, Jobcoaching, Gesundheitscoaching, Laufbahncoaching und auch Sportcoaching, nützlich und maßgebend.

Zum vorliegenden Fachbuch »Coaching-Prozessforschung. Forschung und Praxis im Dialog« haben wir Forscherinnen und Forscher eingeladen, ihre jeweilige Perspektive darzulegen und wenn möglich in einen Zusammenhang zu stellen.

Im ersten Teil werden bewährte und neuere Ansätze der Coaching-Prozessforschung präsentiert. Es werden methodologische Grundlagen und Erkenntnisinteressen dargestellt.

- Der Beitrag von *Robert Wegener*, »Konturen einer prozessorientierten Coaching-Forschung«, skizziert eine Landkarte der aktuellen und künftigen Coaching-Prozessforschung. Darin werden die in dieser Publikation vorgestellten Ansätze verortet, und es wird ein Ausblick auf eine mögliche Weiterentwicklung gegeben.
- Die Braunschweiger Arbeitsgruppe um *Sina Gessnitzer*, *Eva-Maria Schulte* und *Simone Kauffeld* fasst in ihrem Beitrag neuere Forschungen über Interaktionen im Coaching für ein besseres Verständnis von Coaching-Prozessen zusammen.
- *Erik de Haan* und *Christiane Nieß* vergleichen in ihrem Beitrag »Kritische Momente im Coaching« die Wahrnehmungen von Veränderungen aus Sicht von Klienten/Klientinnen, Coaches und Auftraggebenden und fassen damit ihr bereits langjähriges Forschungsprogramm zusammen.
- *Harald Geißler* stellt seine »Grammatik des Coachens« als sinnerschließendes Kategoriensystems zur Evaluation von Coaching-Prozessen vor. Mit dem zehn Dimensionen umfassenden Ansatz werden Sprechakte von Coach und Coachee in ihrem Sinngehalt auf präzise Weise rekonstruiert.
- *Adrian Myers* beschreibt das »Coaching Process Q-Set« (CPQS), ein Instrument zur Erforschung von Coaching-Prozessen und zur Aus- und Weiterbildung von Coaches.
- *Siegfried Greif* und *Frank Riemenschneider-Greif* entwerfen auf der Grundlage psychologischer und neurologischer Befunde eine Forschungsstrategie, wie sich die Entstehung neuer Einsichten im Coaching als erfolgskritische Kategorie theoriegeleitet erkunden lässt.
- *Eva-Maria Graf* identifiziert aus einer gesprächsanalytischen Perspektive vier Basisaktivitäten von coachenden Personen. Diese Aktivitäten unterscheiden Coaching zugleich von anderen sozialen Interaktionen.
- *Christiane Schiersmann* und *Ariane Wahl* zeigen in ihrem Beitrag, wie Veränderungsprozesse im Coaching mit dem »Synergetischen Navigationssystem« (SMS) sichtbar gemacht werden können und welchen Wert dieses Vorgehen für Wissenschaft und Praxis hat.

Der zweite Teil der Publikation enthält drei theoretische Positionen zu Coaching-Prozessen als einem für eine Coaching-Wissenschaft konstitutiven Gegenstand.

- Der Text von *Christiane Schiersmann* und *Heinz-Ulrich Thiel*, »Was wirkt eigentlich in der Beratung – Auf dem Weg zu einer allgemeinen Theorie

der Beratung«, stellt ein theoretisch und empirisch begründetes Modell zur Gestaltung und Analyse von Beratung vor, das einen Beitrag zu deren weiterer Professionalisierung leisten soll. Das Modell strebt eine Verzahnung von zwei (metatheoretischen) Prozessmodellen an und führt Reflexion als zentrale Kategorie ein.

- *Michael Loebbert* konzipiert in seinem Beitrag »Erfolgsfaktoren – wie Coaching wirksam wird« eine Pragmatik, wie Coaching-Prozessforschung in der Beobachtung von Coaching für Ausbildung und Evaluation genutzt werden kann.
- *Marianne Hänseler* schließlich reflektiert die Bedeutung der Prozessforschung für die Etablierung von Coaching als Wissenschaft aus einer wissenschaftstheoretischen Perspektive.

## Literatur

- Geißler, H. (2017). *Die Grammatik des Coachens. Eine empirische Rekonstruktion*. Wiesbaden: Springer.
- Kauffman, C. et al. (2010). The Positive Psychology Approach to Coaching. In T. Bachkirova, E. Cox (Eds.), *The Complete Handbook of Coaching* (pp. 158–161). London: Sage.
- Künzli, H. (2009). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC)*, 16 (1), 4–16.
- Loebbert, M. (2017). *Coaching Theorie. Eine Einführung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- McLeod, J. (2013). *An Introduction to Counselling* (5<sup>th</sup> ed.). Maidenhead: Open University Press.
- Peterson, D. B., Kraiger, K. (2003). A Practical Guide to Evaluating Coaching. In J. E. Edwards et al. (Eds.), *The Human Resources Program Evaluation Handbook* (pp. 262–282). Thousand Oaks: Sage.





# **Teil 1**

## **Ansätze der Coaching-Prozessforschung**



# Konturen einer prozessorientierten Coaching-Forschung

Robert Wegener

Die Absicht der vorliegenden Publikation besteht darin, der Entwicklung von Coaching als Wissenschaftsgegenstand und berufliche Praxis Impulse zu verleihen. Im Vordergrund steht die These, dass in dieser Hinsicht der Coaching-Prozessforschung – im Kontrast etwa zur Coaching-Ergebnisforschung – eine besondere Stellung zukommt. Worin diese besondere Stellung besteht, wird im vorliegenden Artikel herausgearbeitet.

Dazu wird zunächst die Position der Prozessforschung in der gegenwärtigen Coaching-Forschung sichtbar gemacht. Zum Zweiten werden die in diesem Band durch ausgewählte Autorinnen und Autoren vorgestellten Forschungsansätze anhand einer »prozessorientierten Forschungslandkarte« systematisiert, womit ihre je spezifische Bedeutung für die Etablierung von Coaching als Wissenschafts- und Praxisgegenstand deutlich wird.

## 1 Die Bedeutung der Prozessforschung

Versuche, den Stand der Coaching-Forschung zu bilanzieren, sind vielfältig. So gibt es mittlerweile eine Vielzahl von Metaanalysen und Reviews zum Stand der Coaching-Forschung (vgl. Verzeichnis im Anhang 1) und auch eine ganze Reihe Coaching-spezifischer, Peer-Review-basierter Journals und akademischer Lehr- und Handbücher (vgl. Anhänge 2 und 3). Seit der Jahrtausendwende ist ferner ein signifikanter Anstieg wissenschaftlicher Coaching-Monografien zu verzeichnen (Grant, 2011; Kotte, Hinn, Oellerich & Möller, 2016), der mit der Entwicklung der Forschung und der zunehmenden Etablierung von Coaching als Forschungsgegenstand einhergeht. Soziologisch wird insbesondere diese Entwicklung als Hinweis darauf gedeutet, dass Coaching sich in einer fortgeschrittenen Phase der Professionalisierung befindet (Fietze, 2011, 2015, 2017).

Dabei stellt sich die Frage, wie der gegenwärtige Forschungsstand zu bewerten ist und welche Bedeutung der Coaching-Prozessforschung darin zukommt.

Für eine derartige Einschätzung scheint es angemessen, systematisch auf die Coaching-Forschung zu blicken (Wegener, 2017). Dies ist etwa möglich, indem man der Unterscheidung summativer und formativer Evaluation folgt (Scriven, 1980, 1996) und sie, wie dies einige Autorinnen und Autoren bereits geleistet haben (z. B. Ely et al., 2010; Greif, 2008; Möller & Kotte, 2011), auf die Coaching-Forschung überträgt. Besonders ausgereift erscheint in diesem Zusammenhang das von Siegfried Greif entwickelte und international rezipierte *Coaching-Evaluationsmodell* (Greif, 2013, 2016; vgl. Abbildung 1, S. 22). Es enthält eine Menge von Merkmalen, die, empirischen Untersuchungen zufolge, für erfolgreiche Coachings wichtig sind. So unterscheidet Greif in seinem Modell »Voraussetzungen« aufseiten der Coaches, der Coachees und der Organisation. Darüber hinaus enthält das Modell eine Reihe von »Prozessmerkmalen«, die Greif den Coaches, den Coachees und der Coach-Coachee-Beziehung zuordnet. Besonders hervorzuheben sind dabei die Wirkfaktoren (z. B. Zielklärung, Affektkalibrierung, ergebnisorientierte Problem- und Selbstreflexion) im Sinne erfolgsrelevanter Coach-Interventionen. Zusätzlich führt Greif eine Reihe von Ergebnismerkmalen ein, mit denen der Erfolg im Coaching gemessen werden kann.

Greifs Evaluationsmodell ist von Interesse, weil es versucht, den Stand der besonderen empirischen Coaching-Forschung auf kompakte und systematische Weise abzubilden. Es dient so als Orientierung von Wissenschaftlern/Wissenschaftlerinnen zum Stand der Coaching-Forschung. Zum anderen fungiert es über die verdichteten Erfahrungswerte hinaus als zusätzliche Handlungsorientierung für praktizierende Coaches. Dagegen erscheint es zur Systematisierung der Coaching-Prozessforschung und der in diesem Buch vorgestellten Forschungsansätze nicht geeignet. Grund dafür ist, dass sich das Evaluationsmodell von Greif stark am statistischen Paradigma der »Process-Outcome-Forschung« (vgl. weiter unten) orientiert, das auf Kausalzusammenhänge von Input- (Coaching-Bedingungen/Interventionen) und Output-Variablen (Coaching-Ergebnisse) rekurriert.

Entsprechend wird zur Verortung der in diesem Band präsentierten Forschungszugänge eine Systematik prozessorientierter Coaching-Forschungsansätze vorgeschlagen, die aus der Auseinandersetzung mit dem Evaluationsmodell von Greif und in Anlehnung an psychotherapieorientierte Forschungsansätze (vgl. weiter unten) entstanden ist (Wegener, 2017). Diese Systematik in Gestalt einer prozessorientierten Forschungslandkarte soll auch als Aufruf zur Weiterentwicklung der gegenwärtigen empirischen Coaching-Forschung

verstanden werden und, damit verbunden, zu einer Differenzierung der Vorstellungen von Coaching-Prozessen als Forschungsgegenstand beitragen.

Bevor die Systematik vorgestellt wird, wird kurz beschrieben, worin die Kritik am Coaching-Prozessverständnis besteht, das im Evaluationsmodell von Greif implizit enthalten ist und mitunter Ausschlag dafür war, ein alternatives Modell zu entwickeln.

Zur Illustration dieser Kritik, die sich auf die zentrale Position der Wirkfaktoren im Greif'schen Modell richtet, bietet sich die Rezept-Metapher an. Wirkfaktoren können demnach als Zutaten eines erfolgreichen Coachings betrachtet werden. Wie aus diesen Zutaten im Sinne eines Rezepts erfolgreiche Coaching-Prozesse entstehen, bleibt unklar. Das dynamische und komplexe Zusammenspiel von Coach und Coachee wird beschränkt auf zielführende Coach-Verhaltensweisen.<sup>1</sup>

Verbunden mit der eben skizzierten Kritik, weist die Sprachwissenschaftlerin Eva-Maria Graf (2015a, 2015b) darauf hin, dass Wirkfaktoren zwar das »Was«, nicht aber das »Wie« in einem Coaching beschreiben. Darüber hinaus bleibt auch als wichtiges Forschungsdesiderat verborgen, wie im Verlauf eines erfolgreichen Coachings im Sinne von »Suboutcomes« schrittweise »finale Wirkung« entsteht, dies als Grundlage insgesamt als erfolgreich bewerteter Coachings.

Bezogen auf den Anspruch, dem komplexen und dynamischen Charakter von Coaching-Verläufen vermehrt gerecht zu werden, lieferte der Exkurs in die Psychotherapieforschung (vgl. nächsten Abschnitt) eine wichtige inhaltliche Grundlage für die Entwicklung einer »prozessorientierten Forschungslandkarte« (vgl. Tabelle 1, S. 25; Wegener, 2017). Das Ergebnis dieser Auseinandersetzung wird im Folgenden präsentiert; anschließend werden die in diesem Buch vorgestellten Forschungsansätze als wichtige Pionierarbeiten darin systematisiert.

---

1 Wobei wir die Annahme, dass Coaches, die aktiv »Zielklärung«, »Affektkalibrierung«, »ergebnisorientierte Selbst- und Problemreflexion« usw. betreiben, als Coaches mehr Chancen haben, erfolgreich zu sein, als Coaches, die dies nicht tun, keineswegs in Zweifel ziehen.

Voraussetzungen	Coaching-Prozess	Kurzfristige Ergebnisse Allgemeine Kriterien	Spezifisch für Coaching	Langfristige Ergebnisse Individuell
<b>Merkmale der Coaches</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coaching-Schule und Coaching-Ausbildung sowie bevorzugte Methoden</li> <li>- Professionelle Kompetenzen und fachliche Glaubwürdigkeit</li> <li>- Selbstwirksamkeit</li> <li>- Vorherige Klärung der Erwartungen der Kunden / Kundinnen</li> </ul>	<b>Coaching-Beziehung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gegenseitiger Respekt und Vertrauen</li> <li>- Auf Augenhöhe</li> <li>- Coach hat keine den Kunden/ Kundinnen hierarchisch übergeordnete Position mit Entscheidungsmacht über sie</li> <li>- Vertraulichkeit</li> </ul>	<b>Kunde/ Kundin</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zufriedenheit</li> <li>- Zielerreichung und Zielzufriedenheit</li> <li>- Verringerung von negativen Affekten, Angst, Stress und Depressivität</li> <li>- Verbesserung des allgemeinen Wohlbefindens oder der Gesundheit</li> <li>- Höheres Selbstwertgefühl</li> </ul>	<b>Kunde/ Kundin</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zielklarheit und -konkretheit</li> <li>- Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität</li> <li>- Emotionale Klarheit</li> <li>- Ergebnisorientierte Problem- und Selbstreflexion</li> <li>- Selbstwirksamkeit</li> <li>- <i>Perspective taking capacity</i></li> <li>- Leistungs- und Verhaltensverbesserungen</li> <li>- Kompetenzen und Eigenschaften</li> </ul>	<b>Kunde/ Kundin</b> <p>Extrinsisch:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beruflicher Aufstieg</li> <li>- Leistungsvergütungen</li> </ul> <p>Intrinsisch:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitszufriedenheit</li> <li>- Berufliches Commitment und Karrierezufriedenheit</li> <li>- Stressbewältigung und Gesundheit</li> <li>- Work-Life-Balance</li> <li>- Lebenszufriedenheit</li> </ul>
<b>Merkmale der Kunden/ Kundinnen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorwissen über Coaching und realistische Erwartungen</li> <li>- Optimismus</li> <li>- Selbstwirksamkeit</li> <li>- Veränderungsmotivation</li> <li>- Ausdauer</li> </ul>	<b>Verhalten des Coaches</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbstsicheres Verhalten</li> <li>- Wertschätzung und emotionale Unterstützung</li> <li>- Affektkalibrierung</li> <li>- Ergebnisorientierte Aufgaben-, Problem- und Selbstreflexion</li> <li>- Zielklärung</li> <li>- Ressourcenaktivierung</li> <li>- Umsetzungsunterstützung</li> </ul>	<b>Coach</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zufriedenheit</li> <li>- Allgemeines Wohlbefinden</li> <li>- Selbstwertgefühl</li> </ul>	<b>Coach</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbstreflexion</li> <li>- Erfahrungswissen</li> <li>- Professionelle Kompetenzen</li> </ul>	<b>Coach</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bekanntheit und Anerkennung</li> <li>- Vergütung/ Einnahmen</li> <li>- Beruflicher Erfolg</li> <li>- Fachliche Glaubwürdigkeit</li> <li>- Befriedigung der eigenen Helferbedürfnisse</li> </ul>
<b>Organisationale Voraussetzungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Genügend Zeit und Geld</li> <li>- Programmankündigung</li> <li>- Akzeptanz des Programms</li> <li>- Auswahl und Matching der Coaches</li> <li>- Teilnahme von <i>high potentials</i></li> </ul>	<b>Merkmale und Verhalten der Kunden/ Kundinnen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Offenheit</li> <li>- Reflexivität</li> <li>- Zunehmender Optimismus</li> <li>- Zunehmende Selbstwirksamkeit</li> <li>- Selbstmotivierung</li> <li>- Ausdauer</li> </ul>	<b>Organisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zielerreichung bei organisationalen Zielen</li> <li>- Zufriedenheit mit dem Coaching-Programm</li> <li>- Einhaltung des Zeit- und Kostenrahmens</li> </ul>	<b>Organisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teamverhalten und Teamleistungen</li> <li>- Konfliktmanagement</li> </ul>	<b>Organisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisationsklima und -kultur</li> <li>- Führungsverhalten in der Organisation</li> <li>- Leistungen/Produktivität</li> <li>- Effizienz</li> <li>- Kostensenkungen</li> <li>- Wirtschaftliche Erträge</li> </ul>
<b>Organisationaler Kontext</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisationskultur</li> <li>- Transferklima (Förderung der Umsetzung)</li> </ul>				

Abbildung 1: Das Coaching-Evaluationsmodell nach Greif (Quelle: Greif, 2016, S. 169, zit. nach Wegener, 2017)

## 2 Eine prozessorientierte Landkarte als Systematik für die Weiterentwicklung der Coaching-Forschung

Eine Besonderheit der für Coaching adaptierten »prozessorientierten Forschungslandkarte« – die in Tabelle 1 (S. 25) abgebildet wird – liegt darin, dass sie, wie der Name es andeutet, Coaching-*Prozesse* in den Vordergrund rückt. Eine wichtige Grundlage der Entwicklung dieser Landkarte bildete das »Change Process Research«-Paradigma der Psychotherapie-Forschung (Elliott, 2010). Dieses Paradigma systematisiert – ergänzend zu den weitverbreiteten, randomisiert kontrollierten Studien zur Untersuchung von Kausalzusammenhängen – unterschiedliche Zugänge zur Erforschung von Therapieverläufen, die dem dynamischen und komplexen Charakter solcher Verläufe verhältnismäßig gut gerecht werden. Das Paradigma und die damit verbundenen Forschungsstrategien lassen sich zudem gut auf den Kontext von Coaching übertragen (Wegener, 2017).

Inhaltlich enthält die auf diesem Weg entstandene prozessorientierte Forschungslandkarte für Coaching vier übergeordnete Forschungsstrategien, die sich methodologisch und methodisch voneinander unterscheiden (für eine ausführlichere Darstellung vgl. Wegener, 2017). Mit der ersten Strategie, dem »*Process-Outcome Design*«, die mit der dem Evaluationsmodell von Greif zugrunde liegenden Logik in direkter Verbindung steht, wird eine quantitative Forschungsstrategie beschrieben, deren Ziel darin besteht, bereits theoretisch postulierte Kausalzusammenhänge im Sinne von Prozess- und Ergebnisvariablen auf der Grundlage umfangreicher Stichproben statistisch zu überprüfen. Damit sollen im Sinne eines deduktiven Vorgehens empirische Nachweise dafür erbracht werden, welche (Prozess-)Variablen in einem Coaching nachweislich mit dessen Erfolg korrelieren.

Studien im Sinne des »*Helpful Factors Designs*« dienen ganz im Sinne des Paradigmas der qualitativen Sozialforschung dazu, neue Erkenntnisse zu Aspekten eines Coachings zu generieren, die aus der subjektiven Erlebensperspektive der Coachees und Coaches als hilfreich, nützlich oder hinderlich beschrieben werden. Auf der Grundlage von in Interviews oder mit Fragebögen ermittelten Coachee- und Coach-Daten geht es in entsprechenden Studien darum, Kategorien »hilfreicher Aspekte« oder sogar Theorien zum Zusammenhang zwischen »hilfreichen Aspekten« und finalen Coaching-Ergebnissen neu zu entwickeln.

Die dritte Forschungsstrategie, das »*Microanalytic Sequential Process Design*«, ist erneut dem quantitativ-hypothesenprüfenden und damit deduktiven Paradigma zuzuordnen. Es geht dabei darum, die Gültigkeit theoretisch beschriebener Interventionen und deren angenommene Wirkzusammenhänge anhand sehr



detaillierter Untersuchungen und Auswertungen faktischer Interaktionssequenzen zu einem aufgezeichneten Coaching zu überprüfen. Dabei werden sowohl die untersuchte Intervention und die Qualität von deren Umsetzung als auch die Reaktionen der Coachees damit berücksichtigt. Methodisches Fundament solch deduktiver Analysen sind Rating-Verfahren oder Auswertungen mit entsprechenden Kategoriensystemen, mittels deren die theoretisch postulierten Wirkannahmen sehr konkret und nahe am faktischen Coaching-Geschehen überprüft werden.

Die letzte Forschungsstrategie, das »*Significant Events Design*«, verfolgt das Ziel, Theorien zur Entstehung, zu den Merkmalen und zum Verlauf »bedeutungsvoller Ereignisse« in einem Coaching zu entwickeln und nach Möglichkeit diese Ereignisse in einen Gesamtzusammenhang mit den finalen Ergebnissen eines Coachings zu setzen. Analog zum dritten werden auch im Rahmen dieses vierten Ansatzes aufgezeichnete und dokumentierte Coaching-Verläufe analysiert, idealerweise in Kombination mit Daten aus Interviews oder aus schriftlich beantworteten Fragebögen zur subjektiven Erlebensperspektive der Coachees.

**Tabelle 1:** Eine neue prozessorientierte Coaching-Forschungslandkarte (Wegener, 2017)

»Process-Outcome Design«	»Helpful Factors Design«	»Microanalytic Sequential Process Design«	»Significant Event Design«
<p>Zusammenfassende Beschreibung der dem Design zugrunde liegenden <b>Kernidee</b></p>	<p><b>Quantitative Studien</b> umfassende Studien zum statistischen Zusammenhang von Prozess- (z. B. Zielklärung, Affektkalibrierung) und finalen Ergebnisvariablen im Coaching (z. B. Zielerreichungsgrad).</p>	<p><b>Qualitative Studien</b> zu (nicht) hilfreichen Prozessvariablen, bezogen auf den Veränderungsprozess der Kunden/Kundinnen. Die auszuwertenden Daten bestehen aus den subjektiven Sichtweisen der Betroffenen.</p>	<p><b>Qualitativ-quantitative Studien</b> zur Untersuchung bedeutsamer Ereignisse im Coaching, auf der Grundlage subjektiver Perspektiven der Betroffenen wie auch objektiver Daten im Sinne vorliegender Coaching-Verläufe.</p>
<p><b>Ziele</b> ist die Validierung angereicherter und damit bereits bekannter Wirkungszusammenhänge im Coaching.</p>	<p><b>Ziele</b> sind 1) die Identifikation von Ansatzpunkten für vertiefende Analysen der identifizierten Prozessevents, 2) die Bildung von Kategorien hilfreicher Prozessvariablen sowie abschließend 3) die Theoriebildung, bezogen auf den Zusammenhang von Prozess- und Ergebnisvariablen</p>	<p><b>Ziel</b> ist die Validierung angereicherter und damit bereits bekannter Wirkungszusammenhänge im Coaching.</p>	<p><b>Ziel</b> ist die Bildung von Theorien über Merkmale, Entstehung und Verlauf bedeutsamer Ereignisse im Coaching sowie zum Zusammenhang zwischen diesen Ereignissen und den finalen Ergebnissen in einem Coaching und den Veränderungsprozessen von Kunden/Kundinnen.</p>
<p><b>Empfehlungen</b> für eine qualitative Weiterentwicklung der vorgestellten Designs</p>	<p><b>Berücksichtigung</b> 1) von Variablen, welche die Beziehung von Prozess- und Ergebnisvariable erklären (Mediatoren), 2) von kontrollierenden Variablen im Sinne signifikanter Unterschiede zwischen den berücksichtigten Coaches und Kunden/Kundinnen (z. B. die Expertise des Coaches oder das Selbstvertrauen der Kunden/Kundinnen) und 3) von sehr präzisen Messverfahren zur Bewertung der untersuchten Variablen.</p>	<p><b>Berücksichtigung</b> 1) des Zusammenhangs zwischen untersuchten Coaching-Interventionen und den finalen Coaching-Ergebnissen sowie 2) qualitativ orientierter Auswertungen von gesamten Coaching-Verlauf und zu den damit verbundenen Veränderungsprozessen der Kunden/Kundinnen.</p>	<p><b>Berücksichtigung</b> des Umstandes, dass solche Studien, weil sie sehr anspruchsvoll und aufwendig sind, im Rahmen von Forschungsprogrammen durchgeführt werden sollen.</p>