

Coaching - Wirksamkeit und Effektivität

Fünf professionelle Tipps zur Wirksamkeit und Effektivität von Coaching - White Paper von Prof. Dr. Waldemar Pelz -

Coaching ist wesentlich kostspieliger als Training. Ist dieser Mehraufwand berechtigt? Studien der Harvard und Ashridge Business School stimmen nachdenklich und geben praktische Tipps zur Wirksamkeit von Coaching

Bad Soden am Taunus, 3. Januar 2018. Coaching ist bei üblichen Stundensätzen von 200 bis 2.000 Euro wesentlich teurer als ein Training oder andere Maßnahmen zur Personalentwicklung. Das führt zu der kritischen Frage, ob und unter welchen Bedingungen diese Mehrausgaben gerechtfertigt sind. Eine Antwort liefern Ergebnisse von Studien der Harvard und Ashridge Business School. Sie geben Anlass zum kritischen Nachdenken über die Wirksamkeit von Coaching. Worauf sollte man achten? Hier die wichtigsten Tipps:

Tipps 1: *Seien Sie skeptisch bei scheinbar wissenschaftlichen „Tools“*

Viele Coaching-Anbieter werben mit „neuen“ und/oder „wissenschaftlichen“ Methoden, Theorien oder „Tools“, die sie im Coaching einsetzen. Diese reichen von der „Neurolinguistischen Programmierung“ über „Wingwave“ bis hin zur (kybernetischen) Systemtheorie und Quantenphysik. Die Studie von Erik de Haan und Co-Autoren von der Ashridge Business School analysiert 156 Coachings und kommt zu dem Ergebnis, dass die angewandte Methode oder das verwendete „Tool“ praktisch keine Auswirkung auf den Coaching-Erfolg haben. Am wirksamsten ist die Beziehung zwischen Coach und seinem Klienten (Coachee). Wenn es dem Coach gelingt, das Vertrauen seines Klienten zu gewinnen und der Coachee starkes Engagement zeigt, weil er zum Beispiel einen großen „Problemdruck“ verspürt, ist der Erfolg so gut wie sicher.

Tipps 2: *Achten Sie auf das zweite Erfolgsgeheimnis („Learning by Doing“)*

Aus der Perspektive dessen, was man über die Verbesserung von Fähigkeiten (Lernen) weiß, können Coaching, Training und andere Methoden die gleiche Wirksamkeit erzielen. Nach einer Faustregel verdanken wir rund 70 Prozent des Lernerfolges dem Praktizieren und Ausprobieren; 20 Prozent lernen wir von Vorbildern - und nur 10 Prozent des Lernerfolges verdanken wir dem Lesen, Zuhören oder Diskutieren. Folglich sind herausfordernde Aufgaben auf Schlüsselpositionen die wirksamste Lernmethode in der Führungskräfteentwicklung. An zweiter Stelle kommen Kontakte zu geeigneten internen oder externen Vorbildern oder Projekte mit Teilnehmern aus verschiedenen Bereichen und Funktionen des Unternehmens. Eine Erfahrungsregel besagt, dass es rund drei Jahre dauert, bis man eine neue Kompetenz erwerben und messbare Resultate (Erfolge) nachweisen kann. Ein externes Coaching erfüllt in der Regel keine dieser Voraussetzungen für die Wirksamkeit. Manche Kompetenzen und Verhaltensänderungen sind leicht, andere nur sehr schwer und einige gar nicht erlernbar (bei gegebenem Aufwand). Pauschale Aussagen über die „Wirksamkeit von Coaching“ sind daher grundsätzlich nicht glaubwürdig, wenn sie nicht nach Methode, Kompetenz und Schwierigkeitsgrad differenziert sind.

Tipps 3: *„Messen“ Sie Ergebnisse und nicht nur die Zufriedenheit des Coachees*

Es gibt zahlreiche Publikationen, die behaupten, Coaching sei wirksam oder „erfolgs-

reich“. Als Erfolgskriterium wird meistens die „Zufriedenheit“ des Klienten (Coachees) verwendet. Die Aussagekraft derartiger „Studien“ hat das gleiche Niveau wie die Befragung von ALDI-Kunden über die Zufriedenheit mit ihrem Einkauf, sobald sie die Filiale verlassen haben. Um die Wirksamkeit eines Coachings nachweisen zu können, müsste man zum Beispiel zwei Gruppen bilden, die eine coachen und die andere trainieren. Man könnte auch die Veränderung einzelner Kompetenzen vor und nach einem Coaching messen. Dazu gibt es zahlreiche bewährte Instrumente wie zum Beispiel ein 360-Grad-Feedback, Verhaltensinterviews oder (validierte) Tests. Wenn sich dann Unterschiede im Lernerfolg (vor und nach dem Coaching oder zwischen der Interventions- und der Kontrollgruppe) zeigen, könnte man auf die Wirksamkeit bei der Verbesserung einer bestimmten Kompetenz schließen. Auch in diesem Falle muss die Studie nach Interventionsmethode, Kompetenz und Schwierigkeitsgrad differenzieren. Die „Wirksamkeit“ bei Kompetenzen „nachzuweisen“, die man auch durch die Bearbeitung einer Fallstudie erwerben kann, ist mehr als fragwürdig. Wenn ein Coach oder ein Verband von Wirksamkeit reden, sollte sie diese Art von empirischen Studien vorlegen können.

Tip 4: Der Coach muss die Gütekriterien seiner Methoden belegen können

Die Befragung von 140 Coaches und acht Experten durch Diane Coutu und Carol Kaufman von der Harvard Business Review und der Harvard Medical School stellt ebenfalls fest, dass es nicht auf eine bestimmte Methode ankommt. Vielmehr müsse der Coach überzeugend begründen, welche Diagnose- und Lernmethoden (bzw. Interventionen) er einsetzt, ob sie zielführend sind, und welche Ergebnisse (Lernerfolge) dabei zu erwarten sind. Wenn er das nicht kann, sollte man ihm

sofort die Tür zeigen. Das erfordert auf Seiten der Unternehmen die Einbindung von Linienmanagern und qualifizierte Personen in der Führungskräfteentwicklung. Sie müssen mindestens die Qualität (zum Beispiel Validität und Reliabilität) der verwendeten (diagnostischen) Methoden und Interventionen kritisch beurteilen können. Eine Verbesserung von Kompetenzen ist nur möglich, wenn man zuvor die Stärken, Schwächen und Potenziale der Kandidaten valide eingeschätzt hat. Folglich sind Aussagen über die Wirksamkeit von Coaching ohne Eignungsdiagnostik reine Spekulation.

Tip 5: Vermeiden Sie Qualitätskriterien aus einer „Selbst-Zertifizierung“

Eine Qualitätssicherung nach formalen Kriterien wie zum Beispiel einer psychologischen Weiterbildung oder einer Zertifizierung sehen die befragten Experten kritisch. Besonders problematisch ist die übliche Praxis der Selbst-Zertifizierungen durch unzählige Verbände, weil es sich um Interessenvertreter der Coaching-Anbieter handelt. Das ist genauso als würde der Verband der Automobilindustrie die Umweltfreundlichkeit willkürlich ausgewählter Automobilhersteller „zertifizieren“. Wichtig wäre dagegen eine Akkreditierung durch unabhängige Stellen, wie sie im Hochschulbereich in den Vereinigten Staaten und inzwischen auch in Europa üblich ist.

Fazit: Die Wirksamkeit von Coaching erkennt man nicht am zeitlichen und methodischen „Aufwand“, sondern am (messbaren) Resultat. Dabei ist der subjektive Eindruck des Coachees (Klienten) ein völlig ungeeigneter Indikator für die Wirksamkeit. Dieser Herausforderung muss sich die Coaching-Industrie stellen, will sie dem (berechtigten) Verdacht der Esoterik oder Scharlatanerie entgehen. Siehe dazu ausführlicher (mit Literaturangaben):

www.management-innovation.com/download/Systemisches-Coaching.pdf