

Wann ist Coaching wirklich wirksam?

Dr. Andreas Knierim, Kassel
www.coaching-web.de



Organisation und Marketing von Coaching
29. Mai 2010

Copyrights für Bilder, Logos, Websites etc.
bei den jeweiligen Unternehmen und Lizenzhaltern.

10 Stellschrauben zur Optimierung des resultierenden Humankapitals

- Die **Saarbrücker Formel** bildet mit ihren Formelkomponenten zentrale personalwirtschaftliche Handlungsfelder ab, in denen der Wert der humankapitalrelevanten Einflussgrößen zustande kommt. Daraus resultieren insgesamt zehn Stellschrauben zur Optimierung des resultierenden Humankapitals:
- Zunächst werden die Mitarbeiter verschiedener **Beschäftigtengruppen (1)** gemäß ihrer tatsächlichen Beschäftigungsverhältnisse als **Full-Time Equivalents (2)** ausgewiesen. Die Preiskomponente ergibt sich durch Multiplikation dieser FTE-Werte mit den **Marktgehältern (3)**.
- Da Mitarbeiterwissen durchaus auch veralten kann, finden sich in der Saarbrücker Formel auch die **beschäftigtengruppenspezifische Wissensrelevanzzeit (4)** und **durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer (5)**. Sie geben Aufschluss darüber, wie lange das aktuelle Wissen der Mitarbeiter wertschöpfungsrelevant bleibt beziehungsweise wie schnell Wissensveraltung zu einem Verlust an Human Capital führt.
- Zur Kompensation von Wissensverlust dienen Personalentwicklungsmaßnahmen, die in den entsprechenden **Kosten (6)** ihren Niederschlag finden, wobei die Wirkung von der **Wissensrelevanzzeit** abhängt (**7**). Die Mitarbeitermotivation stellt mit ihren Bestandteilen **Commitment (8)**, **Arbeitsumfeld (9)** und **Retention (10)** eine aggregierte Größe dar, die zentrale "weiche Faktoren" subsumiert.

$$HC = \sum_{i=1}^g \left[\overset{2}{FTE_i} \cdot \overset{3}{l_i} \cdot \overset{4}{f_i}(\overset{5}{w_i}, \overset{6}{b_i}) + \overset{7}{PE_i} \right] \cdot \overset{8}{\overset{9}{\overset{10}{M_i}}}$$

Dank an Prof. Arnd Gottschalk für diesen Hinweis

Meine Coaching-Praxis

- Ich bin Ökonom, bitte sprechen Sie in Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen!
- Seit 1989 selbstständig als Unternehmensberater
- Seit 1997 Konzentration auf Einzel-Coaching
- Seit 2000 Ausbildung von Coaches
- Klienten kommen zu 50 % direkt (»Einzel-Coaching«) und zu 50 % über Unternehmen (»Business-Coaching«)

Überblick

- Wann ist Coaching **wirklich** wirksam?
Jeder hat seine eigene Wirklichkeit
- Wann ist **Coaching** wirklich wirksam?
Einzel-Coaching – Business-Coaching
- Wann ist Coaching wirklich **wirksam**?
Kleiner Spaziergang durch die Studien
- **Wann** ist Coaching wirklich wirksam?
Die Coachingsitzung als Anregung für qualitative Forschung im Coaching
- Magische Momente in Coaching
- 3 Reflexionen

Wann ist Coaching wirklich wirksam?

Wann ist **Coaching** wirklich wirksam?

- Einzel-Coaching
- Business-Coaching

- Dazu das Finanzgericht Münster in deutlicher Klarheit:

Suspekt hört es sich für einen Finanzbeamten etwa an, soweit es in einem Kurs um "Beziehungsmanagement" geht. Demgegenüber wird der berufliche Bezug etwa bei der Bezeichnung Business-Coaching viel eher deutlich. Dies hat das **Finanzgericht Münster** entschieden (Aktenzeichen: 4 K 1802/08 E). Aufwendungen für die allgemeine Persönlichkeitsbildung sind nicht als Werbungskosten abzugsfähig.

Quelle: Steuerberaten.de

Wann ist Coaching **wirklich** wirksam?

- Ist ironisch gemeint
- Denn:
»Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners«
(Heinz von Foerster)
- Aber:
Wo sind die Wunder, Überraschungen und magisches Momente im Coaching?
- Dazu später mehr

Wann ist Coaching wirklich **wirksam**?

- Im Einzel-Coaching ist es einfach:
Der Klient ist zufrieden, bezahlt die Rechnung und kommt vielleicht wieder
- Im Business-Coaching oft:
Wie können wir den Chef und die Personalabteilung überzeugen, dass das Coaching nützlich war?
- Aber Achtung: Es gibt *latente Funktionen* im Business-Coaching wie z.B. die Durchsetzung von Entscheidungen mit Hilfe des Coaches
- Coach ≠ Aufklärer im System, denn sonst wird er »geköpft« = heute: ausgewechselt

Kleiner Spaziergang durch die Studien

Warum so viele Studien?

- Klienten + Coaches sind auskunftsfreudig, denn sie haben ja etwas geschafft und wollen das der Welt auch mitteilen!
- Ein Profilierungsthema der Wissenschaftler?
- Ein Profilierungsthema der Coaches?
- Die Personalabteilung will beweisen, dass sie alles im Griff hat?
- Die Unternehmensleitung will zeigen, wie fortschrittlich sie ist - und dies ist auch wissenschaftlich erwiesen?

Kleiner Spaziergang durch die Studien



Hansjörg Künzli: Coaching wirkt

Coaching wirkt und die Wirkungen sind teilweise beträchtlich, denn Menschen

- fühlen sich emotional entlastet
- entwickeln neue Sichtweisen, erhöhen ihre Reflexionsfähigkeit und Führungskompetenzen
- verändern ihr Beziehungsverhalten
- handeln und kommunizieren effektiver
- verhelfen ihren Organisationen zu mehr Erfolg

Kleiner Spaziergang durch die Studien



Hansjörg Künzli: Coaching wirkt

- Coaching hilft Menschen ihre Ziele zu erreichen und Konflikte anders zu lösen.
- Sie würden es weiterempfehlen, der Nutzen daraus ist nachhaltig und sie sind zufrieden damit.
- Auch mittelbar Betroffene wie Mitarbeiter, Vorgesetzte und Personalverantwortliche schätzen den Nutzen von Coaching generell hoch ein.

Hansjörg Künzli: Wirksamkeitsforschung im Führungskräftecoaching, in: OSC, März 2009

Kleiner Spaziergang durch die Studien

Was kommt jetzt?

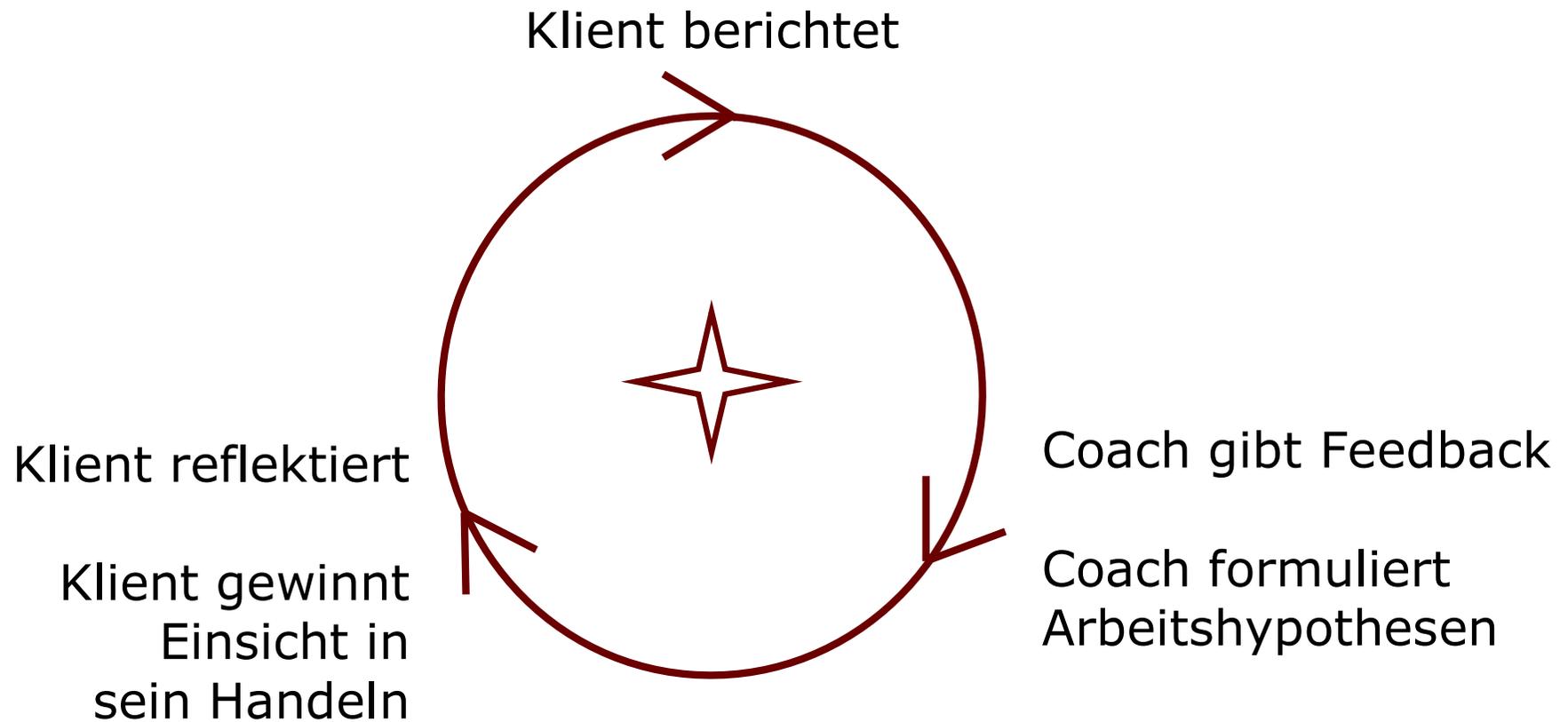
- Die Abkehr von »Best practise«?
- Geht es überhaupt noch um Erfolgsfaktoren?
= extreme formale Reduktion komplexer Realitäten auf wenige Variablen und wenige Kausalbeziehungen
- Oder eher um den »Luxus der handlungs-entlastenden Reflexion«, den sich nur wenige Unternehmen leisten können?

Stefan Kühl, Manfred Moldaschl (Hg.):
Organisation und Intervention. Ansätze für eine sozialwissenschaftliche
Fundierung von Organisationsberatung, 2010

Wann ist Coaching wirklich wirksam?

- Was passiert eigentlich in einer Sitzung?
- Zuerst einmal:
Die Interaktion zwischen Klient und Coach

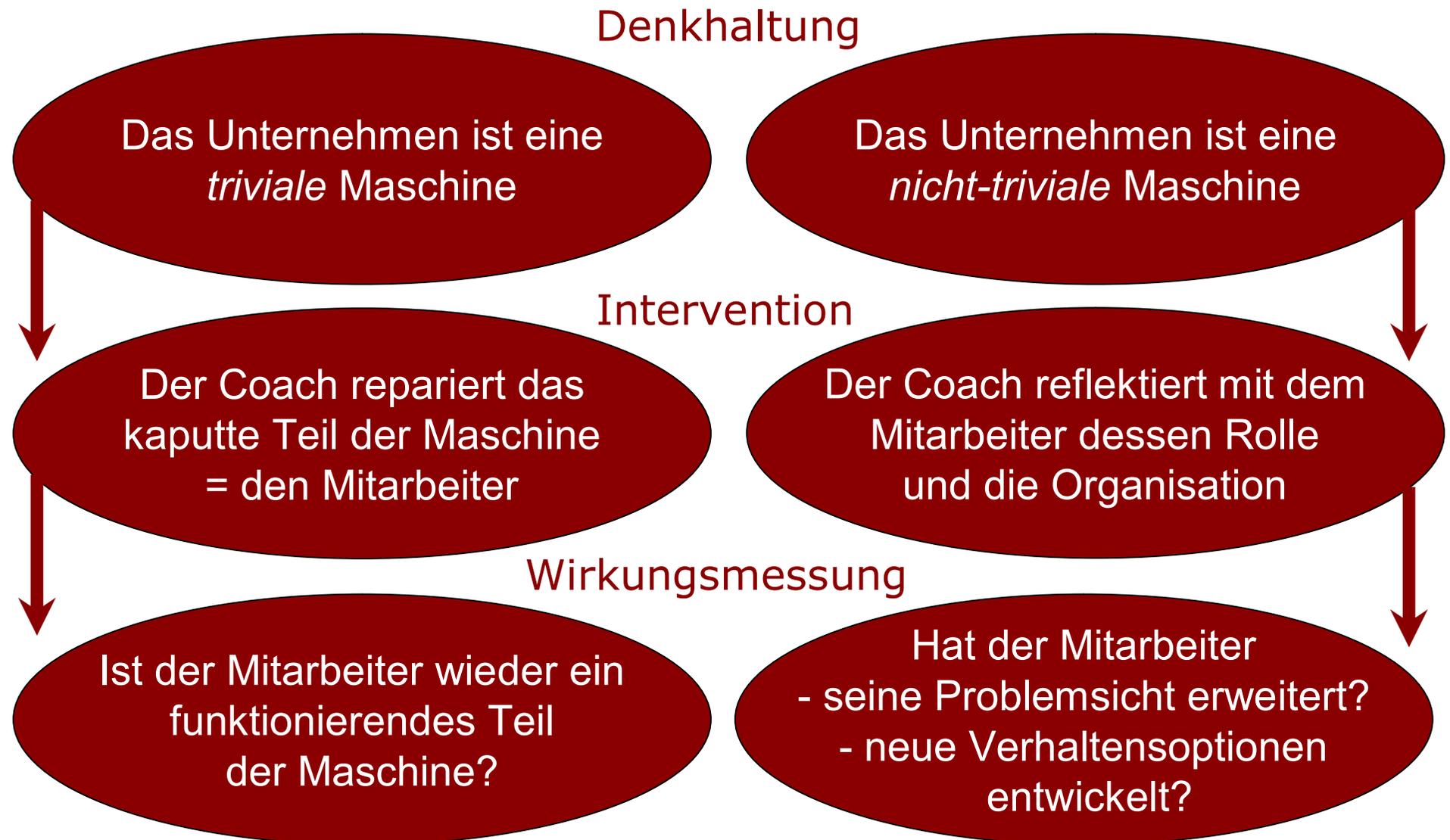
Kreislauf einer Coaching-Sitzung



Wann ist Coaching wirklich wirksam?

- Wann = der **Zeitpunkt** ist für mich entscheidend
- In meiner kleinen Welt ganz einfach: Coaching wirkt **direkt in der Sitzung**
- Im Kreislauf gut zu sehen:
Der Coach steuert entscheidend mit seiner **Intuition** = Wissen + Erfahrung
- Der Coach ist dabei der Auslöser
- Der Klient ist der Held der Erkenntnis und der Held der Veränderung

Triviales vs. nicht-triviales Coaching



Triviales vs. nicht-triviales Coaching

- Die Unternehmens-Maschinen übernehmen vielleicht doch schon?

Chaosminuten an der Wall Street

Minutenlang war der Dow Jones im freien Fall. Auslöser war womöglich eine falsche Zahleneingabe eines Händlers. Dann dominieren die Verkaufsprogramme der Computer.

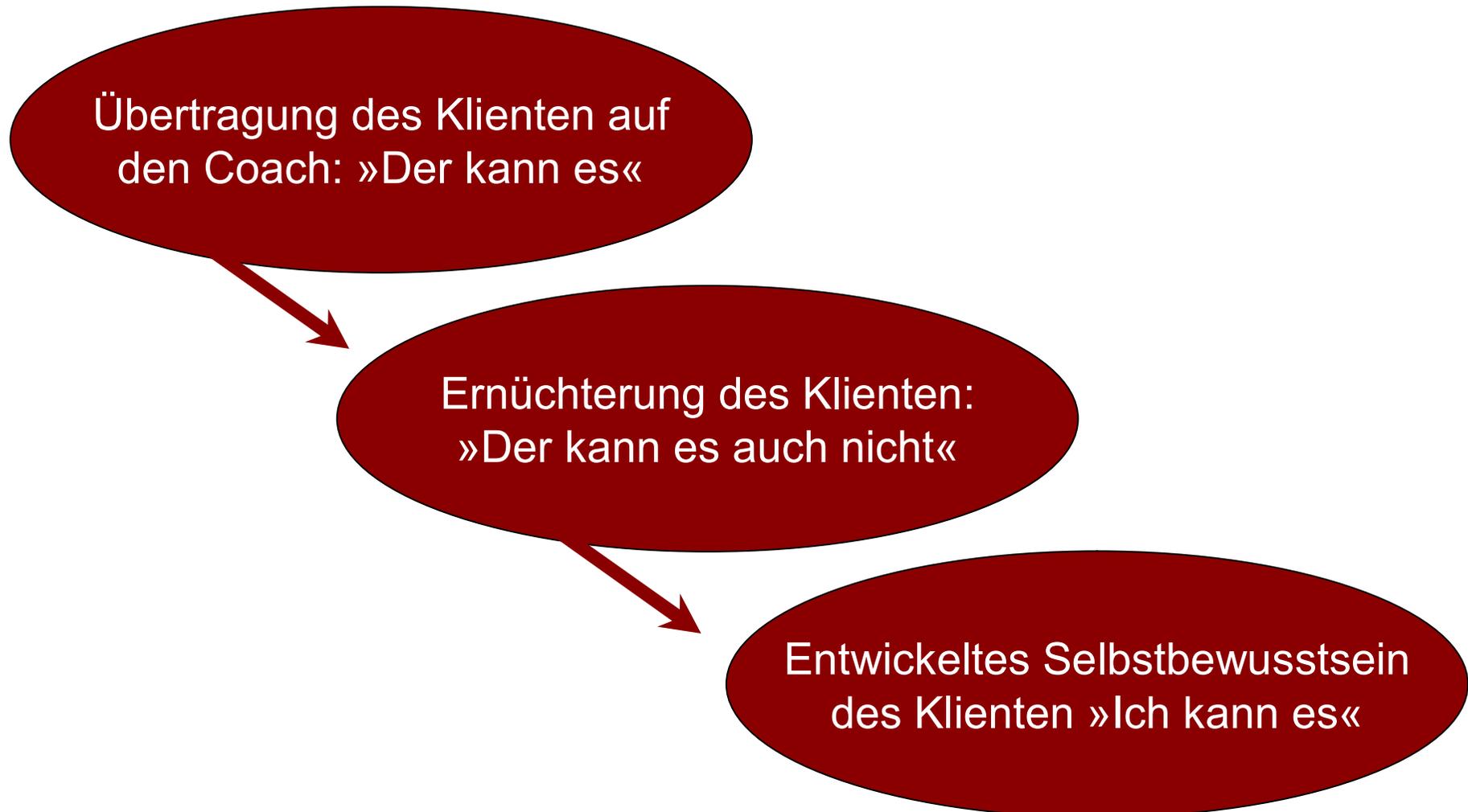
sen. „Ich glaube, die Maschinen haben einfach die Kontrolle übernommen“, kommentierte Charlie Smith des Wertpapierhauses Fort Pitt Capital. „Wir haben immer gewusst, dass einem der automatische Handel entgleiten kann, und ich glaube, das ist heute geschehen“, sagte er.

Die Citigroup teilte mit, keine Belege für fehlerhafte Transaktionen gefunden

stornieren. Begründungen für diese abwicklung lieferten die Börsen nicht.

Der Abgeordnete Paul Kanjorski, Vorsitzende des für die SEC zuständigen Unterausschusses im Repräsentantenhaus, hat für den Dienstag eine Anhörung zu den Vorgängen in Washington angekündigt. „Innerhalb von Minuten mussten wir auf einen Markt reagieren, der genau wie im Herbst 2008“

Phasen eines Coachingprozesses



Was würden Sie als Coach machen?

- Klient ist der ältere Sohn in einem Familienunternehmens
- Wichtiges Zwischenergebnis: Abgrenzung von der Mutter
- Die Mutter »schleicht« sich unter ihrem Mädchennamen in ein Beratungsgespräch

Was würden Sie als Coach machen?

- Klient kommt nach vielen Jahren wieder in eine Coaching-Sitzung
- Er berichtet von einer Krebs-Diagnose
- Und fragt konkret:
Soll ich es meinen Mitarbeitern sagen oder nicht?

Was würden Sie als Coach machen?

- Klient wirkt in den Coaching-Sitzungen immer sehr ausgeglichen und glücklich:
»Alles ok, ich würde mich nur gerne weiterentwickeln«
- Auf die Frage, ob das mit dem Glück schon immer so war, antwortet er: »Vor allem seit meinem 12. Lebensjahr«
- Er hatte damals einen schweren Unfall und hat auf dem Rücksitz überlebt.
- Auf der beiden Vordersitzen starben seine Eltern.

Magische Momente im Coaching

- Aus Interventionen des Coaches und aus Reflexionen des Klienten entstehen in der Sitzung die »magischen Momente«
- Eine Klientin erkennt ihre Rolle als »heimliche Chefin«
- Ein Klient geht jetzt vor wichtigen Gesprächen in die Haltung »Ich bin auf Augenhöhe«
- Eine Klientin fasst die Sitzung zusammen: »Ich führe wirklich anders als mein Vater.«
- Ein Klient erkennt »Ich bin immer verantwortlich.«

Die subjektive Veränderung

- Am Anfang vom Business-Coaching:
Differenz zwischen Selbst- und
Fremdeinschätzung
- *Selbst = Klient* *Fremd = Coach*
Konfliktfreudig Harmoniesüchtig
Selbstreflexiv Selbstverliebt
Strukturiert Impulsiv
Fair Hat »Lieblinge«
Professionell Persönlich
- Coaching hier: Reflexive Identitätsarbeit
- Am Ende vom Business-Coaching:
Was hat sich beim Klienten verändert aus
seiner **subjektiven** Sicht?

»Das hat mich im Coaching unterstützt«

Coaching-ZukunftsgesprächXXXXXXXXXXXXX
Ich bringe diesen Bogen in zwei Exemplaren zu meiner Abschlussitzung mit!

Eine kleine Statistik!

- Beginn des Coaching 4. August 2008, Ende: 23. April 2009!
- Dauer insgesamt mit Abschlussitzung: 9 Monate!
- Anzahl der Sitzung mit Abschlussitzung: 8 Sitzungen!

Das waren die beabsichtigten Gewinne aus meinem Coaching!

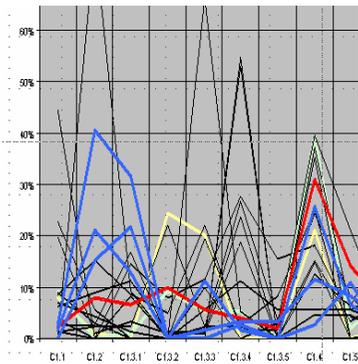
Mein Gewinn am Ende meines Coaching!	Zu wie viel % erreicht?!
Ich weiß, ob mir die Selbstständigkeit liegt. ◻	80 % ◻
Ich kenne die Schritte zur Selbstständigkeit und ich weiß, wie der Abnabelungsprozess funktioniert. ◻	100 % ◻
Ich habe mich entschieden: XXXX oder XXXXX ◻	0 % ◻
Sonst: Ich kenne die nächsten Schritte bei XXXXX oder woanders. ◻	100 % ◻
Ich kenne neue Dinge an mir, ich habe alte Fremdbilder bestätigt oder verworfen. ◻	80 % ◻
Ich bin mir bewusst über mein Verhalten. ◻	80 % ◻
Ich erkenne meine Verhaltensweisen und Verhaltensmuster und entscheide: Ich lasse es so oder ich verändere es. ◻	80 % ◻

- »Die Gewissheit, über alles sprechen zu können.«
- »Ich darf meine Emotionen zeigen.«
- »Das Kennen lernen von Grenzen.«
- »Das Gefühl, verstanden zu werden.«
- »Mich selbst wertzuschätzen.«
- »Ich kenne jetzt meine Harmoniemuster.«
- »Persönliche Veränderung ist doch möglich.«

Reflexion 1

- Die Leiden des Coaches - wie bei den IT-Programmierern
- Wir arbeiten und arbeiten
- Und haben keine Zeit für die Dokumentation, da dauernd etwas Neues passiert
- Also brauchen wir eine Reflexionskultur unter den Coaches
 - Head-Coaching
 - Supervisionsgruppen
 - Intervision
- Und wir brauchen wahrscheinlich auch Forschung, um diese Reflexion zu reflektieren

Reflexion 2



- Die meisten Studien sind retrospektiv und fragen nach dem Coaching:
Was war nützlich, was hat gewirkt?
- Hilfreiche wäre:
Sitzungsbegleitende Forschung
- Ansätze z.B. bei Harald Geissler

A – Aktivitäten des Coachs, mit denen er die Beziehung zum Klienten gestaltet

A1 – C. signalisiert Aufmerksamkeit bzw. Wertschätzung, wirkt positiv auf die Stimmung des K. ein

A2 – C. fragt

A3 – C. spiegelt

A4 – C. gibt sich selbst zu erkennen (Selbstoffenbarung)

A5 – C. stellt Aussagen des K. in Frage, konfrontiert/kritisiert K.

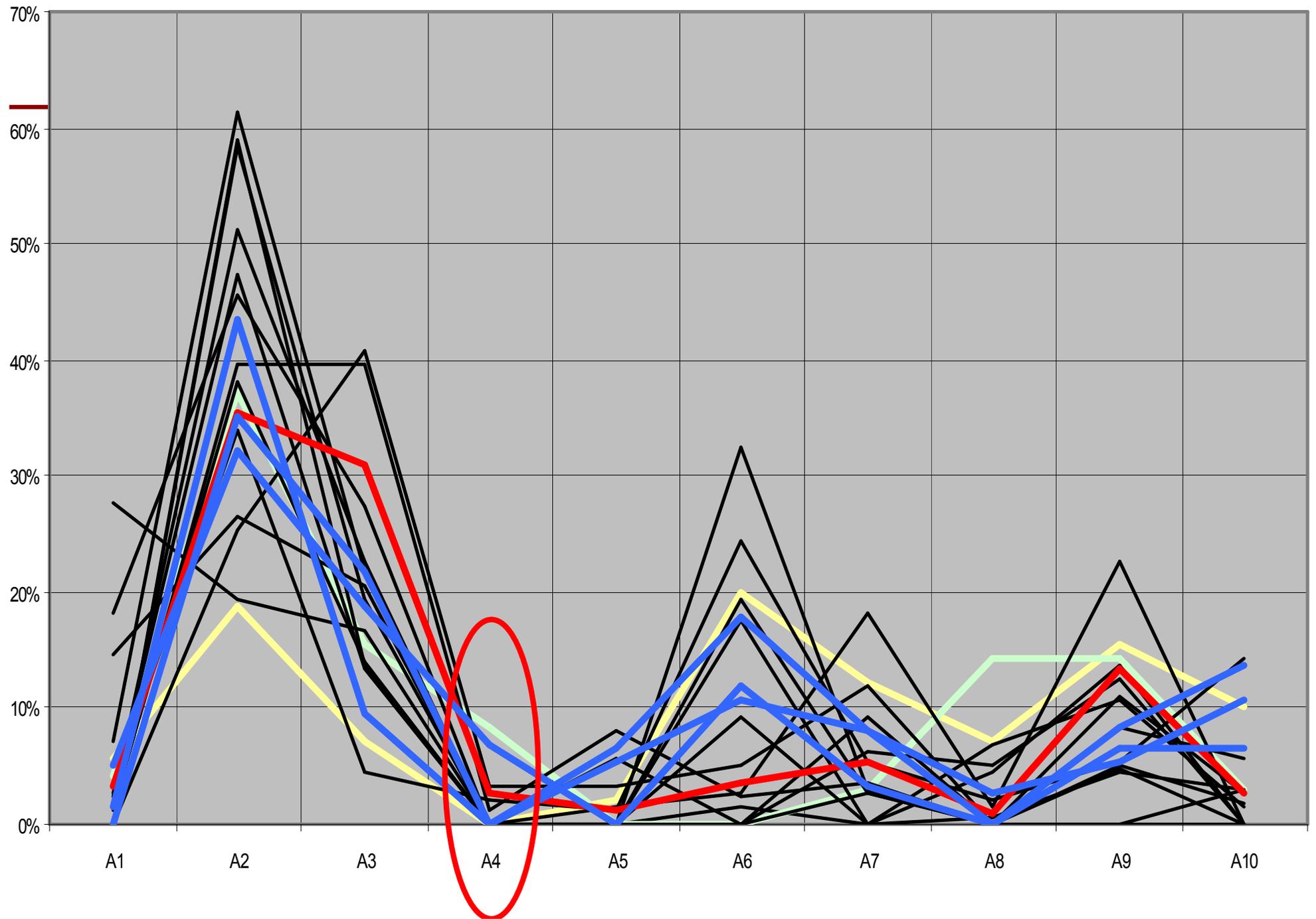
A6 – C. bietet Erklärungen, Interpretationen, Prognosen, Handlungs-/
Entscheidungsmöglichkeiten an

A7 – C. gibt Feedback

A8 – C. liefert Informationen zur Coachingthematik

A9 – C. reflektiert, plant, vereinbart mit K. Vorgehensweise

A10 – C. animiert bzw. fordert K. zu bestimmten Aktivitäten auf



Reflexion 3

- Coaching als Kammerstück = Annäherung über das Kino oder als TV-Serie
- Kennen Sie »In Treatment«?
- Jede Folge der Serie ist eine Therapiesitzung in einer Woche z.B.
»Sophie, 15 bis 16 Uhr«
- Und am Freitag geht Dr. Paul Weston in die Supervision
- Der Zuschauer hat fast einen Echtzeit-Blick auf den Ablauf einer Therapie
- Gut zu sehen: Die Arbeit mit der Fehlbarkeit des Therapeuten.

Tipp zum Schluss: Messen Sie Ihren Erfolg wirksam

- Hacken Sie Holz!



Tipp zum Schluss: Messen Sie Ihren Erfolg wirksam

- Vorher



- Nachher



Danke für Ihre Aufmerksamkeit



- Charts unter www.downloads.coaching-web.de
- Oder E-Mail an mich: ak@coaching-web.de
- Copyright aller Bilder bei den Autoren
- Copyright aller Texte: Gibt es nicht! Nutzen Sie das, was Sie wollen!