

# Freiburger Erfolgsfaktoren-Coaching

**Peter Behrendt**

**Organisationsberatung, Supervision,  
Coaching**

ISSN 1618-808X  
Volume 19  
Number 4

Organisationsberat Superv Coach  
(2012) 19:391-404  
DOI 10.1007/s11613-012-0296-7

**OSC** Organisationsberatung  
Supervision Coaching

**Themenschwerpunkt**

Wirkfaktoren im Coaching

**Hauptbeiträge**

*Siegfried Greif, Frank Schmidt,  
André Thamm*

Warum und wodurch Coaching wirkt

*Peter Behrendt*  
Freiburger Erfolgsfaktoren-Coaching

*Theresa Wechsler*  
Das coachingtool-spezifische Wirkfaktorenmodell

*Jens Kleinert, Sara Wippich*  
Vertrauen als Merkmal von Beziehungsqualität

**Praxisberichte**

*Christine Gasser*  
Evaluation von Supervisionsprozessen an Südtiroler Schulen

*Susanne Vaudt, Annelie Nolte*  
Wirkprozesse kollegialer Beratung

*Matthias Schmidt, Lothar Bildat*  
Transfermessung von Coaching

**Diskurs**

*Mirko Zwack, Audris Alexander Muraitis,  
Jochen Schweitzer-Rothers*  
Paradoxien und Eiertänze um Wertschätzung in  
Organisationen

**4·12**

19. Jahrgang  
G13630 F

[www.osc-digital.de](http://www.osc-digital.de)

 Springer VS

 Springer

**Your article is protected by copyright and all rights are held exclusively by Springer Fachmedien Wiesbaden. This e-offprint is for personal use only and shall not be self-archived in electronic repositories. If you wish to self-archive your work, please use the accepted author's version for posting to your own website or your institution's repository. You may further deposit the accepted author's version on a funder's repository at a funder's request, provided it is not made publicly available until 12 months after publication.**

# Freiburger Erfolgsfaktoren-Coaching

## Vier Erfolgsfaktoren zur Etablierung von Konsistenz bei Coachees

**Peter Behrendt**

**Zusammenfassung:** Das Konsistenzmodell von Grawe liefert eine theoretische Grundlage zum tieferen Verständnis von Coaching allgemein und dem notwendigen Veränderungsprozess in erfolgreichen Coachings. Mit dem Freiburger Erfolgsfaktoren-Coaching wird ein Ansatz vorgestellt, der sich wissenschaftlicher Fundierung verpflichtet. Aus dem Konsistenzmodell und neuropsychologischer Forschung werden die vier erfolgskritischen Erfolgsfaktoren abgeleitet: Ressourcenaktivierung incl. der Coaching-Beziehung, Klärung, Bewältigung und Problemaktualisierung.

**Schlüsselwörter:** Coaching · Erfolgsfaktoren · Prozess

### Freiburger success factor coaching – Four success factors for establishing consistency for coachees

**Abstract:** Grawe's consistency model provides a theoretical basis for a deeper understanding of coaching in general and the change process that successful coaching must create. The Freiburger Success Factor Coaching presents an approach that is committed to its scientific foundation. The four critical success factors are derived from the consistency model and neuropsychological research: resource activation including the coaching relationship, clarification, accomplishment and problem actualization.

**Keywords:** Coaching · Success factors · Process

---

**Online publiziert:** 06.11.2012

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2012

P. Behrendt (✉)

Freiburg Institut, Heinrich-Mann-Str. 5, 79100 Freiburg, Deutschland

E-Mail: Peter.behrendt@freiburg-institut.de

## 1 Qualität im entstehenden Berufsstand Coach

Coaching erfreut sich steigender Beliebtheit bei immer mehr Unternehmen (Stahl und Marlinghaus 2000, S. 200 f.). Dieser Anstieg basiert maßgeblich auf einer generell hohen *Kundenzufriedenheit*, die auch wissenschaftlich konsistent belegt ist (Jansen et al. 2004, S. 228; Kampa und White 2002, S. 145; Künzli 2005, S. 232–235; Stahl und Marlinghaus 2000, S. 203). Auf der Basis dieses Erfolges beginnt sich auch der *Berufsstand* des Coachs immer deutlicher zu formieren: Verschiedene Vereinigungen reklamieren den Markt, standardisierte Ausbildungsgänge werden angeboten und Coaches werden neue Akkreditierungs- und Zertifizierungsmöglichkeiten angeboten. Diese Aktivitäten haben das seriöse Ziel, die Qualität in einem noch sehr unüberschaubaren Markt zu überprüfen, sicherzustellen und weiter zu optimieren (Anders 2002; Sass 2006, S. 1).

Gleichzeitig hinkt die *wissenschaftliche Qualitätsforschung* im Coaching diesem Prozess deutlich hinterher (Feldman und Lankau 2005, S. 829; Stober et al. 2006, S. 2). Es gibt wenig wissenschaftlich gesichertes Wissen darüber, was genau Qualität im Coaching bedeutet und wie diese zu erreichen ist. Künzli (2005, S. 237) stellt in seinem empirischen Review über Führungskräfte-Coaching folgendes Resümee: „Im Jahr 2000 stellten Stahl und Marlinghaus die Forderung nach kontrollierten Studien auf. Vier Jahre später gibt es eine experimentelle Studie (Behrendt 2004) mit sehr kleiner Stichprobe“ (vgl. auch Künzli 2009, S. 9). Künzli (2009, S. 8) bemängelt die hohe Heterogenität der *theoretischen Fundierung* im Coaching. Dabei hebt er die besondere Fruchtbarkeit psychologischer Theorien hervor, die sich auf die umfangreichen Erkenntnisse über menschliche Veränderung aus dem Bereich der Psychotherapie beziehen (ebd.; Flamme 2002, S. 205 ff.). Daher soll im Folgenden ein umfassendes Modell vorgestellt werden, das von einem der anerkanntesten Psychotherapieforscher, Klaus Grawe aus Bern, entwickelt und in der Studie von Behrendt (2004, 2006) validiert wurde. Grawes Modell fußt auf einer groß angelegten und äußerst sorgfältigen Metaanalyse aller verfügbaren Psychotherapie-Studien vor 1994 sowie anerkannten psychologischen Theorien u. a. der Neuropsychologie. Die Übertragbarkeit dieses Modells auf den Coaching-Kontext soll im Folgenden überprüft werden.

Theoretische Modelle sollten besonders dann vom Therapie- auf den Coaching-Bereich übertragbar sein, wenn sie (1) das gemeinsame Ziel von Coaching und Therapie als Basis haben: Unterstützung von Menschen, ihre Ziele und Bedürfnisse erfolgreich zu erreichen, und wenn sie (2) nicht auf die unterschiedliche spezifische Ausgangslage von Therapie und Coaching fokussieren: Psychische Krankheit vs. Optimierungsbedarf im beruflichen Kontext. Diese beiden Kriterien werden von dem Konsistenzmodell von Grawe erfüllt.

## 2 Zielbestimmung im Coaching – das Konsistenzmodell von Grawe

Die erste Frage, die ein gutes Coaching-Modell erklären muss, lautet: Was ist das Ziel der professionellen Intervention eines Coachs? Ohne Klarheit darüber kann auch keine Klarheit über den erfolgreichsten Weg zu diesem Ziel gewonnen werden. Dabei gilt es, gleichzeitig der hohen Individualität des Coachings gerecht zu werden und ein Modell anzubieten, das allgemeine Strategien, Erfolgskriterien und damit Forschungskennt-

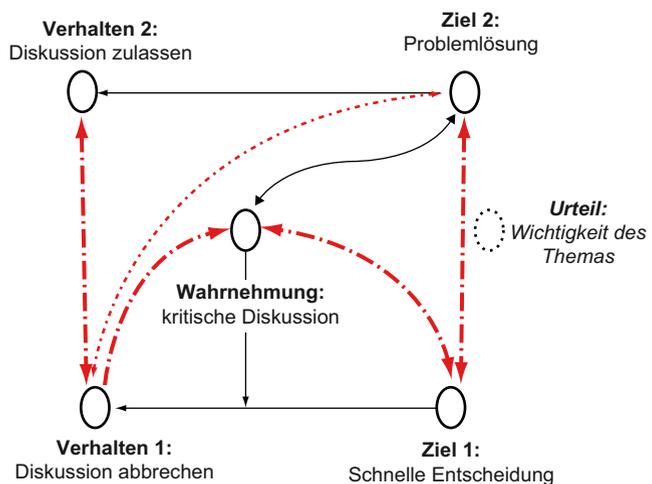
nisse ermöglicht. Grawes (1999, S. 356) Antwort auf die Frage nach dem *Interventionsziel* ist Konsistenz.

*Konsistenz* entsteht, einfach gesagt, wenn die verschiedenen Erwartungen, Ziele und Bedürfnisse eines Menschen mit dem übereinstimmen, was er wahrnimmt. *Inkonsistenz*, die fehlende Übereinstimmung der Ziele mit der Realität also, ist dagegen der maßgebliche Motor für Spannung, Frustration und Unzufriedenheit. Auf neurophysiologischer Ebene entspricht Inkonsistenz gleichzeitig aktivierten Zellgruppen im Gehirn, die sich gegenseitig hemmen. Das führt zu instabilen und daher stark schwankenden Aktivierungsmustern (Grawe 1999, S. 354):

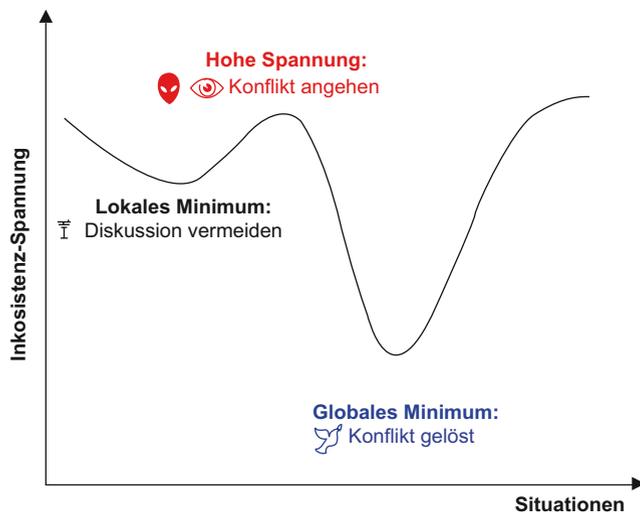
Strebt eine Führungskraft z. B. eine schnelle Entscheidung an, im Team kommt aber unerwartet eine kritische Diskussion auf, ist sie wahrscheinlich zunächst hin und her gerissen zwischen dem ursprünglichen Ziel und dem Eingehen auf den offensichtlichen Diskussionsbedarf, um das Problem zu lösen (s. Abb. 1). Im Optimalfall kommt es zur Lösungssuche und zu weiterem Lernen, also einer Differenzierung der Muster. In Abb. 1 z. B. könnte das Urteil über die Wichtigkeit des Themas darüber entscheiden, ob der Problemlösung oder der schnellen Entscheidung Vorrang gegeben wird. Wenn ähnliche Situationen sich mehrfach ohne befriedigende Lösung wiederholen, kann dieser Prozess durch ein Coaching unterstützt werden. Im schlimmsten Falle entstehen bei dauerhaft nicht lösbarer, starker Inkonsistenz Stresssymptome, wie z. B. Schlaflosigkeit. Im Extremfall kommt es zu psychischen Störungen, z. B. durch den Versuch, die anhaltende Spannung durch Alkohol erträglich zu gestalten (Grawe 1999, S. 354).

In der abgebildeten Situation besteht eine Spannung oder Inkongruenz zwischen dem Ziel einer schnellen Entscheidung und der aufkommenden kritischen Diskussion. Die starken, gut gebahnten Verbindungen sind in der unteren Hälfte. Das Urteil über die Wichtigkeit des Themas wird gar nicht einbezogen. Daher kommt es bei dieser Führungskraft praktisch automatisch zum Abbrechen jeglicher Diskussion. Die Zellgruppen Ziel 1 und Verhalten 1 bilden einen Attraktor: Die Aktivierung des Einen führt aufgrund der starken Verbindung praktisch automatisch zur Aktivierung des Anderen.

**Abb. 1:** Alltägliche Inkonsistenz „Teamentcheidung“ mit einem starken „Attraktor Diskussion vermeiden“. Neurophysiologisch entsprechen die Kreise verschiedenen Zellgruppen und die Pfeile verstärkenden bzw. hemmenden Verbindungen zwischen diesen. Die Abbildung ist zur Veranschaulichung stark vereinfacht. Stark miteinander verbundene Zellgruppen werden Attraktoren genannt, da sie Aktivierung „anziehen“: Bereits eine kleine Aktivierung breitet sich durch die gegenseitige Verstärkung schnell auf alle Zellgruppen aus



**Abb. 2:** Inkonsistenz und lokale Minima: Der höchste erreichbare Grad an Konsistenz herrscht am Punkt des globalen Minimums. Das Schema ist zur Veranschaulichung stark vereinfacht. In Realität gibt es oft mehrere lokale Minima, die es vor einer endgültigen Problemlösung zu überwinden gilt



Die Forschung spricht hier von *lokalen Minima* (Caspar et al. 1992, S. 719 ff.). Lokale Minima reduzieren die Inkonsistenzspannung und sind daher attraktiv, verhindern aber gleichzeitig die weitergehende Reduzierung der Spannung – wie eine Kugel, die in ein kleines Loch rollt und dort hängen bleibt (s. Abb. 2). „Diskussion vermeiden“ dürfte in Unternehmen eine der alltäglichsten Strategien für eine kurzfristige Reduktion der Inkonsistenzspannung im Sinne der lokalen Minima sein. Wie bei der Kugel braucht es einige Energie, um sich aus dem lokalen Minimum hinauszubewegen. Der letztendliche Energiegewinn durch die Befreiung ist jedoch deutlich höher als die Energieinvestition zu Beginn.

*Das allgemeine Coaching-Ziel ist individuelle Konsistenz. Dementsprechend gilt es, eine größtmögliche Reduktion von Inkonsistenz zu erreichen. Dazu müssen Coaches ihre Klienten dabei unterstützen, lokale Minima zu überwinden und globale Minima zu erreichen.*

Die zweite sich anschließende Frage an ein hilfreiches Coaching-Modell ist, wie die angestrebte Konsistenz durch professionelle Interventionen zu erreichen ist. Dafür ist es wichtig zu wissen, wie Inkonsistenz entsteht. Grawe (2000, S. 320) unterscheidet zwei wichtige *Gründe für Inkonsistenz*, die gleichzeitig die zentralen Ansatzpunkte für Interventionen bieten:

1. *Inkongruenz*: Dem Klienten fehlen die Ressourcen, um seine Ziele und Bedürfnisse zu verwirklichen bzw. verwirklicht zu sehen.
2. *Diskordanz*: Der Klient verfolgt Ziele und Bedürfnisse, die sich gegenseitig behindern. Diese Zielkonflikte entstehen besonders häufig zwischen Annäherungs- und Vermeidungszielen, z. B. zwischen dem Ziel einer Problemlösung und dem Wunsch nach Konfliktvermeidung (s. Abb. 1 und 2).

Da es im Coaching meist nicht um einmalige Situationen geht, ist die Eigendynamik psychischer Prozesse außerdem von hoher Bedeutung. Wiederholen sich ähnliche Situationen öfter, entwickeln sich bekanntermaßen persönliche Routinen und Gewohnheiten.

**Tab. 1:** Attraktor „Diskussion vermeiden“: Diese verschiedenen Aspekte könnten zu einem lokalen Minimum gehören, das zwar Spannung vermeidet, aber gleichzeitig die echte Problemlösung verhindert

Wahrnehmung	Widerspruch und Diskussion in der Team-Besprechung
Gedanke	„Ich darf dem jetzt nicht zu viel Raum geben, sonst sprengen sie mir noch die gesamte Sitzung.“ Erinnerung an eine frühere Sitzung mit endlosen Diskussionen und Streit. Befürchtung von Gesichtsverlust
Gefühl	stark kontrollierte Nervosität
Körperliche Reaktion	Wippen mit dem Fuß
Ziel	Schnelle Entscheidung
Verhalten	Mitarbeiter ermahnen: „Ich möchte Sie doch sehr bitten, zum Punkt zu kommen.“ Diskussion abrechen oder vertagen

Dem entsprechen auf neurophysiologischer Ebene immer stärker werdende, so genannte *Attraktoren* (Grawe 1999, S.354). Das sind Zellgruppen im Gehirn, die aufgrund wiederholter gemeinsamer Aktivierung eng miteinander verschaltet sind und sich so gegenseitig aktivieren und verstärken. Zu einem Attraktor gehören zahlreiche psychologische Aspekte: Wahrnehmungen, Gedanken, Gefühle, körperliche Reaktionen, Ziele und Verhalten (s. Tab. 1). Je stärker die Verbindungen zwischen diesen Aspekten gebahnt sind, desto stärker ist der Attraktor und desto leichter kann er von nur einer Teilkomponente aktiviert werden.

Je mehr eine Attraktor-Zellgruppe durch die zugehörigen Gedanken und Verhaltensweisen zur Reduzierung von Inkonsistenz-Spannung beiträgt, desto mehr wird die Verbindung zwischen den einzelnen Aspekten verstärkt. Daher bilden sich Attraktoren v. a. im Kontext von Spannungs-Minima. Je nachdem ob sie zu einem lokalen oder globalen Minimum gehören, sind sie mehr oder weniger *funktional* oder sogar *dysfunktional*, da sie einer weitergehenden Lösung im Wege stehen (Grawe 2000, S. 322). Zu den dysfunktionalen Attraktoren gehören häufig auch ungelöste Zielwidersprüche (s. Abb. 1).

Bei einem routinierten Wegschauer kann dem entsprechenden lokalen Minimum beispielsweise ein starker Attraktor „Diskussion vermeiden“ zugeordnet werden (s. Tab. 1). Diese Zellgruppe könnte dann bereits durch eine konstruktive Diskussion aktiviert werden und damit wichtige Abstimmungsprozesse im Team verhindern. Der Attraktor ist für die Führungskraft dysfunktional.

*Im Coaching geht es folglich darum, funktionale Attraktoren zu stärken, dysfunktionale Attraktoren zu destabilisieren und Diskordanz zu reduzieren. Dadurch sollen Klienten lokale Minima überwinden und ihre Konsistenz erhöhen. In anderen Worten: Coaches brauchen Handwerkszeug, damit die Klienten ihre Ressourcen stärken, sich wenig hilfreiche Gewohnheiten abgewöhnen und Zielwidersprüche auflösen können. Damit sollen sie Klienten darin unterstützen, schwierige Situationen nicht mehr erträglich zu gestalten, sondern anstehende Herausforderungen aktiv zu meistern.*

### 3 Der Weg zum Erfolg im Coaching – Freiburger Erfolgsfaktoren-Coaching

Beim Handwerkszeug für Coaches bieten Ausbildungsinstitute eine *Vielzahl von Methoden und Techniken*. Meist lassen diese sich den ursprünglichen Therapieschulen zuord-

nen: von systemischen Ansätzen über humanistische bis hin zu verhaltensorientierten Verfahren (Feldman und Lankau 2005, S. 838). Im Coaching gilt für praktisch alle diese Verfahren, dass sie bisher keiner wissenschaftlich kontrollierten Untersuchung unterzogen wurden (Künzli 2009, S.11), sondern dass sie auf der Basis von reflektierten Alltagserfahrungen entwickelt, angepasst und ausgewählt wurden. Dass sich dabei viele systematische Wahrnehmungs- und Denkfehler einschleichen und sich dadurch auch sehr uneffektive Verfahren etablieren können, ist in der therapeutischen Forschung vielfach eindrucksvoll belegt worden (Grawe et al. 1994).

Es braucht daher Verfahren, die sich, so gut es der aktuelle Wissensstand ermöglicht, an wissenschaftlich fundierten Modellen und den entsprechenden Forschungsergebnissen orientieren. Hierzu braucht es zweierlei Forschung: (1) *experimentelle Vergleichsforschung*, die in kontrollierten Studiendesigns mehrere Verfahren gegenüberstellt und deren Effektivität gezielt vergleicht, sowie (2) *fundierte Prozessforschung*, die Aufschluss darüber gibt, welche Interventionsstrategien in welchen Coaching-Situationen am erfolgreichsten sind (Feldman und Lankau 2005, S. 844; Kampa und White 2002, S. 156).

Für die Prozessforschung wurde am Berner Institut für Psychologie eine Forschungsstrategie entwickelt, die es ermöglicht, die von Coaches eingesetzten Strategien einzuordnen, ohne den verfestigten und z. T. ideologischen Schulengrenzen zu verfallen: die *Wirkfaktorenforschung*. Im Rahmen dieser Forschung ist eine Vielzahl von hilfreichen Forschungsmethoden entstanden. Der besondere Charme dieses Ansatzes liegt darüber hinaus in seiner guten theoretischen Fundierung im Rahmen psychologischer Modellbildung (s. o.).

Optimal wäre ein Coaching-Verfahren, das die Ergebnisse der beiden zentralen Forschungsrichtungen integriert – das also die effektivsten Methoden aus der Vergleichsforschung verwendet und diese im Coaching-Prozess genau dann einsetzt, wenn es die Prozessforschung nahelegt. Diesem Grundsatz hat sich das *Freiburger Erfolgsfaktoren-Coaching* verschrieben.<sup>1</sup> Es kommt damit auch den Forderungen der Evidence-Based Practice nach, die sich im englischsprachigen Coaching zu etablieren beginnt (Stober et al. 2006, S. 1). Gerade die Prozessorientierung ist weniger selbstverständlich, als sie klingt, da es meist von der Ausbildung des Coachs abhängt, welche Strategien er einsetzt, und nicht von dem tatsächlichen aktuellen Bedarf des Klienten. Dieses Phänomen basiert auf der Tatsache, dass den zentralen Coaching-Strategien jeweils verschiedene therapeutische Schulen und Überzeugungen zuzuordnen sind. Da sich viele Coaching-Ausbildungen aus diesen entwickelt haben, wiederholt sich die einseitige Fokussierung auf einzelne Erfolgsfaktoren leider auch dort.

### 3.1 Wegweiser zum Erfolg im Coaching – die vier Erfolgsfaktoren

Aus seinen theoretischen Modellen und einer Vielzahl von Forschungsstudien im therapeutischen Bereich leitete Grawe (1998, S. 87 ff.; 1999., S. 357) vier zentrale Erfolgsfaktoren für psychologische Interventionen in der Therapie ab:

<sup>1</sup> Das Freiburg Institut bietet Forschung und Beratung rund um wissenschaftlich fundiertes Coaching im hier vorgestellten Sinne: [www.freiburg-institut.de](http://www.freiburg-institut.de).

1. Ressourcenaktivierung incl. einer ressourcenorientierten Coaching-Beziehung
2. Problembewältigung
3. Klärung
4. Problemaktualisierung

Diese Erfolgsfaktoren stellen allgemeine Strategien dar, mit denen Psychologen bei ihren Klienten Konsistenz generieren sollen. Sie basieren auf der Konsistenztheorie. Aufgrund deren allgemeinspsychologischen Fundierung lässt sich die Hypothese ableiten, dass die Erfolgsfaktoren auch im Kontext des Coachings von zentraler Bedeutung sind. Diese Hypothese wurde von Behrendt (2004, 2006) empirisch bestätigt. Die vier Erfolgsfaktoren sollen im Folgenden ausführlicher dargestellt werden.

### 1. Ressourcenaktivierung

Nach Smith und Grawe (2003, S. 279 ff.; 2005, S. 119 f.), Grawe (1998, S. 27 f.) etc. ist die Ressourcenaktivierung der am stärksten Erfolg versprechende und gleichzeitig der am stärksten vernachlässigte Erfolgsmechanismus. Durch die Aktivierung von Ressourcen sollen funktionale Attraktoren gestärkt werden. Als *persönliche Ressourcen* stehen eine Reihe verschiedener Aspekte zur Verfügung, durch die funktionale Attraktoren aktiviert werden können:

1. Positive Einstellungen
2. Wahrnehmungsfähigkeiten
3. Helfende Gedanken
4. Positive Erinnerungen
5. Positive Erwartungen und Hoffnungen
6. Motivierende Ziele und Wünsche
7. Alle Stärken und Fähigkeiten der betroffenen Person.

Zudem können *externe Ressourcen* wie Geld oder Ausbildung und v. a. hilfreiche Bezugspersonen und die Beziehungen im Coaching gezielt genutzt werden.

Diese Ressourcen können einerseits durch explizite, *inhaltliche Thematisierung* im Coaching fruchtbar gemacht werden (Grawe et al. 1999, S. 205). Eine zweite Möglichkeit besteht darin, den Coaching-Prozess dadurch zu optimieren, dass die Stärken des Klienten gezielt genutzt werden, ohne dass dies besprochen werden muss. So könnte der Coach z. B. bei einem zupackenden Vorarbeiter darauf achten, diesem möglichst viele greifbare Erfahrungen zu ermöglichen. Bei einem reflektierten Forscher dagegen könnte er stärker dessen intellektuelle Kapazitäten einbeziehen, um ihm im Dialog neue Einsichten verständlich zu machen. Diese Strategie nennt sich *prozessuale Aktivierung*, da die Ressourcen nicht besprochen, dafür aber im Prozess des Coaching direkt genutzt und aktiviert werden.

Die Ressourcenaktivierung hat ein besonderes Potential, da sie relativ *schnell und unaufwändig Besserungenerzeugen* kann (Flückiger et al. 2008). Die Ressourcen stehen dem Klienten per definitionem bereits zur Verfügung und können daher direkt genutzt werden. Im Konsistenzmodell wurde außerdem dargelegt, dass komplette Attraktoren bereits durch einzelne Teilaspekte angesprochen werden können: Eine positive Erinnerung z. B. verstärkt gleichzeitig positive Erwartungen und Hoffnung sowie erfolgreiche

Verhaltensbeispiele und motiviert so zum aktiven Handeln. Auf diese Weise ermöglichte erste Erfolgserlebnisse können dem Klienten Mut machen und sein Selbstbewusstsein so stärken, dass er dann selbstständig und aktiv weiterlernen kann. Sein Kreativitätspotential ist wieder aktiviert. Analog einem depressiven Teufelskreis – nur umgekehrt – nutzt diese Strategie auch das Phänomen der *sich selbst erfüllenden Prophezeiung*. Zuversichtliche Klienten treten aktiver, zielorientierter und sicherer auf. Dieses Auftreten wird meist mit Erfolg belohnt, und die Zuversicht wird dadurch bestätigt und weiterverstärkt. Es entsteht eine *positive Kettenreaktion*. Wenn die schnellen positiven Erfahrungen vom Klienten dem Coaching zugeschrieben werden, wird sich seine Motivation zur Teilnahme und aktiven Mitarbeit zusätzlich verbessern. Eine wichtige Grundlage für die zukünftige erfolgreiche Zusammenarbeit ist gelegt.

Damit ist der nächste zentrale Erfolgsfaktor angesprochen: die Coaching-Beziehung. Dies ist die einzige Ressource, die dem Klienten durch das Coaching zusätzlich zur Verfügung gestellt wird. In fast allen Forschungsarbeiten wird sie als zentraler Erfolgsfaktor herauskristallisiert (Jansen et al. 2004, S. 230; Kampa und White 2002, S. 152 f.; Runde et al. 2005, S. 49; Schmidt und Keil 2004, S. 243–247). Im Sinne der Konsistenztheorie muss durch die Coaching-Beziehung die nötige *zusätzliche Energie* generiert und mobilisiert werden, um das lokale Minimum zu überwinden – bildlich gesprochen, sie gibt den Schwung, um die Kugel aus dem Loch zu pushen.

Dies ist besonders dann möglich, wenn die Coaching-Beziehung vorhandene funktionale Attraktoren nutzt, um lokale Minima zu überwinden. Dementsprechend legt die bisherige Forschung nahe, dass die folgenden drei Aspekte von Coaches besonders beachtet werden sollten (Grawe 1998, S. 21 ff.). Alle drei Aspekte zielen auf die Nutzung von vorhandenen Attraktoren des Klienten:

1. Eine *wertschätzende und empathische Grundhaltung*, die die vorhandenen Stärken, Ziele und Bedürfnisse des Klienten aufnimmt und verstärkt (Schmidt und Keil 2004, S. 243–247),
2. ein *individuelles Vorgehen*, das an die Erwartungen, Ziele und Fähigkeiten des Klienten angepasst wird (Jansen et al. 2004, S. 230), sowie
3. ein *kompetentes Auftreten*, das beim Klienten Vertrauen in Coach und Coaching erweckt und so Engagement für Veränderungen erzeugt.

Diese drei Aspekte sind zentraler Bestandteil der unter Ressourcenaktivierung beschriebenen Kettenreaktion – im Positiven und im Negativen. Hat ein Klient erst einmal den Eindruck gewonnen, der Coach könne ihm nicht helfen, so kann ihm der Coach nur noch schwer das Gegenteil beweisen, denn ohne *engagierte Kooperation* ist er aufgeschmissen. Darin ist einer der Gründe zu sehen, warum sich ein großer Teil des Erfolgs von mehrstündigen psychologischen Interventionsprozessen meist schon am Erfolg der ersten Sitzung ablesen lässt (Regli et al. 2000, S. 399).

## 2. Klärung

Diese Strategie zielt letztlich darauf, den Klienten dabei zu unterstützen, *klare Ziele zu verfolgen*. Sie begegnet damit hohen Diskordanzen. Bei Klienten, die die nötigen Kompetenzen zur Verwirklichung ihrer Ziele besitzen, reicht diese Strategie bereits aus, um die Probleme aus der Welt zu schaffen. Insbesondere in schwierigen Situationen müs-

sen zunächst alle relevanten Ziele, Werte, Einstellungen und Gefühle geklärt werden. Dies kann z. B. durch empathisches, aktives Zuhören geschehen. In der Auswertung von Rollenspielen können auch durch Feedbacks Klärungen angestoßen werden. Außerdem hilft es in unübersichtlichen Konstellationen, die tatsächliche Lage und Dynamik des Problems zu durchleuchten, um darauf aufbauend eine sinnvolle Entscheidung treffen zu können. Dazu gehört bei interpersonalen Problemen insbesondere auch die *Klärung der Beziehungen und deren Dynamik*. Sind die relevanten Ziele explizit, gilt es den Klienten bei dem *Abwägungs- und Entscheidungsprozess* zu unterstützen, wenn sich mehrere Ziele und oder Werte widersprechen (s. a. Künzli 2005, S. 232). Optimalerweise lernt der Klient diesen Entscheidungsprozess dabei exemplarisch, um auch in Zukunft auftretende Entscheidungen für sich effizienter treffen zu können.

### 3. Bewältigung

Mit diesem Erfolgsfaktor soll dem Klienten geholfen werden, festgelegte *Ziele zu erreichen*, um ihm so positive, das Selbstbewusstsein steigernde Bewältigungserfahrungen zu ermöglichen. Er zielt somit direkt auf die Reduzierung der Inkongruenz durch die Schaffung, Differenzierung und Stärkung neuer hilfreicher Attraktoren.

Hierzu braucht es zum einen eine *parteiische Handlungsorientierung*: Das heißt, die Intentionen werden im Gegensatz zur Klärungsarbeit nicht mehr in Frage gestellt, sondern gezielt unterstützt, um das nötige Engagement für die Veränderung zu erzeugen (Heckhausen und Gollwitzer 1987). So können z. B. positive Folgen des Handelns gedanklich vorweggenommen werden, um die Motivation zu steigern. Die Ziele müssen gegen andere konkurrierende Intentionen oder störende Gedanken abgeschirmt werden, und es müssen gezielt Realisierungsmöglichkeiten geschaffen oder aufgesucht werden, um die Intention zu verwirklichen. Zudem müssen nötige Kompetenzen z. B. durch Modelllernen, Instruktionen, kognitives Problemlösen, Rollenspiele oder ausführliches *Training* geschaffen werden. Hierfür ist ein besonders gutes themenspezifisches Fachwissen des Therapeuten oder Coachs darüber nötig, welche Kompetenzen in dem spezifischen Fall von Nöten und wie genau diese zu erwerben sind. Verbesserte Kompetenzen des Klienten können bei starken Vermeidungszielen auch vorhandene *Zielkonflikte lösen*, indem sie Angst vor Misserfolg abbauen. Damit ermöglichen sie dem Klienten, stärker im Sinne seiner eigentlichen Ziele aktiv zu werden und somit erfolgreicher zu handeln.

### 4. Problemaktualisierung

Mit Problemaktualisierung ist die *unmittelbare und erlebbare Erfahrung* der behandelten Themen gemeint. Diese ist zentral, da große Teile unserer Erfahrung im impliziten Gedächtnis gespeichert sind, das dem reflektierenden, bewusst gesteuerten Denken nicht direkt zugänglich ist und somit auf diesem Weg nicht verändert werden kann (Grawe 1999, S. 355). Das gilt insbesondere bei hohen Inkonsistenzen, die, wissenschaftlich gut belegt, nicht ins Bewusstsein dringen. Das ist für konsequentes Handeln einerseits notwendig, erschwert aber andererseits z. B. die erfolgreiche Bearbeitung von Zielkonflikten. Dies gilt insbesondere für unter Dauerstress und Erfolgsdruck stehende Manager. Daher müssen für eine umfassende Veränderung erst alle wichtigen Gedächtnisanteile über eine möglichst realistische Erfahrung des Themas aktiviert werden. Dabei geht es im Coaching in zunehmendem Maße auch darum, unproblematisches Verhalten weiter

zu optimieren (Böning 2000, S. 30–35; Jüster et al. 2002, S. 52, 61). In anderen Worten geht es darum, den Coaching-Klienten ganzheitlich und damit als gesamte Person in den Veränderungsprozess einzubeziehen. Im Coaching steht v. a. das Rollenspiel für dieses Prinzip, da hierin die oberflächliche, rein sprachliche Reflexion überwunden und durch einprägsame Erfahrung bereichert wird (Behrendt 2006, S. 76 ff.).

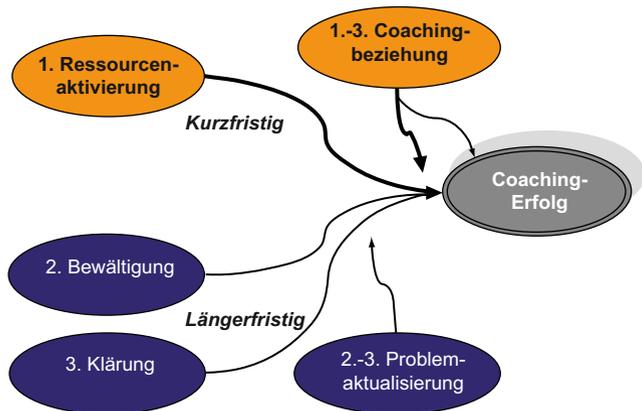
Dieser Erfolgsfaktor hat nach Grawe (1998, S. 94 f.) *Moderatorfunktion* für die beiden vorhergehenden Mechanismen Klärung und Bewältigung. Das bedeutet, er hat alleine noch keine positive Wirkung, ist aber Voraussetzung für erfolgreiche Klärung und Bewältigung und moderiert damit die Wirkung dieser Ansätze. Ohne umfassende Aktivierung können die Gedächtnisinhalte nicht verändert werden. Wenn nicht alle Ziele bewusst sind, können die Zielkonflikte auch nicht geklärt werden.

Die Aktivierung allein bewirkt jedoch keine positive Veränderung. Ohne weitere positive Unterstützung erlebt der Klient eher eine Wiederholung. Im schlimmsten Fall werden lediglich die problematischen Attraktoren aktiviert und damit die alten Muster verstärkt. Die Berner Prozessforschung ergab dementsprechend, dass fruchtbare Problemaktualisierungen v. a. *bei vorher aktivierten Ressourcen* auftreten (Smith et al. 1999, S. 237). Teile der dysfunktionalen Attraktoren müssen also gezielt mit bestehenden funktionalen Attraktoren verknüpft werden (s. Abb. 1): Das Ziel einer schnellen Entscheidung in schwierigen Teamdiskussionen z. B. muss mit neu gelernten Moderationsmethoden assoziiert (Bewältigung) und durch die Abwägung der Wichtigkeit und Güte einer Entscheidung relativiert werden (Klärung).

Zusammenfassend stehen dem Coach damit *drei Grundstrategien* zur Verfügung (s. Abb. 3), um Inkonsistenz zu reduzieren und so Coaching-Erfolg zu erzeugen:

*Erstens kann der Coach kurzfristigen und schnellen Coaching-Erfolg über Ressourcenaktivierung erreichen. Längerfristig stehen ihm zum zweiten Bewältigungs- und zum dritten Klärungsansätze zur Verfügung. Beide müssen mit Problemaktualisierung kombiniert werden, da sie sonst nicht zur Wirkung kommen. Generelle Voraussetzung für alle drei Strategien ist eine gute Coaching-Beziehung, die den Klienten für den Veränderungsprozess motiviert und engagiert.*

**Abb. 3:** Drei Grundstrategien zum Coaching-Erfolg



Da *alle vier beschriebenen Erfolgsfaktoren* schlüssig durch allgemeine psychologische Theorien und Erkenntnissen fundiert wurden, besitzen sie für die Inkonsistenzreduktion im Coaching die gleiche Gültigkeit (Behrendt 2004, 2006). Damit sollten sie nicht nur in der Coachingforschung, sondern insbesondere auch in der zukünftigen Qualitätssicherung und -verbesserung für Coaches eine entscheidende Bedeutung bekommen.

#### 4 Ableitungen für die Coaching-Praxis und -Forschung in der Zukunft

Die Coaching-Studie von Behrendt (2004, 2006) bestätigt die hohe Fruchtbarkeit des Konsistenzmodells von Grawe für die Weiterentwicklung des Coaching-Verständnisses. Anhand der Ergebnisse konnte ein erfolgsfaktoren-orientiertes Prozessmodell erarbeitet werden, das den Erfolgsprozess im Coaching detailliert beschreibt und der Praxis konkrete Handlungsleitlinien zur Verfügung stellt (Behrendt 2006, S. 69 ff.). Dieses kann dazu dienen, die Qualität von Coaching zu überprüfen, zu sichern und weiter zu optimieren: insbesondere Coaches, Personalverantwortlichen, Evaluatoren und Ausbildern.

Mit dem Psychodrama ist ein erstes Coaching-Verfahren experimentell überprüft worden. Es entspricht den Ansprüchen des Erfolgsfaktoren-Coaching in den meisten Bereichen und erreicht eine entsprechend höhere Kundenzufriedenheit und eine bessere Coaching-Allianz (Behrendt 2006, S. 72 ff.).

##### 4.1 Coaching-Forschung

Für die Coaching-Forschung stehen erprobte und theoretisch gut *fundierte Instrumente* zur Verfügung, deren Einsatz es ermöglicht, den Prozess des Coachings detailliert abzubilden und damit erforschbar zu machen (Behrendt 2004, S. 234 ff.). Diese Instrumente können zukünftig eine gute Grundlage bilden, um weitere *Coaching-Ansätze* und deren Wirksamkeit experimentell zu untersuchen. Das *erfolgsfaktoren-orientierte Prozessmodell* von Behrendt (2006, S. 69 ff.) muss sich ebenfalls in weiteren Studien behaupten. Insbesondere experimentelle Designs sind notwendig, um die Wirkungsrichtung der Erfolgsfaktoren eindeutig feststellen zu können.

##### 4.2 Erfolgreiche Coaching-Praxis: Freiburger Erfolgsfaktoren-Coaching

Für Coaches, deren Ausbilder und Personalverantwortliche, die Coaches auswählen sowie Coaching-Konzepte erarbeiten müssen, bietet das erfolgsfaktoren-orientierte Prozessmodell eine gute Grundlage. Mit dessen Hilfe können sie ihre Praxis gezielt auf Erfolg ausrichten. Durch dieses Vorgehen erreichen Coaches Kundenzufriedenheit und Transfererfolg. Darüber hinaus bildet es die Grundlage für die unerlässliche Coaching-Allianz, die die weitere Arbeit an den anstehenden Veränderungen vorantreibt.

Coaching-Ausbildungen sollten zukünftig diese Prozesse gezielt trainieren (Stober et al. 2006, S. 4), und Personalverantwortliche sollten ihre Coaches nach diesen Kriterien auswählen. Hierbei sind insbesondere Coaching-Ansätze kritisch zu sehen, die einen problemfokussierenden Ansatz vertreten oder die den Coach als Experten sehen, der die

Praxis des Klienten analysiert und dann Ratschläge gibt (Behrendt 2007). Der Beziehungskompetenz der Coaches sollte besondere Aufmerksamkeit zukommen.

In der Studie sind darüber hinaus wissenschaftlich fundierte *Evaluationsinstrumente* entwickelt und überprüft worden (Behrendt 2004, S. 234 ff.). Diese stehen für den Einsatz zur Verfügung. Dabei bildet die direkte Kundenzufriedenheit einen zentralen Indikator, der auch den Transfererfolg und die zukünftige Coaching-Allianz vorhersagen kann.

Die Cubusanalyse (Behrendt 2004, S. 63 ff.) bildet ein hoch differenziertes und valides Instrument für *Coaching-Feedback* auf der Basis von Videoaufnahmen. Mit deren Hilfe kann nicht nur der letztendliche Erfolg, sondern auch dessen Entstehung analysiert und den Coaches rückgemeldet werden. Das Freiburg Institut bietet eine darauf aufbauende Supervision und Zertifizierungen für Coaches oder deren Ausbilder an.

Durch das Modell der vier kritischen Erfolgsfaktoren, dem daraus abgeleiteten Prozessmodell, den passenden Forschungs- und Evaluationsmethoden stehen dem Berufsstand der Coaches ganz neue Denk-, Handlungs- und Kommunikationsmöglichkeiten offen. Diese können dabei helfen, die Arbeit weiter zu professionalisieren, wissenschaftlich zu optimieren und damit den Nutzen für die Klienten nachweislich signifikant zu erhöhen.

## Literatur

- Anders, S. (2002). Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung im Coaching: konzeptionelle und inhaltliche Überlegungen zur Qualität der Einzelberatung von Führungskräften. *Organisationsberat Superv Coach*, 9(2), 101–118.
- Behrendt, P. (2004). *Wirkfaktoren im Psychodrama und Transfercoaching*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Institut für Psychologie, Freiburg.
- Behrendt, P. (2006). Wirkung und Wirkfaktoren von psychodramatischem Coaching – eine experimentelle Evaluationsstudie. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 5(1), 59–87.
- Behrendt, P. (2007). Transfercoaching – Vom Seminar zur greifbaren Veränderung am Arbeitsplatz. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 76(1), 49–56.
- Böning, U. (2000). Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instrumentes. Eine 10-Jahres-Bilanz. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (S. 17–40). Göttingen: Hogrefe.
- Caspar, F., Rothenfluh, T., & Segal, Z. (1992). The appeal of connectionism for clinical psychology. *Clinical Psychology Review*, 12(7), 719–762.
- Feldman, D., & Lankau, M. (2005). Executive coaching: a review and agenda for future research. *Journal of Management*, 31(6), 829–848.
- Flamme, N. (2002). Coaches – Gurus in Nadelstreifen? Eine empirisch-wissenschaftliche Orientierung im Coaching, begründet aus der Psychotherapieforschung. *Organisationsberat Superv Coach*, 9(3), 205–215.
- Flückiger, C., Frischknecht, E., Wüsten, G., & Lutz, W. (2008). Ressourcenpriming – Veränderung der Aufmerksamkeitsfokussierung bei Novizen und erfahrenen Therapeuten zu Therapiebeginn. *Zeitschrift für Psychiatrie, Psychologie und Psychotherapie*, 56(1), 61–68. doi:10.1024/1661-4747.56.1.61
- Grawe, K. (1998). *Psychologische Therapie*. Göttingen: Hogrefe.
- Grawe, K. (1999). Gründe und Vorschläge für eine Allgemeine Psychotherapie. *Psychotherapeut*, 44, 350–359.
- Grawe, K. (2000). Allgemeine Psychotherapie. In W. Senf & M. Broda (Hrsg.), *Praxis der Psychotherapie* (S. 314–325). Stuttgart: Thieme.

- Grawe, K., Donati, R., & Bernauer, F. (1994). *Psychotherapie im Wandel: Von der Konfession zur Profession*. Göttingen: Hogrefe.
- Grawe, K., Regli, D., Smith, E., & Dick, A. (1999). Wirkfaktorenanalyse – ein Spektroskop für die Psychotherapie. *Verhaltenstherapie & psychosoziale Praxis*, *31*(2), 201–255.
- Heckhausen, H., & Gollwitzer, P. M. (1987). Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind. *Motivation and Emotion*, *11*(2), 101–120.
- Jansen, A., Mäthner, E., & Bachmann, T. (2004). Wirksamkeit von Coaching – Eine empirische Studie mit Coaches und Klienten. In W. Bungard, B. Koop, & C. Liebig (Hrsg.), *Psychologie und Wirtschaft leben* (S. 226–231). München: Rainer Hampp.
- Jüster, M., Hildenbrand, C. D., & Petzold, H. G. (2002). Coaching in der Sicht von Führungskräften – eine empirische Untersuchung. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (S. 45–66). Göttingen: Hogrefe.
- Kampa, S., & White, R. (2002). The Effectiveness of Executive Coaching: What We Know and What We Still Need to Know. In *Handbook of organizational consulting psychology* (S. 139–158). San Francisco: Jossey-Bass.
- Künzli, H. (2005). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberat Superv Coach*, *12*(3), 231–243.
- Künzli, H. (2009). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberat Superv Coach*, *16*(1), 4–18.
- Regli, D., Bieber, K., Mathier, F., & Grawe, K. (2000). Beziehungsgestaltung und Aktivierung von Ressourcen in der Anfangsphase von Therapien. *Verhaltenstherapie und Verhaltensmedizin*, *21*(4), 399–420.
- Runde, B., Bastians, F., & Weiss, U. (2005). Coaching- und Supervisionsmaßnahmen des Sozialwissenschaftlichen Dienstes der Polizei NRW. *Polizei & Wissenschaft*, *2005*(3), 40–51.
- Sass, K. (2006). Den Erfolg von Coaching messbar machen. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, *13*(2–3), 18–21.
- Schmidt, T., & Keil, J. (2004). Erfolgsfaktoren beim Einzel-Coaching – Ein Screening der Coachinglandschaft aus Sicht von Coachingnehmern. *Organisationsberat Superv Coach*, *11*(3), 239–252.
- Smith, E., & Grawe, K. (2003). What makes psychotherapy sessions productive? A new approach to bridging the gap between process research and practice. *Clinical Psychology and Psychotherapy*, *10*, 275–285.
- Smith, E., & Grawe, K. (2005). Which therapeutic mechanisms work when? A Step forwards the formulation of empirically validated guidelines for therapists' session-to-session decisions. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, *12*, 112–123.
- Smith, E., Regli, D., & Grawe, K. (1999). Wenn Therapie weh tut: Wie können Therapeuten zu fruchtbaren Problemaktualisierungen beitragen? *Verhaltenstherapie & psychosoziale Praxis*, *31*(2), 227–251.
- Stahl, G., & Marlinghaus, R. (2000). Coaching von Führungskräften: Anlässe, Methoden, Erfolg. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, *69*(4), 199–207.
- Stober, D., Wildflower, L., & Drake, D. (2006). Evidence-based practice: a potential approach for effective coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, *4*(1), 1–8.



**Peter Behrendt** ist Gründer und Geschäftsführer des Freiburg Instituts. Dieses bietet Beratung, Forschung sowie Zertifizierungen im Bereich Erfolgsfaktoren-Coaching und Erfolgsfaktoren-Training für Führungskräfte. Zudem leitet er als Personaldirektor in einem internationalen Medizintechnikkonzern Projekte zu innovativer Personalarbeit und promoviert an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg in Wirtschaftspsychologie. Internet: [www.freiburg-institut.de](http://www.freiburg-institut.de).