
Erfolgsfaktoren im Coachingprozess

Peter Behrendt und Siegfried Greif

Inhalt

1	Einleitung	2
2	Erfolgsfaktoren im Coachingprozess	2
3	Die Coachingbeziehung: Prozessführung und wertschätzende, kooperative Begleitung	6
4	Ressourcenaktivierung	8
5	Professionalisierung im Coaching: Aus- und Weiterbildung mit Erfolgsfaktoren	9
	Literatur	10

Zusammenfassung

Drei Modelle zu Erfolgsfaktoren im Coach-Verhalten werden vorgestellt und in einem Überblick zusammengeführt: (1) die Berner Wirkfaktoren, (2) das Freiburger Erfolgsfaktoren-Coaching und (3) die Wirkfaktoren zum ergebnisorientierten Coaching. Die wesentlichen Erfolgsfaktoren sind in allen drei Modellen die Coachingbeziehung und Ressourcenaktivierung. An zwei praktischen Coachingbeispielen wird die Bedeutung dieser Erfolgsfaktoren verdeutlicht. Anhand der Modelle werden zudem konkrete Verhaltensweisen von Coaches vorgestellt, die zu einer förderlichen Coachingbeziehung bzw. Ressourcenaktivierung führen. Schließlich wird abgeleitet, wie fundierte Aus- und Weiterbildung von Coaches von der Erfolgsfaktoren-Forschung profitieren könnte.

Schlüsselwörter

Erfolgsfaktoren • Coachverhalten • Ressourcenaktivierung • Prozessführung • Coachingbeziehung • Wertschätzung • Empathie • Problemanalysen • Selbstreflexionen • Zielklärung • Umsetzungsunterstützung

P. Behrendt (✉)
Freiburg Institut, Freiburg, Deutschland
E-Mail: peter.behrendt@freiburg-institut.com

S. Greif
Institut für Psychologie, Universität Osnabrück,
Osnabrück, Deutschland
E-Mail: sgreif@uos.de

1 Einleitung

Die Projektleiterin, Katharina Froh, wird von ihrem Coach, Ullrich Ernst, per Handschlag freundlich begrüßt. Frau Froh nimmt im Rahmen eines Führungsentwicklungsprogramms an dem Coaching, mit dem Ziel, die Entwicklungsprojekte noch erfolgreicher zu managen, teil. Beim Hereinkommen beginnt Herr Ernst einen *Small Talk* mit der Frage: *Wie geht es Ihnen?* Währenddessen holt er seine Unterlagen hervor und sortiert diese. Frau Froh berichtet ganz stolz: *Sehr gut! Wir hatten letzte Woche einen sehr erfolgreichen Meilenstein. Es hat sich in den letzten Wochen echt einiges sehr positiv entwickelt.* Herr Ernst mit kurzem Blickkontakt aus dem Augenwinkel während dem Sortieren der Unterlagen: *Oh! Das freut mich ja total.* Kurze Zeit später beginnt das Coachinggespräch, indem Herr Ernst kurz an den in der letzten Sitzung geplanten Ablauf erinnert und nach den heutigen Anliegen von Frau Froh fragt.

Das geschilderte Beispiel ist nicht untypisch. Es wurde im Rahmen unserer Forschung auf Video aufgezeichnet (mit geänderten Namen). Obwohl Herr Ernst ein sehr erfolgreicher Coach ist, hat er noch bevor das Coaching richtig begann, drei Chancen verpasst, Frau Froh an diesem Tag wirksamer zu begleiten. In diesem Beitrag werden wir diese drei Chancen und die dazugehörigen Erfolgsfaktoren näher beleuchten und praktische Anregungen dazu geben, wie sie im Alltag genutzt werden können. Im Folgenden werden drei aktuelle Modelle mit allgemeinen Erfolgsfaktoren im Verhalten der Coaches vorgestellt. Abschließend wird diskutiert, wie Erkenntnisse über diese Faktoren zur professionellen Aus- und Weiterbildung von Coaches und zur Verbesserung der Wirksamkeit genutzt werden können.

2 Erfolgsfaktoren im Coachingprozess

Die Ergebnisse von Coaching können außerordentlich vielfältig sein. Die Bewertung, ob ein Coaching als *Erfolg* angesehen werden kann, ist eine soziale Konstruktion. Subjektive Einschätzungen der Klient/innen, Auftraggeber und Coaches zum *Erfolg* oder *Zielerreichungsgrad* des Coachings sind dabei auch in wissenschaftlichen Wirksamkeitsuntersuchungen kaum verzichtbar, sollten aber zusätzlich durch objektivierbare Beobachtungen und Auswertungen wirtschaftlicher Ergebnisse gestützt werden (Greif in [Vorbereitung](#)). Angenommen wird, dass die von den Klient/innen und Coaches als *erfolgreich* bewerteten Coachingergebnisse in komplexen Interaktionsprozessen ko-kreiert werden (siehe Kap. ► [Qualität der Dienstleistung im Coaching](#) in diesem Handbuch). Trotz dieser Vielfalt gibt es Verhaltensmuster von Coaches, die den von Klient/innen am Ende eingeschätzten Erfolg des Coachings vorhersagen können. Sie werden als *allgemeine Erfolgsfaktoren* bezeichnet (synonym auch als Wirkfaktoren oder Wirkprinzipien). Ein Beispiel für einen derartigen Faktor ist eine *wertschätzende Coachingbeziehung*. De Haan et al. (2016) haben in einer Stichprobe von 1895 Coaches und 1895 Klient/innen gefunden, dass der Coachingerfolg von der Coachingbeziehung abhängt (Näheres siehe Kap. ► [Coachingbeziehung](#) in diesem Handbuch). Diese Ergebnisse beruhen allerdings auf subjektiven Einschätzungen der Befragten und wurden gleichzeitig erhoben. Im Folgenden werden Erfolgsfaktoren beschrieben, die auf Verhaltensbeobachtungen durch Videoaufzeichnungen beruhen und Erfolg nach dem Coaching vorhergesagt haben.

Neben allgemeinen Erfolgsfaktoren können spezielle, nur in einzelnen Coachings realisierte Verhaltensmerkmale unterschieden werden. Um sie zu erfassen, sind Einzelfallanalysen erforderlich, z. B. Analysen der Transkripte von Einzelcoachings mit linguistischen Methoden (siehe Kap. ► [Linguistische Analysen](#) in diesem Hand-

buch) oder interpretative theoretische Rekonstruktionen des Interaktionsverhaltens (Greif und Schubert 2015). Die folgende Darstellung konzentriert sich auf allgemeine Erfolgsfaktoren und beginnt mit den Faktoren im Verhalten der Coaches.

2.1 Drei aktuelle Erfolgsfaktoren-Modelle

Bislang gibt es nur wenige wissenschaftliche Studien, die beobachtbares Verhalten von Coaches und dessen Zusammenhang zu Erfolg untersuchen (Behrendt 2012; Greif et al. 2012; Ianiro et al. 2013). Sie belegen alle, dass es möglich ist, anhand beobachtbarer Erfolgsfaktoren im Verhalten der Coaches verschiedene Erfolgskriterien im Coaching vorherzusagen.

Aktuell gibt es drei umfassende Modelle mit allgemeinen Erfolgsfaktoren zum beobachtbarem Verhalten der Coaches im Coaching: (1) die Berner Wirkfaktoren nach Grawe und Mitarbeiter/innen sowie die beiden daraus hervorgegangenen angewandten Übertragungen auf Coaching, (2) das Freiburger Erfolgsfaktoren-Modell (Behrendt 2012) und (3) die Wirkfaktoren zum ergebnisorientierten Coaching (Greif et al. 2012).

2.1.1 Die Berner Wirkfaktoren

Der Therapieforscher Klaus Grawe hat an der Berner Universität alle ihm damals vorliegenden therapeutischen Wirksamkeitsstudien gesichtet und in einer zusammenfassenden Metaanalyse ausgewertet (Grawe et al. 1994). Basierend auf den Ergebnissen dieser Metaanalyse musste Grawe das Paradoxon erklären, warum völlig unterschiedliche Therapieschulen ganz ähnliche Wirkung entfalten. Er entwickelte dazu das Konzept von vier allgemeinen Wirkfaktoren, welche die Weiterentwicklung von Menschen erklären und die durch ganz unterschiedliche therapeutische Vorgehensweisen aktiviert werden können:

- (1) Ressourcenaktivierung, einschließlich einer positiven Therapiebeziehung,
- (2) Problemaktualisierung (direktes und ganzheitliches Erfahren der Probleme, die gelöst

- werden sollen, als Lernerfahrungen, die auch im impliziten Gedächtnis verankert werden),
- (3) motivationale Klärung (einschließlich Klären von Zielkonflikten und un-/bewussten Wünschen),
- (4) Bewältigung (Erarbeitung von neuen Verhaltenskompetenzen).

Die Berner Forschungsgruppe hat sich in der Forschung und Ausbildung mit der Ressourcenaktivierung im Verhalten von Therapeut/innen beschäftigt (Flückiger et al. 2010). Die Berner Wirkfaktoren sind wissenschaftlich fundiert, durch Studien bestätigt und bis heute ein anerkanntes Modell. Sie sind auf Coaching übertragbar.

2.1.2 Freiburger Erfolgsfaktoren-Coaching

Das Modell des Freiburger Erfolgsfaktoren-Coachings baut auf den Berner Wirkfaktoren auf und überträgt diese erstmals auf den Coachingkontext (Behrendt 2004, 2012). Durch eine verhaltensorientierte Studie konnte die Freiburger Forschungsgruppe nachweisen, dass die Berner Wirkfaktoren auch im Coachingkontext Erfolg signifikant vorhersagen (Behrendt 2006). Die Weiterentwicklung adressiert gleichzeitig Unzulänglichkeiten der Berner Wirkfaktoren:

- 1) Der Wirkfaktor Problemaktualisierung wird in *Einprägsame Erlebnisse* umgetauft und damit auf den theoretisch und empirisch bedeutsameren Aspekt der ganzheitlichen Erfahrung begrenzt. Im Coaching schmälert ein zu hoher Problemfokus der Coaches den Erfolg und sollte daher eher sparsam genutzt werden (Behrendt 2006).
- 2) Der hohen Bedeutung des Erfolgsfaktors Ressourcenaktivierung und der Coachingbeziehung (Regli et al. 2000) wird dadurch Rechnung getragen, dass der Wirkfaktor von Grawe in drei detailliertere Erfolgsfaktoren unterteilt wird: *Prozessführung geben, kooperativ begleiten und Ressourcen aktivieren*.
- 3) Die Bedeutung der zwei anderen Wirkfaktoren wird durch eine wirkungsorientierte Benennung geklärt. Zudem hatten Faktorenanalysen

Abb. 1 Freiburger Erfolgsfaktoren im Coaching



gezeigt, dass der Berner Wirkfaktor motivationale Klärung eigentlich zwei getrennte Aspekte abbildet, nämlich einen klärungsorientierten, der zu mehr Verständnis führt, und einen motivationsorientierten, der zu einer klaren, stärkeren Motivation führt. Damit ergeben sich folgende vier wirkungsorientierte Faktoren: *vertieftes Verständnis*, *gestärkte Motivation*, *verbesserte Handlungskompetenz* und *einprägsame Erlebnisse*.

Abb. 1 zeigt das daraus resultierende Modell. Coachingexperten unterscheiden sich von Coachinganfängern im Verhalten durch eine signifikant klarere Prozessführung, eine kooperativere Begleitung und eine stärkere Aktivierung von Ressourcen (Tertocha 2015). Diese Verhaltensweisen führen dann beim Klienten zu einem vertieften Verständnis, einer gestärkten Motivation, verbesserten Handlungskompetenz und einprägsameren Erlebnissen (Behrendt 2006). Diese vier direkten Wirkungen wiederum sind belegtermaßen Voraussetzung für eine erfolgreichere Umsetzung im Alltag und damit für eine höhere Zielerreichung des Klienten (Behrendt 2006).

2.1.3 Wirkfaktoren zum ergebnisorientierten Coaching

Bei den Wirkfaktoren zum ergebnisorientierten Coaching handelt es sich ähnlich wie bei den Freiburger Faktoren um eine Revision der Berner

Wirkfaktoren. Sie zielt ebenfalls darauf ab, die oben angesprochenen Überschneidungsprobleme zu lösen. Außerdem versucht das Modell, engere Bezüge zur anwendungsorientierten psychologischen Grundlagenforschung herzustellen (Greif 2008; Greif et al. 2012):

- (1) Wertschätzung und emotionale Unterstützung des/r Klienten/in durch den Coach

Der Faktor orientiert sich an der klassischen Basisvariable der *Wertschätzung und emotionalen Wärme* nach Rogers (1972). Erwartet wird, dass dadurch eine positive Coachingbeziehung gefördert wird.

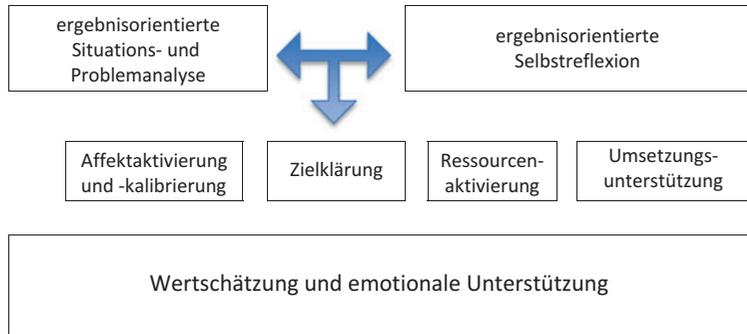
- (2) Affektaktivierung und -kalibrierung

Der Coach kann die Klient/innen gezielt anregen, sich positive oder negative Gefühle zu vergegenwärtigen, die sie in für sie wichtigen Situationen erlebt haben. Wie bei Graves Faktor wird davon ausgegangen, dass Problemaktualisierung mit verschiedenen Methoden und Wirkungen erzielt werden kann (siehe auch Kap. ► [Affekte und Handlungsregulation](#) in diesem Handbuch).

- (3) Förderung ergebnisorientierter Situations- oder Problemanalysen

Der Coach regt Klient/innen durch Fragen an, erlebte Problemsituationen zu schildern und zu analysieren. Diese Analysen können sich auf Erwartungen und Verhalten anderer Personen oder Gruppen beziehen und auf ihre sozialen

Abb. 2 Wirkfaktoren zum ergebnisorientierten im Coaching



Systemumgebungen (Organisationsstrukturen und -prozesse, Marktsituation, Krisen etc.). Positive ergebnisorientierte Reflexionen werden gefördert, wenn der Coach die Klient/innen dazu anleitet, Ansatzpunkte für wünschbare zukünftige Veränderungen zu überlegen.

(4) Förderung ergebnisorientierter Selbstreflexionen

Im Unterschied zu Situationsanalysen beziehen sich Selbstreflexionen auf *bewusstes Nachdenken der Klient/innen über sich selbst* bzw. ihre persönlichen Werte und Bedürfnisse, Eigenschaften, Stärken und Schwächen, ihr individuelles Verhalten und ihre persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten oder ihr ideales Selbstkonzept (siehe Kap. ► **Selbstreflexion** in diesem Handbuch). Um positive Wirkungen zu ermöglichen, sollen Coaches *positive ergebnisorientierte Selbstreflexionen* stimulieren, z. B. neue Einsichten oder Handlungspläne.

(5) Zielklärung

Die Klärung der Ziele der Klient/innen ist in verschiedenen Coachingkonzepten eine der wichtigsten Aufgaben im Coaching-Prozess (siehe Kap. ► **Ziele im Coaching** in diesem Handbuch). Kognitiv-behaviorale Coaching-Konzepte betonen, dass die Ziele spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und zeitlich strukturiert sein sollen, damit sie motivierend wirken und umgesetzt werden können (siehe Kap. ► **Coachingdefinitionen und -konzepte** in diesem Handbuch). Es ist allerdings nicht

immer möglich und sinnvoll, auf Präzision zu dringen.

(6) Ressourcenaktivierung

Der Faktor bezieht sich auf das oben von Grawe sowie im Freiburger Modell der Erfolgsfaktoren angesprochene Prinzip der *Hilfe zur Selbsthilfe*. Weiter unten wird genauer darauf eingegangen.

(7) Förderung der Umsetzungsunterstützung

In Grawes Modell wird *Bewältigung* als Wirkfaktor aufgeführt. Nach Gassmann und Grawe (2006) gehören dazu die Förderung (1.) der Lösungsentwicklung und handlungsorientierten Bewältigung des Problems und (2.) des Transfers konkreter Maßnahmen in die Praxis sowie (3.) eine Unterstützung der Klient/innen bei der Zielerreichung (siehe Kap. ► **Umsetzungsunterstützung** in diesem Handbuch).

Für eine genauere Beschreibung der Verhaltensmerkmale der sieben Faktoren wird als Beispiel auf die Bewertung eines transkribierten Coachingfalls verwiesen (Greif 2015).

Die sieben Faktoren können aufeinander bezogen werden. Wie Abb. 2 zeigt, wird der Faktor *Wertschätzung und emotionale Unterstützung* als Basis für alle anderen Faktoren angesehen. *Ergebnisorientierte Problemanalyse* und *Selbstreflexion* lassen sich dagegen als übergeordnete Faktoren auf einer metakognitiven Ebene ansiedeln. Sie können inhaltlich reflexiv auf alle anderen Faktoren bezogen werden. Beispielsweise wird empfohlen, Situationsanalysen und Selbstre-

Tab. 1 zeigt sie im Überblick

	Berner Wirkfaktoren	Freiburger Erfolgsfaktoren-Coaching	Wirkfaktoren zum ergebnisorientierten Coaching
Beziehungs- und Ressourcenorientierte Erfolgsfaktoren	Therapie-/ Coachingbeziehung & Ressourcenaktivierung	Prozessführung geben	
		Kooperativ begleiten	Wertschätzung und emotionale Unterstützung
		Ressourcen aktivieren	Ressourcenaktivierung
Ergebnisorientierte Erfolgsfaktoren	Problemaktualisierung	Einprägsame Erlebnisse	Affektaktivierung und -kalibrierung
Reflexions- und handlungsorientierte Erfolgsfaktoren	Motivationale Klärung	Vertieftes Verständnis	Ergebnisorientierte Selbstreflexion
			Ergebnisorientierte Situationsanalyse
	Bewältigung	Gestärkte Motivation	Zielklärung
		Verbesserte Handlungskompetenz	Umsetzungsunterstützung

flexionen mit Bezug auf externe und interne Ressourcen durchzuführen (siehe Kap. ► [Selbstreflexion](#) in diesem Handbuch).

2.2 Gegenüberstellung der Erfolgsfaktoren-Modelle

Zwischen den drei Erfolgsfaktoren-Modellen gibt es Gemeinsamkeiten und Unterschiede (Tab. 1).

Die Ressourcenaktivierung wird in allen Modellen gleichermaßen als besonders wirksamer Erfolgsfaktor angesehen. In Abschn. 4 wird sie deshalb eingehender beschrieben. Im Freiburger Modell wird die Coachingbeziehung durch Aspekte der Prozessführung, kooperativen Begleitung und Teilaspekte der Ressourcenaktivierung gebildet. Im dritten Modell wird dagegen angenommen, dass eine gute Coachingbeziehung vorwiegend auf die Basisvariable *Wertschätzung und emotionale Unterstützung* zurückgeführt werden kann. Erwartet wird, dass dieser Faktor für alle Faktoren förderlich ist. Im zweiten Modell wird die Bedeutung der *Prozessführung* und *kooperativen Begleitung* besonders herausgestellt. Die Prozessführung wird in dem dritten Modell nicht berück-

sichtigt. Auf ihre Bedeutung wird im folgenden Abschnitt näher eingegangen.

3 Die Coachingbeziehung: Prozessführung und wertschätzende, kooperative Begleitung

Nach der oben erwähnten internationalen Fragebogenstudie von De Haan und Mannhardt (2013) ist eine gute Coachingbeziehung ein grundlegender Erfolgsfaktor (siehe Kap. ► [Coachingbeziehung](#) in diesem Handbuch). Zu dieser Beziehung tragen Coach und Klient/in mit gegenseitiger Wertschätzung und Vertrauen gemeinsam bei. Aber welche konkreten Verhaltensweisen des Coachs führen zu einer guten Coachingbeziehung?

Im Freiburger Modell werden dazu folgende generelle Verhaltensmerkmale des Coachs aufgeführt:

- (1) Klare Prozessführung: Der Coach sollte einerseits den Coachingprozess klar und kompetent führen, um Orientierung, Sicherheit und Vertrauen in das Coaching zu geben.

- (2) Wertschätzende, kooperative Begleitung der Klient/innen (den Klient/innen in den Inhalten und Impulsen, Bedürfnissen und Ideen mit Wertschätzung und Empathie folgen).
- (3) Aktivierung der Ressourcen (siehe dazu unten).

Die Kunst einer erfolgreichen Coachingbeziehung liegt in einem für den Fortschritt des Coachings optimalen Wechselspiel aus (1) Führen und (2) Folgen.

Für eine kompetente Prozessführung verweist das Modell der Freiburger Erfolgsfaktoren auf folgende Verhaltensweisen:

- Coachingvorgehen erklären und vermitteln, wie dieses dem Coachee bei der angestrebten Zielerreichung helfen kann.
- Den Coachingprozess strukturieren, damit der rote Faden verstanden wird, erhalten bleibt und bereits Erreichtes verdeutlicht wird.
- Persönliche Sicherheit und Kompetenz ausstrahlen, damit der Coachee sich gut aufgehoben und sicher begleitet fühlt.

Für das wertschätzende, kooperative Begleiten verweist das Modell des ergebnisorientierten Coachings auf den Faktor *Wertschätzung und emotionale Unterstützung* als allgemeine Grundlage. Im Manual zur Verhaltensbeobachtung (Schmidt und Thamm 2008) wird dazu u. a. auf die folgenden Verhaltensmerkmale hingewiesen:

- Verbale Einstimmung, z. B. Smalltalk, eine angenehme und warmherzige Atmosphäre schaffen.
- Positive Einstellung zeigen (z. B.: *Es ist schön, dass Sie ...*).
- Interesse an den Themen der Klient/innen ausdrücken.
- Wertschätzung durch anerkennende Äußerungen (z. B.: *Das ist ein wichtiges Thema, dass Sie angesprochen haben. Das ist eine beeindruckende Leistung!*)
- Nonverbal: zugewandte Körperhaltung, freundlicher Blickkontakt, bekräftigende Mimik (z. B. Nicken) und paraverbale Bestätigung (z. B.: *Mmhmm*).

Im Eingangsbeispiel von Frau Froh hat der Coach, Herr Ernst, drei Chancen verpasst:

- (1) Herr Ernst war in dem Moment, als die Klientin eintrat, noch nicht soweit, das Coaching kompetent zu starten und wirkte dadurch vermutlich unvorbereitet oder unkonzentriert. Anscheinend war die Coachingbeziehung durch die vorherigen Gespräche aber positiv genug, sodass Frau Froh dennoch direkt mit einer für sie emotional sehr bedeutsamen und für das Coaching sehr relevanten Mitteilung eröffnete, den großen Fortschritten ihres Teams im Sinne ihrer Coachingziele.
- (2) Obwohl Frau Froh eine wichtige Mitteilung machte, war der Coach nicht voll präsent und für die aktiven Beiträge von Frau Froh noch nicht 100 % aufmerksam. Dadurch verpasste er die zweite schon wichtigere Chance: Er konnte dem Anliegen der Klientin, über Ihren Erfolg zu sprechen und den Stolz zu teilen, nur sehr oberflächlich entsprechen und zeigte keine Wertschätzung. Er war noch zu sehr mit seinen Unterlagen und im Kopf mit einem anders geplanten Start ins Coaching beschäftigt.
- (3) Er ließ sich die Chance entgehen, diese große Ressource zu nutzen, um Selbstvertrauen zu stärken und zu explorieren, wie dieser Erfolg entstanden war, was Frau Froh dazu beigetragen hatte und wie sie daraus für die Zukunft lernen kann, um entsprechende Erfolge zu wiederholen. Dies kann als dritte wohl bedeutsamste verpasste Chance angesehen werden.

Das kleine, auf einem realen Fall basierende Beispiel zeigt, dass Wertschätzung und kompetente Prozessführung von der ersten Minute an bedeutsam sind und zu einer präsenten, für die Anliegen

des Klienten offenen *kooperativen Begleitung* und Ressourcenaktivierung beitragen können.

4 Ressourcenaktivierung

Ressourcenaktivierung gilt in der Psychotherapie als das erfolgsrelevanteste Verhalten von Therapeut/innen (Flückiger et al. 2008). Auch im Coaching konnten Klient/innen ihre Coaching-Ziele am besten erreichen, wenn die Coaches vorher die bereits vorhandenen Ressourcen des Klienten aktivierten (Behrendt 2006). Die Aktivierung vorhandener Potenziale zur Bewältigung aktueller Herausforderungen ist in den kurzen Coachingprozessen besonders wichtig. Neue Kompetenzen der Klient/innen aufzubauen, würde mehr Zeit beanspruchen. Die folgende Liste führt Beispiele *interner Ressourcen* der Klient/innen auf, die im Coaching aktiviert werden können (Behrendt 2012):

- Fähigkeiten und Kompetenzen,
- Positive Erfahrungen und frühere Erfolgserlebnisse, die Selbstvertrauen und Aufschluss über andere Ressourcen geben,
- Motivationen, Ziele oder Visionen,
- Positive Emotionen, die Lernen und Selbstvertrauen fördern,
- Negative Emotionen, die Zugang zu wichtigen Bedürfnissen und Motivationen geben und gleichzeitig einen Antrieb zur Veränderung erzeugen,
- Hoffnungen, Selbstvertrauen und Optimismus, da diese die Basis dafür sind, Herausforderungen anzugehen,
- Positive Bilder, hilfreiche innere Sätze, Gedanken an unterstützende Personen,
- Vorbilder als innere Leitbilder für erfolgreiches Verhalten,

Neben den internen Ressourcen können im Coaching auch *externe Ressourcen* genutzt werden, um die Zielerreichung der Klient/innen zu unterstützen:

- Soziale und organisationale Ressourcen: Unterstützung durch andere einflussreiche Personen, die Organisation oder informelle Netzwerke.
- Zugängliches Fach- und Erfahrungswissen (Internet, Fachliteratur, Fachleute und fachliche Netzwerke).
- Technologische Ressourcen zur Problemlösung (z. B. neue Softwaresysteme, Produktionstechnologien, Maschinen oder Geräte).
- Finanzielle Ressourcen für die Entwicklung und Umsetzung von Lösungen.

Fast jeder Coach behauptet von sich, er arbeitet ressourcenorientiert. Das objektiv beobachtbare Verhalten unterscheidet sich aber stark von der Selbsteinschätzung der Coaches, wie Auswertungen von Videos zeigen (Behrendt 2004). Diese Diskrepanz hängt damit zusammen, dass es nahe liegt, auf Problemschilderungen der Klient/innen immer nur defizitfokussiert zu reagieren (Flückiger et al. 2010), wie dies im folgenden Beispiel aus unseren Videoaufzeichnungen geschieht.

Eine schwangere Coachingklientin beklagt sich darüber, dass ihre Chefin ihr keine Entlastung anbietet und wahrscheinlich sogar darauf hofft, dass sie sich dauerhaft krank meldet, damit dann eine Vertretung eingestellt werden könne.

Defizitfokussiertes Verbalisieren (im aufgezeichneten Video): Der Coach spiegelt alle Mitteilungen und Emotionen der Klientin in sehr ähnlichem, gedrücktem Ton und sagt mitfühlend: *Ich merke, Sie sind traurig., Ich höre auch gar nicht, dass Ihre Chefin, Ihnen etwas Gutes tun will., „Das macht Sie so ratlos“.*

Ressourcenorientiertes Verbalisieren (als alternative Möglichkeit): *Es ist bewundernswert, wie Sie es bisher schaffen, trotz fehlender Entlastung weiterzuarbeiten. Wo nehmen Sie die Kraft her, das alles zu bewältigen?*

Verständnisvolles Verbalisieren negativ erlebter Situationen kann emotionale Nähe zu den Klient/innen herstellen. Im Fallbeispiel löst sich der Coach allerdings nicht von der Defizitfokussierung, sondern trägt dazu bei, dass sich die Klientin weiter hilflos ausgeliefert fühlt. Wichtig wäre, schon in der Problemanalyse die internen und externen Ressourcen zu erkunden, die von den Klient/innen genutzt werden können. Im Fallbeispiel wäre es naheliegend danach zu fragen, welche Entlastungsmöglichkeiten die Klientin sieht und wer sie dabei unterstützen könnte, die Chefin zu überzeugen.

5 Professionalisierung im Coaching: Aus- und Weiterbildung mit Erfolgsfaktoren

Durch welches Coachverhalten kann der spätere Erfolg nach Abschluss des Coachings vorhergesagt werden? Antworten auf diese Ausgangsfrage des vorliegenden Beitrags haben eine eminente praktische Bedeutung für alle Coaches und ihre Klient/innen und Auftraggeber und damit für die Professionalisierung im Coaching.

In diesem Beitrag wurden drei durch empirische Forschung untermauerte Modelle zu allgemeinen Erfolgsfaktoren im Coachverhalten vorgestellt. Vergleichende Untersuchungen wären wünschenswert, in denen überprüft wird, welche Modelle und Einzelfaktoren mit ihren Annahmen zu ihren jeweiligen Effekten empirisch besser bestätigt werden können. Um die ersten Erkenntnisse zu überprüfen, zu verfeinern und auszubauen, ist weitere praxisnahe Forschung nötig. Vielversprechend sind ferner Prozessanalysen des Interaktionsverhaltens von Coach und Klient/innen (Ianiro et al. 2013). Zur Analyse von Aufzeichnungen und Transkripten von Coachingsitzungen können auch qualitative Methoden und Einzelfallstudien verwendet werden, etwa linguistische Methoden (siehe Kap. ► [Linguistische](#)

[Analysen von Coaching-Gesprächen](#) in diesem Handbuch). Um zu erkunden, welches Verhalten dabei mit dem späteren Erfolg zusammenhängt, können erfolgreiche und wenig erfolgreiche Coachings kontrastierend verglichen werden (Greif und Schubert 2015).

Wünschenswert wäre, dass mehr Coaches Ton- oder Videoaufzeichnungen von Coachingsitzungen für die Forschung zur Verfügung stellen. Wenn den Klient/innen die große praktische Bedeutung dieser Forschung vermittelt wird und die Aufzeichnungen sorgfältig anonymisiert werden, ist es einfacher, als manche Coaches denken, das Einverständnis der Klient/innen zu erhalten. Als Gegenleistung können Coaches und Klient/innen einen Bericht über die Ergebnisse und ein Feedback zu ihrem Verhalten bekommen.

Um die Erfolgsfaktoren für die Coachingpraxis nutzbar zu machen, stehen zwei Wege offen:

- (1) *Erfolgsfaktoren in der Coachinausbildung:* In Coachinausbildungen können Module aufgenommen werden, in denen über die Erfolgsfaktoren informiert und gezielte Übungen mit Feedback durch Supervision durchgeführt werden (die Autoren dieses Beitrags bieten solche Ausbildungen an).
- (2) *Zusatzausbildung für etablierte Coaches:* Ähnlich, wie dies von der Berner Gruppe für die Weiterbildung von Psychotherapeut/innen zur Verbesserung der Ressourcenaktivierung angeboten wird (Flückiger et al. 2010), können im Coachingfeld Zusatzausbildungen zu den Erfolgsfaktoren durchgeführt werden.

Die Selbsteinschätzungen von Coaches und ihr tatsächliches Verhalten hängen nur marginal zusammen (Schmidt und Thamm 2008). Zur Veränderung des praktischen Verhaltens von Coaches und Verbesserung der Wirksamkeit ihres Verhaltens sind Verhaltensbeobachtungen daher nicht verzichtbar. Zur Professionalisierung braucht Coaching deshalb mehr Studien mit Verhaltensanalysen und mehr Aus- und Weiterbildungen, die sich auf überprüfte Erfolgsfaktoren und darauf bezogenes Verhaltensfeedback stützen.

Literatur

- Behrendt, P. (2004). *Wirkfaktoren im Psychodrama und Transfercoaching*. Unveröffentl. Diplomarbeit. Institut für Psychologie, Universität Freiburg.
- Behrendt, P. (2006). Wirkung und Wirkfaktoren von psychodramatischem Coaching – eine experimentelle Evaluationsstudie. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 5(1), 59–88.
- Behrendt, P. (2012). Freiburger Erfolgsfaktoren-Coaching. Vier Erfolgsfaktoren zur Etablierung von Konsistenz bei Coaches. *OSC Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 19(4), 391–404.
- De Haan, E., Grant, A. M., Burger, Y., & Eriksson, P.-O. (2016). A large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(3), 189–207. doi:10.1037/cpb0000058.
- Flückiger, C., Frischeknecht, 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.
- Flückiger, C., Wüsten, G., Zinbarg, R. E., & Wampold, B. E. (2010). *Resource activation: Using clients' own strengths in psychotherapy and counseling*. Cambridge, MA: Hogrefe Publishing.
- Gassmann, D., & Grawe, K. (2006). General change mechanisms: The relation between problem activation and resource activation in successful and unsuccessful therapeutic interactions. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 13(1), 1–11.
- Grawe, K., Donati, R., & Bernauer, F. (1994). *Psychotherapie im Wandel: von der Konfession zur Profession* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S. (2015). Allgemeine Wirkfaktoren im Coachingprozess – Verhaltensbeobachtungen mit einem Ratingverfahren. In H. Geißler & R. H. Wegener (Hrsg.), *Bewertung von Coachingprozessen* (S. 51–80). Wiesbaden: Springer VS.
- Greif, S. (in Vorbereitung). Researching processes and outcomes of coaching. In T. Bachkirova, G. Spence & D. Drake (Hrsg.), *The SAGE handbook of coaching*. London: Sage.
- Greif, S., & Schubert, H. (2015). Ergebnisorientiertes Reflektieren im Coaching. In A. Ryba, D. Pauw, D. Ginati & S. Rietmann (Hrsg.), *Professionell coachen – Das Methodenbuch: Erfahrungswissen und Interventionstechniken von 50 Coachingexperten* (S. 54–80). Weinheim: Beltz.
- Greif, S., Schmidt, F., & Thamm, A. (2012). Warum und wodurch Coaching wirkt – Ein Überblick zum Stand der Theorieentwicklung und Forschung über Wirkfaktoren. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 19(4), 75–390.
- Ianiri, P. M., Schermuly, C. C., & Kauffeld, S. (2013). Why interpersonal dominance and affiliation matter: An interaction analysis of the coach-client relationship. *Coaching: An International Journal of Theory, Research & Practice*, 6(1), 25–46.
- 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.
- Rogers, C. R. (1972). *Die nicht direktive Beratung*. München: Kindler.
- Schmidt, F., & Thamm, A. (2008). *Wirkungen und Wirkfaktoren im Coaching. – Verringerung von Prokrastination und Optimierung des Lernverhaltens bei Studierenden*. Unveröff. Diplomarbeit, Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Osnabrück.
- Tertocha, M. (2015). *Vergleich der Coachingqualität von Experten und Novizen – Eine empirische Studie mit videobasierter Verhaltensanalyse*. Unveröffentlichte Masterarbeit, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.