

# Erfolgsfaktoren-Coaching: FAQ zum wissenschaftlichen Modell

## Unsere Forschung

### ❖ Wer sind denn die „besten“ Coachs?

In unserer Forschung betrachten wir als die besten Coachs jene, deren Klienten ihre vorher gesetzten Coachingziele im Alltag nach dem Coaching am besten erreichen. Nach Abschluss der Coachingsitzung bewerten die Klienten selbst die Erreichung ihrer vorher gesetzten Ziele (meist ca. 1 Monat danach).

### ❖ Wie wird das gemessen?

Gemessen wird die Zielerreichung anhand Goal Attainment Scaling (GAS): einem sehr anerkannten wissenschaftlichen Verfahren (insbesondere in der klinischen Psychologie), das einerseits der Unterschiedlichkeit der individuellen Coachings und Coachingziele Rechnung trägt und trotzdem die Zielerreichung möglichst objektiv misst. Die Klienten setzen dabei vor dem Start des Coachings und zu Beginn einer Erhebung bis zu drei Ziele, die sie in einem Zeitraum von ca. vier Wochen erreichen wollen. Die gesetzten Ziele sollen dabei folgende Kriterien erfüllen: Anspruchsvoll, aber realistisch; bedeutend für den Klient; spezifisch; messbar. Um einen verlässlichen Referenzwert für die spätere Zielerreichung zu erhalten, sollte das Ziel in drei persönliche Erfolgsstufen (0 % „ungünstiges Ergebnis“, 50 % „typisches Ergebnis“ und 100 % „bestmögliches Ergebnis“) konkret und überprüfbar definiert werden. Zusätzlich wird die persönliche Wichtigkeit der einzelnen Ziele mit einer dreistufigen Skala abgefragt, um diese später gewichten zu können. Die Antwortskala reicht von 50 % „weniger wichtig“ bis 100 % „sehr wichtig“. Nach Ablauf der ca. vier Wochen bewertet der Klient seine Zielerreichung anhand der vorher festgelegten Abstufung.

### ❖ Wie unterscheiden sich Coachingexperten von Coachingnovizen?

Coachingexperten haben durch die Reflektion langjähriger Erfahrung ein umfassendes und differenziertes Handlungswissen über das Coachingnovizen noch nicht verfügen. In der Forschungsliteratur wird von ca. 10 Jahren benötigter Praxiserfahrung ausgegangen. Coachingexperten unterscheiden sich von unerfahrenen Coachs hinsichtlich ihres gezeigten Verhaltens: Coachingexperten zeigen die drei beziehungsorientierten Freiburger Erfolgsfaktoren signifikant häufiger in ihrem Verhalten als Coachingnovizen. Demnach aktivieren die Experten stärker Ressourcen bei ihren Klienten, begleiten kooperativer und bieten eine bessere Prozessführung als Novizen. Zudem zeigt sich mit zunehmendem Expertisegrad der Coachs eine höhere Zielerreichung der Klienten.

### ❖ Was braucht es auf dem Weg zum Coachingexperten?

Auf dem Weg zum Coachingexperten ist neben dem Aufbau von Fachwissen insbesondere Praxiserfahrung sowie deren fundierte Reflexion von großer Bedeutung. Das Freiburger Modell der Coachingexpertise stellt die Entwicklungsphasen zum Coachingexperten dar: Der Novize eignet sich durch externe Unterstützung erstes Grundlagenwissen an. Der Intermediate überführt dieses eher theoretische Wissen durch erste Praxiserfahrungen und Feedback in Anwendungswissen. Der Experte vertieft dieses durch selbstgesteuerte Reflexion langjähriger Praxiserfahrung und verfügt dadurch über detaillierte und vielfältige Handlungsmuster. Aufgründdessen und der Studienergebnisse zu Verhaltensunterschieden von Experten und Novizen ist anzunehmen, dass sich der Lernprozess auf dem Weg zum Coachingexperten beschleunigen lässt, indem die Freiburger Erfolgsfaktoren theoretisch vermittelt, dann trainiert und anschließend berufsbegleitend mittels Video-Feedback supervidiert werden.

### ❖ Was sind Erfolgsfaktoren?



Das Modell der Freiburger Erfolgsfaktoren bildet den theoretischen Rahmen zur Wirkung von Coaching. Definitionskriterium für Erfolgsfaktoren ist, dass diese Erfolg im Coaching schulenübergreifend signifikant vorhersagen. Jeder Erfolgsfaktor enthält mehrere spezifische erfolgsrelevante Verhaltensweisen von Coachs. Für den Erfolg im Coaching sind die Erfolgsfaktoren essentiell. Das bedeutet aber nicht, dass jede einzelne Verhaltensweise in jeder Sitzung maximal gezeigt werden sollte.

Die generelle Relevanz der Freiburger Erfolgsfaktoren wird in unseren aktuellen Forschungsstudien deutlich: Der Einsatz der Freiburger Erfolgsfaktoren im Verhalten des Coachs sagt Erfolg im Coaching tatsächlich signifikant vorher. Zudem konnte gezeigt werden, dass sich Experten von Novizen dadurch unterscheiden, dass sie deutlich mehr Verhalten im Sinne der Erfolgsfaktoren zeigen.

❖ **Woher kommen die Verhaltensweisen, die da analysiert werden?**

Der Ursprung dieser erfolgsrelevanten Verhaltensweisen liegt in der psychotherapeutischen Wirksamkeitsforschung von Grawe. Auf Basis einer Meta-Analyse mit insgesamt 879 Wirksamkeitsuntersuchungen, entwickelte Grawe die Idee allgemeiner und schulübergreifender Wirkfaktoren. Grawe postulierte 1998 daraus vier allgemeingültige Berner Wirkfaktoren, die durch unterschiedliche Therapieschulen und Methoden aktiviert werden können. Auf der Forschung von Grawe (1998; 1999) basierend, wurden diese Faktoren im Coaching erstmals von Behrendt überprüft (Behrendt, 2004; 2006; Greif, 2008). Hohe Zielerreichung wurde in unseren Studie (Behrendt 2004; 2006) insbesondere durch die folgenden drei Unterskalen des Erfolgsfaktors Ressourcenaktivierung vorhergesagt, den drei beziehungsorientierten Erfolgsfaktoren (Behrendt, 2013): Ressourcen aktivieren, Kooperativ begleiten und Prozessführung geben.

❖ **Welche Erfolgsfaktoren-Modelle gibt es im Coachingbereich aktuell?**

Aktuell gibt es drei umfassende Modelle mit allgemeinen Erfolgsfaktoren zum beobachtbarem Verhalten: (1) die Berner Wirkfaktoren nach Grawe, die im klinischen Kontext entwickelt wurden, sowie die beiden darauf basierenden Modelle, welche auf den Coachingbereich übertragen wurden: (2) das Freiburger Erfolgsfaktoren-Modell (Behrendt 2012) und (3) die Wirkfaktoren zum ergebnisorientierten Coaching (Greif et al. 2012).

❖ **Welche Gemeinsamkeiten haben diese drei Erfolgsfaktoren-Modelle?**

In allen Modellen werden Ressourcenaktivierung und Coachingbeziehung gleichermaßen als wichtigste besonders wirksame Erfolgsfaktoren angesehen.

❖ **Was bedeutet denn Videoexperte? Ist die Bewertung von Verhalten nicht sehr subjektiv?**

Alle Personen, die für das Freiburg Institut Videos auswerten, wurden intensiv in einem über 10-tägigen Beobachtertraining in der Bewertung der Freiburger Erfolgsfaktoren geschult. Es besteht ein Manual zu den Freiburger Erfolgsfaktoren, in dem zu jeder Verhaltensweise genau beschrieben ist, welche Beobachtung zu welcher Bewertung führt. Zur Qualitätskontrolle wird die Übereinstimmung der Ratings der Videoanalysten geprüft und so sichergestellt, dass die Verhaltensbewertung objektiv bleibt. Zur Auswertung zugelassen werden nur Beobachter, die in zwei Prüfungsvideos hohe bis sehr hohe Übereinstimmungen erreichen.

❖ **Was heißt viel und wenig Verhalten?**

Wir unterscheiden zwischen der Quantität und der Qualität des Verhaltens. Zum einen zählen wir, wie häufig ein Verhalten vorkommt, zum anderen bewerten wir die Intensität des gezeigten Verhaltens: ein einfaches „danke, gute Idee“ hat z.B. eine geringere Wertschätzungs-Intensität als eine zwei-minütige persönlich und hoch-emotional vermittelte Wertschätzung. Dementsprechend bedeutet viel Verhalten, dass der Coach eine gewünschte Verhaltensweise im Durchschnitt häufiger und mit einer höheren Intensität gezeigt hat.

