



PRIVATUNIVERSITÄT  
FÜR MANAGEMENT

Bedeutung und Einsatz von Coaching  
in der Personalentwicklung

# Forschungsbericht

Juni-November 2004

powered by



| [www.HRBoard.com](http://www.HRBoard.com) |

# Forschungsbericht

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	1
2	Abstract.....	1
3	Darstellung der Ergebnisse.....	3
3.1	Ergebnisse der Experteninterviews .....	3
3.2	Merkmale der Stichprobe.....	4
3.3	Forschungsfrage 1: Definition und Anwendung von Coaching.....	6
3.3.1	Definition von Coaching .....	6
3.3.2	Anwendung von Coaching .....	7
3.4	Forschungsfrage 2: Prädiktoren für den Coachingeinsatz.....	13
3.4.1	Arbeitsmodell .....	13
3.4.2	Ausprägung der Prädiktoren für den Coachingeinsatz .....	13
4	Ausblick.....	21
5	Literatur .....	22

## Impressum

PEF Privatuniversität für Management  
Brahmsplatz 3  
1040 Wien  
www.pef.at

Kontakt: Mag. Sabine Piotrowski  
sabine.piotrowski@pef.co.at  
+43-1-534 39-83

Diese Studie wurde von PEF Privatuniversität für Management GmbH erstellt. Die darin enthaltenen Daten und Informationen wurden gewissenhaft und mit größtmöglicher Sorgfalt nach wissenschaftlichen Grundsätzen ermittelt. Alle Rechte am Inhalt dieses Untersuchungsberichts liegen bei PEF Privatuniversität für Management GmbH. Die Veröffentlichung oder Vervielfältigung von Teilen bzw. der vollständigen Studie ist nur mit ausdrücklicher Zustimmung des Urhebers gestattet. Der Inhalt sowie dieser Urheberrechtsvermerk darf nicht modifiziert werden. Für Anfragen bezüglich der Veröffentlichung kontaktieren Sie bitte [sabine.piotrowski@pef.co.at](mailto:sabine.piotrowski@pef.co.at).

## 1 Einleitung

Das Personalentwicklungsinstrument Coaching ist in den 80er Jahren aus den USA in den deutschsprachigen Raum exportiert worden. Seit diesem Zeitpunkt hat es als exklusive Beratung von Top-Führungskräften seinen Siegeszug angetreten, in dessen Verlauf das Coaching-Angebot immer weiter differenziert wurde: z.B. Coaching durch interne Stabsstellen oder Teamcoaching. Aufgrund des hohen Status und der Aura an Exklusivität wurde Coaching Ende der 90er Jahre zunehmend zu einem „Container-Begriff, in den jeder hineininterpretiert, was er gerade braucht, um das eigene Dienstleistungsangebot attraktiv erscheinen zu lassen“ (Böning, 1994, S. 172). Vor diesem Hintergrund der Entwicklung von Coaching stellen sich zwei Fragen, die im Rahmen dieser Untersuchung beantwortet werden sollen:

- ▶ Welches Bild haben die für Personalentwicklung Verantwortlichen von Coaching und in welcher Form setzen sie dieses Instrument im Unternehmen ein?
- ▶ Welche Faktoren beeinflussen die Entscheidung des Personalentwicklers Coaching im Unternehmen einzusetzen?

Die Studie ist zweistufig angelegt: Als Voruntersuchung wurde eine qualitative Befragung von einigen Coachingexperten gemacht um einen Überblick aus Praxissicht zu bekommen und um Hypothesen bezüglich möglicher Hindernisse gegen Coaching im Unternehmen zu entwickeln. Die Ergebnisse dieser Interviews wurden in das psychologische Handlungsmodell des geplanten Verhaltens nach Fishbein & Ajzen (Ajzen, 1985) integriert, welches als Grundlage für die Untersuchung der zweiten Forschungsfrage dient.

Die Hauptuntersuchung stellt eine Querschnittsstudie unter den Verantwortlichen für die Personalentwicklung in österreichischen Unternehmen dar. Die Befragung wurde in Form einer schriftlichen Online-Befragung konzipiert (powered by HRBoard.com), dessen Basis die aktuelle Literatur und Forschung zum Thema Coaching sowie das oben genannte Modell darstellt.

## 2 Abstract

Der Rücklauf der Online-Befragung beträgt 261 ausgefüllte Fragebögen, damit liegt die umfangreichste Befragung zum Thema Coaching im deutschsprachigen Raum vor. Es dominieren Unternehmen aus dem Bereichen Non-Profit und Industrie. Befragt wurden vorwiegend Human Resource Manager (HR) bzw. Personalentwickler (PE) sowie Geschäftsführer bzw. Vorstände. Die Geschlechterverteilung im Rücklauf ist ausgeglichen, jedoch sind die Frauen im Vergleich zur Aussendung deutlich überrepräsentiert, was primär an der HR/PE-Funktion liegt. Bedeutsam ist, dass die teilnehmenden Personen sehr gut über Coaching informiert sind, was einen gewissen systematischen Fehler in der Auswertung bedeuten kann.

Welche Vorstellung haben nun die für Personalentwicklung Verantwortlichen von Coaching? Erfreulicherweise ist das Bild von Coaching relativ einheitlich und klar: Der Coach wird als ein Prozessexperte gesehen, der Hilfe zur Selbsthilfe gibt und der damit die Entwicklung der Kompetenzen und der Persönlichkeit fördert. Übereinstimmend mit der Literatur wurden die falschen Behauptungen, dass Personen mit psychischen Störungen die Zielgruppe sind, dass der Coach ein Fachexperte ist und Ratschläge gibt sowie dass Coaching der Überbegriff für Seminare mit psychologischem Inhalt ist, eindeutig abgelehnt.

In der Anwendung dominiert das externe Coaching von einzelnen Führungskräften, das situativ bzw. punktuell eingesetzt wird und nachhaltige Erfolge und einen hohen Transfer erzielen soll. Eingesetzt wird das Instrument vor allem zur Verbesserung der Führungskompetenz sowie bei Problemen nach betrieblichen Umstrukturierungen und bei Arbeitsplatzwechsel. Zentrale Erfolgsbedingungen sind dabei die Freiwilligkeit des Klienten, die soziale Kompetenz des Coach und die gegenseitige Akzeptanz sowie Vertrauen.

In 81% der befragten Unternehmen wurde Coaching im letzten Jahr bereits eingesetzt, wengleich vorwiegend für weniger als die Hälfte der Führungskräfte.

71% halten auch einen Einsatz im nächsten halben Jahr für wahrscheinlich. Die Antworten sind für die Gruppe der sehr gut Informierten bei einigen Fragen graduell anders als für die weniger gut Informierten, es gibt aber keine wesentlichen Abweichungen. Das Ausmaß einer möglichen systematischen Verzerrung scheint damit eher gering zu sein.

Welche Faktoren beeinflussen nun den Coachingeinsatz im Unternehmen? Auf Basis des verwendeten Modells wurden die folgenden Variablen untersucht, die eine Vorhersage für (a) die Intention Coaching einzusetzen und (b) für den tatsächlichen Coachingeinsatz machen sollten:

- ▶ Einstellung zu Coaching
- ▶ subjektive Norm (= soziale Druck bzgl. Coachingeinsatz)
  - extern: Stellenwert von Coaching in der Personalentwicklung
  - intern: Nachfrage nach Coaching
- ▶ die Selbstwirksamkeit (= subjektive Verhaltenskontrolle hinsichtlich erfolgreicher Coachingeinsatz im Unternehmen)
  - Informiertheit
  - Coachingausbildung
  - Coaching-Selbsterfahrung
  - Bewertung dieser Erfahrung
  - Effektivität von Coaching
- ▶ die Anzahl der personenexternen Hindernisse gegen Coachingeinsatz

Es zeigte sich, dass all diese Variablen<sup>1</sup> einen signifikanten Zusammenhang sowohl mit (a) der Intention, Coaching einzusetzen und (b) mit dem tatsächlichen Einsatz von Coaching haben. Jene Personen, die den Einsatz von Coaching im nächsten halben Jahr für wahrscheinlich halten, haben durchgehend positivere Ausprägungen bei

diesen Variablen, im Vergleich zu jenen, die es für unwahrscheinlich halten. Für den tatsächlichen Coachingeinsatz gilt das eingeschränkt: Die Coachingverantwortlichen, die Coaching im letzten Jahr eingesetzt haben, haben eine positivere Einstellung, sind zu einem höheren Ausmaß informiert, haben häufiger eine Coachingausbildung und Coaching-Selbsterfahrung und die Nachfrage nach Coaching ist in ihrem Unternehmen höher. Die Anzahl der Hindernisse spielen keine signifikante Rolle, wenngleich die Bedeutung einzelner Hindernisse anders ist, wenn ein Unternehmen noch kein Coaching eingesetzt hat.

Versucht man (a) die Intention für den Coachingeinsatz und (b) den tatsächlichen Einsatz aus den beschriebenen Variablen rechnerisch vorherzusagen, so ergibt folgendes Bild:

- ▶ Die **Intention Coaching** einzusetzen kann durch den Informiertheitsgrad und den Stellenwert von Coaching in der Personalentwicklung vorhergesagt werden.
- ▶ Der tatsächliche **Coachingeinsatz** kann (nur) durch die Nachfrage nach Coaching im Unternehmen vorhergesagt werden.

Wo kann man nun also ansetzen, wenn man den Coachingeinsatz in einem Unternehmen beeinflussen will? Sowohl der Informiertheitsgrad und Stellenwert als auch das am häufigsten genannte Hindernis – die zu geringen Kenntnisse über Coaching im Unternehmen – deuten klar darauf hin, dass Aufklärung und Erfahrungsaustausch die wichtigsten Faktoren sind. Das gilt in einem ersten Schritt für die Personalentwicklungsverantwortlichen, die ihrerseits in einem zweiten Schritt die Führungskräfte informieren sollten. Die interne Nachfrage (der einziger Prädiktor für den Coachingeinsatz!) entsteht nur, wenn Anwendungsfelder und Nutzen von Coaching den Unternehmensmitgliedern bekannt sind und akzeptiert werden.

---

<sup>1</sup> mit jeweils einer Ausnahme: Die Coachingausbildung hat keinen signifikanten Zusammenhang mit der Intention. Die Anzahl der externen Hindernisse hat keinen signifikanten Zusammenhang mit dem Einsatz.

### 3 Darstellung der Ergebnisse

#### 3.1 Ergebnisse der Experteninterviews

Für die Experteninterviews wurden drei Coaches herangezogen, die mehrere Jahre Erfahrung mit Coaching haben. Zwei der drei Coaches unterrichten im Rahmen einer Coachingausbildung und alle haben Zusatzausbildungen entweder im Bereich Supervision, Psychotherapie oder als Lebens- und Sozialberater. Es handelt sich um zwei Frauen und einen Mann.<sup>2</sup> Die Experteninterviews wurden transkribiert und mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet.

Einigkeit herrscht unter den befragten Coachingexperten hinsichtlich der Definition von Coaching. Es wird als eine primär dyadische Beratungsform, die sich vorwiegend auf den Beruf bezieht und lösungsorientiert vorgeht, gesehen. Große Unterschiede ergeben sich jedoch bei der Frage nach der Rolle von Feedback im Coaching. Während ein Coach eine strikt systemische Sichtweise mit nur vereinzelt Feedback über die Wirkung des Klienten in der gemeinsamen Arbeit vertritt, sehen die anderen Coaches pragmatischer, nämlich als Äußerung der eigenen Meinungen über Lösungen des Klienten oder sogar Ratschläge. Ein Beispiel: *„Ich coache systemisch-lösungsorientiert aber sage auch durchaus meine Meinung. (...) Aber letztendlich erwarten die Menschen, also die Coachees einen Gesprächspartner, der was vom Management versteht. Weil schlussendlich kommen die Leute, zahlen einen Haufen Geld und wollen auch meine Meinung hören, ja?“* Eine andere Position bezieht dieser Coach: *„Es gibt auch die Metapher der Schatzgräberei. So, dass der Coach einfach derjenige ist, der Schaufel und Krampen und andere Schatzgrabewerkzeuge zur Verfügung stellt und die Kunden und Kundinnen mit diesem Werkzeug ihre eigenen Schätze ans Tageslicht befördern lässt.“*

Bei den Coachingarten dominiert laut Einschätzung der Coaches das Einzelcoaching mit

einem externen Coach. Das interne Coaching sehen sie vielfach als problematisch, vor allem wegen der Rollenkonflikte, der mangelnden Neutralität und der erschwerten Verschwiegenheit. Natürlich ergibt sich diese Sichtweise auch aus der Arbeitsform der befragten Coaches, die ja als externe Coaches tätig sind. Als Zielgruppe sehen die Befragten vorwiegend die mittlere und obere Führungsebene. Die untere Führungsebene halten sie für eine geeignete Zielgruppe für das interne Coaching. Coaching ist aus ihrer Sicht nicht indiziert, wenn die Person psychisch krank ist, nicht freiwillig ins Coaching kommt oder keine Veränderungsbereitschaft zeigt. Eine weitere Grundvoraussetzung, damit ein Coaching stattfinden kann, ist ein Bedarf. D.h. es muss bereits Selbstreflexion und Gespräche über das Problem gegeben haben, die jedoch erfolglos waren. Inhaltliche Anlässe sind nach Erfahrung der Coaches vorwiegend die Themen Führung, Karriere, Strategie, Arbeitsstil und Selbstmarketing.

Die Frage, ob für Coaching am Markt noch Potentiale bestehen wird sehr unterschiedlich beantwortet. Die Mehrheit sieht kaum mehr Potential. Sie warnen vor der steigenden Unschärfe des Begriffes und dass es bereits zu viele Coaches gibt. Die dritte Person gibt ein allgemeines Potential an, dass durch das mangelnde Wissen über das Instrument und die Vorbehalte gegenüber Psychologie und Personalentwicklung noch nicht ausgeschöpft wird: *„Es gibt immer noch Befürchtungen, das könnte sich für die Karriere nachteiliger auswirken, wenn es vorkommt, das jemand sich beraten lässt und noch dazu zu einem Psychologen geht.“* Das Potential sieht der Coach ganz allgemein für alle im Berufsleben: *„Mir kommt es manchmal vor, das ich als Coach eigentlich diesen Raum hier zur Verfügung stelle und den Abstand zur Hektik des beruflichen Alltags und das dies schon reicht, das jemand profitiert. Dass er nachdenken kann, was er den ganzen Tag so treibt. Es gibt ganz wenige Reflexionszeiten.“* Eine mögliche Vision, die ein anderer Coach nennt, wären „amerikanische Verhältnisse“ (im übertragenen Sinne): *„Jedem sein Coach.“*

<sup>2</sup> In diesem Forschungsbericht werden zur Verbesserung der Lesbarkeit nur männliche Bezeichnungen verwendet.

Damit ein Coaching erfolgreich ist, dafür sind sowohl Prozessvariablen als auch Kompetenzen des Coaches verantwortlich. Dazu zählen die Befragten v.a. die Zielsetzung und Zielorientierung als auch das Wissen über Menschen und Management, die persönliche Haltung und die sozialen Fähigkeiten. Eine Aussage dazu: *„Aus der systemischen Perspektive ist es ganz wichtig ein Ziel zu formulieren, was der Kunde in dieser Stunde erreichen möchte. Und was das Coaching so erfolgreich macht, ist dieses ganz stark lösungs- und ressourcenorientierte Arbeiten auf dieses Ziel hin.“*

Die fördernden und hemmenden Faktoren für den Einsatz von Coaching im Unternehmen, die die Befragten nennen, können in vier Punkten zusammengefasst werden: Akzeptanz des Top-Managements, ein Personalentwicklungsbudget, die Art der Unternehmenskultur und die Person des Personalentwicklers. Eine für Coaching förderliche Unternehmenskultur ist gekennzeichnet durch Lernbereitschaft, Entwicklungsförderung, gegenseitigem Unterstützen und Vertrauen. Der Personalentwickler nimmt Einfluss durch seine Einstellung zu Qualifizierung und Coaching, durch sein Wissen über Coaching und seinem Einsatz Verständnis dafür im Unternehmen zu schaffen sowie durch seine Vertrauenswürdigkeit. Ein Coach beschreibt das so: *„... wenn er mißtrauisch ist und Sorge hat, dass seine Mitarbeiter sich da allzusehr qualifizieren, dann kann man sie nicht halten. Da ist ja Coaching ein hochgefährliches Instrument, weil ich da im Vergleich sehr wenig Einblick habe, was da geschieht.“* Formell kann Coaching erleichtert werden, wenn der Personalentwickler unbürokratische Abläufe schafft und Budget-Entscheidungsbefugnis hat.

Abschließend muss klar gesagt werden, das die dargestellten Ergebnisse nicht als repräsentatives Abbild der Sichtweise von Coaches in Österreich gewertet werden dürfen. Mit nur drei Befragten ist das unmöglich und war auch nicht die Zielsetzung. Darüber hinaus muss man berücksichtigen, dass die Befragten sehr gut und umfassend ausgebildet sind bzw. zum Großteil auch selbst Coaching unterrichten. Damit ist höchstwahrscheinlich ein umfangreicheres und

besser elaboriertes Wissen vorhanden, als bei dem durchschnittlichen Absolventen einer Coachingausbildung.

### 3.2 Merkmale der Stichprobe

Der Rücklauf der Online-Befragung beträgt 261 ausgefüllten Fragebögen, das entspricht einer 13%igen Rücklaufquote. Damit steht die umfangreichste Untersuchung zu Coaching im deutschsprachigen Raum zur Verfügung.

Folgende demografische Variablen wurden zur Beschreibung der Stichprobe erhoben:

- ▶ **Wirtschaftszweig:** 35% NPOs, 23% Industrie, 42% restliche
- ▶ **Internationalität des Unternehmens:** 72% international
- ▶ **Anzahl der Mitarbeiter:** 47% über 1.000 Mitarbeiter, 22% unter 49 Mitarbeiter
- ▶ **Aufgabenbereich des Befragten:** 53% Human Resources oder Personalentwicklung
- ▶ **Alter:** 43% sind 31-40 Jahre alt, 31% sind 41-50 Jahre alt
- ▶ **Geschlecht:** 53% Frauen, 47% Männer

Die Dominanz der NPOs bei den Wirtschaftszweigen ist wahrscheinlich auf ein besonderes Interesse an dem Thema Personalentwicklung und/oder die Nähe zur Supervision in einigen NPOs zurückzuführen<sup>3</sup>. Die Zielgruppe in der Befragung sind Personen, die für Personalentwicklungsfragen zuständig sind. Der Aufgabenbereich der befragten Personen ist in der Hälfte der Fälle das Human Resource Management (HR) und/oder die Personalentwicklung (PE). Nimmt man die Geschäftsführer und Vorstände dazu, so stellen 74% des Rücklaufs jene Aufgabenbereiche dar, die primär mit der Studie angesprochen werden sollten. Bei den anderen Funktionen wurden am häufigsten Assistenz der Geschäftsleitung, Bereichsleiter, Eigentümer, Projektmanager, Qualitätsmanager, Marketing/Vertrieb, Berater und Trainer genannt.

<sup>3</sup> Bei einer Studie zum Bildungs- und Personalentwicklungscontrolling der PEF Privatuniversität aus dem Jahr 2003 lagen die NPOs mit 27% nach der Industrie mit 33% an zweiter Stelle und waren damit auch sehr stark vertreten.

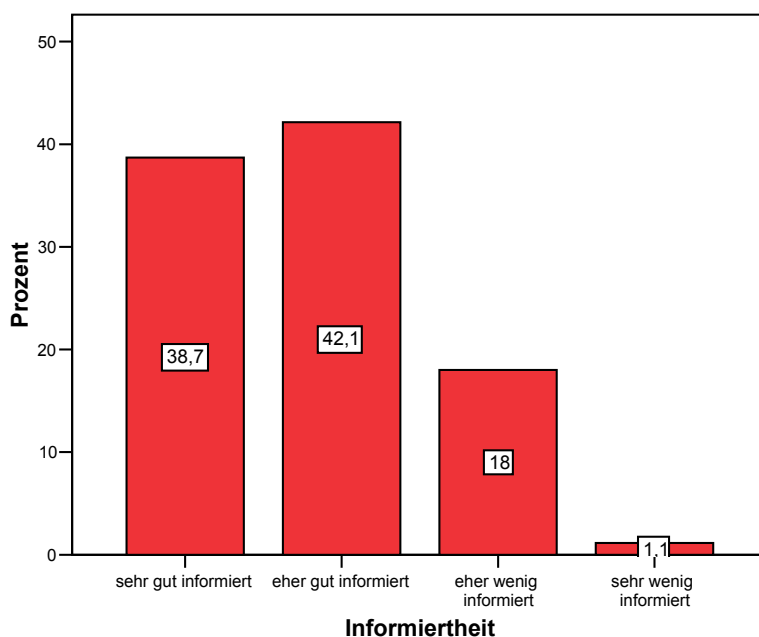
Die Geschlechterverteilung ist im Rücklauf in etwa ausgeglichen (Frauen 53%, Männer 47%). Tatsächlich sind die Frauen im Vergleich zur eingesetzten Datenbank der PEF Privatuniversität und der PEF Consulting stark überrepräsentiert, denn dort machen sie nur ein Drittel aus. Eine Erklärung ergibt sich aus der Gegenüberstellung mit den Funktionen. In der dominierenden Gruppe der HR/PE sind die Frauen mit 66%-Anteil signifikant häufiger vertreten als die Männer, während umgekehrt die Männer mit einem 65%-Anteil in der nur halb so großen Gruppe der GF/Vorstände überrepräsentiert sind.

Eine wichtige Variable für die Interpretation der Ergebnisse ist der subjektive Informiertheitsgrad über Coaching. 39% der teilnehmenden Personen fühlen sich sehr gut informiert und 42% eher gut informiert. Nur 20% betrachten sich als eher wenig oder sehr wenig informiert, wie in Abbildung 1 dargestellt ist. Dieser hohe Grad an Informiertheit legt den Schluß nahe, dass die Studie kein repräsentatives Abbild der Personalentwickler ist, sondern dass vor allem interessierte und informierte Personen teilgenommen haben. Bei der ersten Forschungsfrage werden auf die Unterschiede zwischen den gut und wenig Informierten Rücksicht genommen. Es wird sich zeigen, dass der Verzerrungseffekt jedoch nur gering ist.

Es ist wenig überraschend, dass 71% der „sehr gut Informierten“ für den Aufgabenbereich HR/PE zuständig sind. Weitere Merkmale dieser Gruppe sind, dass 92% von ihnen bereits persönlich Erfahrung mit Coaching gemacht haben und dass 71% eine Coachingausbildung haben. Umgekehrt betrachtet ist es interessant, dass sich nur zwei Drittel jener, die eine Coachingausbildung gemacht haben, als sehr gut informiert bezeichnen (siehe Tabelle 1).

Ausbildung	Informiertheit		Gesamt
	sehr gut	weniger gut	
ja	66	27	93
nein	35	133	168
Gesamt	101	160	261

**Tabelle 1:** Kreuztabelle der Häufigkeiten von Ausbildung und Informiertheit. Anmerkung: „weniger gut“ = eher gut, eher wenig und sehr wenig informiert



**Abbildung 1:** Der subjektive Informiertheitsgrad der Teilnehmer über Coaching

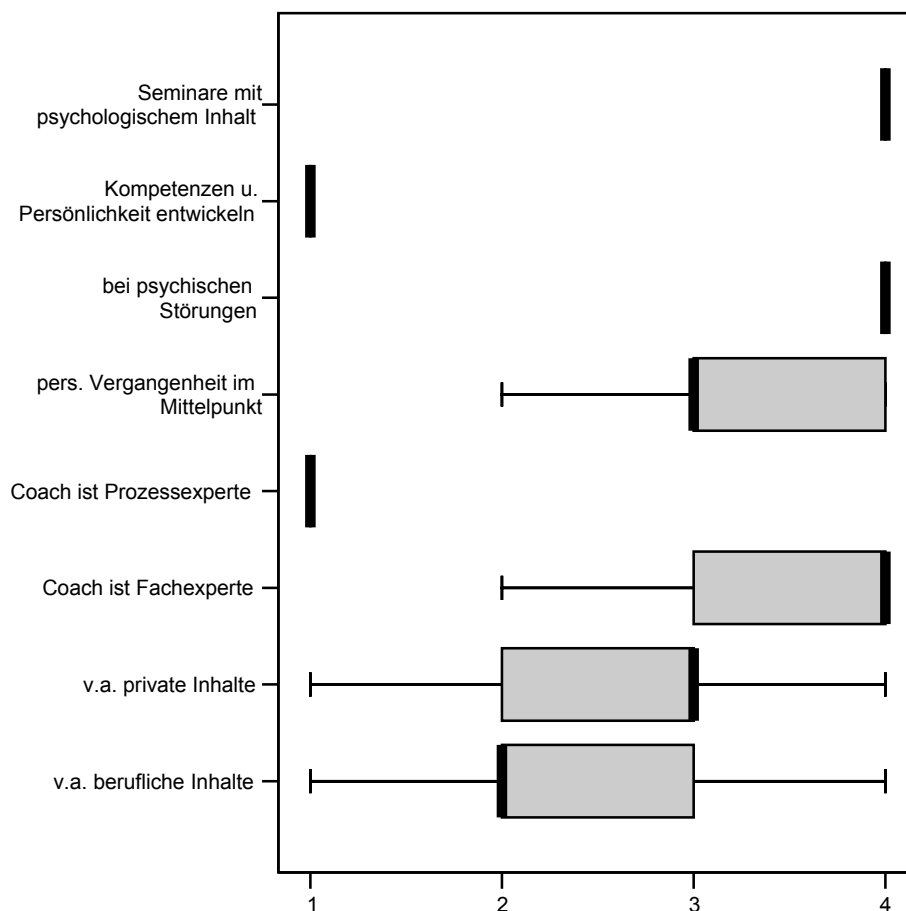
### 3.3 Forschungsfrage 1: Definition und Anwendung von Coaching

#### 3.3.1 Definition von Coaching

Zur Definition des Begriffes Coaching wurden acht Antwortmöglichkeiten vorgegeben, die bezüglich ihres Zutreffens eingeschätzt werden sollten. Eine eindeutige Meinung haben die Befragten darin, dass der Coach ein Prozess-experte ist, der Hilfe zur Selbsthilfe gibt und dass Coaching zur Entwicklung der Kompetenzen und der Persönlichkeit dient. Einhellig abgelehnt wurden die Behauptungen, dass Personen mit psychischen Störungen die Zielgruppe sind und dass Coaching der Überbegriff für Seminare mit psychologischem Inhalt ist. Abbildung 2 stellt die Streuung der Einschätzungen zu den Definitionsvorschlägen dar.

**Interpretation der Boxplots:** Die fette Linie markiert den Median, d.h. die mittlere Antwort. Die Box markiert den Antwortbereich der mittleren 50% der Befragten. Darüber hinaus wird der kleinste und größte Wert in der Befragung durch die dünne Linie markiert. Wenn nur der Median angegeben wird, heißt das, dass die Meinung der Befragten eindeutig ist, es gibt keine Streuung.

Man sieht, dass die Meinungen über die Inhalte von Coaching relativ breit gestreut sind: überwiegen nun berufliche oder private Fragestellungen? Vergleicht man die Mediane, so liegt die mittlere Einschätzung bei beruflichen Inhalten bei „trifft eher zu (2)“, bei privaten Inhalten jedoch „trifft eher nicht zu (3)“.



**Abbildung 2:**  
Streuungen bzgl. der Definition von Coaching (Boxplots)  
1=trifft voll und ganz zu  
2=trifft eher zu  
3=trifft eher nicht zu  
4=trifft gar nicht zu

Dass der Coach ein Fachexperte ist, der Ratschläge erteilt, wird im Mittel abgelehnt, die Meinungen dazu sind jedoch nicht ganz eindeutig. Ähnliches gilt für die Beschäftigung mit der Vergangenheit im Coaching. Der Median liegt hier bei „trifft eher nicht zu (3)“.

Das Bild, das die Befragten von Coaching haben, stimmt damit mit den Definitionen in der Literatur (vgl. Rauen, 2003; Looss, 1997; Schreyögg, 1996) sehr gut überein. Das ist erfreulich und zeigt, dass Coaching in der Praxis mehr ist als nur eine Worthülse, nämlich:

- ▶ ein Instrument für vorwiegend berufliche aber auch private Inhalte
- ▶ der Coach ist eindeutig ein Prozessexperte und nicht ein Fachexperte
- ▶ Coaching ist für psychisch Gesunde
- ▶ es dient zur Entwicklung von Kompetenzen und der Persönlichkeit
- ▶ Coaching grenzt sich eindeutig von Seminaren mit psychologischen Inhalt ab

Andererseits muss gerade auch hier der hohe Informiertheitsgrad der Teilnehmer berücksichtigt werden. Bei den Inhalten von Coaching sind sich

die sehr gut Informierten sicherer, dass berufliche Inhalte mehr und private weniger vorkommen. Die „falschen“ Antwortmöglichkeiten (im Sinne der Literatur) lehnen sie eindeutiger ab: Dazu zählt der Fachexperte, die vorwiegende Beschäftigung mit der Vergangenheit und die Seminare. Bei den restlichen Definitionsmerkmalen konnten keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden.

### 3.3.2 Anwendung von Coaching

Mit welcher Häufigkeit und Intensität wurde Coaching in den teilnehmenden Organisationen nun eingesetzt? Zur Beurteilung der Häufigkeit wurde nach dem Anteil der Führungskräfte gefragt, die im letzten Jahr ein Coaching gemacht haben. Abbildung 27 zeigt, dass in 55% der Fälle der Einsatz für weniger als die Hälfte der Führungskräfte erfolgt ist. Der Anteil der Unternehmen, die kein Coaching einsetzen liegt bei 19%. Das deckt sich mit den Ergebnissen von Böning (2002), der von einer Nutzungsrate von knapp 80% in Deutschlands erfolgreichsten Unternehmen berichtet.

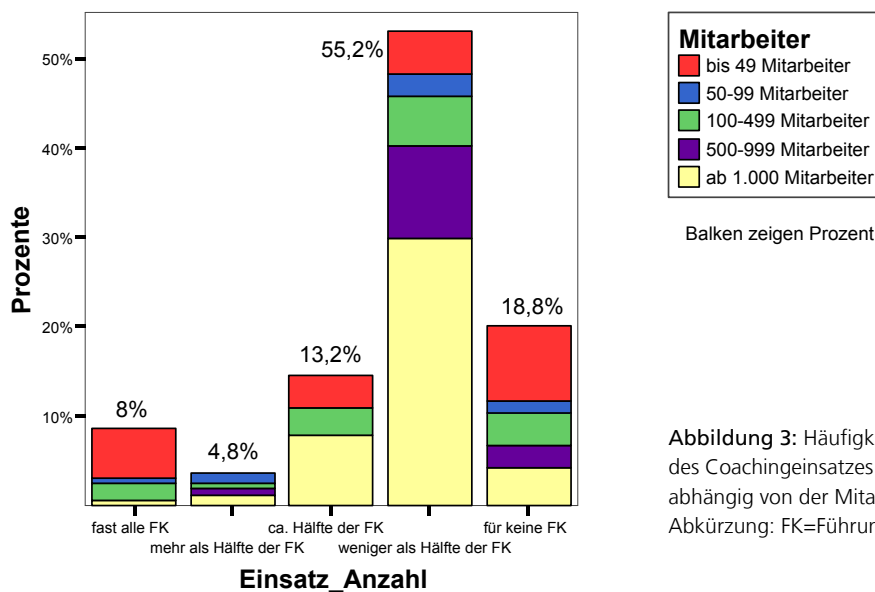


Abbildung 3: Häufigkeit des Coachingeinsatzes im letzten Jahr abhängig von der Mitarbeiteranzahl  
Abkürzung: FK=Führungskräfte

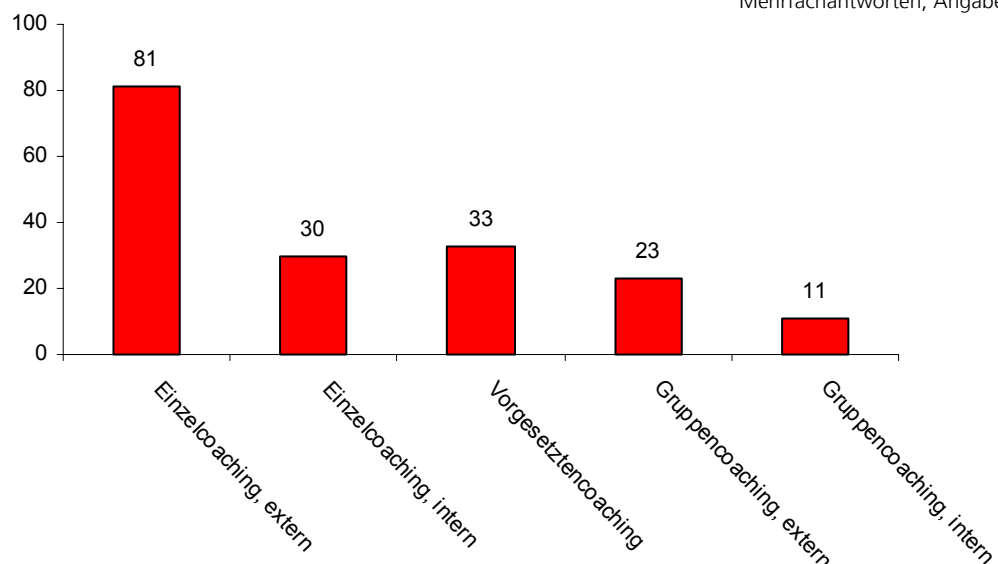
Bei der Interpretation dieser Ergebnisse muss berücksichtigt werden, dass in der Stichprobe große Unternehmen dominieren, für die es weniger wahrscheinlich ist, dass der Einsatz von Coaching für fast alle Führungskräfte erfolgt. Auch dieser Zusammenhang ist aus Abbildung 3 ersichtlich: In der Gruppe „Einsatz für weniger als die Hälfte der Führungskräfte“ dominieren die großen Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern. Man erkennt auch, dass jene Unternehmen, die kein Coaching eingesetzt haben über alle Größenverhältnisse verteilt sind, dass der Nicht-Einsatz aber besonders stark für kleine Unternehmen zutrifft. Umgekehrt sind aber gerade die kleinen Unternehmen auch bei jener Gruppe sehr stark vertreten, die Coaching für fast alle Führungskräfte eingesetzt haben.

Die Intensität des Einsatzes bei den betroffenen Führungskräften ist eher gering: Der Einsatz erfolgt in zwei Drittel der Fälle punktuell/situativ (67%) und nur zu einem geringen Ausmaß regelmäßig/ problembezogen (18%) oder kontinuierlich/entwicklungsbezogen (15%). In der Literatur wird Coaching als zeitlich begrenzte Maßnahme gesehen, was sich hier spiegelt. Ein kontinuierlicher, entwicklungsbezogener Einsatz ist demgegenüber für Supervision und Psychotherapie charakteristisch. Trotz des nur kurzfristigen Einsatzes erwartet sich die Stichprobe jedoch eine Nachhaltigkeit des Ergebnisses, wie an späterer Stelle noch gezeigt werden wird. Coaching hat bei dieser Untersuchung gewissermaßen ein „Feuerwehr-Image“, dass in akuten Fällen schnell helfen soll.

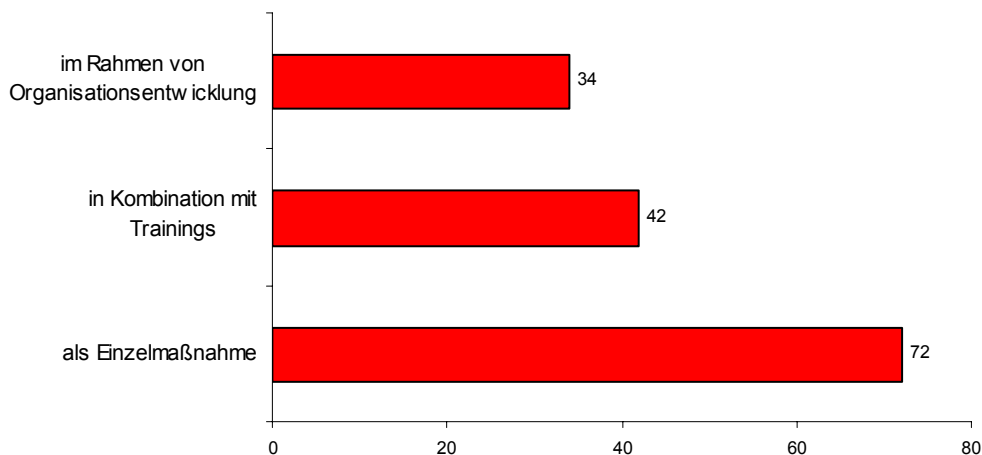
Während also 81% der Befragten angaben, dass in ihrem Unternehmen im letzten Jahr Coaching eingesetzt wurde, stellt sich nun die Frage, wieviele das auch in näherer Zukunft tun wollen. Vergleichsweise weniger Befragte, nämlich 71% halten es für wahrscheinlich, dass Coaching im nächsten halben Jahr eingesetzt wird. Dabei kommt es zu Verschiebungen unter den Unternehmen: 30% jener, die kein Coaching eingesetzt haben, halten es jedoch für das nächste halbe Jahr wahrscheinlich es zu tun. Umgekehrt werden rund ein Fünftel der Unternehmen Coaching in der nächsten Zeit nicht mehr einsetzen.

Welche Formen von Coaching werden eingesetzt? Eine Form der Systematisierung sind die Coaching-Arten: So wie es auch die interviewten Coachingexperten eingeschätzt haben, dominiert nach wie vor das Einzelcoaching durch einen externen Coach: 81% jener, die Coaching eingesetzt haben, haben dieses Setting gewählt. 33% haben Coaching durch den Vorgesetzten realisiert. Darüberhinaus hat je ein Drittel (Mehrfachantworten waren möglich) Einzelcoaching durch einen internen Coach und Gruppencoaching durch einen externen Coach eingesetzt. Das interne Gruppencoaching ist mit 11% eher vernachlässigbar. Abbildung 4 fasst diese Daten zusammen.

**Abbildung 4:**  
Eingesetzte Coaching-Arten im letzten Jahr  
Mehrfachantworten, Angaben in %



Der zweite Aspekt bei den Coachingformen ist die Frage nach dem Einsatz als Einzelmaßnahme oder als kombinierte Maßnahme. In der Literatur wird Coaching vorwiegend als Einzelmaßnahme besprochen. Es gibt aber auch Hinweise auf die Kombination mit Training (Wrede, 2002) oder z.B. den Einsatz von Teamcoaching als Element der Organisationsentwicklung (Bertram & Weissbach, 1999). Auch in einem Experteninterview der Vorstudie wird die Kombination mit Seminaren als „Einstiegsform“ empfohlen. Aus Abbildung 5 ist ersichtlich, dass unter den Befragten die Einzelmaßnahme dominiert, aber zur Hälfte wird Coaching auch in Kombination mit Trainings oder als Maßnahme im Rahmen der Organisationsentwicklung eingesetzt. Coaching als eine Maßnahme eines größeren konzeptionellen Rahmen zu sehen, scheint also sinnvoll und den Bedürfnissen der Praxis zu entsprechen.



**Abbildung 5:** Coachingeinsatz als Einzel- oder kombinierte Maßnahme im letzten Jahr  
Mehrfachantworten, Angaben in %

Für wen ist Coaching geeignet? Die Einschätzung der Befragten ist eindeutig: Fast alle stimmen für das obere (90%) und das mittlere (93%) Management. Immerhin noch 70% halten das untere Management für geeignet und 44% finden, dass auch Nicht-Führungskräfte als Zielgruppe sinnvoll sind. Auch in der Literatur wird die allgemeine Eignung des Instrumentes beschrieben (z.B. Middendorf & Thönneßen, 2003),

wenngleich sich jedoch Klassiker wie Schreyögg (1996) oder Looss (1997) auf das Management beschränken. In der Praxis geht es dabei sicher primär um die Kosten-Nutzen-Frage.

Ob Einzelne oder Gruppen für Coaching besser geeignet sind, darauf deutet schon der tatsächliche Einsatz hin. Nahezu alle halten Einzelpersonen für geeignet (96%) und knapp zwei Drittel auch Gruppen (65%). Vergleicht man dies mit dem tatsächlichen Einsatz so ist hier noch ein Potential gegeben, wenngleich die Abgrenzung von Gruppencoaching zu anderen Formen der Gruppenintervention nur schwer gelingt. Die besonderen Stärken des Coaching können primär im Setting „unter vier Augen“ zum Tragen kommen (Looss, 1997).

Welche von den Anlässen, die in der Literatur dargestellt werden, halten die Befragten als besonders geeignet für Coaching? Die Top5-Anlässe sind:

- ▶ Verbesserung der Führungskompetenz (70% sehr geeignet)
- ▶ Krise durch Umstrukturierung (58% sehr geeignet)
- ▶ Krise durch Arbeitsplatzwechsel (56% sehr geeignet)
- ▶ Konflikte am Arbeitsplatz (51% sehr geeignet)
- ▶ Job-Stress, Burn-out (51% sehr geeignet)

Kontroversiell gesehen wird die Krise im persönlichen Umfeld (34% nicht geeignet) und das Mobbing (30% nicht geeignet). Hier streuen die Antworten relativ breit und der Median liegt bei „eher geeignet (2)“ wie in Abbildung 6 ersichtlich ist. Die sehr gut Informierten halten Mobbing jedoch für geeigneter als die weniger gut Informierten.

Zum Thema Qualitätssicherung liegen die Ergebnisse einer qualitativen Studie unter Coaches von Heß & Roth (2001) vor. Die dabei ermittelten Erfolgsfaktoren wurden, nach den Aspekten Klient, Coach und Prozess geordnet, im Rahmen dieser Arbeit den Befragten zur Beurteilung vorgelegt. Daraus ergaben sich die folgenden drei Top-Erfolgsfaktoren im Coaching:

**Abbildung 6:** Streuung bzgl. der geeigneten Anlässe für Coaching (Boxplots)  
1=sehr geeignet, 2=eher geeignet, 3=eher nicht geeignet, 4=gar nicht geeignet

- ▶ Prozess: Akzeptanz und Vertrauen (96% sehr wichtig)
- ▶ Coach: soziale Kompetenz (93% sehr wichtig)
- ▶ Klient: Freiwilligkeit (89% sehr wichtig)

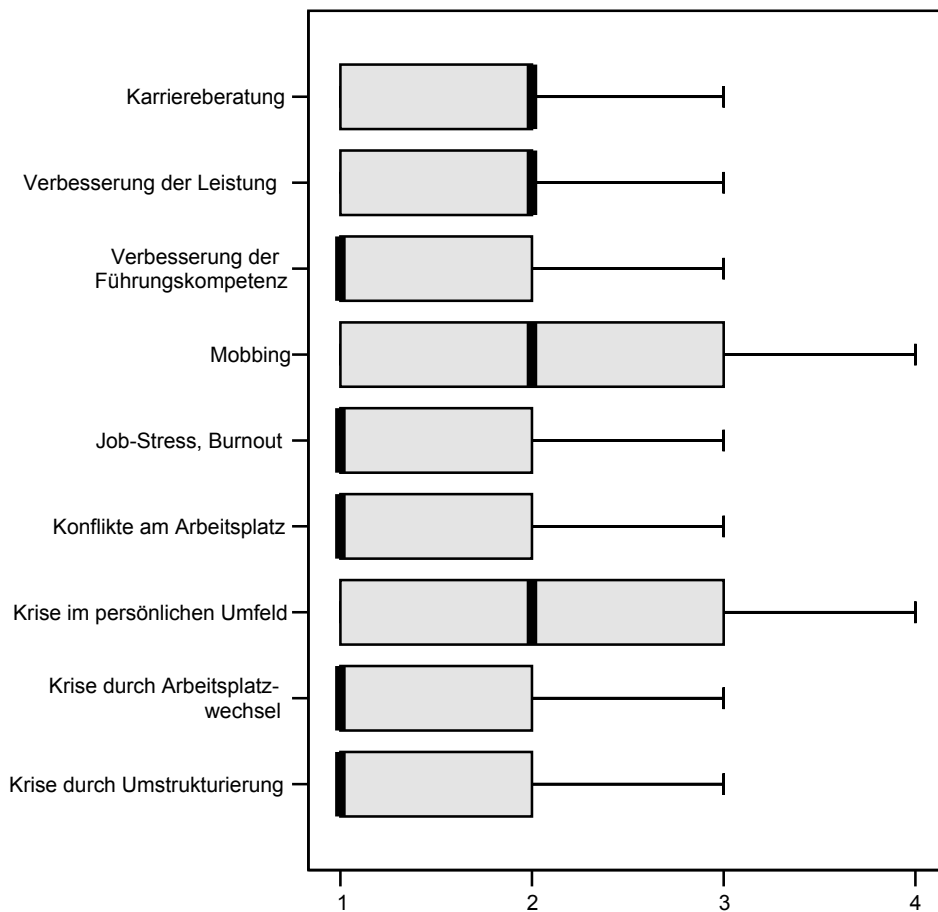
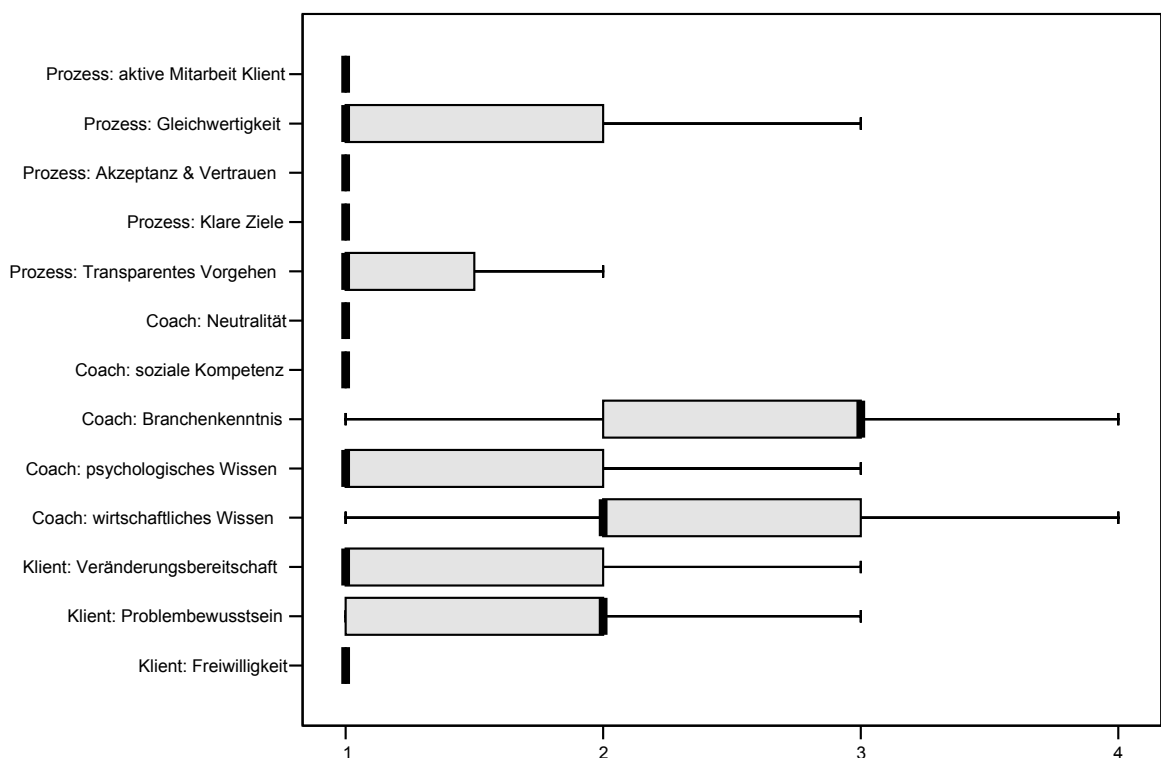


Abbildung 7 stellt die Boxplots der Erfolgsfaktoren dar, womit die Streuung der Meinungen beurteilt werden kann. Betrachtet man zuerst die Faktoren im Bereich des Klienten, so steht hier die Freiwilligkeit im Vordergrund. Nichtsdestotrotz gibt es Erfahrungsberichte über verordnetes Coaching (Dorando & Grün, 2004) und die Untersuchung von Stahl & Marlinghaus (2000) zeigt, dass nur in 41% der Fälle die Initiative für das Coaching vom Klienten selbst ausgeht, in den restlichen Fällen gibt der Vorgesetzte oder der Personalentwickler den Anstoß zum Coaching. Welcherart dieser Anstoß ist und inwieweit man dann noch von Freiwilligkeit sprechen kann, kann nicht eindeutig beurteilt werden.

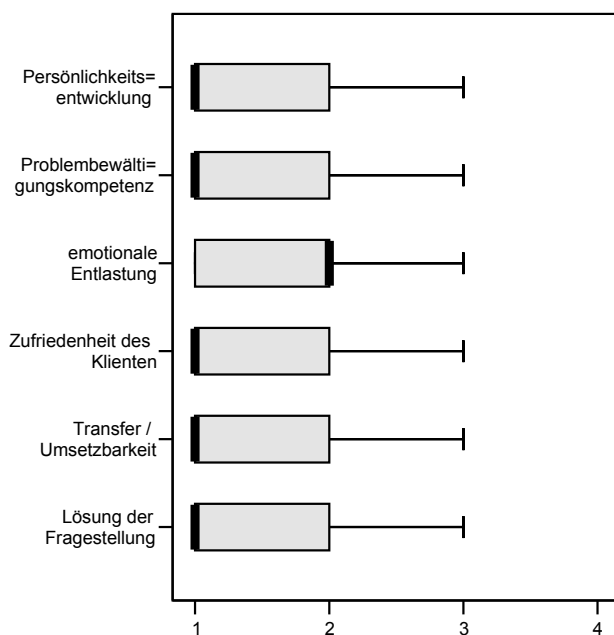
Überraschend ist, dass die Problembewusstheit im Mittel nur als „eher wichtig“ eingestuft wird. Die sehr gut Informierten ordnen diesem Faktor sogar eine noch geringere Wichtigkeit zu als die weniger gut Informierten. Die Veränderungsbereitschaft hingegen wird wieder als „sehr wichtig“ angesehen.

Im Bereich des Coach ist das Bild heterogener. Einigkeit besteht darin, dass die soziale Kompetenz und die Neutralität des Coach sehr wichtig sind. Mit zweitem Punkt relativiert sich auch der interne Coach ein wenig, da er als Unternehmensmitglied nicht (ganz) neutral sein kann. Sehr erfolgskritisch wird psychologisches Wissen gesehen, während wirtschaftliches Wissen nur „eher wichtig“ und Branchenkenntnis gar als „eher unwichtig“ eingestuft wird. Das ist ein interessanter Aspekt, weil gerade die Feldkompetenz (Branchenkenntnis) immer wieder in der Literatur angeführt wird (z.B. Rückle, 2000). Sehr gut Informierte messen diesem Punkt allerdings eine höhere Bedeutung bei. Wie aus der Abbildung 7 ersichtlich, ist die Einigkeit bzgl. wirtschaftlichem Wissen und Branchenkenntnis gering. Betrachtet man sich die Meinung jener Befragten, die eine Coachingsausbildung haben, so beurteilen sie das psychologische Wissen weniger wichtig, jedoch die soziale Kompetenz wichtiger als die nicht ausgebildeten Befragten.



**Abbildung 7:**  
Streuung bzgl. der Erfolgsfaktoren im Coaching (Boxplots)  
1=sehr wichtig, 2=eher wichtig,  
3=eher unwichtig, 4=völlig unwichtig

Die Erfolgsfaktoren im Bereich des Coachingprozesses werden alle als „sehr wichtig“ eingestuft: die Transparenz des Vorgehens, eine klare Zielvereinbarung, Akzeptanz und Vertrauen, Gleichwertigkeit/ keine Hierarchie, aktive Mitarbeit des Klienten. Dabei gibt es nur bei der Gleichwertigkeit eine nennenswerte Streuung, d.h. hier variieren die Urteile von „sehr wichtig“ bis hin zu „eher unwichtig“. Im Bereich des Coachings ist eigentlich nur beim Vorgesetzten-Coaching diese Voraussetzung nicht erfüllt. Aber immerhin setzten ja 33% diese Coachingform im letzten Jahr ein.



**Abbildung 8:**  
Boxplots der Zielvorstellungen beim Coaching  
1=sehr wichtig, 2=eher wichtig,  
3=eher unwichtig, 4=völlig unwichtig

Abbildung 8 zeigt die Mediane und Streuungen bzgl. der Zielvorstellungen. Es ist für alle Faktoren eine gleich breite Streuung gegeben, kein einziger Faktor ist so eindeutig beurteilt, wie das z.B. bei einigen Erfolgsfaktoren der Fall ist. Die Mediane der Zielbedeutung sind durchwegs „sehr wichtig“ abgesehen von der emotionalen Entlastung, die etwas nachrangiger ist.

Wie bedeutsam sind die möglichen Resultate von Coaching, die in der Literatur beschrieben werden? In der Befragung steht an erster Stelle die Erhöhung der Problembewältigungskompetenz (74% sehr wichtig), gefolgt von der direkten Umsetzbarkeit / hoher Transfer (63% sehr wichtig) und an dritter Stelle rangiert die Persönlichkeitsentwicklung (58% sehr wichtig). Hier zeigt sich, dass die Befragten die wesentlichen Vorteile, die Coaching gegenüber anderen Persönlichkeitsentwicklungsmaßnahmen hat, erkennen und auch einfordern: Coaching ermöglicht ein spezifisches Eingehen auf das berufliche Umfeld der Person und gewährleistet dadurch den hohen Lerntransfer. Gleichzeitig wirkt es nicht nur kurzfristig im Sinne der Lösung des akuten Problems sondern verbessert die Reflexions- und Selbstmanagementfähigkeiten und hat damit einen nachhaltigen Effekt.

Zusammengefasst ist die Antwort auf die erste Forschungsfrage, dass das Bild von Coaching und sein Einsatz in der Praxis mit der Darstellung in der Literatur sehr gut übereinstimmt. Dabei muss berücksichtigt werden, dass sich die Befragten zu einem hohen Maße als sehr gut informiert einschätzen. Beim Einsatz dominiert das externe Coaching von einzelnen Führungskräften, das situativ bzw. punktuell eingesetzt wird und nachhaltige Erfolge und einen hohen Transfer erzielen soll. Eingesetzt wird das Instrument vor allem zur Verbesserung der Führungskompetenz sowie bei Problemen nach betrieblichen Umstrukturierungen und bei Arbeitsplatzwechsel. Zentrale Erfolgsbedingungen sind dabei die Freiwilligkeit des Klienten, die soziale Kompetenz des Coach und die gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen. In 81% der befragten Unternehmen wurde Coaching im letzten Jahr bereits eingesetzt, wenngleich vorwiegend für weniger als die Hälfte der Führungskräfte. 71% halten auch einen Einsatz im nächsten halben Jahr für wahrscheinlich. Welche Faktoren diesen Einsatz vorausagen können, damit beschäftigt sich die zweite Forschungsfrage.

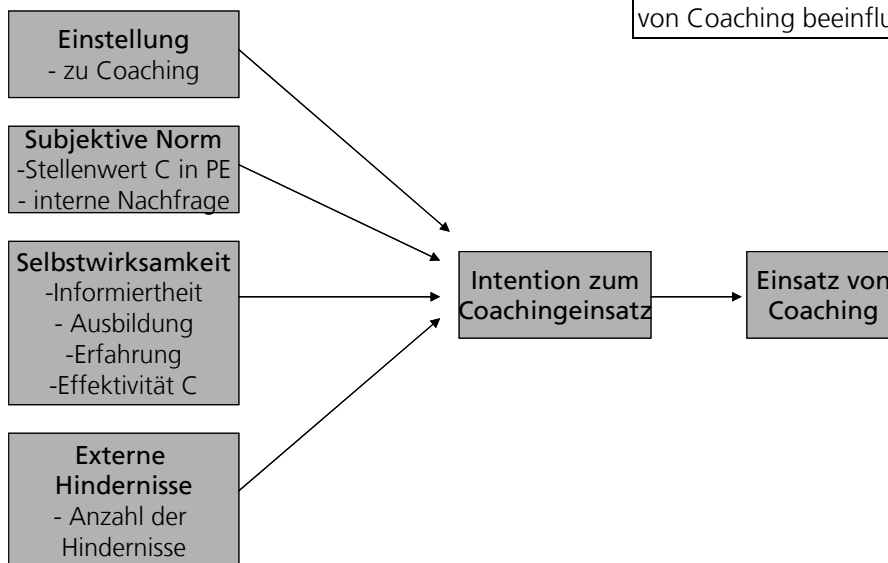
### 3.4 Forschungsfrage 2: Prädiktoren für den Coachingeinsatz

#### 3.4.2 Ausprägung der Prädiktoren für den Coachingeinsatz

##### 3.4.1 Arbeitsmodell

Die Auswahl der Faktoren, die den Einsatz von Coaching im Unternehmen beeinflussen können, begründet sich auf der „Theorie des geplanten Verhaltens“ von Fishbein und Ajzen (Ajzen, 1985). Eine der großen Vorteile dieses Modells ist die vielfältige Anwendungsmöglichkeit.

Für die Auswertungen der zweiten Forschungsfrage werden jene Teilnehmer herangezogen, in deren Aufgabenbereich es liegen würde Coaching im Unternehmen einzuführen und jene, die diese Einführung maßgeblich beeinflussen könnten (**n=168**). Nur für diese Gruppe der „**Coaching-verantwortlichen**“ macht es Sinn, die persönlichen Faktoren zu untersuchen, die den Einsatz von Coaching beeinflussen können.



**Abbildung 9:** Prädiktorvariablen für den Einsatz von Coaching  
Abkürzungen: C = Coaching, PE = Personalentwicklung

Abbildung 9 zeigt die Anpassung des Modells für die hier interessierende Fragestellung. Demnach ist die Intention Coaching einzusetzen von vier Faktoren abhängig: Der Einstellung zu Coaching, der subjektiven Norm (soziale Druck hinsichtlich Coachingeinsatz), die Selbstwirksamkeit (die subjektive Verhaltenskontrolle über den erfolgreichen Coachingeinsatz) und die Anzahl der externen Hindernisse. Wie aus der Abbildung ersichtlich werden diese vier theoretischen Faktoren durch neun sog. Prädiktorvariablen operationalisiert.

Die erste Prädiktorvariable des Coachingeinsatzes ist die Einstellung zu Coaching. Das Ergebnis ist sehr eindeutig: Insgesamt haben 99% der Befragten eine positive Einstellung zu Coaching, bei 68% ist sie sehr positiv, bei 31% eher positiv. Setzt man dieses Ergebnis mit der Einsatzrate von Coaching in Verbindung, so sieht man, dass prinzipiell auch jene, die Coaching nicht eingesetzt haben, eine positive Einstellung angeben.

Woraus resultiert diese sehr positive Einstellung? Drei Viertel der Teilnehmer haben selbst bereits Erfahrung mit Coaching gemacht, die 97% von ihnen positiv beurteilen. Die Inanspruchnahme der Leistung scheint also zu überzeugen. Die Einstellung hängt in dieser Untersuchung am stärksten mit der Einschätzung der Effektivität zusammen ( $r=0,54$ ): Je höher die subjektive Einschätzung der Effektivität von Coaching, desto positiver auch die Einstellung.

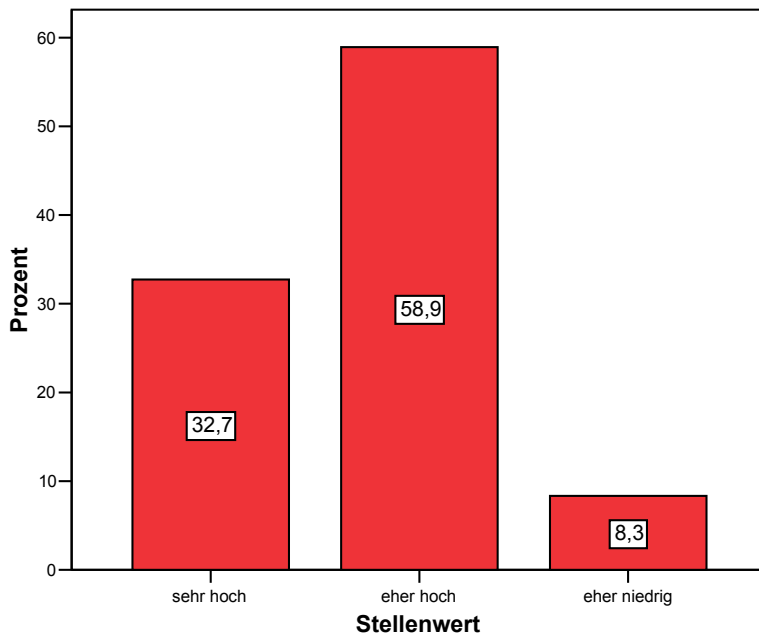


Abbildung 10: Der Stellenwert von Coaching in der Personalentwicklung

Das Ausmaß der Nachfrage nach Coaching durch die Führungskräfte ist in Abbildung 11 dargestellt. 54% der Coachingverantwortlichen gibt an, dass im letzten Jahr weniger als die Hälfte der Führungskräfte den Wunsch nach Coaching geäußert hat. Nur in 15% der Fälle wurde kein Coaching nachgefragt. Vergleicht man das mit dem tatsächlichen Coachingeinsatz, so wurden in 6% der Fälle, wo Bedarf gemeldet wurde trotzdem kein Coaching eingesetzt. Umgekehrt wurden rund 7% der Coachings verordnet bzw. es wurde zumindest eingesetzt, obwohl keine Nachfrage von Führungskräften gegeben war. Zum überwiegenden Teil jedoch entspricht der Nachfrage ein entsprechendes Verhalten (Coachingeinsatz).

Die zweite Prädiktorvariable ist die subjektive Norm, das Ausmaß der wahrgenommen sozialen Erwünschtheit des Verhaltens. Die subjektive Norm wurde in den Variablen „Stellenwert“ (externer sozialer Druck) und „Nachfrage“ (interner sozialer Druck) umgesetzt. Wie in Abbildung 10 dargestellt, ist die vorwiegende Einschätzung des allgemeinen Stellenwertes von Coaching in der Personalentwicklung „eher hoch“ (59%). Niemand schätzt den Stellenwert als „sehr niedrig“ ein.

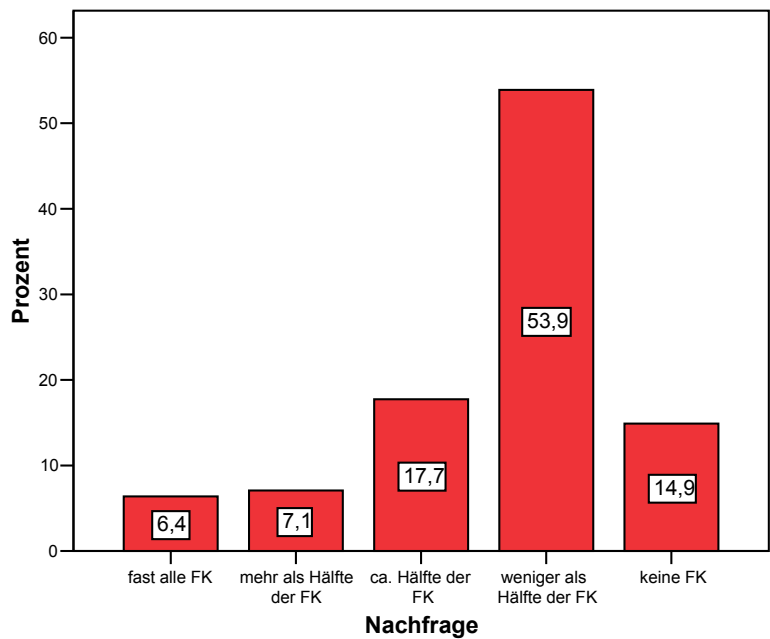
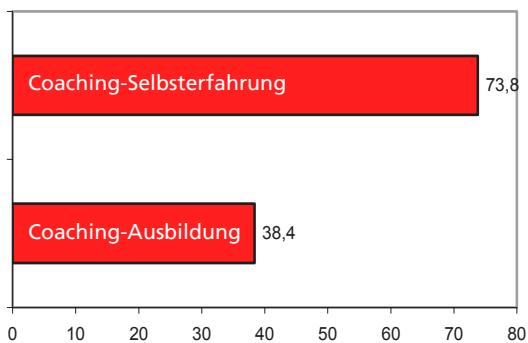


Abbildung 11: Das Ausmaß der Nachfrage nach Coaching durch die Führungskräfte (FK)

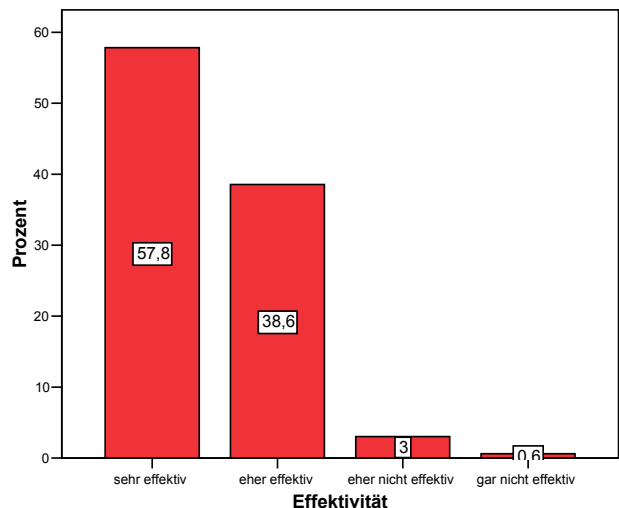
Die dritte Prädiktorvariable ist die Selbstwirksamkeit, die den Grad der eigenen Verhaltenskontrolle ausdrückt. Sie wurde operationalisiert durch den Informiertheitsgrad, das Vorliegen einer Coachingausbildung, die Erfahrung mit Coaching, die Einschätzung dieser Erfahrung und die Effektivitätseinschätzung. Dahinter steht die Annahme, dass es umso wahrscheinlicher ist, dass man Coaching im Unternehmen erfolgreich einführen bzw. einsetzen kann, je mehr man über Coaching weiß und je zielführender es ist.

Abbildung 1 zeigte bereits den sehr hohen Informiertheitsgrad der Teilnehmer. Unter den Coachingverantwortlichen ist das Bild beinahe ident, die Daten ändern sich nur um wenige Prozentpunkte: sehr gut informiert (44%, +5pp), eher gut informiert (40%, -2pp), eher wenig informiert (15%, +3pp), sehr wenig informiert (1%).



**Abbildung 12:** Coaching-Ausbildung und Selbsterfahrung  
Angaben in %

Der subjektiv hohe Grad an Wissen über Coaching liegt wohl daran, dass mehr als ein Drittel eine Coachingausbildung hat und 74% bereits selbst Erfahrung mit Coaching gemacht haben, wie aus Abbildung 12 ersichtlich. Dabei haben fast alle Ausgebildeten schon Selbsterfahrung gemacht. Von jenen, die keine Ausbildung haben, haben aber auch bereits zwei Drittel ein Coaching gemacht. Die Coaching-Selbsterfahrung wird sehr positiv beschrieben: 80% urteilen „sehr positiv“ und 17% „eher positiv“. Nur 4 Personen (2%) hielten die Erfahrung für „eher negativ“.



**Abbildung 13:**  
Effektivität von Coaching

Das Effektivitätsurteil bzgl. Coaching ist ebenfalls eindeutig positiv. Abbildung 13 zeigt, dass 58% der Coachingverantwortlichen das Instrument für „sehr effektiv“ und weitere 39% für „eher effektiv“ hält. Die Erwartungen hinsichtlich der Wirksamkeit liegen wie im vorigen Abschnitt dargestellt, v.a. im nachhaltigen Bereich: Erhöhung der Problembewältigungskompetenz und Persönlichkeits- sowie Kompetenzentwicklung. Die Teilnehmer der Studie erwarten sich weiters, dass die Ergebnisse im Coaching direkt im Arbeitsalltag umgesetzt werden können.<sup>4</sup>

Die vierte und letzte Prädiktorvariable umfasst die externen Hindernisse. Es wurden elf mögliche Hindernisse und Gefahren beim Einsatz von Coaching vorgegeben. Im Durchschnitt nennen die Befragten zwei Hindernisse, die mittleren 50% der Befragten geben 1-3 Hindernisse als relevant an. Nur 8% kreuzten kein einziges Hindernis an.

<sup>4</sup> In der Studie zum Thema „Bildungs- und Personalentwicklungscontrolling“ der PEF Privatuniversität (2003) in Österreich und Deutschland wird Coaching als eine der fünf effektivsten PE-Maßnahmen bezeichnet.

Als häufigste Schwierigkeiten werden von jeweils der Hälfte der Befragten die mangelnden Kenntnisse im Unternehmen und die Angst vor Indiskretion genannt. Der erste Punkt ist etwas überraschend, wenn man bedenkt, dass die Coachingverantwortlichen selbst gut informiert sind. Sie wären also fähig und verantwortlich für die Kommunikation der Vorteile von Coaching. An dritter Stelle rangiert das Hindernis, dass der Kosten-Nutzen-Effekt als geringgeschätzt wird. Das ist interessant, weil ja die Effektivität wie oben gezeigt als (sehr) positiv bewertet wird. Demgegenüber stehen jedoch die hohen Kosten pro Person / pro Sitzung und wie ein Coaching-Experte im Interview meinte: *„Da ist ja Coaching ein hochgefährliches Instrument, weil ich da im Vergleich sehr wenig Einblick habe, was da geschieht.“*

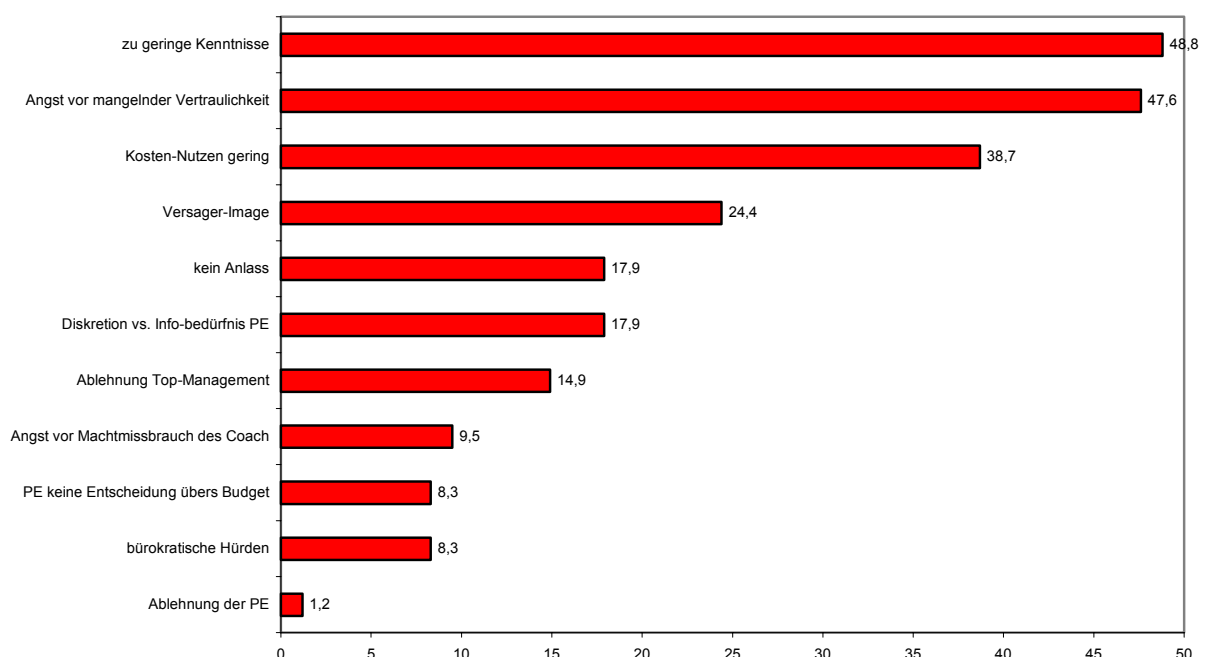
„Unter vier Augen“ – eines der Qualitätsgeheimnisse von Coaching, weil nur durch das diskrete Setting Offenheit möglich ist, stellt also gleichzeitig ein Problem dar für das Unternehmen und den Klienten. Denn die Führungskräfte haben ihrerseits Befürchtungen, ob die Vertraulichkeit gewahrt bleibt. Das führt weiters zum viertplatzierten Hindernis: Ein „Versager-Image“ für den, der sich coachen lässt. Abbildung 14 stellt die Bedeutung der Hindernisse in dieser Untersuchung dar.

„Wir kennen uns zu wenig aus, es bringt nichts und außerdem brauchen wir das nicht.“ Das sind kurz zusammengefasst die Hindernisse, die Unternehmen nennen, die kein Coaching einsetzen. Die Ablehnung des Top-Managements ist in dieser Gruppe höher, Indiskretionsängste spielen hingegen eine geringere Rolle. Die Top5-Hindernisse der Nicht-Anwender sind:

- ▶ 61% zu geringe Kenntnisse im Unternehmen
- ▶ 49% Kosten-Nutzen-Effekt wird gering eingeschätzt
- ▶ 33% keine Anlässe gegeben
- ▶ 30% Ängste der Führungskräfte bzgl. mangelnder Vertraulichkeit
- ▶ 21% Ablehnung des Top-Managements

Nach diesem Überblick über die Ausprägungen der Prädiktorvariablen soll nun geprüft werden, ob es einen Zusammenhang zwischen diesen Variablen, dem geplanten Coachingeinsatz (Intention) und dem tatsächlichen Coachingeinsatz im letzten Jahr (Verhalten) gibt. Weiters soll überprüft werden ob sich jene, die Coaching einsetzen (wollen) und jene, die es nicht tun (wollen) hinsichtlich der Prädiktorvariablen unterscheiden.

**Abbildung 14:**  
Hindernisse gegen Coaching im Unternehmen  
Angaben in %



### 3.4.3 Überprüfung des Arbeitsmodells

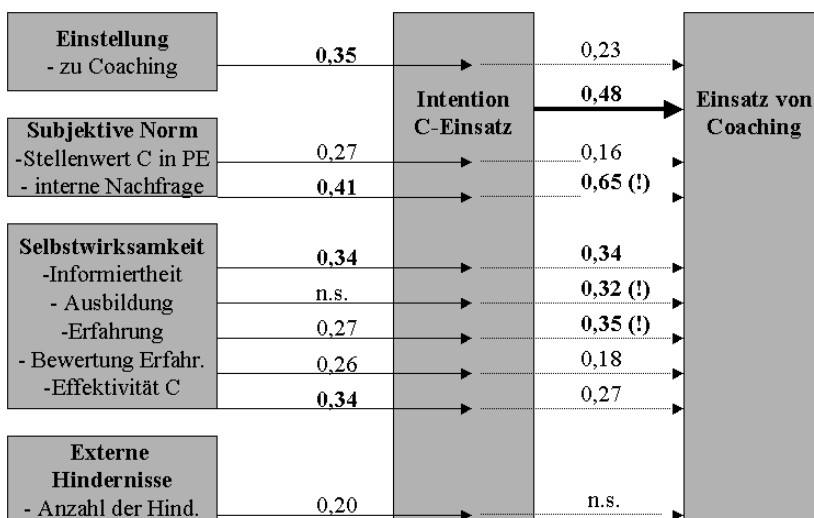
#### (a) Zusammenhänge zwischen den Variablen

An erster Stelle soll entsprechend dem Modell (siehe Abbildung 9) überprüft werden, ob die Prädiktorvariablen in einem Zusammenhang zur Intention, Coaching einzusetzen und dem tatsächlichen Coachingeinsatz stehen. Dafür wurden Korrelationen berechnet, die in Abbildung 15 dargestellt sind. Das Ergebnis bestätigt die Annahmen: Mit Ausnahme von zwei Fällen bestehen statistisch abgesicherte Zusammenhänge mit der Intention und dem Coachingeinsatz.

Die Intention bzw. die Wahrscheinlichkeit, Coaching im nächsten halben Jahr einzusetzen, wird am stärksten von der Nachfrage, der Einstellung, der Informiertheit und der Effektivitätseinschätzung beeinflusst. Es handelt sich um positive Zusammenhänge, das heißt, je höher bzw. positiver die genannten Faktoren, desto wahrscheinlicher auch der Einsatz. Der tatsächliche Einsatz wird am stärksten durch die folgenden Variablen beeinflusst:<sup>5</sup>

- ▶ Nachfrage (r=0,65)
- ▶ Erfahrung (r=0,35)
- ▶ Informiertheit (r=0,34)
- ▶ Ausbildung (r=0,32)

Es fällt auf, dass die Korrelation zwischen der Nachfrage und dem Coachingeinsatz die mit Abstand höchste Korrelation im gesamten Arbeitsmodell ist. Da gibt es jedoch ein „Henne-Ei-Problem“, d.h. die Kausalität kann nur durch eine Korrelation nicht geklärt werden. Die naheliegendste Möglichkeit ist, dass der Einsatz von der Nachfrage bestimmt wird: Je höher die Nachfrage, desto höher der Coachingeinsatz. Prinzipiell muss aber erst mal ein Angebot von Coaching erfolgen, damit eine Nachfrage entstehen kann. Und je mehr Coachings in einem Unternehmen gemacht werden, desto größer ist wahrscheinlich auch die nachgefragte Menge (aufgrund von Akzeptanz, Image, Vertrauen etc.). Eine wechselseitige Beeinflussung ist also durchaus wahrscheinlich.



**Abbildung 15:** Zusammenhänge zwischen den Variablen des Arbeitsmodells. (Korrelationen: min=0, max=1, die höchsten Korrelationen sind fett markiert)

Abkürzungen:  
C=Coaching,  
PE=Personalentwicklung,  
n.s.=nicht signifikant

<sup>5</sup> Abkürzung: r = Korrelation, ein Maß für den linearen Zusammenhang zwischen zwei Variablen. Maximaler Wert : +/-1. Minimum: 0 (kein Zusammenhang).

Ein zentraler Zusammenhang im Modell ist der Zusammenhang zwischen Intention und tatsächlichem Verhalten. Sie beträgt 0,48. Diese Korrelation mittlerer Ausprägung ist aus mehreren Gründen nicht höher: Einerseits vergleicht man hier unterschiedliche Zeiträume, nämlich die Absicht für das nächste halbe Jahr mit dem Verhalten für das letzte Jahr. Im Sinne des Modells müsste man eigentlich den Coachingeinsatz nach dem halben Jahr erheben und mit der Intention in Beziehung setzen. Aber auch dann wird man sich keinen perfekten Zusammenhang ( $r=1$ ) erwarten, weil zwar ein Verhalten immer eine Intention voraussetzt, umgekehrt aber eine Intention nicht immer zu einem Verhalten führt. Noch dazu ist in einem Fragebogen immer auch die soziale Erwünschtheit ein Thema – es ist also ziemlich leicht, hier zu behaupten, dass der Einsatz wahrscheinlich ist. Man kann nicht sicherstellen, dass es sich dabei um eine „echte“ Intention handelt.

Es gibt einige Variablen, die eine höhere Korrelation mit dem Verhalten als mit der Intention aufweisen, was man nicht unbedingt erwarten würde (in Abbildung 13 mit ! markiert). Es geht konkret um die interne Nachfrage nach Coaching, dem Vorliegen einer Ausbildung und von Selbsterfahrung. Es fällt auf, dass diese drei Variablen ebenso wie der Coachingeinsatz selbst „hard facts“ sind. D.h. entweder man hat eine Ausbildung oder nicht; entweder wurde nachgefragt oder nicht. Die anderen Variablen, ebenso wie die Intention sind subjektive Einschätzungen, die sozialen Prozessen (wie der Erwünschtheit) unterliegen können: „Welche Einstellung haben Sie zu Coaching? Für wie effektiv halten Sie es? Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Coaching einsetzen werden? Etc. In diesem Sinne ist es nur stimmig, wenn die jeweiligen Variablengruppen untereinander stärker zusammenhängen.

## (b) Unterschiede zwischen Nutzern und Nicht-Nutzern

Unterscheiden sich die Coachingverantwortlichen in den Prädiktorvariablen in Abhängigkeit davon ob sie Coaching einsetzen (wollen) oder nicht? Tabelle 2 zeigt, dass alle Personen, die im nächsten halben Jahr Coaching wahrscheinlich einsetzen werden (Intention) positivere Ausprägungen bei den dargestellten Variablen haben. Die zweite Gruppe, nämlich die die im letzten Jahr Coaching eingesetzt hat bzw. es nicht getan hat unterscheidet sich nicht in allen Punkten. Es gibt statistisch abgesicherte Unterschiede insofern, als Coachingverantwortliche, in deren Unternehmen Coaching eingesetzt wurde charakterisiert sind durch

- ▶ eine positivere Einstellung und
- ▶ eine höhere subjektive Informiertheit;
- ▶ ein höherer Anteil von ihnen hat eine Coachinausbildung
- ▶ sowie persönliche Erfahrung mit Coaching und
- ▶ es besteht eine höhere Nachfrage nach Coaching im Unternehmen im Vergleich zu der Gruppe „Coachingeinsatz: nein“.

Interessanterweise ist u.a. die Anzahl der Hindernisse nicht ausschlaggebend für den Coachingeinsatz.

**Tabelle 2:**  
Unterschiede zwischen Nutzern und Nicht-Nutzern (U-Tests und Chi2-Tests: kein Effekt = nicht signifikant)

Haben Coaching eingesetzt vs. nicht eingesetzt		Zukünftiger Coachingeinsatz wahrscheinlich vs. unwahrscheinlich
Positiver	<b>Einstellung</b>	Positiver
Kein Effekt	<b>Stellenwert</b>	Höher
Höher	<b>Nachfrage</b>	Höher
Höher	<b>Informiertheit</b>	Höher
Zu höherem Anteil	<b>Ausbildung</b>	Zu höherem Anteil
Zu höherem Anteil	<b>Erfahrung</b>	Zu höherem Anteil
Kein Effekt	<b>Bewertung der Coachingenerfahrung</b>	Positiver
Kein Effekt	<b>Effektivität</b>	Höher
Kein Effekt	<b>Anzahl der Hindernisse</b>	Geringer

**(c) Vorhersage von Intention und Einsatz**

Zum Abschluss soll noch versucht werden, die Intention und den Einsatz von Coaching aus den Prädiktorvariablen vorherzusagen. Das verwendete Verfahren (binäre logistische Regression) berücksichtigt auch die teilweise hohen Zusammenhänge zwischen den einzelnen Prädiktorvariablen, weshalb sich die Anzahl der relevanten Variablen nun deutlich reduziert. Die Resultate sind in Tabelle 3 dargestellt.

Aus welchen Variablen lässt sich nun die Intention und der Einsatz vorhersagen?

- ▶ Die **Intention** wird zu 80% durch den Informiertheitsgrad des Coachingverantwortlichen und den Stellenwert von Coaching in der Personalentwicklung vorhergesagt.
- ▶ Der tatsächliche **Coachingeinsatzes** wird zu 87% alleine durch die Nachfrage nach Coaching im Unternehmen vorhergesagt.

**Tabelle 3:**  
Relevante Variablen zur Vorhersage von Intention und Einsatz (binäre logistische Regression)

Kriteriumsvariable	signifikante Prädiktorvariablen	Höhe des B-Koeffizienten	Modelltest und Klassifizierung
Intention	Informiertheit	1,427	p=0,000 80% richtige Vorhersagen
	Stellenwert C in PE	1,189	
Coachingeinsatz	Nachfrage	1,781	p=0,000 87% richtige Vorhersagen

Was bedeuten diese Ergebnisse für jene, die ein Interesse daran haben, dass Coaching in Unternehmen eingesetzt wird? Welche Einflussmöglichkeiten von außen gibt es z.B. für einen Coach? Der wichtigste Punkt ist die Aufklärung der Coachingverantwortlichen – sei es durch persönliche Gespräche, Seminare/Lehrgänge, Publikationen oder durch das Angebot Coaching auszuprobieren. Der zweite Ansatzpunkt schlägt in eine ähnliche Kerbe: Publikationen über Erfahrungsberichte von Coaching in der Personalentwicklung als auch persönlicher Austausch unter Personalentwicklern über ihre Erfahrungen mit dem Instrument. Diese Maßnahmen sollten entsprechend den Untersuchungsergebnissen geeignet sein um zu entsprechenden Handlungsabsichten zu führen. Da der tatsächliche Einsatz von Coaching aber nur durch die Nachfrage vorhergesagt werden kann, liegt es schließlich bei der Personalentwicklung selbst die Informationen und das Angebot im Unternehmen zu verbreiten.

Wenn Coaching einmal eingesetzt wird, so ist höchstwahrscheinlich die Information, wieviele Personen im Unternehmen das Angebot in Anspruch nehmen (unter Wahrung der Anonymität), ein weiterer Anreiz für einen noch höheren Einsatz. Ob das aber von Unternehmensseite hinsichtlich der Investitionen gewünscht ist, steht auf einem anderen Blatt.

Betrachtet man aber abschließend die Höhe des tatsächlichen Einsatzes – in 81% der befragten Unternehmen wurde letztes Jahr Coaching eingesetzt und in 71% der Unternehmen ist der Einsatz auch im nächsten halben Jahr wahrscheinlich – so ist das Resümée ohnehin positiv. Der Informationsstand ist (unter den Teilnehmern) bereits sehr hoch und vor allem die Selbsterfahrung scheint die Coachingverantwortlichen zu überzeugen, dass Coaching ein wirksames Instrument der Personalentwicklung ist.

## 4 Ausblick

Es ist die Aufgabe der Personalentwicklung (PE) die Führungskräfte bei der Bewältigung ihrer Aufgaben mit passenden Instrumenten und Entwicklungskonzepten zu unterstützen um damit im Rahmen einer strategieumsetzenden PE den Erfolg des Unternehmens zu untermauern (Stiefel, 1996). Die wirtschaftlichen Bedingungen dieser Zeit stellen insbesondere an die Führungskräfte neue Herausforderungen (Schreyögg, 2002, Rückle, 2000): Umgang und Steuerung von Veränderungen und damit Ängsten und Widerständen, Leitung von interdisziplinären und multi-kulturellen Teams, Wertewandel i.S.v. lebenslanges Lernen, Flexibilität vs. Alter, Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeitinteressen etc.

Diese Phänomene erfordern einen erhöhten Einsatz von Entwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte, die einerseits fachlich dominiert sein können (z.B. Führungskräfteprogramm), psychologisch dominiert (z.B. Selbsterfahrung, Meditation) oder eine kombinierte Maßnahme darstellen: das Coaching. Die Bedeutung von Coaching in der Personalentwicklung wird noch steigen, weil es

- ▶ fachliche und persönliche Aspekte kombiniert,
- ▶ es auf die Problemstellung des Klienten maßgeschneidert ist
- ▶ und weil es aufgrund des intimen Settings die notwendige Offenheit ermöglicht um Ängste und Schwächen anzusprechen.

Der potentielle Bedarf nach Coaching wird also noch erhöht werden, und die Daten deuten darauf hin, dass es zukünftig auch verstärkt in kombinierten Formen und als internes Angebot eingesetzt werden wird. Die Frage nach der Begriffsentwicklung ist nicht ganz klar. Einerseits haben die Personalentwicklungsverantwortlichen ein sehr konkretes und mit der Literatur übereinstimmendes Bild von Coaching. Andererseits werden auch viele andere Leistungen, die nur am Rande wenn überhaupt mit Coaching zu tun haben, unter dem Modebegriff „Coaching“ verkauft. Schreyögg (2002) weist auch darauf hin, dass sich die Coachingszene zunehmend zerteilen wird – in eine Gruppe mit sozialwissenschaftlicher Fundierung und in eine andere Gruppe, die auf Basis einer „schmalen Vorbildung einige mundige Sprüche klopft (ebenda, S. 26)“. Das wird dazu führen, dass die Bestrebungen einen Berufsverband – ähnlich den Supervisoren – zu organisieren, verstärkt werden. Bis es soweit ist, liegt es an den Personalentwicklern das „Etikett“ vom Inhalt zu differenzieren. Das erfreuliche ist, das Konzept selbst überzeugt: 80% beurteilen ihre persönliche Erfahrung mit Coaching als „sehr positiv“.

## 5 Literatur

- Ajzen, J.** (1985). From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior. In: J. Kuhl & J. Beckmann (Hrsg.), *Action Control – From Cognition to Behavior* (S. 11-39). Berlin: Springer.
- Bertram, M. & Weissbach, B.** (1999). Team-Coaching – eine eigene und eine gemeinsame Gangart finden. *Organisationsentwicklung*, 1999 (2), 50-61.
- Böning, U.** (1994). Ist Coaching eine Modeerscheinung? In: L.M. Hofmann & E. Regnet (Hrsg.), *Innovative Weiterbildungskonzepte* (S. 171-185). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Böning, U.** (2002). Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments. Eine 10-Jahres Bilanz. In: C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (S. 21-43). Göttingen: Hogrefe.
- Dorando, M. & Grün, J.** (2004). Verordnetes Coaching im betrieblichen Kontext. *Personalführung*, 2004 (1), 40-45.
- Heß, T. & Roth, W.L.** (2002). *Professionelles Coaching*. Heidelberg: Asanger.
- Looss, W.** (1997). *Unter vier Augen. Coaching für Manager* (4. völlig überarbeitete Auflage). Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Middendorf, J. & Thönneßen, J.** (2003). *Fit durch Coaching*. München: Hanser.
- Rauen, C.** (2003). *Coaching*. Göttingen: Hogrefe.
- Rückle, H.** (2000). *Coaching: So spornen Manager sich und andere zu Spitzenleistungen an..* Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Schreyögg, A.** (1996). *Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung* (2. Auflage). Frankfurt am Main: Campus.
- Schreyögg, A.** (2002). Coaching im Jahr 2020. In: A. Strauß & P. Awecker (Hrsg.). *Coaching* (S. 13-28). Innsbruck: Studien-Verlag.
- Stahl, G.K. & Marlinghaus, R.** (2000). Coaching von Führungskräften: Anlässe, Methoden, Erfolg. Ergebnisse einer Befragung von Coaches und Personalverantwortlichen. *Zfo – Zeitschrift Führung und Organisation*, 69 (4), 199-207.
- Stiefel, R.T.** (1996). *Lektionen für die Chefetage: Personalentwicklung und Management Development*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Wrede, B.A.** (2002). So finden Sie den richtigen Coach. In: C. Rauen (Hrsg.). *Handbuch Coaching* (S. 253-291). Göttingen: Hogrefe.