

# **Diplomarbeit**

Am Institut für Psychologie der  
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

## **Wirkfaktoren im Psychodrama und Transfercoaching**

**Betreut durch:**

**Prof. Dr. Caspar  
Prof. Dr. Schüpbach**

**Vorgelegt von:**

Peter Behrendt  
Vaubanallee 18  
79100 Freiburg

Freiburg, 11. Oktober 2004

# 1. Verzeichnisse

## 1.1. Inhaltsverzeichnis

<b>1. Verzeichnisse</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2. Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3. Abkürzungen und Sprachform</b> .....	<b>6</b>
<b>2. Vorbemerkungen</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1. Wissenschaftliche Einbettung</b> .....	<b>7</b>
<b>2.2. Praktische Einbettung</b> .....	<b>7</b>
<b>2.3. Danksagung</b> .....	<b>8</b>
<b>3. Zusammenfassung und Einleitung</b> .....	<b>9</b>
<b>3.1. Zusammenfassung</b> .....	<b>9</b>
<b>3.2. Einleitung</b> .....	<b>9</b>
<b>4. Einführung in die Thematik</b> .....	<b>11</b>
<b>4.1. Wirkfaktorenforschung und Konsistenztheorie</b> .....	<b>11</b>
4.1.1. Die Konsistenztheorie: Inkongruenz und Diskordanz.....	12
4.1.2. Psychische Dynamik von Inkongruenz .....	12
4.1.3. Die 4 Wirkfaktoren – Verringerung von Inkongruenz .....	13
4.1.3.1. Ressourcenaktivierung.....	14
4.1.3.2. Problemaktualisierung .....	15
4.1.3.3. Motivationale Klärung.....	16
4.1.3.4. Problembewältigung.....	17
4.1.3.5. Überblick .....	17
4.1.4. Die Zielvorstellung einer allgemeinen psychologischen Psychotherapie.....	18
4.1.5. Wirkfaktorenorientierte Prozessforschung.....	18
<b>4.2. Psychodrama</b> .....	<b>22</b>
4.2.1. Herkunft und Grundannahmen des Psychodrama .....	22
4.2.2. Ziele des Psychodrama.....	24
4.2.3. Psychodramatische Arrangements und Techniken.....	25
4.2.4. Veränderungstheorie und Wirkfaktoren im Psychodrama .....	27
4.2.5. Effektivität des Psychodramas - bisheriger Stand der Forschung .....	29
4.2.6. Psychodrama im Arbeitsumfeld .....	30
4.2.7. Monodrama: Psychodrama im Einzelsetting.....	32
<b>4.3. Coaching</b> .....	<b>33</b>
4.3.1. Der Begriff Coaching .....	33
4.3.2. Stand der Forschung.....	33
4.3.3. Erfolg im Coaching .....	34
4.3.4. Coachingkonzepte.....	37
<b>4.4. Evaluation betrieblicher Weiterbildung</b> .....	<b>39</b>
4.4.1. Die 4 Ebenen nach Kirkpatrick .....	39
4.4.2. Evaluationskriterien .....	39

<b>4.5. Lerntransfer .....</b>	<b>41</b>
4.5.1. Transferproblematik .....	41
4.5.2. Transferhindernisse .....	42
4.5.3. Transferunterstützung .....	43
4.5.4. Transfercoaching .....	44
<b>4.6. Mitarbeitergespräche .....</b>	<b>46</b>
4.6.1. Begriffsbestimmung .....	46
4.6.2. Aufgaben des Mitarbeitergesprächs .....	46
4.6.3. Erfolg im Mitarbeitergespräch .....	46
<b>5. Eigene Fragestellung und Hypothesen .....</b>	<b>48</b>
<b>5.1. Fünf zentrale Forschungsfragen .....</b>	<b>48</b>
5.1.1. Hypothesen .....	49
<b>5.2. zwei untergeordnete Fragestellungen .....</b>	<b>50</b>
5.2.1. Hypothesen .....	50
<b>6. Methodik und Durchführung .....</b>	<b>51</b>
<b>6.1. Forschungskontext .....</b>	<b>52</b>
6.1.1. Unternehmensumfeld und -kultur .....	52
6.1.2. Konzeption der Maßnahme: Transfercoaching für Mitarbeitergespräche .....	52
<b>6.2. Stichproben .....</b>	<b>53</b>
6.2.1. Teilnehmer .....	54
6.2.2. Coachingsitzungen und -abschnitte .....	56
6.2.3. Coachs und Coachingverfahren .....	57
<b>6.3. Zeitlicher Ablauf .....</b>	<b>58</b>
<b>6.4. Variablen und Messmittel .....</b>	<b>61</b>
6.4.1. Allgemeine Konzeption .....	61
6.4.1.1. Drei Formen der Messung .....	61
6.4.1.2. Gestaltung der Fragebögen .....	62
6.4.1.3. settingspezifische Anpassung der Instrumente .....	62
6.4.1.4. Antwortskalen .....	63
6.4.2. Prozessmessung .....	63
6.4.2.1. Cubus-Analyse .....	63
6.4.2.2. Sitzungsbögen Coaching .....	67
6.4.2.3. Ratingmanual der psychodramatischen Methoden .....	70
6.4.3. Erfolgsmessung .....	72
6.4.3.1. Sitzungsbögen Coaching .....	73
6.4.3.2. Auswertung der Mitarbeitergespräche .....	74
6.4.3.3. Abschluss-Feedback zum Coaching .....	78
6.4.3.4. Konsistenztheoretische Evaluationskriterien .....	80
6.4.4. Erhebung der Kovariablen .....	81
6.4.4.1. Goal Attainment Scale .....	81
6.4.4.2. Konsistenztheoretische Variablen .....	82
6.4.4.3. Bisheriger Erfolg im Mitarbeitergespräch .....	83
6.4.4.4. Demographische Daten, Vorerfahrung und Kontext .....	84
6.4.4.5. Einstiegsmotivation .....	84
6.4.4.6. Umweltunterstützung .....	84
6.4.4.7. Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung .....	84
6.4.4.8. Zwischenzeitliches Geschehen und individuelle Ausgangslage im Coaching .....	86
6.4.4.9. Individuelle Voraussetzungen im Mitarbeitergespräch .....	86
6.4.5. Variablen im Gesamtüberblick .....	87
<b>6.5. Studiendesign .....</b>	<b>89</b>
<b>6.6. statistische Auswertung .....</b>	<b>90</b>
6.6.1. Parallelisierung .....	91
6.6.2. Inter- und Intraraterreliabilität .....	93

6.6.2.1.	Cubus-Analyse.....	94
6.6.2.2.	Rating der psychodramatischen Methoden.....	94
6.6.3.	Kovariablen.....	95
6.6.3.1.	Unterstellter Ursache-Wirkungsmechanismus.....	95
6.6.3.2.	Kovariablen der Erstuntersuchung.....	97
6.6.3.3.	Nominale Kovariablen.....	98
6.6.4.	Datenqualität überprüfen.....	99
6.6.5.	Ergebnisauswertung.....	100
6.6.5.1.	Hypothesentestung und Exploration.....	100
6.6.5.2.	Signifikanzen und Effektstärken.....	101
6.6.5.3.	Alpha-Niveau und Teststärke.....	101
6.6.5.4.	Statistische Verfahren zur Beantwortung der zentralen Fragestellungen.....	102
<b>7.</b>	<b>Ergebnisse.....</b>	<b>104</b>
<b>7.1.</b>	<b>Vorwort zur Ergebnisdarstellung.....</b>	<b>104</b>
<b>7.2.</b>	<b>Überblick über den Studienverlauf und die Daten.....</b>	<b>105</b>
7.2.1.	Ergebnis der Parallelisierung.....	105
7.2.2.	Eignung der Kontrollgruppe.....	105
7.2.3.	Studienverlauf.....	107
7.2.3.1.	Coachings.....	107
7.2.3.2.	Mitarbeitergespräche.....	113
<b>7.3.</b>	<b>Voranalysen.....</b>	<b>116</b>
7.3.1.	Überprüfung der Instrumente.....	116
7.3.1.1.	Normalverteilung der Itemwerte und Skalen.....	116
7.3.1.2.	Reliabilitäten der Skalen.....	118
7.3.1.3.	restricted range.....	124
7.3.1.4.	Raterreliabilitäten.....	126
7.3.2.	Überprüfung der Kovariaten.....	128
7.3.2.1.	Ausgangslage im Coaching.....	128
7.3.2.2.	Ausgangslage im Mitarbeitergespräch.....	131
7.3.2.3.	Kovariablenkorrektur.....	132
7.3.2.4.	Einfluss der Variablen aus der Erstuntersuchung.....	133
7.3.2.5.	Auswahl der nominalen Kovariablen.....	135
7.3.3.	Voranalysen der abhängigen Variablen.....	136
7.3.3.1.	Konsistenz der verschiedenen Perspektiven.....	136
7.3.3.2.	Einschätzungen der Kriteriumsvaliditäten.....	138
<b>7.4.</b>	<b>Überprüfung der Fragestellungen.....</b>	<b>140</b>
7.4.1.	Fragestellung 1: Erfolgsrelevanz der Wirkfaktoren im Coaching.....	140
7.4.1.1.	Hypothesenprüfung.....	140
7.4.1.2.	explorative Analysen.....	143
7.4.2.	Fragestellung 2: Erfolgsrelevanz der Wirkfaktoren im psychodramatischen Coaching.....	151
7.4.2.1.	Hypothesenprüfung.....	151
7.4.2.2.	explorative Analysen.....	153
7.4.3.	Fragestellung 3: Wirkfaktorenaktivierung des Psychodramas im externen Vergleich.....	154
7.4.3.1.	Hypothesenprüfung.....	154
7.4.3.2.	explorative Analysen.....	156
7.4.4.	Fragestellung 4: Wirkfaktorenaktivierung des Psychodrama im internen Vergleich.....	160
7.4.4.1.	Prüfung der Fragestellung.....	160
7.4.4.2.	explorative Untersuchungen.....	161
7.4.5.	Fragestellung 5: Wirkfaktorenaktivierung der psychodramatischen Techniken.....	164
7.4.5.1.	Prüfung der Fragestellung.....	166
7.4.5.2.	explorative Untersuchungen.....	169
7.4.6.	Fragestellung 6: Evaluation des Transfercoaching.....	175
7.4.6.1.	Hypothesenprüfung.....	176
7.4.6.2.	explorative Analysen.....	177
7.4.7.	Fragestellung 7: Evaluation des psychodramatischen Transfercoachings.....	178
7.4.7.1.	Hypothesenprüfung.....	178
7.4.7.2.	explorative Analysen.....	180

<b>8. Diskussion.....</b>	<b>182</b>
<b>8.1. Die Validität der Studie und ihrer Ergebnisse .....</b>	<b>182</b>
8.1.1. Objektivität vs. Intersubjektivität .....	182
8.1.2. Reliabilität der Instrumente .....	186
8.1.3. Validität .....	187
8.1.3.1. Variablenvalidität .....	187
Interne Validität .....	189
8.1.3.2. Statistische Validität .....	192
8.1.3.3. Externe Validität .....	194
8.1.4. Gesamtbeurteilung der Validität der Studie .....	197
<b>8.2. die Ergebnisse im Kontext der bisherigen Forschung .....</b>	<b>199</b>
8.2.1. Wirkfaktoren im Coaching .....	199
8.2.1.1. Die vier Wirkfaktoren im Einzelnen .....	199
8.2.1.2. Wirkfaktoren im psychodramatischen Coaching .....	202
8.2.1.3. Abschließende Bewertung .....	202
8.2.2. Psychodrama im Coaching .....	202
8.2.2.1. Bewertung des Psychodramas im Coaching .....	202
8.2.2.2. Wirkfaktoren des psychodramatischen Transfercoachings .....	203
8.2.2.3. Einsatz der psychodramatischen Methoden .....	205
8.2.2.4. Bewertung der psychodramatischen Methoden .....	205
8.2.2.5. Wirkfaktoren der psychodramatischen Methoden .....	206
8.2.3. Effektivität des Transfercoachings .....	206
8.2.3.1. Transferwirkung .....	206
8.2.3.2. Subjektive Reaktion und Lernerfolgsbewertung .....	207
<b>8.3. Praktische Relevanz und Implikationen der Ergebnisse.....</b>	<b>209</b>
8.3.1. Coachs .....	209
8.3.2. Coachingklienten .....	210
8.3.3. Personalentwicklung .....	211
<b>9. Ausblick .....</b>	<b>212</b>
<b>9.1. Wirkfaktorenorientierte Prozessforschung .....</b>	<b>212</b>
9.1.1. Allgemeine Prozessforschung .....	212
9.1.2. Prozessforschung im Coachingsetting .....	213
<b>9.2. Psychodrama im Coaching.....</b>	<b>213</b>
<b>9.3. Transfercoaching .....</b>	<b>214</b>
<b>10. Literaturverzeichnis.....</b>	<b>216</b>
<b>11. Anhang.....</b>	<b>224</b>
<b>11.1. Ablaufplan .....</b>	<b>224</b>
<b>11.2. Instruktionen und Informationen.....</b>	<b>225</b>
11.2.1. Auftragsschreiben an die Coachs .....	225
11.2.2. persönliches Anschreiben Coachs .....	226
11.2.3. Aufgabenbeschreibung Coachs .....	226
11.2.3. Aufgabenbeschreibung Coachs .....	227
11.2.4. Informationen an die Coachs über Ihre Klienten .....	228
11.2.5. erstes Anschreiben an potentielle Teilnehmer .....	229
11.2.6. Informationsblatt Teilnehmer .....	230
11.2.7. Informationsblatt Kontrollgruppe .....	231
11.2.8. Informationsblatt Mitarbeiter .....	232
<b>11.3. Instrumente: Ratingmanuale und Fragebögen .....</b>	<b>233</b>
11.3.1. Änderungen in der Cubus-Analyse und den Berner Stundenbögen .....	233
11.3.2. Cubus-Analyse Coaching .....	234
11.3.3. Ratingmanual der psychodramatischen Methoden .....	239
11.3.4. Fragebogenliste .....	240

11.3.5.	Goal Attainment Scale.....	243
11.3.6.	Erklärungen Goal Attainment Scale .....	244
11.3.7.	Ziele im Mitarbeitergespräch I .....	245
11.3.8.	Einstiegsbefragung Mitarbeitergespräch .....	250
11.3.9.	Einstiegsbefragung Transfercoaching .....	253
11.3.10.	allgemeine Einstiegsbefragung.....	256
11.3.11.	Sitzungsbogen Coaching Version Führungskraft .....	263
11.3.12.	Sitzungsbogen Coaching Version Coach.....	266
11.3.13.	Auswertung des Mitarbeitergesprächs Version Führungskraft.....	269
11.3.14.	Auswertung des Mitarbeitergesprächs Version Mitarbeiter .....	274
11.3.15.	Abschluss-Feedback Version Führungskraft.....	278
11.3.16.	Abschluss-Feedback Version Coach .....	286
11.3.17.	Ziele im Mitarbeitergespräch II.....	294

## **1.2. Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: vertikaler und lateraler Transfer vom Lernfeld in das Funktionsfeld.....	41
Abbildung 2: Rahmenmodell zum Lerntransfer von Baldwin & Ford (1988) .....	43
Abbildung 3: Studiendesign .....	90
Abbildung 4: Drei potentielle Entstehungsmechanismen für Kovarianz: Je Mechanismus wurde eine Pfeilsorte gewählt.....	96
Abbildung 5: Handlungsorientierung und Flexibilität der Führungskräfte mit und ohne Coaching. Die Führungskräfte Nr. 9, 10 und 11, also die drei Punkte ganz rechts, gehören zur Kontrollgruppe ohne Coachingteilnahme.....	106
Abbildung 6: Kongruenz im MAG vor Beginn des Coachings der Führungskräfte mit und ohne Coaching. Die Führungskräfte Nr. 9, 10 und 11, also die drei Punkte ganz rechts, gehören zur Kontrollgruppe ohne Coachingteilnahme. ....	107
Abbildung 7: Die vier Wirkfaktoren im Verlauf einer Coachingsitzung. Untersucht wurden 35 Coachingsitzungen. Dargestellt sind die zugehörigen Mittelwerte je Abschnitt.....	136
Abbildung 8: Vertrauensintervalle der Wirkfaktorenskalen der Cubus-Analyse .....	160
Abbildung 9: Vertrauensintervalle der Wirkfaktorenskalen des Sitzungsbogens Version Klient .....	162
Abbildung 10: Vertrauensintervalle der Wirkfaktorenskalen des Sitzungsbogens Version Coach.....	163
Abbildung 11: Zusammenhang zwischen dem Anteil der psychodramatischen Methodik an der Coachingsitzung und dem Klärungserfolg beim Klienten.....	171
Abbildung 12: Vergleich des Transfercoachings mit einem eintägigen Seminar durch die gecoachten Führungskräfte .....	177

### **1.3. Abkürzungen und Sprachform**

In dieser Diplomarbeit werde ich insbesondere in Abbildungen und Tabellen folgende **Abkürzungen** verwenden:

- MA = Mitarbeiter
- FK = Führungskraft
- MAG = Mitarbeitergespräch
- EG = Experimentalgruppe
- KG = Kontrollgruppe
- WIFA = Wirkfaktor
  
- M = Mittelwert
- SD = Standardabweichung
- SE = Standardfehler des Mittelwertes
- p = Zufallswahrscheinlichkeit
- r = Korrelation
- d = Effektstärke nach BORTZ 1995

Die **männlichen und weiblichen Formen** verwende ich der Einfachheit halber jeweils für beide Geschlechter.

## 2. Vorbemerkungen

### 2.1. *Wissenschaftliche Einbettung*

Diese Diplomarbeit entstand im Rahmen einer **studentischen Initiative** für eine „Forschungsgruppe zur Erschließung der Psychodrama-Potentiale“. Diese hat sich zum Ziel gesetzt, die Wirkung und Wirkweise des Psychodramas mit aktuellen und wissenschaftlich anerkannten Methoden zu untersuchen. Dadurch sollen die Potentiale des Psychodramas überprüft, optimiert und auch für Nicht-Psychodramatiker nutzbar und transparent gemacht werden.

Diese Initiative wird von mehreren Psychodrama-Instituten, insbesondere durch das Psychodrama-Institut Überlingen, unterstützt. Die teilnehmenden psychodramatischen Coachs kamen jedoch von verschiedenen Instituten. Auch ansonsten wurde die Neutralität der Studie bewahrt.

Betreut wurde ich am **Institut für Psychologie der Universität Freiburg** durch die beiden Professoren der Abteilungen Klinische Psychologie und Arbeits- und Organisationspsychologie: Prof. Caspar und Prof. Schüpbach. Über die Betreuung an der Universität Freiburg hinaus wurde zusätzlich der Austausch mit dem **Psychologischen Institut der Universität Bern**, insbesondere mit Dr. Daniel Regli vom Lehrstuhl Prof. Dr. Grawe gesucht. Die dort entwickelten Untersuchungsmethoden und –konzepte schienen für eine wissenschaftlich fundierte Untersuchung der Wirkweise einer spezifischen Interventionsschule – hier des Psychodramas – besonders geeignet. Sie sollten insbesondere den externen psychologischen Blick sicherstellen, ohne schulenspezifisches Vokabular, Denken und Favorisieren einer Methode.

Das Ratertraining für die Cubus-Analyse wurde bei Frau **Dr. Elisabeth Schramm** zusammen mit ihrer Forschungsgruppe an der Universitätspsychiatrie in Freiburg absolviert. Auch hier kam es zu regelmäßigem anregendem Austausch und Unterstützung bzgl. dieser Untersuchung.

### 2.2. *Praktische Einbettung*

Die praktische Seite der Unterstützung kam von einem privaten deutschen Konzern, in dem ich für dieses Projekt eine Anstellung und v.a. auch alle räumlichen und organisatorischen Möglichkeiten zur Hand bekam, diese Untersuchung durchzuführen. Eingeführt, begleitet und bestens unterstützt wurde ich vor Ort durch Dipl. Psych. Birgit Rüdesheim. Besonders hervorzuheben ist das Vertrauen, die Offenheit und das Engagement der Führungskräfte, an dem Coaching incl. der dazugehörigen Videoaufnahmen und ausführlichen Fragebogenuntersuchung teilzunehmen.

Die aufwendige Video-Ausstattung für die Aufnahmen der Coachingsitzungen wurde von der Mediothek der Universitätsbibliothek Freiburg, namentlich Herrn Rieber, zur Verfügung gestellt.

### **2.3. Danksagung**

Hiermit möchte ich mich bei meinen beiden Betreuern am Institut für Psychologie der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Prof. Dr. Caspar, Abteilung Klinische Psychologie, und Prof. Dr. Schüpbach, Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie, herzlichst bedanken. Insbesondere in der Konzeptionsphase dieser Arbeit bekam ich hier viele wichtige Anregungen, ohne die diese Arbeit nicht in der vorliegenden Form existieren würde. Besonderer Dank gilt auch meinen weiteren wissenschaftlichen Unterstützern, insbesondere Dr. Elisabeth Schramm, Dr. Daniel Regli und Dr. Daniel Gassmann, Dipl. Psych. Birgit Rüdesheim, sowie der freundlichen Hilfe der Mediothek durch Herrn Rieber in der Universitätsbibliothek.

Besonders bedanken möchte ich mich für die ungewöhnliche Offenheit des Unternehmens als Ganzem, aber v.a. auch bei den drei Coachs und den 11 teilnehmenden Führungskräften, sowie deren Mitarbeitern, ohne die diese Untersuchung nicht hätte zustande kommen können. Den Coachs gilt zusätzlicher Dank, da sie für das Gehalt eines Pilotprojektes, z.T. trotz weiter Anreise, mit vollem Engagement gecocht haben.

Für das engagierte und interessierte Gegenlesen dieser Diplomarbeit gilt Theresa Zingerle und Miriam Krell mein spezielles Dankeschön.

## **3. Zusammenfassung und Einleitung**

### **3.1. Zusammenfassung**

In dieser Studie wurden 35 Coachingsitzungen zur Optimierung von Mitarbeitergesprächen über Videoaufnahmen ausgewertet und umfassend evaluiert. Das Coaching war als Transfercoaching zur Verringerung der Transferproblematik nach externen Fortbildungen konzipiert und folgte dementsprechend auf ein themengleiches Seminar der Coachingklienten. Per experimentellem Design wurde ein psychodramatisches Vorgehen mit einem Vergleichscoaching verglichen. Das Vergleichscoaching wurde auf der Basis von systemischen und Gesprächsführungs-Konzepten nach Rogers geführt. Zudem wurde eine quasi-experimentelle Kontrollgruppe ohne Coaching untersucht. An der Untersuchung nahmen insgesamt drei externe Coaches, elf Führungskräfte und 61 Mitarbeiter eines deutschen Konzerns teil. Theoretische und methodische Basis der Untersuchung bildete die Konsistenztheorie und die wirkfaktorenorientierte Prozessforschung aus Bern.

Im Ergebnis wurde die zentrale Erfolgsrelevanz einer kompetenten Beziehungsgestaltung und Ressourcenorientierung der Coaches deutlich, insbesondere da sie in einen sich selbst verstärkenden Prozess führen. Das psychodramatische Coaching zeigte eine sehr gute Passung zu diesen Anforderungen und wurde von den Klienten dementsprechend deutlich besser bewertet. Die psychodramatischen Coaches hatten dagegen umso mehr Erfolg, je weniger psychodramatische Methoden sie einsetzten. Als vermittelnder Faktor wurde dafür die starke und allgemein weniger gut bewertete Problemaktualisierung der Methoden exploriert.

Das Potential des Transfercoachings zur Verringerung der Transferlücke nach Seminaren wurde von den Klienten subjektiv eindeutig bestätigt, konnte aber anhand der Mitarbeitergespräche nicht belegt werden.

### **3.2. Einleitung**

Vornehmliches Anliegen dieser Diplomarbeit ist es, eine wissenschaftliche Verbindung zu schaffen, zwischen der Wirkfaktorenforschung einerseits und der Methode des Psychodramas bzw. dem Feld des Coachings andererseits.

Dabei sollen die differenzierten Theorien und vielfältigen Ergebnisse der Wirkfaktorenforschung für das Psychodrama und Coaching nutzbar gemacht werden, um Coaches und Psychodramatikern empirisch abgesicherte Handlungsempfehlungen zu geben. Dies gilt insbesondere, da beide Bereiche bisher empirisch relativ wenig untersucht sind. Vordringliches Ziel ist es damit, die Fruchtbarkeit und Gültigkeit der Konsistenztheorie und ihrer praktischen Implikationen auch außerhalb der allgemeinen psychotherapeutischen Forschung in Bern zu untersuchen. Sollten sich entsprechende Hinweise auf eine allgemeinere Gültigkeit finden lassen, könnte ein empirisch fundierter Korridor geschaffen werden, der beidseitig nutzbringenden Austausch ermöglichen könnte.

Ziel ist es im Einzelnen, erstens die Erfolgsrelevanz der Berner Wirkfaktoren im Coachingprozess zu untersuchen und zweitens zu eruieren, in wie fern sich das Psychodrama als Methode eignet, die vier Wirkfaktoren zu aktivieren. Dafür werden zudem die einzelnen psychodramatischen Methoden untersucht. Dieses Potential könnte dann auch Nicht-Psychodramatikern zugänglich gemacht werden, die sich am Vorgehen einer allgemeinen psychologischen Intervention orientieren, um die vier Wirkfaktoren situationsadäquat zu aktivieren. Zeigen sich die vier Wirkfaktoren auch im Coaching als erfolgsrelevant, könnten Coachingmethoden und -konzeptionen auf Schwächen oder Lücken überprüft und theoretisch neu strukturiert werden. Eine entsprechende empirisch fundierte Optimierung von Ausbildung und Supervision wäre damit möglich.

Ein positiver Nebeneffekt der Arbeit ist außerdem die Generierung und Validierung von Evaluationsinstrumenten für Coaching und Mitarbeitergespräche, die weder in der Forschung noch in der Praxis aktuell vorhanden sind.

Als drittes Themenfeld evaluiert diese Studie das relativ neue, aber in der Literatur hoch gepriesene Format des Transfercoaching. Es soll geprüft werden, ob sich ein individuelles Coaching tatsächlich zur Optimierung von Alltagstransfer nach Seminaren eignet und wenn ja, wer davon in welcher Form profitiert.

## 4. Einführung in die Thematik

Um die mögliche Befruchtung von vier Bereichen zu erforschen, müssen diese zunächst überblickt und erfassbar gemacht werden. Um auch Lesern eine hilfreiche Lektüre zu ermöglichen, die nur in einem dieser Teilbereiche spezialisiert sind, sind die wichtigsten Forschungsergebnisse in allen Bereichen etwas ausführlicher als üblich zusammengestellt – dies in dem Sinne „Kooperation braucht Verständigung“. Da es sich an verschiedenen Stellen um relativ neue und wenig erforschte Synthesen handelt, konnte nicht einfach nur auf bereits vorhandene Überblicksliteratur verwiesen werden.

Dementsprechend sind zunächst die theoretische und methodische Basis meiner Arbeit dargestellt, die Konsistenztheorie und Wirkfaktorenforschung (Abschnitt 4.1). Darauf folgt eine Beschreibung, Analyse und erste Bewertung des von mir untersuchten Verfahrens Psychodrama (Abschnitt 4.2). Das zurzeit boomende Format Coaching und die ersten vorhandenen empirischen Forschungsergebnisse dazu werden in Abschnitt 4.3 beleuchtet. Dabei werden gleichzeitig Bezüge zwischen diesen drei Hauptgebieten erarbeitet.

Der Transferproblematik und potentiellen Lösungsmöglichkeiten, beispielsweise dem Transfercoaching, ist der Abschnitt 4.5 gewidmet.

Die Diskussion und Literatur zum Thema Evaluation (Abschnitt 4.4) und Mitarbeitergespräche (Abschnitt 4.6) sind nur überblicksartig zusammengefasst, da es sich hierbei nicht um den Fokus dieser Arbeit handelt. Dennoch wichtig erscheinen die beiden Themen, da sie in der Durchführung der Studie an zentralen Punkten auftauchen. Daher war ein informierter Umgang mit ihnen unumgänglich.

### 4.1. Wirkfaktorenforschung und Konsistenztheorie

Ausgehend von ihrer wegweisenden Metaanalyse haben Grawe et al. versucht, das weite Feld der meist schulenspezifischen Psychotherapieforschung theoretisch zu strukturieren (GRAWE, DONATI & BERNAUER 1994). Sein ambitioniertes Ziel beschreibt GRAWE besonders eindringlich und ausführlich 1998 in „psychologische Therapie“. Er will psychologische Grundlagenforschung, Psychotherapieforschung und psychotherapeutische Praxis in einen fruchtbaren Dialog treten lassen, aus dem heraus eine neue nun **psychologisch fundierte** und allgemeine, weil nicht mehr schulenorientiert dogmatische **Psychotherapie** entworfen werden soll.

Hierbei entwirft er eine **Konzeption der menschlichen** - psychotherapeutischen - **Veränderung**, die über das ursprüngliche Blickfeld der Psychotherapie hinaus Geltung haben könnte. Diese breitere Geltungskraft lässt sich einerseits aufgrund der allgemeinen grundlagenpsychologischen Fundierung vermuten. Zum zweiten ist die theoretische Basis der Konzeption, die Konsistenztheorie, nicht auf pathologische Phänomene begrenzt, sondern beschreibt ebenso allgemeine psychologische Prozesse und Ordnungsmuster.

Diese Konzeption, deren theoretisches Kernstück die Konsistenztheorie und deren zentrales Ergebnis, die Beschreibung der vier ubiquitären Wirkfaktoren, darstellt, bildet die theoretische und methodische Basis meiner empirischen Untersuchung.

### 4.1.1. Die Konsistenztheorie: Inkongruenz und Diskordanz

Die Konsistenztheorie von GRAWE (1998, 1999 a) nimmt als zentralen Motor aller psychologischen Prozesse das Streben des Menschen nach Befriedigung bzw. nach Schutz vor Verletzung seiner Grundbedürfnisse an. In Grawes Worten, heißt dieser Motor, **Streben nach Kongruenz** zwischen Wahrnehmung und Zielen.

Werden die Ziele nicht erreicht und Grundbedürfnisse nicht erfüllt bzw. geschützt, dann entsteht **Inkongruenz**: - die Wahrnehmung stimmt nicht mit dem Angestrebten überein. Diese Inkongruenz wiederum führt zu schlechtem Wohlbefinden und erhöhter psychischer Spannung sowie dem Ziel, diese Spannung zu reduzieren.

Nach GRAWE (1998) gibt es eine für die Therapie zentrale Ursache für Inkongruenz: **Diskordanz**. Damit meint er das gleichzeitige Streben nach widersprüchlichen Zielen, beispielsweise nach größerer Autonomie und stärkerer Bindung. Diskordanz führt zwangsläufig zu einem gewissen Grad an Inkongruenz, da nicht beide angestrebten Ziele gleichzeitig erreicht werden können.

Diskordanz entsteht typischerweise zwischen so genannten Annäherungs- und Vermeidungszielen, im obigen Fall beispielsweise die Annäherung an Bindung bei gleichzeitig starker Vermeidung von Abhängigkeit. Vermeidungsziele haben allgemein den Nachteil, dass sie keine Bedürfnisse befriedigen können, dennoch aber Handlungen blockieren. Bei starker **Vermeidungsdominanz** entsteht somit ebenfalls fast zwangsläufig eine, aus fehlender Bedürfnisbefriedigung resultierende, Inkongruenz.

GROSSE-HOLTFOORTH & GRAWE (2002) nennen als **weitere Inkongruenz-Ursachen**:

- ungünstige Lebensbedingungen
- die fehlende Nutzung von vorhandenen Ressourcen
- psychische Störungen und ihre Eigendynamik
- ein fehlendes Bewusstsein für die wirklichen Determinanten des eigenen Verhaltens
- die aus der Psychoanalyse bekannten Konsistenzsicherungsmechanismen, oder Abwehrvorgänge, die kurzfristig Inkonsistenz verringern, in dem sie unpassende Informationen unbewusst halten, aber langfristig eine realistische und damit adaptive Auseinandersetzung mit der Umwelt verhindern

### 4.1.2. Psychische Dynamik von Inkongruenz

Kann die, durch Inkongruenz entstehende, Spannung durch gewohnte psychische Prozesse wiederholt nicht reduziert werden, entstehen **neue psychische Ordnungsmuster**. Der Betroffene könnte beispielsweise sein Verhalten ändern und zur Unterstützung ein Seminar be- oder einen Coach aufsuchen. Der Einfachheit halber wäre aber auch eine Veränderung der Wahrnehmung z.B. durch Verdrängung möglich. Prinzipiell kann eine Veränderung von allen **psychischen Prozessen** ausgehen: der Wahrnehmung, dem Denken, Fühlen, oder Wollen, wie auch dem Verhalten als sichtbarster Komponente.

Werden die neuen Ordnungsmuster immer wieder aktiviert, laufen die zugehörigen psychischen Prozesse also häufig ab, so entstehen neue **Gewohnheiten** im Denken, Fühlen, Handeln etc. Sind diese tatsächlich langfristig adaptiv, bezeichnet GRAWE (1999 a) diese als **Ressourcen**: Sie helfen der Person, Grundbedürfnisse zu befriedigen und zu sichern bzw. ihre Ziele zu erreichen. Sind sie aber nur kurzfristig in der

Lage die Spannung zu reduzieren, führen langfristig aber zu einem erhöhten Inkongruenzniveau, kommt es zu psychischen **Problemen** und im Extremfall zu psychischen Störungen.

Diese Problematik wird auch mit dem Stichwort der „**lokalen Minima**“ beschrieben (s. dazu CASPAR, ROTHENFLUH & SEGAL 1992). Ein Klient hat eine Umgangsweise mit einem Problem gefunden, die ihm akut weiterhilft, z.B. das Problem zu ignorieren. Um das Problem aber wirklich zu überwinden, müsste der Klient erst eine Hürde nehmen, die erhöhte Spannung zeitweise aushalten und z.B. einen interpersonalen Konflikt ansprechen, um ihn dadurch zu lösen und die Spannung somit langfristig noch deutlicher zu verringern. Ist die Hürde aber subjektiv zu hoch, verharrt der Klient im Loch und beginnt sich nach einer Weile sogar darin einzurichten, die Strategie also zu verfeinern und auszubauen. Im Beispiel könnte er nicht mehr nur den Konflikt, sondern die Person als Ganze meiden.

GRAWE (1998) stützt diese Konzeption auch mit Verweisen auf Forschungsergebnisse der allgemeinen und Neuropsychologie: So elaboriert und plausibilisiert er die oben beschriebenen Prozesse auf der Ebene von **neuronalen Netzwerken**.

Den gewöhnlich ablaufenden Prozessen entsprechen gut gebahnte **neuronale Erregungsmuster**. Neue neuronale Muster entstehen, wenn hohe Erregung fluktuiert, da sie von keinem vorhandenen Muster aufgenommen und reduziert werden kann. Diese werden durch **Bahnung** bei Aktivierung verstärkt und somit immer leichter aktivierbar.

Gut gebahnte positive interne Rückkoppelung und negative externe Rückkoppelung führen zu so genannten **neuronalen Attraktoren**. Diese schließen verschiedene psychische Prozesse mit ein, also Wahrnehmungs- und Verhaltensbereitschaften etc., unterdrücken aber konkurrente Aktivitäten. Dieses Phänomen ist jedem von sehr starker Müdigkeit, Hunger o.ä. bekannt. Alle Prozesse werden von einem Schema beeinflusst und letztlich auch dominiert. Diese Attraktoren können ebenfalls zielführend und damit funktional oder aber dysfunktional sein. Die dysfunktionalen Störungsattraktoren sind für die Therapie besonders wichtig, da es hier gilt, diese meist sehr hartnäckigen dominanten Muster zu destabilisieren.

Zur Destabilisierung von dysfunktionalen Ordnungsmustern, also der Veränderung von weniger hilfreichen Gewohnheiten bieten klinische und pädagogische Psychologie, sowie Verfahren aus Supervision und Coaching eine nahezu **unüberschaubare Vielzahl von Techniken** und Methoden. Nach Grawes Konzeption (GRAWE 1999 b, GRAWE, REGLI, SMITH & DICK 1999) lassen sie sich 4 zentralen Strategien zuordnen:

### 4.1.3. Die 4 Wirkfaktoren – Verringerung von Inkongruenz

Aus GRAWES groß angelegten Metaanalysen (GRAWE et al. 1994) und eigenen Untersuchungen (s. GRAWE 1998) folgte er 4 zentrale und ubiquitäre, also allgemeingültige, Wirkfaktoren therapeutischer Veränderung (s. GRAWE 1999 b, GRAWE et al. 1999). Diese sind demzufolge mögliche Interventionsprozesse zur Verringerung von Inkongruenz.

Daran überrascht und provoziert zunächst der **Anspruch auf Allgemeingültigkeit**. Wie kann die Wirkung von so unterschiedlichen Methoden, wie der klassischen Verhaltenstherapie und der Psychoanalyse auf die Wirkung von nur vier allgemeingültigen Strategien zurückgeführt werden? Einerseits lassen sich die verschiedenen

Schulen unterschiedlichen Schwerpunkten in den Wirkfaktoren zuschreiben. Andererseits galt es folgende Befunde der Therapieforschung zu erklären:

Ausgangspunkt für Grawes Überlegungen ist das so genannte **Äquivalenzparadox**: Sehr unterschiedliche Methoden haben bei gleicher Problematik eine gleich gute Wirkung. Dazu kommt, dass Methoden wie die Gesprächspsychotherapie Wirkungen auf der Symptom- und Verhaltensebene erzielen, die sie gar nicht bearbeiten. Diese Wirkung ist in einer Untersuchung von GRAWE (1976) sogar im Durchschnitt gleich stark wie die Wirkung der Verhaltenstherapie, die direkt an der Symptomveränderung ansetzt. Es muss also alternative Strategien mit trotzdem ähnlicher Auswirkung geben.

Allerdings ist auffallend, dass die Wirkung der beiden Therapiemethoden bei unterschiedlichen Patienten erreicht wird. In der Therapievergleichsstudie von GRAWE, CASPAR & AMBÜHL (1990 b) zeigt sich zudem ein sehr unterschiedlicher zeitlicher Verlauf der Wirkungen.

Es gilt also zu erklären, wie Unterschiedliches zu Gleichem führen kann.

Welche Strategien stehen also zur Verfügung, um das Inkongruenzniveau zu verringern und damit Wohlbefinden und Zielerreichung zu steigern?

#### 4.1.3.1. **Ressourcenaktivierung**

Nach SMITH & GRAWE (2003, im Druck), GRAWE (1998) etc. ist die Ressourcenorientierung der Erfolg versprechendste und gleichzeitig der am stärksten vernachlässigte Wirkmechanismus. Daher wird sie in allen Forschungsinstrumenten und auch hier besonders ausführlich und differenziert betrachtet und dargestellt.

Unter Ressourcenaktivierung ist zu verstehen, dass bereits vorhandene **adaptive Prozesse** wieder in Erinnerung gebracht, fokussiert und verstärkt bzw. zur Lösung neuer Probleme herangezogen werden. Neuropsychologisch betrachtet werden sie demnach aktiviert und somit gebahnt, sowie mit weiteren Erregungsmustern verknüpft. Das wiederum führt zu einer leichteren Aktivierbarkeit der hilfreichen Prozesse in mehr Situationen der Zukunft.

Als Ressourcen stehen alle erwähnten psychischen Prozesse zur Verfügung: also funktionale Einstellungen, Wahrnehmungsfähigkeiten, helfende Gedanken und positive Erinnerungen, positive Erwartungen und Hoffnung, motivierende Ziele und Wünsche, sowie alle Stärken und Fähigkeiten der betroffenen Person.

Neben diesen internen, **intraindividuellen Ressourcen** gibt es noch externe Ressourcen wie Geld, helfende Institutionen o.ä. und v.a. **interpersonale Ressourcen**: hilfreiche Bezugs- oder Unterstützungspersonen im Umfeld der Person bzw. positive Interaktionen mit ansonsten weniger angenehm erlebten Personen.

Davon abgehoben wird die **Therapiebeziehung als Ressource** betrachtet, da sich diese für den Erfolg einer Therapie in vielen Studien als besonders relevant erwiesen hat (GRAWE 1998). In unserem Kontext entspräche dem die Coachingbeziehung. GRAWE verweist dazu insbesondere auf folgende Punkte:

1. die vier Therapeuten-Variablen, die v.a. in der Gesprächstherapie entstanden sind, Wertschätzung, Empathie und Wärme, sowie eine komplementäre Beziehungsgestaltung
2. ein überzeugendes, konsistentes und auf den Patienten angepasstes Veränderungsrationale, das diesem kompetent vermittelt wird und dem Vorgehen in der Maßnahme entspricht

3. eine kompetente Darstellung mit überzeugendem Auftreten in einem professionellen Setting, dass Hoffnung erzeugt
4. ein korrektes Veränderungsrationale, dass schnell erste Besserungen bewirkt, die dann als Hoffnungsindikator fokussiert werden können

In der Wirkfaktorenanalyse nach GRAWE et al. (1999) wird zusätzlich zwischen der expliziten **inhaltlichen Thematisierung** der Ressourcen im Gespräch und ihrer prozessualen Aktivierung unterschieden: Die **prozessuale Aktivierung** geschieht im Unterschied zur inhaltlichen Thematisierung implizit und damit nicht notwendigerweise bewusst. Prozessual aktiviert werden Ressourcen, wenn sie für den Prozess der Therapie bzw. das Coaching genutzt werden, wenn beispielsweise einer sehr aufnahmefähigen Klientin ein anspruchsvolles Modell des Problems erläutert wird oder mit einer sehr handlungsorientierten Führungskraft aktiv gearbeitet wird, anstatt seine Emotionen zu fokussieren, zu denen er keinen so guten Zugang hat. Auch für die prozessuale Aktivierung stehen alle Formen der Ressourcen zur Verfügung (s.o.).

GRAWE (1998) hebt die Ressourcenaktivierung besonders hervor, weil sie **schnelle Besserungen** direkt zu Beginn einer helfenden Maßnahme besonders gut erklären und bewirken kann, da sie schnell und unaufwändig positive Kettenreaktionen in Gang setzen kann. Analog eines depressiven Teufelskreises - nur umgekehrt - führt die Ressourcenaktivierung zu mehr Vertrauen, Mut und Selbstbewusstsein, die als sich selbst erfüllende Prophezeiung erste Erfolgserlebnisse ermöglichen und damit Inkonsistenz verringern können. Das führt wiederum zu mehr Mut etc.

GRAWE (1998) grenzt sich auch explizit gegenüber Autoren ab, die die oben beschriebenen Mechanismen seiner Meinung nach zu unrecht als unspezifisch abqualifizieren und verkennen. Er betont den **spezifischen Charakter von Ressourcen**, der gezielt genutzt werden sollte und dafür differenzierte Analysen benötige. Er fordert als Ergänzung von Störungsdiagnostik in der Therapie eine **Ressourcenanalyse** und nennt die Plananalyse als notwendiges Diagnostikum für eine komplementäre Beziehungsgestaltung.

#### 4.1.3.2. **Problemaktualisierung**

Dieser Wirkfaktor hat nach GRAWE 1998 **Moderatorfunktion** für die letzten beiden Mechanismen. Er ermöglicht die so genannte korrektive emotionale Erfahrung (s.u.). Mit Problemaktualisierung ist die **unmittelbare und erlebbare Erfahrung** der Probleme gemeint. Es geht darum, die relevanten problematischen Muster zu aktivieren, um sie so der Veränderung zugänglich zu machen. Dysfunktionale Erregungsmuster oder Störungsattraktoren können nur destabilisiert, also umstrukturiert und neu verknüpft werden, wenn sie auch aktiviert sind. Da große Teile unserer Erfahrung im **impliziten Gedächtnis** gespeichert sind, das dem reflektierenden, bewusst gesteuerten Denken nicht direkt zugänglich ist, müssen diese Anteile erst über eine möglichst realistische Erfahrung des Problems aktiviert werden.

Werden die ablaufenden Prozesse dann gezielt durch Therapeuteninterventionen in den Fokus der Aufmerksamkeit gerückt und so bewusst, können sie besonders gut umstrukturiert und mit neuen Erfahrungen überschrieben werden. An diesem Punkt setzen die beiden folgenden Wirkprinzipien an.

Somit hat der Wirkmechanismus Problemaktualisierung noch keinen Wert an sich, sondern nur in Ergänzung durch die beiden folgenden Wirkmechanismen. Er macht Veränderung möglich, vollzieht sie jedoch noch nicht. Daraus wird ersichtlich, dass

eine gezielte Anwendung dieses Wirkfaktors nötig ist (s.a. Abschnitt 4.1.5. wirkfaktorenorientierte Prozessforschung).

Alle Therapieschulen haben für diesen zentralen Faktor eine Reihe von wirksamen **Techniken** entwickelt: In der Verhaltenstherapie werden die problematischen Situationen wie in der Expositionstherapie oft direkt aufgesucht, die Psychoanalyse versucht, durch Neutralität und den typischen regressionsfördernden Rahmen (z.B. das bekannte Sofa) die Übertragungsneurose zu aktualisieren, und das Psychodrama arbeitet mit Rollenspielen, um eine realitätsnahe Therapiesituation zu erzielen.

#### 4.1.3.3. **Motivationale Klärung**

Der dritte Wirkfaktor erklärt nach GRAWE (1998; GRAWE et al. 1994) den Hauptteil der Wirkung aller **klärungsorientierten Therapieansätze**, wie beispielsweise die klientenzentrierte Gesprächstherapie.

Diese Strategie zielt letztlich darauf, dem Klienten dabei zu helfen herauszufinden, was er wirklich will. Demnach liegt die Wirkung v.a. darin, **Diskordanz** zu reduzieren und dadurch klare Intentionen herauszubilden. Bei Klienten, die die nötigen Kompetenzen zur Verwirklichung ihrer Bedürfnisse besitzen, reicht diese Strategie bereits aus, um die Probleme aus der Welt zu schaffen: Nachdem der Klient sich seiner wichtigsten Ziele bewusst geworden ist und evtl. Zielkonflikte beseitigt hat, kann er seine Kompetenzen selbständig zur Zielerreichung einsetzen. Und damit reduziert sich die Inkonsistenz.

Um dieses Ziel zu erreichen müssen zunächst die relevanten Bedürfnisse, Einstellungen und Ängste geklärt werden. Hierbei gilt es ebenfalls zu beachten, dass sich Teile davon im impliziten Gedächtnis befinden oder sogar aktiv aus dem Bewusstsein verdrängt werden. Diesem Prozess schenkt die Psychoanalyse durch die Analyse der verschiedenen **Abwehrmechanismen** besondere Aufmerksamkeit. Durch Deutungen oder Konfrontationen versucht sie, diese bewusst zu machen. Die Gesprächstherapie zielt durch Aktives Zuhören etwas behutsamer auf den gleichen Mechanismus.

Sind die relevanten Bedürfnisse explizit, gilt es den Klienten bei dem **Abwägungs- und Entscheidungsprozess** zu unterstützen. Optimalerweise lernt der Klient diesen dabei exemplarisch, um auch in Zukunft auftretende Entscheidungen für sich effizienter treffen zu können.

GRAWE (1998) ordnet diesen Wirkfaktor in Heckhausens Rubikonmodell ein und dort der **prä-intentionalen Phase** links des Rubikon zu. Demnach ist die Grundhaltung dieser Strategie eine **realistische Lageorientierung**: Es gilt, die tatsächliche Lage und Dynamik des Problems zu klären, um darauf aufbauend eine sinnvolle Entscheidung treffen zu können. Dazu gehört bei interpersonalen Problemen insbesondere auch die Klärung der Beziehung, ihrer Dynamik und der dort relevanten Motive.

Bei Erfolg des Abwägungsprozesses ändern sich die **Werte-Variablen**, die verschiedenen Zielen beigemessen werden - im Sinne der Erwartungs-mal-Wert-Theorien dermaßen, dass eine Entscheidung möglich wird, die den Bedürfnissen des Klienten und der realen Situation optimal Rechnung trägt. Somit wird der Rubikon überschritten, der Klient hat eine eindeutige und positive Intention gefasst.

Nun gilt es diese Intention zu realisieren. Um den Klienten dabei zu unterstützen, wird das vierte und letzte Wirkprinzip verwendet.

#### 4.1.3.4. **Problembewältigung**

Dieser Wirkfaktor wurde zu Beginn von Grawe noch als wichtigster Wirkfaktor eingestuft, da er die gute Wirkung der sehr erfolgreichen **bewältigungsorientierten Therapieform**, der Verhaltenstherapie, besonders gut erklären kann (GRAWE et al. 1994). Aktuellere Prozessforschung hat jedoch die noch bedeutendere Funktion der Ressourcenaktivierung hervorgehoben (s.u.).

Die Problembewältigung wird von GRAWE (1998) in Heckhausens Rubikonmodell **rechts des Rubikon** eingeordnet und zeichnet sich damit durch eine starke Handlungsorientierung aus. Hier soll dem Klienten geholfen werden, bereits gefasste Intentionen zu verwirklichen, um ihm so positive, das Selbstbewusstsein steigernde Bewältigungserfahrung zu ermöglichen. Die Grundhaltung ist somit nicht mehr lageorientiert und realistisch reflektierend wie bei der motivationalen Klärungsarbeit, sondern im Gegenteil wird versucht, bzgl. der ausgewählten Intention eine **parteische Handlungsorientierung** zu erzeugen.

So können beispielsweise positive Folgen des Handelns gedanklich vorweggenommen werden, um die Motivation zu steigern. Die Intention muss gegen andere konkurrierende Intentionen abgeschirmt werden und es müssen gezielt Realisierungsmöglichkeiten geschaffen oder aufgesucht werden, um die Intention zu verwirklichen. Zentrales motivationales Konstrukt ist hierbei das der Erwartung (GRAWE 1998). Die generellen und spezifischen **Kompetenzerwartungen** des Klienten sollen insbesondere durch reale Erfolgserlebnisse erhöht werden. Eine erhöhte Kompetenzerwartung ermöglicht es dem Klienten auch in Zukunft stärker im Sinne seiner Bedürfnisse aktiv zu werden und somit ein befriedigenderes Handeln.

Dafür werden zunächst vorhandene und fehlende Kompetenzen analysiert. Nötige Kompetenzen können dann z.B. durch Modelllernen, Instruktionen, kognitives Problemlösen, Rollenspiele oder ausführliches Training geschaffen werden.

Hierfür ist ein besonders gutes **störungs- bzw. problemspezifisches Fachwissen** des Therapeuten oder Coach nötig, welche Kompetenzen in dem spezifischen Fall von Nöten und wie genau diese zu erwerben sind. Ein sehr großer Teil der verhaltenstherapeutischen Therapeutenausbildung widmet sich entsprechend diesen beiden Fragen.

#### 4.1.3.5. **Überblick**

Anhand des **Rubikonmodells** wird schnell ersichtlich, warum insbesondere die letzten beiden Wirkfaktoren, die repräsentativ für die Schwerpunkte unterschiedlicher Therapien stehen, zu ähnlicher Wirkung führen können - allerdings bei unterschiedlichen Klienten. Das Rubikonmodell ist zwar linear dargestellt, da es nur den Ablauf einer einzelnen Entscheidung und der zugehörigen Handlung zeigt. Eigentlich ist es nach GRAWE (1998) aber zirkulär zu denken, da die Bewertung einer Handlung und ihrer Folgen, also die vierte postaktionale motivationale Phase des Modells, direkten Einfluss auf die nächste Entscheidung haben wird: Sie verändert die Werte und Erwartungen, also die zentralen Eingangsgrößen der Motivations- und Intentionsbildung, die in Phase eins, der präaktionalen motivationalen Phase stattfindet.

Klarere Intentionen haben Einfluss auf das Handeln und dessen Erfolg und können dadurch Inkongruenz und Störungen verringern. Erfolgreicheres Handeln hat wiederum insbesondere Einfluss auf die Kompetenzerwartungen und ermöglicht damit, blockierende Vermeidungstendenzen abzubauen und sich eindeutiger und weniger

ängstlich für die echten Bedürfnisse zu entscheiden und damit Diskordanz zu verringern.

Motivationale Klärung sollte insbesondere bei Klienten mit bereits hohen Kompetenzen Erfolg zeitigen, während hingegen Bewältigungsstrategien nur gut greifen können, wenn bereits klare Intentionen vorhanden sind.

Dadurch lässt sich erstaunlich einfach erklären, warum sehr unterschiedliche Vorgehensweisen zu ähnlichen Ergebnissen führen können – allerdings bei wiederum verschiedenen Klienten.

#### 4.1.4. Die Zielvorstellung einer allgemeinen psychologischen Psychotherapie

GRAWE (1998, 1999 a) fordert eine Psychotherapie, deren (Veränderungs-)Theorie sich an den wissenschaftlichen Grundlagen der Psychologie orientiert (s. oben) und deren praktisches Vorgehen nicht durch die vorwissenschaftlichen Überzeugungen des Therapeuten eingeschränkt wird.

Der Einsatz eines spezifischen Wirkprinzips sollte also nicht von der Ausbildung des Therapeuten abhängen. Daher sollten einer allgemeinen Psychotherapie eine Vielzahl von Techniken zur Verfügung stehen, die je nach Situation und Patient, den für den Erfolg der Intervention aktuell wichtigen Wirkfaktor aktivieren können. GRAWE konnte 1996 in seiner Studie zeigen, dass ein solches Vorgehen tatsächlich erfolgreicher ist und sogar mehr Klärungserfolg hat als ein rein klärungsorientiertes Vorgehen und mehr Bewältigungserfahrungen ermöglicht als ein rein bewältigungsorientiertes Vorgehen. Auch dieses Ergebnis lässt sich anhand des Rubikonmodells erklären (s. Abschnitt 4.1.3 e))

Eine wirkfaktorenorientierte Prozessforschung (s. z.B. DICK, GRAWE, REGLI & HEIM 1999) soll diesem Ansatz „**empirisch fundierte Handlungsanweisungen**“ bereitstellen und erklären, wann welche Wirkfaktoren Erfolg versprechend oder hinderlich sind (GRAWE 1999a). In anderen Worten sollen selektive wie auch adaptive Indikationsfragen auf der Basis von empirisch abgesichertem Wissen entschieden werden. Der Aufgabe, dieses Wissen zu erzeugen, widmet sich die wirkfaktorenorientierte Prozessforschung.

#### 4.1.5. Wirkfaktorenorientierte Prozessforschung

Ein gutes Dutzend von Veröffentlichungen der letzten zehn Jahre versucht, durch detailgetreue Videoaufzeichnung und Auswertung von Therapieprozessen und deren Erfolgen herauszufinden, welche Wirkfaktorenmuster unter welchen Bedingungen von möglichst hohem Erfolg gekrönt werden (s.u.). Aus den gefundenen Regelmäßigkeiten werden dann **praktische Leitlinien** abgeleitet, die therapeutisches Vorgehen optimieren sollen. Da diese Forschungsstrategie methodisches Vorbild für die hier vorliegende Studie ist, soll sie besonders kritisch auf blinde Flecken hin durchleuchtet werden. Dies soll helfen, die Strategien weiter zu optimieren.

Basis der Forschungsstrategien sind drei **Ratingsysteme**, mit Hilfe derer Therapieprozesse auf die Aktivierung der vier Wirkfaktoren hin ausgewertet werden können, da die Wirkfaktoren als Dann-Komponenten der adaptiven Indikation fungieren sollen und damit als unabhängige Variable untersucht werden. Diese Ratingsysteme sind in der Reihenfolge ihrer Entstehung die Cubusanalyse (GRAWE, REGLI & SCHMALBACH 1994, HARTWANGER 1996), die Wirkfaktorenanalyse (GRAWE,

1994, HARTWANGER 1996), die Wirkfaktorenanalyse (GRAWE, REGLI, SMITH & DICK 1999) und die noch detaillierter vorgehende konsistenztheoretische Mikroprozessanalyse (KMP nach GASSMANN & GRAWE 2003). Alle drei Systeme basieren auf sehr detaillierten und umfassenden Beobachtungsmaterialien, die den Therapieprozess in möglichst allen relevanten Facetten z.T. minutengenau abbilden sollen.

Versuchsplanerisch und statistisch gesehen bedienen sich die Autoren eher weichen Strategien. Dies begründen sie mit der einerseits sehr zeit- und personalaufwendigen Forschung, und andererseits mit dem immer wieder betonten, bisher mehr **explorativen Charakter** der Studien. Dieser soll aus der großen Datenfülle der Prozessdaten zunächst Hypothesen generieren soll. Es handelt sich um ausschließlich **korrelative Designs** meist auf der Basis von Selektion aus natürlicher Variation (s. GRAWE 1999c). Das heißt, eine große Anzahl von ausgewerteten Therapiestunden wird nach besonders extremen Exemplaren untersucht – z.B. besonders erfolgreichen und besonders erfolglosen Therapiestunden. Diese werden dann auf korrelative Zusammenhänge beispielsweise zwischen Wirkfaktorenmustern und Erfolg hin abgefragt.

Des Weiteren wird meist eine **Datenabhängigkeit** in Kauf genommen. Diese Datenabhängigkeit entsteht, da auf Seiten der unabhängigen Variablen, den Wirkfaktoren, ausgewertete 10-Minutenabschnitte eingehen, dagegen auf Seiten der abhängigen Variable Erfolg nur Bewertungen der ganzen Therapiestunde (s. SMITH & GRAWE 2003, im Druck, REGLI et al. 2000). Letztere wird bei 50-minütigen Sitzungen dann für je 5 Datenpaare verwendet, ohne dass dieser Abhängigkeit in der statistischen Auswertung Rechnung getragen wird. Diese Mehrfachauswertung einzelner Daten erhöht den Alpha-Fehler systematisch, soll dafür aber eine Verwischung von interessanten Effekten durch unnötige Aggregation verhindern.

Diese Designs und die verwendeten statistischen Auswertungsverfahren sind sehr nützlich, um detaillierte sehr prozessensitive Hypothesen zu generieren. Die **generierten Hypothesen** sind aber noch nicht durch wissenschaftlich strengere Designs und Methoden abgesichert. Aufgrund des korrelativen Designs sind die Studienergebnisse an sich auch nicht direkt kausal zu interpretieren, was für die Verwendung zur Entwicklung von praktischen Leitlinien notwendig wäre.

Die **bisherigen Ergebnisse** sind im Überblick:

1. Erfolgreiche Therapien unterscheiden sich bereits in den ersten vier Stunden von erfolglosen Therapien durch eine deutlich bessere Therapiebeziehung, die mehr Ressourcen des Klienten aktiviert (REGLI, BIEBER, MATHIER & GRAWE 2000)
2. SMITH & GRAWE (2003) konnte zeigen, dass erfolgreiche Sitzungen sich allgemein durch eine höhere Veränderungsorientierung unter stärkerem aktivem Engagement des Klienten auszeichnen.
3. Außerdem fanden sie heraus (SMITH & GRAWE im Druck), dass zu Beginn einer Therapie die Sitzungen besonders negativ empfunden wurden, in denen Probleme ohne Ressourcenunterstützung angegangen wurden. Ebenso waren im Abschluss der Therapie diejenigen Sitzungen besonders erfolgreich, in denen keine Probleme mehr thematisiert und angegangen wurden, sondern auf die vorhandene Ressourcen und die vollzogene Veränderung fokussiert wurde.

4. Bei guter Therapiebeziehung sind Sitzungen, in denen mit Hilfe von Ressourcen eine Veränderung angegangen wird, besonders erfolgreich (SMITH & GRAWE 2000).
5. Auch unter der Voraussetzung eines geringen Klientenengagements sind Sitzungen erfolgreicher, die besonders auf die Ressourcen fokussieren und Veränderungen thematisieren (DICK et al. 1999).
6. Besonders fruchtbare Problemaktualisierungen bauen auf einer besseren Therapiebeziehung auf und werden stärker zusammen mit Ressourcen aktiviert, zudem werden sie nicht analysierend, sondern stärker veränderungsorientiert angegangen (SMITH, REGLI & GRAWE 1999).
7. Kommt ein Klient mit Erfolgserlebnissen in die Sitzung, sind Sitzungen erfolgreicher, in denen weniger intensiv an den Problemen gearbeitet wird; kommt der Klient mit einem verschlechterten Befinden, hängt die Fokussierung auf den Zustand mit Misserfolg und die Orientierung auf Veränderung unter aktiver Mitarbeit des Klienten mit Erfolg zusammen (DICK et al. 1999).

**Einschränkend** zu diesen Ergebnissen muss gesagt werden, dass sie ohne Ausnahme im Rahmen von Untersuchungen an der therapeutischen Praxisstelle in Bern entstanden sind, an der **nur eine spezielle Form der Therapie** angewendet wird: eben eine an den jeweils aktuellen Forschungsergebnissen und Konzeptionen von Grawe orientierte Therapie, also eine allgemeine psychologische Therapie. Die Forscher können zwar argumentieren, dass diese Therapie entsprechend Ihrer Konzeption eine Vielzahl von verschiedenen Wirkfaktoren zu verwirklichen versucht. Somit sei eine hinreichend große Varianz in der unabhängigen Variablen gesichert. Es bleibt aber dennoch zu überprüfen, ob die Ergebnisse und damit auch die daraus gefolgerten Handlungsempfehlungen auch für andere Therapieformen Relevanz besitzen oder ob sie nur im Kontext des spezifischen Berner Vorgehens gültig sind. Für beide Möglichkeiten lassen sich Begründungen finden. So könnte die Ressourcenaktivierung in den verschiedenen Studien nur deshalb so eng mit Erfolg verknüpft sein, weil die Berner Therapeuten in dieser Strategie besonders kompetent ausgebildet sind oder weil gute und insgesamt erfolgreichere Therapeuten aus Bern Grawes Handlungsempfehlungen, also z.B. die Ressourcenorientierung, besonders gut umsetzen. Für die Begründung der generellen Wichtigkeit der Ressourcenaktivierung verweise ich auf obigen Abschnitt 4.1.3.1.

Es existieren einzelne unveröffentlichte Lizentiatsarbeiten (HARTWANGER 1996, BLEICHENBACHER & PREISWERK 1998), die mit Hilfe der Cubus-Analyse verschiedene Therapieansätze untersuchen. Deren Ergebnisse sprechen eher dafür, dass in den unterschiedlichen Therapien unterschiedliche Wirkfaktoren Erfolg versprechend sind. Die noch detaillierteren Auswertungen von BLEICHENBACHER & PREISWERK (1998) sprechen zusätzlich dafür, dass jeweils der Einsatz der Wirkfaktoren mit Erfolg gekrönt wird, die auch in der jeweiligen Therapiekonzeption und entsprechend auch in der Therapeutenausbildung vermutlich besonders betont werden.

Leider fehlen außerdem noch Prozessuntersuchungen zu den vier Wirkfaktoren, die als Erfolgskriterium nicht nur subjektive Rückmeldung oder Befindlichkeit, sondern ein regelmäßiges **objektives Symptom- oder Verhaltenskriterium** zur Verfügung haben. Das Fehlen lässt sich mit dem hohen Erhebungsaufwand begründen, welcher verständlicherweise weder dem Forscher noch dem Klienten nach jeder Sitzung zugemutet werden soll. Jedoch ergeben sich auch hier Validitätseinschränkungen. So ist es augenscheinlich nahe liegend, dass für die subjektive Rückmeldung des Pati-

enten das Eingehen auf seine individuellen Ressourcen besonders wichtig ist, da er und sein Selbstbewusstsein dadurch aufgebaut werden. Die Frage, ob dadurch ebenso gut auch das konkrete Verhalten verändert wird, harrt noch einer genaueren Überprüfung.

Generell ist noch zu betonen, dass die **Zusammenhänge korrelativ** sind und demnach nicht mit wissenschaftlicher Sicherheit kausal interpretiert werden dürfen. So wäre es auch möglich, dass eine erfolgreiche Sitzung dazu führt, dass sich ein Therapeut mehr auf die Ressourcen konzentrieren kann und dies auch tut. Somit könnten dennoch abgeleitete Handlungsempfehlungen, wie sie aus der Berner Forschungsgruppe in fast allen Studien gegeben werden, ins Leere laufen, da die Ressourcenorientierung z.B. gar nicht zu dem Erfolg geführt hat, sondern der Erfolg zu der Ressourcenorientierung.

## **4.2. Psychodrama**

### **4.2.1. Herkunft und Grundannahmen des Psychodrama**

Das Psychodrama wurde von **J.L. Moreno** v.a. in der ersten Hälfte des letzten Jahrhunderts entwickelt. Er kreierte eine Reihe von dramatischen, pädagogischen und therapeutischen Techniken (s. ZEINTLINGER-HOCHREITER 1996) und Arrangements, die ich im Folgenden in Anlehnung an BUER (1999) in ihrer Gesamtheit als Psychodrama bezeichnen werde.

Die Entwicklung des Psychodramas durch Moreno beruhte nach BUER (1999) auf vier Grundpfeilern:

1. der religiösen Überzeugung von einem kreativen Universum
2. dem therapeutischen Anspruch auf eine Aktivierung der Selbstheilungskräfte
3. der theatralischen Vorstellung von der Welt als Stegreifbühne und
4. der soziologischen Hoffnung auf eine solidarische, kooperativ vernetzte Welt.

In diesem philosophisch-ethischen Viersatz Morenos finden wir die fünf wichtigsten Konstituenten des Psychodrama wider:

- 1. Die religiöse Überzeugung von einem kreativen Universum:**  
Die zentrale Zielvorstellung ist nicht „gesunde Normalität“, sondern in Kreativität und Spontaneität mündendes persönliches Wachstum. Psychodrama will den Menschen unterstützen, seine Aufgabe als Co-Creator der Welt verantwortlich wahrzunehmen. Es zielt darauf, zur spontanen Schaffung von Neuem, Frischem und Andersartigem anzuregen. Altes, Festgefahrenes, das den Bedürfnissen der Beteiligten nicht mehr entspricht, soll flexibilisiert und aufgelöst werden.
- 2. Therapeutischer Anspruch auf eine Aktivierung der Selbstheilungskräfte:**  
Die Orientierung an Spontaneität und Kreativität widerspricht der Vorgabe von fertigen Lösungen oder interindividuell gültigen Modellen einer funktionierenden Normalität. Psychodrama fordert und fördert beim Einzelnen „aber ständig die Schöpferkraft (...), so dass es (...) zu einer kreativen Neugestaltung der Rollen“ kommt (BUER 1999). Probleme werden dabei „möglichst oft durch Selbsttätigkeit, Selbsterfahrung, Selbstreflexion und Selbstentscheidung“ angegangen (BUER 1999).
- 3. Theatralische Vorstellung von der Welt als Stegreifbühne:**  
In der Welt (als Stegreifbühne) spielt jeder seine Rolle. Diese Rollen können sehr unterschiedlich ausgefüllt und v.a. jederzeit geändert werden - Stegreif meint Improvisation. Hierin finden wir den charakteristischen Fokus von Moreno auf das Handeln wieder, denn „Handeln ist heilender als Reden“ (verbales Zitat von MORENO nach LEUTZ 1974). Entsprechend setzen fast alle psychodramatischen Techniken im Handeln an (SCHREYÖGG 1991): Psychodrama ergründet „die Wahrheit der Seele durch Handeln“ (MORENO 1973). Dabei orien-

tiert sich die Technik des Psychodramas nicht am ‚black-box‘-Prinzip, das alles nicht direkt Sichtbare ignoriert. Im Gegenteil wird im Psychodrama auch Nicht-Gegenständliches und indirekt Wirkendes, z.B. Gefühle oder Gedanken, in Form von zusätzlichen Rollen auf die Bühne gebracht. Dadurch wird es der Interaktion, dem Handeln und damit der Veränderung zur Verfügung gestellt.

4. **Soziologische Hoffnung auf eine solidarische, kooperativ vernetzte Welt:** Diese Hoffnung findet sich v.a. in dem zentralen Zielkonstrukt des Tele wieder. Unter Tele versteht Moreno, gegenseitiges, bewusstes und realitätsadäquates Erkennen und Einfühlen in die Person und Lage des Anderen (LEUTZ 1974). Dies meint entgegen der Kritik von SCHREYÖGG (1991) nicht konfluentes sich Auflösen im Anderen, sondern einen gedanklichen Rollentausch. Für einen solchen müssen Grenzen und Unterschiede bewusst sein und bleiben. Auch schließen Tele-Beziehungen realitätsadäquate Auseinandersetzung und Gegnerschaft mit ein.

Der vierte Punkt verweist noch auf eine fünfte zentrale Annahme Morenos:

5. **Die systemische Perspektive der Gruppe als kleinste soziale Einheit:** Die kleinste soziale Einheit ist in Morenos Augen die Gruppe und nicht das Individuum. Damit muss sich Heilung und Veränderung im sozialen Kontext, optimalerweise in einer Gruppe vollziehen. „Das unverbundene Individuum ist seiner Auffassung nach eine soziale Fiktion“ (LEUTZ 1974). Diese kleinste, nicht mehr teilbare, soziale Einheit wird im Psychodrama durch das so genannte ‚soziale Atom‘ erfasst: das Individuum und sein Bekanntschaftsvolumen. Moreno entwickelte außerdem die Soziometrie als Aktionsforschungsmethode zur Erfassung der Beziehungsstruktur und Entwicklung von sozialen Gemeinschaften. 1954 schreibt er: „Wirklich therapeutische Maßnahmen müssen auf die Menschheit als Ganzes gerichtet sein.“ (MORENO).

Psychodrama ist also konzipiert als  
**Methode zur Unterstützung von Selbstheilung durch Handeln in einem sozialen Umfeld hin zu mehr Kreativität, Spontaneität und gegenseitig empathiefähiger Begegnung.**

Die sehr philosophischen bis hin zu religiösen Schriften und Vorstellungen Morenos und das psychodramainterne Vokabular erschweren oft die Kommunikation mit Nicht-Psychodramatikern. Dennoch sind sie eine wichtige Voraussetzung für ein umfassendes Verständnis des Verfahrens, da die meisten Autoren sich auch heute noch stark darauf beziehen (s. LEUTZ 1974, BUER 1999, ZEINTLINGER-HOCHREITER 1996). Trotz diesem historischen Bezug wird dem Psychodrama z.B. von SCHREYÖGG (1991) eine **moderne Anthropologie, Erkenntnis- und Therapietheorie** konstatiert. Sie vergleicht deren Implikationen, mit den von ihr formulierten Prämissen für ein integratives, also schulenunabhängiges Supervisionsmodell, die sie auf der Basis aktueller wissenschaftlicher Ergebnisse begründet. Dabei kommt sie zu dem Ergebnis einer hohen Kompatibilität „in entscheidenden Punkten“ (SCHREYÖGG 1991). Besonders positiv betont sie die Möglichkeiten des Psychodramas,

1. Deutungs- und Handlungsmöglichkeiten auf vielfältige Weise umzustrukturieren und zu erweitern,
2. individuelle, interaktionistische und systemische Perspektiven zu erfassen und zu bearbeiten,

3. den Menschen als Leib-Seele-Geist-Subjekt zu erkennen und somit auch Nicht-gegenständliches einzubeziehen, sowie
4. das umfassende Methodenrepertoire des Psychodrama: Sie verweist auf über 300 Methoden.

**Kritisch betrachtet** SCHREYÖGG (1991) insbesondere zwei Punkte:

1. Die negative Bewertung jedweder Kategorisierung, da diese als Festlegung und damit als Spontaneitätshemmung gesehen wird. Dies führt u.a. dazu, dass Psychodrama-Leiter auf kein diagnostisches System zurückgreifen können, anstatt dessen müssen sie jedes ihnen „begegnende Phänomen aktuell selbst und neu zuordnen“ (SCHREYÖGG 1991).
2. Die theoretische Trennung zwischen Tele und Übertragung in zwei kategorial unterschiedliche Prozesse, wodurch jede Überlagerung von aktuellen durch alte Prozesse negatiert wird. Aus wahrnehmungspsychologischer Sicht ist dagegen Wahrnehmung ohne vorherige Erfahrung gar nicht erst möglich.

#### 4.2.2. Ziele des Psychodrama

Die beiden zentralen Zielkonzepte des Psychodramas sind Spontaneität und Kreativität. Wie bereits erwähnt, werden feststehende Kategorisierungen und Definitionen eher negativ bewertet, was dazu führt, dass diese beiden so zentralen Konstrukte weder eindeutig definiert sind, noch von allen Autoren einheitlich verwendet werden (ZEINTLINGER-HOCHREITER 1996).

- **Spontaneität:** Meist bezeichnet als Fähigkeit, Antrieb oder Disposition oder direkt „die angemessene Antwort auf eine neue Situation, oder die neue Antwort auf eine alte Situation“ (ZEINTLINGER-HOCHREITER 1996). Wesentliche Bestimmungsstücke sind also Neuheit und Adäquatheit.
- **Kreativität** wird von LEUTZ (1974) als Schöpferkraft bezeichnet. Spontaneität ist Voraussetzung, aber Kreativität geht noch darüber hinaus: Zu den beiden Aspekten des Neuen und Angemessenen kommt der Charakter des Schaffenden, Produzierenden, Kreierenden. Kreativität ist also nicht mehr eine reine Reaktion oder Antwort, sondern schafft proaktiv neue individuelle, soziale oder materielle Realitäten.

Daraus ergeben sich die für das Psychodrama typische Betonung der **Individualität** jedes einzelnen Teilnehmers und der, über die Wiederherstellung von Normalität oder Funktionsfähigkeit hinausgehende, **Wachstumsfokus**. Dies verlangt auch vom Psychodrama-Leiter die Spontaneität und Kreativität, sein Vorgehen in jedem Prozess neu und adäquat auf den Teilnehmer und seine Ziele abzustimmen.

**Weitere Zielkonzepte** des Psychodramas sind (ZEINTLINGER-HOCHREITER 1996, LEUTZ 1974 und BUER 1999):

- ❖ Einfühlung, Empathie und so genanntes „Tele“, beidseitige Einfühlung
- ❖ ein gesundes und förderliches soziales Umfeld, Soziales Atom
- ❖ Rollenflexibilität und Differenzierung des Verhaltens
- ❖ Minimierung von Rollenkonflikten, der Unvereinbarkeiten zwischen mehreren Aufgaben (z.B. zwischen Vaterrolle und Arbeitsrolle eines Mannes)
- ❖ Selbsterkenntnis, Realitätsbezug und Differenzierung des Erlebens
- ❖ Autonomie, Selbstverantwortung und Selbstaktualisierung
- ❖ Aktionshunger: Lust am und Mut zum Handeln, Schwung und Elan

- ❖ Verarbeitung der eigenen Biographie und Lösung von aktuellen Konflikten.

Diese Fähigkeiten und Zustände werden als allgemein entwicklungsförderlich angesehen und sollen dem Individuum helfen, seine persönliche Kreativität und Spontaneität optimal zu entfalten.

### 4.2.3. Psychodramatische Arrangements und Techniken

Die zentrale psychodramatische Technik ist die Imagination (SCHREYÖGG 1991) oder das **Rollenspiel** (SCHALLER 2001). Beides meint das Selbe: das Darstellen vergangener, aktueller, zukünftiger oder phantasierter Situationen und Ereignisse auf der psychodramatischen Bühne.

„Die **Bühne** bietet den repressions- und vorurteilsfreien, für alle Äußerungsformen offenen und von schwerwiegenden Folgen einer Handlung unbelasteten „Spiel-Raum“ in dem Veränderung möglich sind“ (ZEINTLINGER-HOCHREITER 1996). Dieser abgegrenzte Teil des Raumes symbolisiert damit die Grundannahme Morenos der Welt als Stegreifbühne und bietet eine Grundvoraussetzung für die Entwicklung und Förderung von Spontaneität und Kreativität: einerseits Freiheit, insbesondere auch von bedrohlichen Folgen, und andererseits eine hohe Realitätsnähe v.a. im Vergleich zu rein verbal oder kognitiv arbeitenden Verfahren.

Somit ist die Bühne Mittel für die im Psychodrama angestrebte **Semi-Realität**. „Die Semi-Realität des Psychodrama erlaubt die wirklichkeitsgetreue Reproduktion vergangener Ereignisse und die realitätsbezogene Darstellung von Zukunftphantasien im gegenwärtigen Erleben der psychodramatischen Handlung“ (LEUTZ 1974). Im Einzelnen werden auf der psychodramatischen Bühne **fünf** unterschiedliche **Realitätsebenen** dargestellt. Dabei wird der Begriff Semi-Realität teilweise wie oben als Sammelbegriff benutzt (s. LEUTZ 1974), teilweise, wie in Folgendem, als spezifischere Bezeichnung (s. ZEINTLINGER-HOCHREITER 1996).

- **Realität:** „Das psychodramatische Hier und Jetzt bezieht sich (...) auf die aktuelle Situation in der (...) Gruppe, aus der heraus problematische Konstellationen entstehen können, die dann aktuell psychodramatisch aufgearbeitet werden“ (ZEINTLINGER-HOCHREITER 1996). Dabei werden die Beziehungen zwischen Teilnehmern untereinander oder mit dem Leiter thematisiert.
- **Semi-Realität:** „Psychodramatische Szenen, die entweder Rekonstruktionen realer Ereignisse oder die Darstellung psychischer Vorgänge auf der psychodramatischen Bühne sind, haben „als-ob“-Charakter: Der Protagonist tut (...), als ob er wieder der Siebzehnjährige wäre,...“ (ZEINTLINGER-HOCHREITER 1996).
- **Surplus-Realität:** „Phantasierte, geträumte, imaginierte oder halluzinierte Ereignisse, die umgangssprachlich als „unwirklich“ bezeichnet werden, bekommen durch ihre psychodramatische Darstellung mehr Realität“ (ZEINTLINGER-HOCHREITER 1996). Hierunter fällt auch die Darstellung einer erwarteten, aber noch nicht eingetroffenen Zukunft.
- **Sozial-konstruierte Realität:** Das Soziodrama richtet „sich auf die Beziehungen zwischen verschiedenen Gruppen und auf kollektive Ideologien“ (LEUTZ 1974). Hierbei wird von den persönlichen Zügen der Rollen eines Menschen abstrahiert und auf die kollektiven Elemente fokussiert. Soziale Rollen werden „regelrecht archetypisch gespielt“ (WIENER 2001).

- **Symbolische Realität:** In der Darstellung z.B. des ‚sozialen Atoms‘ werden keine Szenen, sondern Beziehungen symbolisch durch Entfernungen oder unterschiedliche Ebenen im Raum dargestellt. Der hierarchisch übergeordnete Chef wird beispielsweise auch entsprechend erhöht positioniert. Auch hier können die Rollen in Dialog und Interaktion miteinander treten. Diese Form der Darstellung ist über die systemische Familienaufstellung bekannt geworden.

Das klassische Psychodrama gliedert eine Sitzung in **drei zeitliche Phasen**, die in fester zeitlicher Reihenfolge aufeinander aufbauen (ZEINTLINGER-HOCHREITER 1996):

1. **Erwärmungsphase:** Ihr Ziel ist die Aktivierung und Erwärmung der Teilnehmer für die Gruppe (im Gruppensetting), ein gemeinsames Thema und die psychodramatische Darstellung auf der Bühne. Zur Erwärmung und Aktivierung werden meist körperliche, interaktive oder imaginative Übungen eingesetzt. Die Entscheidung für ein Thema wird meist verbal und über eine anschließende gemeinsame Wahl herbeigeführt.
2. **Spielphase:** In der Spielphase wird das gewählte Thema auf der psychodramatischen Bühne dargestellt, durch die verschiedenen psychodramatischen Techniken sichtbar gemacht und weiter exploriert und möglichst zu einer Lösung oder Teillösung gebracht (ZEINTLINGER-HOCHREITER 1996). Dazu können einzelne oder mehrere der Realitätsebenen genutzt
3. **Integrationsphase:** Die Integrationsphase dient dazu, die Darsteller nach dem psychodramatischen Spiel wieder in die Gruppe und die Realität zu integrieren. Durch umfassende Auswertung der Spielphase und verschiedene Feedback-Formen durch die Darsteller soll das Erlebte und dessen Bedeutung außerdem „emotional und rational aufgearbeitet“ und so weiter in die Persönlichkeit integriert werden (ZEINTLINGER-HOCHREITER 1996).

In der Spielphase lassen sich zusätzlich **drei** grundsätzlich unterschiedliche **Arrangements** unterscheiden (ZEINTLINGER-HOCHREITER 1996):

- Besonders typisch ist das **Protagonistenspiel**, in dem das Thema eines vorher von der Teilnehmergruppe gewählten Teilnehmers, dem Protagonisten, bearbeitet wird. In diesem Fall fungieren die anderen Teilnehmer als so genannte Hilfs-Ichs: Sie spielen nach den Vorgaben des Protagonisten wichtige Rollen in seinen Szenen.
- Ähnlich, nur kürzer sind **Vignetten**. Hier werden nacheinander meist thematisch ähnliche Szenen von verschiedenen Teilnehmern dargestellt.
- Anders im **Gruppenspiel**, in dem ein für die Gruppe als Ganzes relevantes Thema in gemeinsamer Absprache szenisch bearbeitet wird. Dies geschieht meist im Modus der surplus-reality, ein improvisiertes Spiel an einem phantasierten Ort mit phantasierten Rollen, dessen Ablauf dann in der Integrationsphase nach relevanten Fragestellungen ausgewertet wird.

Der **Psychodrama-Leiter** „ist verantwortlich für das Zustandekommen und den Verlauf jeder Psychodrama-Sitzung“ (ZEINTLINGER-HOCHREITER 1996). Um ihm einen guten Überblick und ständige Flexibilität zu gewährleisten, übernimmt er niemals selbst Rollen im Spiel. „Einem Radargerät vergleichbar“ (LEUTZ 1974) soll er Gruppe, Spiel und Protagonisten beobachten und deren Erfordernissen entsprechend die psychodramatischen Techniken einbringen. Nach SCHREYÖGG (1991) findet so eine gute Mischung aus direktivem und non-direktivem Vorgehen statt.

Die **typischen psychodramatischen Techniken** werden in der Spielphase und der Integrationsphase eingesetzt. Sie dienen der Vertiefung des Erlebens und den unter 4.2.2 genannten Zielen des Psychodramas.

Die Techniken sind im Einzelnen (ERLACHER-FARKAS & JORDA 1996, LEUTZ 1974 UND ZEINTLINGER-HOCHREITER 1996):

1. in der Spielphase:
  - a. Interview
  - b. Szenenaufbau
  - c. Rollenwahl
  - d. Rollenspiel
  - e. Rollenwechsel
  - f. Rollentausch
  - g. Doppeln
  - h. Selbstgespräch
  - i. Spiegeln
  - j. Hoher Stuhl, Perspektivenwechsel
  - k. Soziometrie, Skalierungen
2. in der Integrationsphase:
  - a. Sharing
  - b. Rollenfeedback
  - c. Rollenwahlfeedback
  - d. Identifikationsfeedback

#### 4.2.4. Veränderungstheorie und Wirkfaktoren im Psychodrama

MORENO (2000) entwirft eine **Spontaneitätstheorie des Lernens**. Anstelle des „Parademarsch-Lernen“, in dem der Lernende „peinlichst gedrillt [wird], wie er sich in bestimmten Situationen zu verhalten hat“ (MORENO 2000), soll er „auf alle potentiellen Situationen vorbereitet sein“ (MORENO 2000). Er soll lernen, angemessen und schnell dem Augenblick zu entsprechen und so seine Spontaneität trainieren. Dafür muss der Lehrende von einer beziehungslosen Autorität zu einem Partner werden, der dem Lernenden hilft, seine Autonomie zu entfalten. Dafür fordert MORENO eine **Beteiligung** „immer größerer Teile **der Persönlichkeit**“ des Lernenden (2000). Darin betont er insbesondere eine Abgrenzung zur Psychoanalyse, die dem Subjekt höchstens verbale Autonomie bringen könne. Im Gegensatz dazu, soll die psychodramatische Bühne ein unbegrenztes Handlungsfeld und das Psychodrama eine Erwärmung und Beteiligung der ganzen Persönlichkeit bieten. Diese „Plastizität“ soll den „**Transfer** zwischen dem Erlernen einer Sache und dem Erlernen einer anderen“ deutlich erleichtern (MORENO 2000).

In dieser Positionierung, die sich in der Technik des Rollenspiels besonders deutlich widerspiegelt, können wir den zweiten Wirkfaktor von Grawe (s. Abschnitt 4.1.3.2) wiederfinden: die **Problemaktualisierung** und die Forderung danach, möglichst alle Teile eines Problemattraktors und damit auch nicht bewusstseinsfähige Teile des impliziten Gedächtnisses zu aktivieren und so der Veränderung zugänglich zu machen. „Erst intensives Erleben ermöglicht ein Lernen, das nachhaltig wirkt“ (SCHALLER 2001; s.a. AMELN, GERSTMANN & KRAMER 2004b).

Darin entspricht die psychodramatische Theorie auch wichtigen Forderungen der Graweschen **Ressourcenaktivierung** (s. Abschnitt 4.1.3.1): starke Betonung des

Wachstumsfokus einerseits und andererseits der Individualität jedes einzelnen Teilnehmers, sowie der Notwendigkeit auf Seiten des Psychodrama-Leiters, sich auf diese Individualität einzustellen (s.o.). AMELN et al. betonen zudem „die besondere Qualität der Beziehung zwischen Leiter und Klient, die durch die psychodramatischen Konzepte von Begegnung und Tele besonders fokussiert wird“ (2004b). Das unter diesem Wirkfaktor ebenfalls genannte überzeugende Veränderungsrationale wird von SCHREYÖGG (1995) zumindest für das Setting Arbeitswelt in Frage gestellt. Dort könnten Rollenspiele mit Theaterspielen oder Phantasierereien assoziiert und manche Techniken von der Klientel als sonderbar empfunden werden.

SCHREYÖGG schreibt 1991: „Die Wirkungen (...) des Psychodramas bestehen einerseits in handlungsorientierter „Katharsis“, d.h. Abreaktion, die auch emotional und kognitiv verankert wird. Sie bestehen andererseits in der Erweiterung von Deutungs- und Handlungsmöglichkeiten.“ Dieses Zitat verweist auf das Potential des Psychodramas, den dritten und vierten Wirkfaktor von Grawe zu aktivieren: die **Problembewältigung** und die **motivationale Klärung**. Nach BUER (1999) ist „Lernfortschritt durch Probehandeln“ vorgesehen. Dafür brauche es aber eine zu klärende Problematik und eine angeregte Innovationskraft (Ressourcenaktivierung).

Es gibt im Psychodrama unterschiedliche Schwerpunkte: Aus der Perspektive der Wirkfaktoren nach GRAWE (1999 b) lassen sich einerseits eher konfliktzentriertes, aufdeckendes Psychodrama (z.B. KRÜGER 2000) unterscheiden, das somit eher den Wirkfaktor der motivationalen Klärung bedient, und andererseits Rollentraining oder Behaviordrama genannte Richtungen (s. AMELN et al. 2004b, LEUTZ 1974, PETZOLD 1985, SCHALLER 2001), die eindeutig ihren Schwerpunkt in der Problembewältigung haben: „Im klassischen und behavioralen Psychodrama steht das Üben neuer Verhaltensweisen, in der tiefenpsychologisch fundierten Psychodrama-Therapie Handlungseinsicht und Neustrukturierung von Motivationsmustern im Vordergrund“ (AMELN et al. 2004b).

Interessant erscheint die Möglichkeit des Psychodramas im gleichen Setting, dem Rollenspiel, **flexibel beide Wirkfaktoren zu aktivieren**, wie es von Grawe immer wieder gefordert wird (s. Abschnitt 4.1.4). Nach BUER (1999) ist gerade „das Pendeln zwischen diesen beiden Kommunikationsmodi (...) kennzeichnend für psychodramatisches Arbeiten“: „der Protagonist (...) schwimmt im Erfahrungsstrom (...). Er muss aber zur Auswertung, Reflexion und Absicherung immer wieder aufs Ufer geholt werden“ (BUER 1999). So dient das Rollenspiel insbesondere im surplus-reality-Modus mitsamt den diversen Feedback-Formen, der Anreicherung und Differenzierung der Handlungsmöglichkeiten, also der Problembewältigung. Wird das Spiel dabei kurzfristig für ein Interview oder einen Rollentausch unterbrochen, so können wertvolle Einsichten vermittelt werden (motivationale Klärung). Dies verweist auf einen Vorteil des Rollenspiels im Vergleich zu der in-vivo-Arbeit z.B. der Verhaltenstherapie: Insbesondere in sozialen Interaktionen kann die Realität nicht angehalten werden, um zu reflektieren und zu klären. Daher muss dieser Teil dann wieder relativ erlebensfern nachgeschaltet werden. Im Rollenspiel kann zeitnah und flexibel zwischen den Realitätsebenen der Rekonstruktion, sowie der surplus-reality gewechselt werden und so Klärung einerseits und Training neuer Verhaltens- und Erlebensweisen andererseits miteinander verschaltet und auch direkt aufeinander bezogen werden. Im Zentrum des Rollenspiels steht zwar die Handlung, jedoch dienen fast alle psychodramatischen Techniken dazu, die Handlung durch Klärung von Motiven, von der eigenen Wirkung auf andere o.ä. zu optimieren (z.B. SCHREYÖGG 1991).

Zusammenfassend nennt BUER (1999) vier Prinzipien des psychodramatischen Veränderungsprozesses, die alle gut auf Grawes Theorie und Wirkfaktoren bezogen werden können (s. Abschnitt 4.1.3):

1. Aisthesis, eine sinnlich-ganzheitliche Wahrnehmung (Problemaktualisierung)
2. Mimesis, das wandlungsfähige Sichhineinversetzen in Rollen (Teil der Klärung)
3. Katharsis, die Erschütterung bisher bewährter Gewohnheiten (Destabilisierung von Attraktoren)
4. Poiesis, die Schaffung neuartiger und angemessener Handlungsweisen (Problembewältigung)

Die psychodramatische Veränderungstheorie scheint mit der von Grawe sehr kompatibel und es ist zu vermuten, dass das Psychodrama Techniken und Konzepte für eine relativ breite **Abdeckung aller vier Wirkfaktoren** von Grawe zu bieten hat (s. Abschnitt 4.1.3.).

#### **4.2.5. Effektivität des Psychodramas - bisheriger Stand der Forschung**

KELLERMANN stellt in seinem Review von 1987 23 quasiexperimentelle und experimentelle Kontrollgruppenstudien über klassisches Psychodrama zusammen. Die Klientel reichte von chronischen psychiatrischen Patienten über Delinquente bis hin zu normalen Rentnern und Studenten. 18 der Studien ergaben einen signifikanten **positiven Effekt von Psychodrama** im Vergleich mit den Kontrollgruppen. Kellermann hebt dabei insbesondere viel versprechende Ergebnisse in Bezug auf „various aspects of behavioral adjustment“ hervor (KELLERMANN 1987). Er konstatiert, dass Psychodrama deutliche Effekte in Studentengruppen aufweist, sowie allgemein bei der Verbesserung von Einstellungen und Verhalten gegenüber anderen, sowie bei Symptom-Ratings. Keine eindeutigen Verbesserungen seien bei Persönlichkeitseigenschaften zu verzeichnen.

Nach GRAWE, DONATI & BERNAUER (1994) gab es bis 1994 sechs relevante Studien im klinischen Bereich über Psychodrama, was für eine kleine Methode wie das Psychodrama explizit positiv hervorgehoben wird. Grawe bescheinigt in dieser Studie dem Psychodrama „**einige Wirkungsnachweise**“ als Behandlungskomponente und Wirkungen v.a. im Bereich des zwischenmenschlichen Beziehungsverhaltens, sowie dem Persönlichkeitsbereich. Affektive und aktive Beteiligung der Klienten erhöhten die Effektivität.

Beide Autoren verweisen auf die noch zu kleine Grundlage mit **zu wenig Studien**.

**Interessante Einzelergebnisse** liefern:

- BENDER (1982): In Zusammenfassung von drei seiner Kontrollgruppenstudien im ambulanten, therapeutischen Setting stellt er fest, dass Protagonisten deutlich mehr und langfristiger von Psychodrama-Sitzungen profitieren, als der Rest der Gruppe.
- SCHMIDT (1978): In der Prozessanalyse von zehn studentischen Selbsterfahrungsgruppen ergab sich, dass v.a. Klienten von Psychodrama profitieren, bei denen in der Sitzung kritische Reflexion angeregt werden konnte. Dieses Ergebnis untermauert die These aus Abschnitt 4.2.4, dass effektives Psycho-

drama neben der Handlungsorientierung auch reflexive Prozesse anstoßen sollte.

- TSCHUSCHKE & ANBEH (2003) berichten Effektstärken zwischen 0,5 und 1,5 in verschiedenen Outcome-Maßen bei einer naturalistischen Studie über ambulante Psychodrama-Gruppentherapie (PAGE-Studie; n=163). Die Patienten konnten insbesondere bei den individuellen Zielen sehr stark ( $d=1,55$ ) und bei dem Global Assessment Functioning Scale (GAF) des DSM-IV stark profitieren ( $d=1,18$ ).

Es sind allerdings **keine empirischen Studien** über Psychodrama **im Arbeitsumfeld** bekannt.

#### 4.2.6. Psychodrama im Arbeitsumfeld

Psychodrama hat neben seiner klinischen Verwendung eine **lange Tradition** im Arbeitsumfeld. Es wurde schon von Moreno während seiner Entwicklung als „allgemeines agogisches Handlungsmodell verwendet“ (SCHREYÖGG 1991).

Viele Autoren halten es aufgrund der, in den oberen Abschnitten beschriebenen, Wirkungsweisen für sehr nützlich im Arbeitssetting und auch kompatibel mit den Zielen und Anforderungen in den Bereichen Supervision (BUER 1996 und 2000, SCHREYÖGG 1991), Training und Erwachsenenbildung (AMELN, GERSTMANN & KRAMER 2004a, MEYER-ANUTH 1995, SCHALLER 2001, WEIß 1997, WOLLSCHING-STROBEL 2000 und 1995), sowie Coaching (AMELN et al. 2004a, SCHREYÖGG 1995).

Zentral dafür ist die psychodramatische Wachstums- und damit **Ressourcenorientierung** (AMELN et al. 2004a und SCHREYÖGG 1995). BUER hebt 1996 zusätzlich hervor, dass „das Psychodrama durch eine durch und durch **pragmatische Grundhaltung** geprägt ist.“ Zentrales Kriterium und damit Ziel sei die Relevanz in der Praxis des Protagonisten und ob die Arbeit dort „segensreiche Früchte“ trage. Diese Grundhaltung ist wohl im Kontext von Arbeit unumgänglich. Daneben sieht BUER (1996) ebenso wie WOLLSCHING-STROBEL & FRINGS (1995) eine Passung zwischen der steigenden Forderung nach **Innovation und Flexibilität** in der Wirtschaft und dem Streben nach Spontaneität und Kreativität im Psychodrama. Vor allem in westlichen Gesellschaften steigt die Betonung des Humankapitals. Daher wird insbesondere von Führungskräften die zur Förderung des Humankapitals ihrer Mitarbeiter notwendige **soziale Kompetenzen** verstärkt **verlangt**. Diese wird ihnen jedoch in der Ausbildung nicht vermittelt (WOLLSCHING-STROBEL & FRINGS 1995 und WOLLSCHING-STROBEL 2000). In der Steigerung derselben hat sich das Psychodrama als besonders erfolgreich erwiesen (s. Abschnitt 4.2.5).

Ein Hindernis zu der Einführung von Psychodrama im Profit-Bereich ist nach WOLLSCHING-STROBEL (2000) dessen **Herkunft aus dem Non-Profit-Bereich**. Die entsprechenden Kultur- und Regelunterschiede sollten sich Psychodramatiker bei einem Arbeitsfeldwechsel bewusst machen und entsprechendes Know-how aneignen (s. WOLLSCHING-STROBEL 2000). Dem entspricht eine Warnung von SCHREYÖGG 1991: Sie verweist auf die „Gefahr, dass Phänomene evoziert werden, die weit über den

Gegenstandsbereich von Supervision hinausreichen“ und begründet dies mit der Entwicklung vieler psychodramatischer Techniken im therapeutischen Setting. Sie betont daher die Wichtigkeit, Widerstände von Teilnehmern ernst zu nehmen und zu

respektieren und nicht einfach durch geschickte „wärmende Methodik zu übergehen“ (SCHREYÖGG 1991; s.a. AMELN et al. 2004a).

Aufgrund der schon erwähnten **Skepsis** gegenüber den neuen und ungewohnten Methoden, raten einige Autoren dazu, psychodramatische Methoden schrittweise und nicht gleich zu Anfang eines Kontaktes einzuführen, wenn bereits auf ein existierendes Vertrauensverhältnis aufgebaut werden kann (z.B. SCHREYÖGG 1995, WEIß 1997).

Für den Trainingsbereich hebt WEIß 1997 hervor, dass Psychodrama - als Personalentwicklung ‚near the job‘ eingesetzt - optimal geeignet ist, „jene von so vielen Personalentwicklern beklagte Transferproblematik der PE-Seminare konstruktiv aufzuheben.“ Diese ist zwar wahrscheinlich nie ganz aufzuheben, aber dennoch durch die oben beschriebene Semi-Realität, also umfassende Problemaktualisierung, zu verringern (WEIß 1997), da das Lernen bereits in alltagsähnlichem Setting stattfindet (s.a. Spontaneitätstheorie des Lernens Abschnitt 4.2.4 und Wirkfaktoren 4.1.3.2).

MEYER-ANUTH (1995) untersucht die Kompatibilität zwischen Psychodrama und der im Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie zentralen **Handlungsregulationstheorie** und kommt zu dem Schluss, dass Psychodrama den wichtigen Implikationen der Theorie entspricht. So können durch psychodramatische Rollenspiele und ihre Auswertung Operative Abbildungssysteme differenziert und dadurch Kontrollkompetenz aufgebaut werden. Auch werden damit alle drei Regulationsebenen mit einbezogen: sensumotorische Fertigkeiten, sowie die perzeptiv-begriffliche und intellektuelle Ebene (MEYER-ANUTH 1995). Beides vermögen rein auf verbale Interaktion begrenzte Verfahren weniger.

Im Vergleich mit den Implikationen für das Training sozialer Kompetenzen, wie sie SONNTAG 1989 aus der Handlungsregulationstheorie abgeleitet hat, ergibt sich allerdings eine Einschränkung. Das Psychodrama vermittelt weder aktiv Wissen durch Instruktion, noch gibt es kompetente Handlungsmodelle vor. Aufgrund der kreativen aber individualistischen Perspektive des Psychodramas, geschieht Lernen hier ausschließlich über reflektierte Selbsterfahrung, was nur dem dritten der von SONNTAG (1989) vorgeschlagenen Bausteine entspricht.

Auch HOLLING & LIEPMANN (1998) loben in ihrem Aufsatz „Personalentwicklung“, die Möglichkeit von Rollenspielen, allgemein **Einstellungs- und Verhaltensänderungen** hervorzurufen, „insbesondere durch ein detailliertes und konstruktives Feedback“, dem im Psychodrama eine ganze Sitzungsphase gewidmet ist. Wie die psychodramatische Theorie, betonen auch sie den Vorteil des fehlenden Zeitdruckes und der nicht vorhandenen Gefahr negativer Konsequenzen.

Ähnlich wie AMELN et al. (2004a), verweist BUER (2000) noch auf einen entscheidenden Schritt, um das Psychodrama aus seiner üblichen Legierung mit der (Gruppen-) Psychotherapie zu befreien und im Arbeitskontext zu einer fruchtbaren Anwendung zu führen. Er unterscheidet **fünf Kommunikationsmodi**, die für die Supervision relevant sind und von denen die typische psychodramatische Methodik nur in einem zur Anwendung kommt:

1. den Konversationsmodus, der organisatorische Themen behandelt
2. den zentralen Beratungsmodus, der dialogisch und klientenzentriert geführt wird
3. den Diskussionsmodus, in dem der Wahrheitsgehalt von Meinungen und Urteilen erörtert wird

4. den Metalog, in dem Erkenntnisse des bisher Erlebten und Erarbeiteten miteinander und mit den Erfahrungen außerhalb der Supervision verknüpft werden
5. und das Experiment, in dem das Psychodrama seinen Platz findet; dieses wird dann eingesetzt, wenn „Denk- und Handlungsrestriktionen (...) durchbrochen, flexibilisiert (...) werden sollen“; hier sollen „spielerisch ungewohnte Erfahrungen“ gemacht werden und „zu einer umfassenden Selbsterkenntnis führen“ (BUER 2000).

Auch SCHREYÖGG (1991 und 1995) baut **psychodramatische Methoden in ein integratives Gesamtkonzept** ein, das in seiner Grundstruktur auf verbalen Methoden basiert und psychodramatische Techniken als wichtige Ergänzung einbezieht: „(...) Coaching-Gespräche [können] durch gesprächsüberschreitende, methodische Maßnahmen aus erlebnis- und aktionsorientierten Psychotherapieverfahren erheblich ergänzt werden“, so durch Psychodrama und Gestalttherapeutische Methodik.

#### 4.2.7. Monodrama: Psychodrama im Einzelsetting

ERLACHER-FARKAS & JORDA (1996) beschreiben die Verwendung psychodramatischer Technik und Konzeption im **Einzelsetting**: das Monodrama. Bis auf die Ausnahme des Gruppenspieles finden hier alle Sitzungsphasen, Realitätsebenen, Arrangements und Techniken des Psychodramas ihre Anwendung. Wichtigster Unterschied ist, dass der Psychodrama-Leiter Unterstützungsfunktionen übernehmen muss, die ansonsten von den weiteren Gruppenmitgliedern übernommen werden (z.B. Feedback geben). Andere Rollen werden meist über so genannte leere Stühle oder andere Hilfsobjekte symbolisiert und im Rollenspiel als Gegenüber verwendet (ERLACHER-FARKAS & JORDA 1996).

Damit widerspricht das Monodrama einer Grundannahme der psychodramatischen Philosophie, dass Heilung nur in Gruppen geschehen kann. Auch reduzieren sich einige Techniken der Spielphase in ihren Möglichkeiten, da sie auf der Teilhabe anderer Gruppenmitglieder und nicht nur der des Leiters beruhen. Daher wird der reflektierenden Integrationsphase meist mehr Raum gegeben als im Psychodrama (ERLACHER-FARKAS & JORDA 1996).

Dennoch hat das Monodrama drei entscheidende **Vorteile**:

1. ist es kompatibler mit den praktischen Bedingungen in der ambulanten Therapie, der Supervision und dem Coaching, in denen das Einzelsetting typisch ist und stark nachgefragt wird
2. ermöglicht es eine höhere Vertraulichkeit
3. reduziert es die Anzahl der weniger profitierenden Gruppenmitglieder im Protagonistenspiel (s. Abschnitt 4.2.5.) auf Null, weil im Monodrama der einzige Teilnehmende immer selbst Protagonist ist und daher natürlicherweise auch aktiver und beteiligter.

Über die Wirkungen des Monodramas auch im Unterschied zum Psychodrama sind **keine empirischen Untersuchungen** bekannt.

## 4.3. Coaching

### 4.3.1. Der Begriff Coaching

Coaching ist nach RAUEN (1999) ein **Mode- und Sammelbegriff** geworden. Dies wird v.a. mit dem stark gestiegenen Innovations- und Veränderungsdruck in einer immer komplexer und dynamischer werdenden Umwelt begründet, sowie mit der gestiegenen Anforderung an Führungskräfte, auch sozial und nicht nur fachlich kompetent zu führen.

Als inzwischen typische Methode der Personalentwicklung ordnet sich das Coaching in die **verhaltensorientierten Verfahren**, sowie die beratungs- und betreuungsorientierten Ansätze ein (SONNTAG & STEGMAIER 2001), nach LAMMERS (2000) handelt es sich um **Personalentwicklung near-the-job**.

Es gibt viele verschiedene Formen des Coachings, die sich nach Herkunft des Coachs (Vorgesetzter, Mentor, Firmeninterner oder –externer Coach), Setting (Team-, Gruppen- oder Einzelcoaching) und inhaltlicher Ausrichtung (Projekt-, Transfer-, Krisen- oder Potentialentwicklungs-Coaching) unterscheiden (RAUEN 1999). Wird der Begriff in Definitionen eingegrenzt, so wird jedoch von den meisten deutschen Autoren (z.B. FLAMME 2002, LOOSS 1997, STAHL 2000) darunter „**Einzelbegleitung durch externe Coachs für Führungskräfte**“ verstanden. Zentrales Ziel ist die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit und –leistung. Es geht nach RAUEN (2000) um Hilfe zur Selbsthilfe und weniger um Ursachenforschung wie in der Therapie. Es ist charakteristischerweise freiwillig und zeitlich mittelfristig begrenzt, die Gestaltung ist transparent und interaktiv.

Eine wichtige **Kontraindikation**, die Coaching zugleich eindeutig von Therapie abgrenzt, ist eine beim Klienten stark beeinträchtigte Selbstregulation - z.B. durch eine Alkohol- oder Medikamentenabhängigkeit oder das Vorliegen einer seelischen Krankheit (z.B. FLAMME 2002, RAUEN 2003).

Obwohl Böning (1998) „eine deutliche Trendwende“ hin zu einem mehr entwicklungsfördernden Einsatz von Coaching konstatiert, sind nach STAHL (2000) dennoch weiterhin die meisten Anlässe auf Leistungsdefizite, Konflikte, Krisen oder andere Probleme des Klienten bezogen. JÜSTER, HILDENBRAND & PETZOLD (2002) bestätigt die **Tendenz zur Potentialentwicklung**.

STOCK (2002) schätzt die Wirksamkeit von Coaching insbesondere auf soziale und kommunikative Kompetenzen hoch ein (s.a. nächster Abschnitt).

### 4.3.2. Stand der Forschung

Es gibt wenig empirische Forschung zu Coaching. „Evaluation, empirische Forschung auf wissenschaftlichem Niveau (...) des Coachings befinden sich in einer **Pionierphase**“ (FLAMME 2002).

Es dominieren eine ganze Reihe von persönlichen Ratgebern und Konzeptionen (s. Abschnitt 4.3.4.). Daneben gibt es einzelne **Umfragen** bei Coachs und Personalabteilungen der BRD (v.a. BÖNING 1998 und STAHL 2000). Diese ergeben, dass Coaching seit Ende der 80er Jahre eine viel geschätzte und weit verbreitete Interventionsform auch bei deutschen Unternehmen geworden ist.

Als **Stärken** des Coachings geben Personalverantwortliche Folgendes an:

- I. STAHL (2000):
  1. Individualität: 90%
  2. Konkretheit und Praxisrelevanz: 43 %
  3. Transferierbarkeit: 24%
  4. Vertraulichkeit: 24%
- II. BÖNING (1998):
  1. spürbare Verhaltensänderungen, schnellere Zielerreichung: 26% bzw. 25%
  2. erhöhte soziale Kompetenz und verbesserte Zusammenarbeit: 16% und 12%
  3. Persönlichkeitsentwicklung: 12%

Als Nachteile und **Probleme** werden in der Studie von STAHL (2000) folgende Charakteristika herausgefiltert:

1. Diskretion: 33% und 25%
2. fragliche Wirkung bzw. Qualifikation und Anerkennung des Coachs: 20%, 15% bzw. 14%

Coachs nennen zusätzlich Probleme rund um die Zielsetzung und die unterschiedlichen Auftraggeber (Klient, dessen Vorgesetzter und Personalabteilung). Nach HEß & ROTH (2001) besteht auch die Gefahr einer Destabilisierung des Klienten.

Bemerkenswert ist, dass 72% der Coachs **therapeutische Zusatzausbildungen** haben und auch in der Praxis schwerpunktmäßig auf diese Methodiken zurückgreifen. Dagegen nutzen nur 7% Methoden aus der wesentlich stärker verwandten Supervision (STAHL 2000).

Die wenigen weiteren empirischen Studien, die sich mit der **Evaluation** und Wirkfaktoren von Coaching befassen, sind in Abschnitt 4.3.3 zusammengefasst.

### 4.3.3. Erfolg im Coaching

Nach LOOSS 1997 ist „Erfolg (...) ein Begriff des kausalen Denkens (...). In der Beratungsarbeit muss diese Entartung nicht unbedingt mitgemacht werden.“ Auch RAUEN (1999, 2000) verweist lediglich auf die subjektiven Ziele und die subjektive Wahrnehmung des Betroffenen, sowie die **Schwierigkeit**, diese als **valide** und allgemeingültige **Qualitätsindikatoren zu erheben**. Dem entspricht das Ergebnis von JANSEN, MÄTHNER & BACHMANN (2003), dass „fast kein Coach eine nachträgliche schriftliche Befragung als Auswertungsmethode nutzt“. Diesen Problemen zum Trotz sind in den letzten Jahren eine deutlich steigende Zahl von empirischen Studien veröffentlicht worden, die den Erfolg im Coaching und seine Bedingungen erforschen.

In den **Umfragen** von STAHL (2000) und BÖNING (1998) erhält das Coaching Erfolgsquoten zwischen 71% und 75%.

Die Qualität von Coaching wird von ANDERS (2002) in Anlehnung an das Qualitätskonzept in der klinischen Psychologie in **drei Qualitätsaspekte** unterteilt: Struktur- (Input-), Prozess- und Ergebnis- (Output-)qualität. Empirische Untersuchungen haben die folgenden Erfolgsprädiktoren bzw. -kriterien ergeben.

Bei den zusammengefassten empirischen Untersuchungen handelt es sich, dem Stand der Forschung entsprechend, ausschließlich um retrospektive Befragungen und Interviews: qualitative Studien mit Inhaltsanalysen von Experten- oder Betroffenenbefragungen (HEß & ROTH 2001, JÜSTER et al. 2002, WASYLYSHYN 2003) und qualitative Korrelationsstudien (JANSEN et al. 2003, SCHMIDT 2003).

- **Struktur- oder Inputqualität** (Erfolgsprädiktoren):
  - Coach:
    - Spezialisierung (vs. Allroundkompetenz) mit Hintergrundwissen und Erfahrung (besonders wichtig)
    - Kenntnis des jeweiligen Feldes
    - Supervision
    - Soziale Kompetenz
    - Keine ideologische oder methodische Fixierung
  - Klient:
    - Veränderungswille, Leidensdruck (besonders wichtig)
    - Engagement und Freiwilligkeit
    - Selbstregulationsfähigkeit
    - Genügend Ressourcen (insbesondere Zeit)
  - Umfeld:
    - Kein Zwang, aber Unterstützung
    - Keine Stigmatisierung
  - Problem, Thema:
    - Klarheit und Konkretheit der Ziele
- **Prozessqualität** (Erfolgsprädiktoren):
  - Problempräzisierung
  - gute Coachingbeziehung, Involvement von Coach und Klient (besonders zentral)
  - Hilfe zur Selbsthilfe, hohe Partizipation des Klienten
  - Feedback des Coachs, konkrete Übungen (verbale und verhaltenensorientierte Techniken)
  - Methodische Vielfalt
  - Individuelle Anpassung des Vorgehens
- **Ergebnisqualität** (Erfolgskriterien):
  - V.a. aus Sicht des Klienten:
    - Praktischer Nutzen und Umsetzbarkeit
    - Zielerreichung
    - Konkrete Verhaltensveränderung (Handlungsrepertoire erweitern und flexibilisieren)
    - Verbessertes Selbstverständnis (weniger wichtig)

Die prozessbezogenen Erfolgsprädiktoren **bestätigen** die Vermutung, dass die **Wirkfaktoren** von Grawe auch im Coachingsetting eine hohe Bedeutung haben. Die Coachingbeziehung als zentraler Bestandteil der Ressourcenaktivierung wird als einer der wichtigsten Wirkfaktoren von fast allen Autoren bestätigt. Auch die von Grawe geforderte individuelle Anpassung einer Methodenvielfalt auf den jeweiligen Klienten wird mehrfach als Erfolgsprädiktor herauskristallisiert. Dabei werden klärungs- und ebenso bewältigungsorientierte Methoden (Feedback vs. konkrete Übungen) als er-

folgsrelevant bezeichnet. Einzig die Problemaktualisierung wird in den Experten- und Betroffenenbefragungen nicht genannt, wobei offen bleibt, ob sie als Variable keinen Eingang in das Untersuchungsdesign gefunden hat, oder ob sie explizit keine Korrelationen zu den Erfolgskriterien aufwies.

Zusätzlich zu diesen Untersuchungen sind in den letzten vier Jahren **fünf** empirische **Evaluationen** von Coaching vorgenommen worden:

Die erste und einzige bisher veröffentlichte ausführlichere Evaluation von Coaching (JANSEN et al. 2003), die auf einer **retrospektiven Befragung** ohne Kontrollgruppe mit leider sehr geringer Rücklaufquote beruht (zwischen 24% und 57% pro Fragebogen), kommt zu dem Ergebnis, dass „Coaching eine sehr wirksame Intervention darstellt, die zu vielfältigen Wirkungen führt“. Negative Effekte sind ebenso wie positive Nebeneffekte im privaten Bereich sehr selten. Das wichtigste Ziel wird nach eigenen Angaben zu 90% erreicht, 2/3 der Klienten geben ihrem Coaching die Note „sehr gut“. Kognitive oder emotionale Wirkungen werden häufiger berichtet als verhaltensbezogene Effekte. Die Coachingbeziehung wird korrelativ als der zentrale Wirkfaktor bestätigt.

Eine unternehmensinterne **Fragebogen-Untersuchung** von DOPFER (2000) ergab, dass erfolgreicher eingeschätzte Vorgesetztencoachings - im Vergleich mit weniger Erfolgreichen - die Krankheitsrate, Fluktuation und Kundenzufriedenheit verbessern. Diese Ergebnisse wurden jedoch nicht statistisch abgesichert.

In einer **quasiexperimentellen Kontrollgruppenuntersuchung** von THÖLE (2003) ergeben sich aufgrund der kleinen Gruppen ( $n_{TG}=10$ ,  $n_{KG}=8$ ) keine signifikanten Gruppenunterschiede, obwohl die Coachinggruppe eine signifikante Verbesserung im Kriteriumsverhalten und die Warte-Kontrollgruppe keine signifikante Verbesserung zeigte. Die Effekte lagen zwischen  $d=0,31$  und  $d=0,49$ , was immerhin einer kleinen bis mittleren Effektstärke entspricht. Allerdings ist anzumerken, dass das Coaching neben dem Einzelcoaching auch ein Gruppencoaching mit Seminarcharakter beinhaltete.

In der **quasiexperimentelle Studie mit Kontroll- und Vergleichsgruppe** von OFFERMANN (2003) zeigte sich das Einzelcoaching in allen vergleichbaren Outcome-Kriterien der Kontrollgruppe überlegen, aufgrund der kleinen Gruppen ( $n=8$ ) auch hier nicht signifikant. Allerdings schnitt das Einzelcoaching nur in den Kriterien Zufriedenheit und Entwicklung neuer Sichtweisen besser ab als ein angeleitetes Selbstcoaching mit Leittexten und Literatur. In den Kriterien ‚neue Handlungsmöglichkeiten‘, ‚praktischer Nutzen‘, ‚Zielerreichung‘ und ‚emotionale Entlastung‘ war das Selbstcoaching dem Einzelcoaching gleichwertig.

Die **Zeitreihenuntersuchung** von OLIVERO (2001) ergibt, dass ein Transfercoaching einen signifikant und vierfach stärkeren Produktivitätsanstieg bewirkt als ein vorhergehendes Seminar (s.a. Abschnitt 4.5.4).

KAMPA & WHITE fassen in ihrem **Review** von 2002 insgesamt fünf weitere empirische Evaluationsstudien **aus dem amerikanischen Sprachraum** zusammen. (Von diesen wurden drei bereits in dem Review von 2001 dargestellt (KAMPA-KOKESCH & ANDERSON 2001). In ihrer Zusammenfassung kommen sie zu dem Schluss, dass die Auswirkungen von Coaching auf weiche Kriterien, wie beispielsweise Beziehungsverbesserungen und subjektive Zufriedenheit wesentlich stärker zu sein scheinen und auch als besser belegt gelten können, als eindeutig messbare Vorteile in den Zahlen des Unternehmens. Als Voraussetzungen für den Erfolg ergeben sich aus den Studien Hinweise auf die Coachingbeziehung, eine erhöhte Kompetenzerwar-

tung auf Seiten des Klienten und ein hohes Entwicklungsniveau von beiden Beteiligten. Insbesondere dazu fordern die beiden Autoren jedoch weitere Forschung.

Insgesamt belegen alle vorhandenen Studien somit eine **sehr hohe Kundenzufriedenheit** im Coaching, was den unaufhaltsamen Boom dieses Instrumentes gut erklären kann. Die tatsächlichen Effekte vor allem in den, als besonders relevant erachteten, verhaltensnahen Kriterien konnten allerdings nur selten durch signifikante Gruppenvergleiche abgesichert werden. Die einzige rühmliche Ausnahme bildet OLIVERO (2001), dessen Aussagen allerdings auf einer Zeitreihenuntersuchung ohne Kontrollgruppe beruhen. Diese decken sich mit GEBERTS (1995) allgemeiner Feststellung auf der Basis mehrerer Meta-Analysen, dass personale Ansätze der Organisationsentwicklung im Vergleich zu strukturellen Veränderungen Verbesserung weniger in harten, leistungsbezogenen, dafür aber mehr in weichen, zufriedenheitsbezogenen Kriterien bewirken. Für einen optimalen Erfolg steht nach GEBERT (1995) die gut abgestimmte Kombination beider Interventionen (s.a. HOLLING & LIEPMANN 1998).

Über die unterschiedliche Wirksamkeit der Fülle an vorhandenen Coachingformen und –methoden können bisher keine wissenschaftlich fundierten Aussagen getroffen werden. Daher bietet sich zukünftigen Forschungsarbeiten noch ein weites Themenfeld.

#### 4.3.4. Coachingkonzepte

Unter den vielen publizierten Konzepten habe ich drei herausragende und besonders gelobte Konzeptionen auf das implizite Rekurrenieren auf die Wirkfaktoren von Grawe (s. Abschnitt 4.1.3) untersucht. Dies sind die Konzeptionen von LOOSS (1997), SCHREYÖGG (1995) und RAUEN (1999).

„Unter vier Augen“ (1997) von **Looss** gehört zu den „umfassendsten und differenzier-testen Veröffentlichungen zum Thema „Coaching““ (RAUEN 1999). Er betont ganz besonders die Bedeutung der Coachingbeziehung und bezeichnet sie als „Insel, auf der angstfrei“ und mit Ruhe gearbeitet werden kann. Die vier von ihm genannten Arbeitsformen geben Hinweise auf die Wirkfaktoren Ressourcenaktivierung („Entlastung schaffen“), Klärung („Aufräumen“ und „Feedback“), sowie Bewältigung („Instruktion und Training“). Hinweise auf die von ihm gesehene Bedeutung von Problemaktualisierung finden sich nur in der Technik der „Konfrontation“, die zu intensiverem Kontakt führe.

**SCHREYÖGGS** „beeindruckendes Gesamtkonzept“ (RAUEN 1999) aus Ihrem Buch „Coaching“ (1995) betont stark die „Mobilisierung selbstgestaltender Potentiale“ zur „Unterstützung beruflicher Freude“ und zeichnet sich damit durch einen deutlicheren Ressourcenfokus aus, als die anderen beiden Konzepte. Außerdem widmet sie sich ausführlich erlebnis- und aktionsorientierten Techniken, die eine umfassende Problemaktualisierung gewährleisten sollen. Zentrale Ziele sind bei ihr die Erweiterung von Handlungs- und Deutungsmustern, womit die Wirkfaktoren der Bewältigung und Klärung ebenfalls Raum finden.

In seinem Buch „Coaching“ von 1999 stellt **RAUEN** sein K-3-Erfolgsfaktorenmodell vor, dass neben einem kompetenten Coach, zwei Aspekte der Ressourcenaktivierung von Grawe in den Vordergrund stellt: erstens ein dem Klienten gut vermittelbares, transparentes und natürlich auch erfolgreiches Konzept und zweitens die gute, offene und vertrauensvolle Kooperation zwischen Coach und Coachee, die Coa-

chingbeziehung. Für ihn ist eine zentrale Funktion des Coachings den Führungskräften fehlendes Feedback zu geben, sowie zu Selbstreflexion und der Klärung von eigener Rolle und Prozessen anzuregen, was der Strategie der motivationale Klärung von Grawe entspricht. Zur Verbesserung der Zielerreichung schlägt er zusätzlich Simulationen und Analyse von Erfahrungen im Alltag vor, in denen mögliche Lösungsstrategien optimiert werden können: Dies entspricht einer Bewältigungsstrategie auf der Basis von Problemaktualisierung (RAUEN 2000).

Insgesamt finden sich in diesen Konzeptionen somit deutliche **Hinweise auf die Bedeutung aller vier Wirkfaktoren**, aber ähnlich wie in der therapeutischen Landschaft betonen die unterschiedlichen Autoren auch unterschiedliche Veränderungsprozesse und lassen andere wiederum außer Acht. Bewältigungs- und Klärungsaspekte sind ebenfalls in allen Ansätzen zu finden, wobei durch die besonders betonte Wichtigkeit der Feedback-Prozesse die Klärungsorientierung stärker fokussiert wird. Die Coachingbeziehung wird konsistent von allen drei Autoren als zentral bezeichnet, wohingegen sich nur SCHREYÖGG (1995) explizit mit der Bedeutung einer inhaltlichen Ressourcenorientierung und Problemaktualisierung beschäftigt. Da sie auch die Erweiterung von Handlungs- und Deutungsmustern gleichberechtigt nebeneinander stellt, spiegelt ihr Ansatz die vier Wirkfaktoren von Grawe am umfassendsten wider.

SCHREYÖGG (1995) verweist außerdem auf den Nutzen, den **Psychodrama im Coaching** haben kann bzw. ihrer Meinung nach sogar haben sollte. Dafür spricht insbesondere der psychodramatische Pragmatismus, seine Ausrichtung auf Innovation, Flexibilität und Wachstum, sowie den Ausbau sozialer Kompetenzen und schließlich seine methodische Ausrichtung auf die Handlungsebene (vgl. Abschnitt 4.2.6).

FLAMME (2002) verweist weiterhin eindringlich auf den Vorteil, im Coaching auf **Veränderungstheorien und –methoden aus** dem gut entwickelten und besser erforschten Repertoire **der Psychotherapie** zurückzugreifen. Er legt nahe, „für die Konzeption des Coachingprozesses fortgeschrittene Theorien und Konzepte der zweiten Generation zu nutzen“ (FLAMME 2002) und verweist damit explizit auf Grawes Konzeption einer allgemeinen Psychotherapie auf der Basis seiner vier Wirkfaktoren, die nicht mehr dogmatisch schulenorientiert und damit der Vielfalt verpflichtet ist.

## 4.4. Evaluation betrieblicher Weiterbildung

Von WOTTAWA & THIERAU (1998) wird Evaluationsforschung definiert als „explizite Verwendung wissenschaftlicher Forschungsmethoden und –techniken für den Zweck der Durchführung einer Bewertung“.

### 4.4.1. Die 4 Ebenen nach Kirkpatrick

Nach KIRKPATRICK (1976) sollten bei der Evaluation von Weiterbildung **vier Erfolgsebenen** unterschieden werden:

1. die Zufriedenheit: die einfach zu messende subjektive Reaktion des Klienten direkt nach der Veranstaltung, z.B. über Fragebogen erhoben
2. der Lernerfolg: „the principles, facts, and skills which were understood and absorbed“ (KIRKPATRICK 1976)
3. der Anwendungserfolg: das „Verhalten“ im betrieblichen Alltag - hier wird überprüft, ob das Gelernte tatsächlich korrekt zur Anwendung gelangt
4. der Organisationserfolg: die „Resultate“ und Kennzahlen der Organisation. Hier zeigt sich, ob die Anwendung des Gelernten tatsächlich den erwünschten z.B. finanziellen Vorteil bringt.

HOLLING & LIEPMANN (1998) betonen, dass die zwischen den vier Kriterien implizit nahe gelegte lineare kausale Beziehung nicht bestehe. Korrelationen seien aufgrund komplexer Rückkoppelungen und fehlender Kausalwirkung „relativ niedrig“ (HOLLING & LIEPMANN 1998). Genau hierin liegen auch der Vorteil und die Notwendigkeit der Trennung, denn gerade weil sich das eine nicht zwingend aus dem anderen ergibt, ist es entscheidend darauf zu achten, was tatsächlich erhoben wurde (KIRKPATRICK 1976).

### 4.4.2. Evaluationskriterien

„Der Nutzen einer Evaluationsstudie in der Personalentwicklung wird (...) maßgeblich durch die Kriterienselektion bestimmt“ (THIERAU-BRUNNER, STANGEL-MESEKE & WOTTAWA 1999).

Der Übergang vom zweiten Kriterium, dem Lernerfolg, zum dritten Kriterium von Kirkpatrick, dem Anwendungserfolg, ist nach HOLLING & LIEPMANN (1998) besonders relevant. Hierbei geht es um den **positiven Transfer** der Lernergebnisse auf die Arbeitsumgebung. Der Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (1990) hält ebenfalls den Transfer für den „eigentlichen Maßstab für den Weiterbildungserfolg“ (s.a. BERGMANN & SONNTAG 1999, KRAPP & WEIDENMANN 1999). Hierfür konstatiert er ein Defizit an Instrumenten und Methoden und v.a. in deren Verwendung. Meist beschränke sich die Praxis auf eine Abschlussbefragung der Teilnehmer, also eine Erhebung der Reaktion (s.a. BERGMANN & SONNTAG 1999). Als Grund dafür wird meist der hohe Aufwand von Transfermessungen angeführt. BERGMANN & SONNTAG verweisen 1999 auf die Wichtigkeit der Transferdistanz: Werden im Training und der Erfolgsmessung sehr unterschiedliche Aufgaben verwendet, könnten daraus unrealistische Nulleffekte resultieren.

Gegen die generelle Verwendung des vierten Kriteriums, des Organisationserfolges, spricht, dass er erstens gar nicht immer angestrebt wird und zweitens aufgrund der vielen Störvariablen und längeren Wirkmechanismen noch schwerer so zu erheben ist, dass er wissenschaftlich eindeutig auf ein Seminar zurückgeführt werden kann (KIRKPATRICK 1976).

Allgemein muss festgehalten werden, dass es sich bei Evaluationen immer nur um eine relative Verschiebung des Zeithorizontes in die Zukunft handelt und „**endgültige Bewertungen**“ erst dann möglich sind, „wenn das System, auf das die Maßnahme einwirkt, nicht mehr besteht“ (WOTTAWA & THIERAU 1990). Somit bleibt die Verantwortung, möglichst hilfreiche Zwischenziele festzulegen, ohne objektiv vorhandene Antwort bestehen.

Nach ANDERS (2002) sollten zur Qualitätskontrolle auch **im Coaching** - als einer Form von Weiterbildung - ebenfalls alle vier Erfolgskriterien von Kirkpatrick möglichst aus verschiedenen Perspektiven erhoben werden.

BERGMANN (2003) problematisiert die Schwierigkeit bei nicht-fachlichen eher kompetenzorientierten Fortbildungen Lernziele zu operationalisieren, da Führungsverhalten beispielsweise hoch komplex, weil personen- und situationenspezifisch sei. Er betont, dass die **Evaluationskriterien** in einer systematischen Personalentwicklung „nur maßnahme-spezifisch sein können“ (BERGMANN 2003). Nach WEGNER (2002) ist es insbesondere bei Führungsseminaren notwendig weiche Daten, wie Einstellungen, Einschätzungen und Bewertungen einzubeziehen.

## 4.5. Lerntransfer

LEMKE definiert (1995) den Lerntransfer als „**psychosozialen Prozess**“, der „die Aufnahme und Übertragung von in einer Seminar- oder (allgemeiner) Lernsituation Gelerntem auf eine Anwendungssituation umfasst“. Er umfasse zusätzlich „alle Interventionen vor, während und nach der Weiterbildungsmaßnahme“, die diesem psychosozialen Prozess dienen.

JOYCE & SHOWERS (1981) betonen, dass dieser Vorgang **enorm komplex** sei und einer ganzen Reihe von Veränderungen und Integrationen bedürfe.

Nach BERGMANN & SONNTAG (1999) geht es dabei um positiven, also förderlichen, Transfer vom Lernfeld in das Funktionsfeld (s. Abbildung 1). Dafür sind zwei aufeinander aufbauende Formen von Transfer nötig: **Vertikaler und lateraler Transfer**. Bei vertikalem Transfer wird eine Fähigkeit auf eine komplexere Situation übertragen, lateraler Transfer ist das Übertragen einer Lösung auf ein Problem gleicher Komplexität in einer anderen Situation (BRONNER & SCHRÖDER 1983).

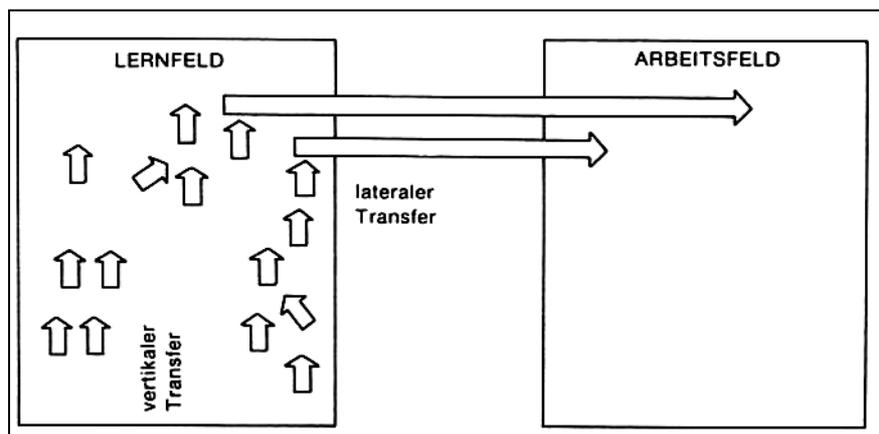


Abbildung 1: vertikaler und lateraler Transfer vom Lernfeld in das Funktionsfeld

### 4.5.1. Transferproblematik

Viele Autoren beklagen bzgl. der Fort- und Weiterbildung in Unternehmen, dass „zu wenig der vermittelten Inhalte (...) in den betrieblichen Alltag überführt“ werden (SONNTAG & STEGMAIER 2001). „Führungskultur und Unternehmenskultur ändern sich trotz jahrelang durchgeführter Verhaltenstrainings kaum“ (SONNTAG & STEGMAIER 2001). In der Literatur werden Expertenschätzungen genannt, nach denen höchstens 10-20 % der Inhalte effektiv transferiert werden und somit real zur Anwendung kommen (LEMKE 1995). Dieses Phänomen nennen KRAPP UND WEIDENMANN (1999) in Anlehnung an WILKENING (1986) auch **Transferlücke**. LEMKE (1995) verweist dabei auf die Höhe der Ausgaben, um die Problematik weiter zu verdeutlichen: „In der Bundesrepublik Deutschland betragen die Investitionen der privaten Wirtschaft in die Weiterbildung 1987 (...) 26,7 Milliarden Mark.“

Daher entwickelten sich in den 90er Jahren verschiedene Ansätze zum **Bildungscontrolling und** später zum **Transfermanagement**, die versuchten den Erfolg der Weiterbildung regelmäßig, objektiv und betriebswirtschaftlich zu überprüfen bzw.

dann durch den Transfer unterstützende Maßnahmen zu steuern und zu optimieren (BERGMANN 2003). BERGMANN (2003) hält Transfermanagement allerdings für „eine höchst problematische Konzeption“, da sie teilweise zu einer bürokratischen Prozedur verkomme, die Akzeptanz verringere und am eigentlichen Problem vorbeigehe: „Das Transferproblem entsteht erst auf der Grundlage des Auseinanderfallens von Lernfeld und Arbeitsfeld“, sowie aufgrund „der verkürzten Anlage des Trainingsprozesses“ (BERGMANN 2003). Auch werde oft weitergebildet, ohne dass das Gelernte im Arbeitsprozess überhaupt eingesetzt und gebraucht würde – z.B. bei vorbereitender Qualifizierung.

BERGMANN (2003) legt daher eine **systematische Personalentwicklung** nahe, die an der Geschäftspolitik orientierte, zielgruppenbezogenen Maßnahmen anbietet, die arbeitsplatznah gestaltet sind – „on-the-job-training“. Bei Seminaren sollen Instrumente zur Vor- und Nachbereitung eingesetzt werden.

#### 4.5.2. Transferhindernisse

Nach BRONNER & SCHRÖDER (1983) muss man beim Seminartransfer allgemein „mit einer Fülle von Widerständen rechnen“. Diese werden in diesem Abschnitt genauer dargestellt.

RENKL stellt 1996 drei Gruppen von Erklärungen für nicht genutztes, so genanntes „**träges Wissen**“ zusammen, die mit der Art des Wissens selbst zu tun haben: Metaprozesserklärungen gehen davon aus, dass in Weiterbildung lernbares, meist deklaratives Wissen nicht ausreicht, und die Anwendung daher zusätzliche Prozesse benötigt: volitionale und motivationale Prozesse, Einstellungen und metakognitives, sowie Handlungswissen. Einerseits betonen Strukturdefiziterklärungen, dass anwendbares Wissen umfassender, differenzierter und auf passende Situationen generalisierter, sowie in seinen erfolgreichen Anteilen verstärkt verankert ist. Andererseits wird das Wissen demnach nur situations- bzw. anwendungsspezifisch gespeichert und kann daher auch nur entsprechend abgerufen werden. Situiertheitserklärungen gehen davon aus, dass Wissen gar nicht explizit vorliegt, sondern sich jeweils aktuell aus einer Interaktion, den Erfahrungen einer Person und den (Anwendungs-) Situationen mit ihren Handlungseinschränkungen und Handlungsangeboten konstituiert. Diese Situationen sind v.a. sozial und materiell zu charakterisieren.

Nach FATZER (1980) ist der Transferprozess zusätzlich durch einige **wichtige Unterschiede** gekennzeichnet, die die Anwendung von im Trainingsprozess erworbenem Wissen und Fähigkeiten erschweren:

- Zugzwang, zeitlicher Druck
- Ernstcharakter, weniger verständnisvolle Gegenüber
- Individuelle, emotionale Begleitreaktionen der Anderen auf Neuerungen
- Starrere Rollenerwartungen der Anderen, fehlende gemeinsame Lerngeschichte

Zusammenfassend kann man sagen, dass erstens die Anwendung von Wissen zusätzliche komplexe Prozesse erfordert, die neue Fähigkeiten und neues, anderes und abgestimmteres Wissen bilden müssen. Diese Prozesse benötigen v.a. auch Erfahrung zur Bildung von Expertise und soziale Integration (s.a. FATZER 1980, JOYCE & SHOWERS 1981). Zweitens sind Wissen und Fähigkeiten stark situations- und

anwendungsspezifisch und daher wird die Transferwahrscheinlichkeit umso geringer, je größer die Transferdistanz ist.

**Abhilfe** wird entsprechend durch problemorientiertes Lernen, situiertes Lernen oder soziale Enkulturation mit Experten angeboten (s. RENKL 1996). Zusätzlich unterstützende Faktoren sind folgende:

### 4.5.3. Transferunterstützung

LEMKE stellt in seinem Buch „Transfermanagement“ (1995) allein elf gängige Modelle zur Erklärung von Lerntransfer dar, die jeweils mehrere Transferfaktoren - Einflussgrößen – annehmen (für eine ausführliche Darstellung s. ebenda). Er ordnet die beteiligten Größen **drei Hauptfaktoren** zu: Merkmalen der Organisation, der Trainingssituation und des Teilnehmers.

Diese drei Einflussfaktoren werden auch im am meisten zitierten **Rahmenmodell von BALDWIN & FORD** (1988) zusammengestellt (s. Abbildung 2).

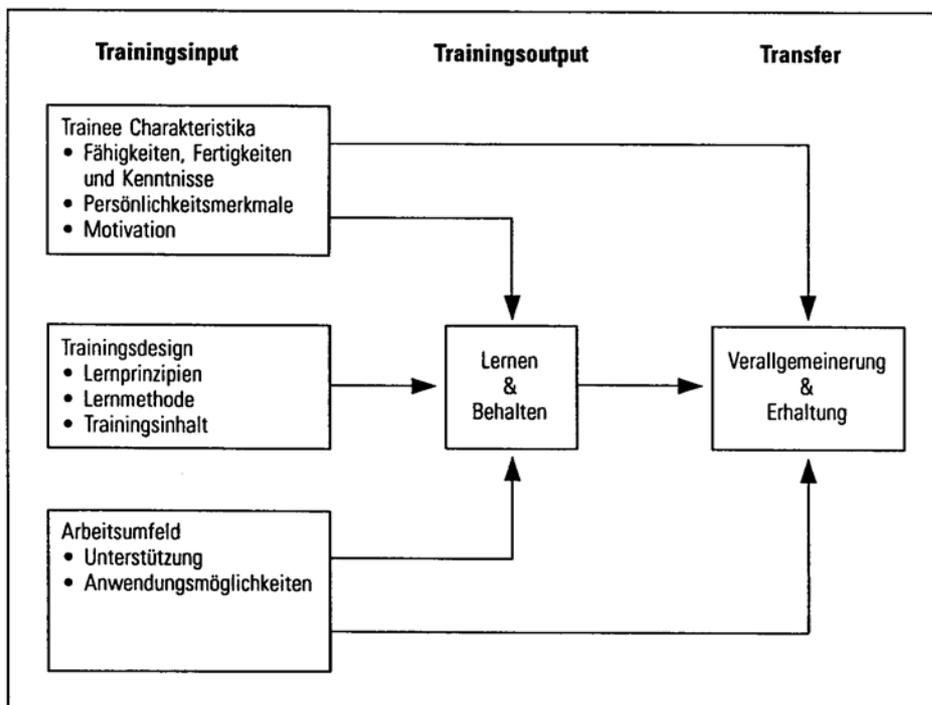


Abbildung 2: Rahmenmodell zum Lerntransfer von Baldwin & Ford (1988)

Die **wichtigsten Variablen** sind somit im Überblick (s.a. BERGMANN & SONNTAG 1999, BRONNER & SCHRÖDER 1983, HOLLING & LIEPMANN 1998, JOYCE & SHOWERS 1981, WEXLEY 1984):

1. Merkmale des Teilnehmers:
  - a. Leistungsmotivation, Leidensdruck
  - b. Interne Kontrollüberzeugung
  - c. Intelligenz
  - d. Job Involvement
  - e. Vertrauen in den Erfolg der Maßnahme, Motivation
2. Trainingsdesign:
  - a. Ähnlichkeit zwischen Lern- und Realsituation
  - b. Lernen allgemeiner Prinzipien, Heuristiken und Strategien

- c. Problemorientiertes, situiertes Lernen (authentische und soziale Lernkontexte)
  - d. Stimulusvariabilität, unterschiedliche Anwendungssituationen
  - e. Verteiltes Lernen
  - f. Viel Übung und Feedback
3. Arbeitsumgebung:
- a. Gutes Organisationsklima
  - b. Unterstützung durch den Vorgesetzten
  - c. Wachstumsorientierung
  - d. Risiko wird unterstützt, Fehlertoleranz
  - e. Ausstattung und Zeit

Ein konkretes, viel versprechendes Format, das die meisten Kriterien des Trainingsdesigns (bis auf 2 b)) und auch die Forderungen aus den ersten beiden Abschnitten (4.5.1 und 4.5.2) weitgehend erfüllen könnte, ist das Transfercoaching. Da das Lernen allgemeiner Prinzipien und Strategien (Kriterium 2 b) sehr gut von Seminaren erfüllt werden kann, scheinen sich die beiden Formate gut zu ergänzen.

#### 4.5.4. Transfercoaching

Verschiedene Autoren empfehlen die Verwendung von Einzelcoaching als near-the-job-training-Methode zur Optimierung von Transfer nach Seminaren (BERGMANN 2003, BRONNER & SCHRÖDER 1983, FLAMME 2002, JOYCE & SHOWERS 1981, OLIVERO 2001, WILKER 1995). Dabei betonen die Autoren v.a. die Chance, im Coaching längerfristige **Praxis-Feedback-Schleifen und „continuing problem-solving“** (JOYCE & SHOWERS 1981) im Alltagsleben zu installieren. Das Lernfeld in Seminaren „ist oftmals zu klar strukturiert, zu eindimensional, und fast steril, um die komplexe, vernetzte und konflikträchtige Realität des täglichen Arbeitslebens erfolgreich simulieren zu können“ (WILKER 1995). Dabei unterstützt Coaching genau die neuen Lernprozesse, „which has to take place in the process of transfer“ (JOYCE & SHOWERS 1981). Dieser Vorteil liegt darin begründet, dass Transfercoachings sehr **individuell und praxisnah, sowie zeitlich längerfristig und verteilt** nach dem Seminar auf die Themen eingehen, die bei den ersten Anwendungsversuchen in der Praxis auftauchen. Begleitet von einem Experten können die Teilnehmer so ihr (Handlungs-) Wissen ausbauen, differenzieren und auf ihre persönliche Praxis abstimmen, Anwendungsmöglichkeiten reflektieren und so professionell begleitet weitere Erfahrungen sammeln. Transfercoaching bietet auch die wichtige motivationale Unterstützung und Erinnerung, nicht einfach im Druck des Alltages in alte, mit anderen geteilte Gewohnheiten zurückzufallen und ermutigt, erste Misserfolge konstruktiv auszuwerten, anstatt schnell frustriert aufzugeben (s.a. FATZERS Drei-Phasen-Modell 1980). „Coaching provides the potential for follow-through and support that seems to be needed to make lasting behavioral change. It holds people accountable (...) so that behavioral change can solidify. A lengthened version of the unfreeze-change-refreeze-paradigm (...) and a chance to practice, to make mistakes, and to get it right (...)“ (KAMPA & WHITE 2002).

Problematisiert werden v.a. die hohen Kosten und der **hohe Aufwand** dieser Form des Einzelcoachings (BERGMANN 2003).

Insbesondere wenn es um die **Förderung und Entwicklung der Gesamtpersönlichkeit** geht, sehen FISCHER & GEHM (1990) im typischen organisatorischen Rahmen

und Vorgehen von Seminaren wichtige Kriterien nicht erfüllt. Diese werden jedoch fast ausnahmslos vom Coaching erfüllt (s.a. Abschnitt 4.3) und sind:

- Freiwilligkeit
- längerer Zeitraum
- Diskretion
- individuelle Zielvereinbarung
- Integration von individuellen Skills und Inhalten in den Lernprozess
- Thematisierung von Angst und Widerständen des Lernenden

Dennoch spielt Transfercoaching offensichtlich **in der Praxis noch keine Rolle** (s. BÖNING 1998, STAHL 2000) und es gibt nur eine einzige Studie, die Transfercoaching empirisch untersucht (OLIVERO 2001):

Ein wöchentliches, 2-monatiges Transfercoaching durch Vorgesetzte mit Abschlussprojekt und –präsentation innerhalb der Organisation ergab **statistisch signifikante** Verbesserungen des Lernerfolges, nach OLIVERO (2001) selbst „a dramatic effect“. Zentrales Kriterium war eine verhaltensnahe Produktivitätsvariable, die sich nach dem gut bewerteten 3-Tages-Seminar bereits um 22% verbesserte. Nach dem Abschluss des Coachings erhöhte sich der **Produktivitätsanstieg** sogar auf 88%.

Für eine derartige Kombination von Trainingsseminaren und Einzelcoaching spricht auch das Ergebnis von HOLLING & LIEPMANN (1998), einer Analyse mehrerer **Meta-Analysen**: Danach schneiden Kombinationen verschiedener Methoden allgemein deutlich besser ab, als die meisten einseitig ausgerichteten Formate.

## **4.6. Mitarbeitergespräche**

### **4.6.1. Begriffsbestimmung**

Nach FIEGE, MUCK & SCHULER (2001) findet ein Mitarbeitergespräch jeweils zwischen einer Führungskraft und einem seiner Mitarbeiter statt und zeichnet sich durch folgende Charakteristika aus:

- Es ist **institutionalisiert**, fest terminiert und findet nach formalem Anlass statt.
- Es ist ein **größeres Zeitbudget** vorhanden (im Vergleich zu anderen Gesprächen) und wird von beiden Seiten ausreichend vorbereitet.
- Es wird meist **halbstrukturiert** geführt.

### **4.6.2. Aufgaben des Mitarbeitergespräches**

Nach FIEGE et al. (2001) kann das Mitarbeitergespräch die folgenden Aufgaben erfüllen, die sich je nach dem jeweiligen Gesprächsanlass selektiv kombinieren lassen:

- Austausch von Sachinformation in Bezug auf die gemeinsamen Aufgaben
- Beziehungsklärung und –entwicklung in Bezug auf die (Arbeits-)Rollen
- Feedback und Zielsetzung in Bezug auf das (Arbeits- und Führungs-)Verhalten
- Leistungs- und Potentialbeurteilung (Ergebnisse können evtl. für Bezahlung verwendet werden)
- Förderung der Mitarbeiterkarriere

### **4.6.3. Erfolg im Mitarbeitergespräch**

In dem Artikel von FIEGE et al. (2001) finden sich insgesamt die folgenden Erfolgsfaktoren. Dabei ist zwischen Faktoren zu unterscheiden, die in der Gesprächsführung und –atmosphäre liegen, und solchen, die die Beteiligten mitbringen:

#### **1. Gesprächsführung und –atmosphäre:**

- a. Gegenseitiges Vertrauen
- b. Gegenseitige Empathie, aktives Zuhören
- c. Klare Kommunikation, Verständlichkeit und Sachlichkeit
- d. Problem-solving-Stil (im Gegensatz zum tell-and-sell-Stil)
- e. Metakommunikation wenn nötig
- f. Feedback, das klar und offen, positiv und korrektiv, spezifisch und verhaltensbezogen ist
- g. Partizipation des Mitarbeiters

**2. Merkmale der Beteiligten:**

- a. Kommunikationsfähigkeit des Vorgesetzten
- b. Wahrgenommene Glaubwürdigkeit, Kompetenz und Status des Vorgesetzten
- c. Geringer Neurotizismus und Selbstwert des Mitarbeiters

## 5. Eigene Fragestellung und Hypothesen

In dieser Untersuchung wird nun der Frage nachgegangen, in wie weit die vier Bereiche, **Konsistenztheorie und Wirkfaktorenforschung, Psychodrama, Coaching, sowie Seminartransfer** tatsächlich kompatibel sind und **für einander nutzbringend** zusammengebracht werden können. In der Literatur finden sich, wie im vorigen Kapitel 4 vorgestellt, dafür einige Hinweise. Diese sind allerdings bisher noch kaum bzw. gar nicht systematisch empirisch untersucht und evaluiert worden. Auf diese Lücke zielt die vorliegende Studie.

Da es nicht realisierbar ist, in einer Studie alle möglichen Verbindungen zu überprüfen, wurde hier der Fokus auf die zentralen Konzepte gesetzt: die vier Berner Wirkfaktoren nach Grawe, die psychodramatische Technik und das Format Coaching. Außerdem war vom Studiendesign her eine klare Prioritätensetzung nötig – z.B. bei der Entscheidung über die Versuchspersonenzahl. Hier fiel die Entscheidung zu Gunsten der **Optimierung der Möglichkeiten zur Prozessforschung** im Sinne der Wirkfaktorenforschung (s. Kapitel 6.), was mit einer geringeren Versuchspersonenzahl einhergeht, daher aber eine detaillierte Auswertung z.B. durch ausführliche Videoaufnahmen ermöglicht. Dies schränkt die Möglichkeiten einer summativen Evaluation ein, weshalb die entsprechenden Fragestellungen nachrangig behandelt werden (s. Abschnitt 5.2).

### 5.1. Fünf zentrale Forschungsfragen

Im Einzelnen sucht diese Studie entsprechend die folgende **zentralen Forschungsfragen** zu beantworten. Bis auf die dritte Fragestellung handelt es sich dabei um korrelative Fragen, da weder der Einsatz der Wirkfaktoren noch der der psychodramatischen Techniken sinnvoll experimentell variiert und kontrolliert werden kann (s.a. Abschnitt 6.4.2).

- 1) Sind die Berner Wirkfaktoren auch im Coaching erfolgsrelevant?  
-> Das heißt, sind Coachingabschnitte, die die Berner Wirkfaktoren stärker aktivieren, auch tatsächlich erfolgreicher?
- 2) Sind die Berner Wirkfaktoren auch im psychodramatischen Coaching erfolgsrelevant?
- 3) Wie stark aktiviert psychodramatisches Coaching die Berner Wirkfaktoren im Vergleich zu dem Vergleichscoaching?
- 4) Aktiviert das psychodramatische Coaching alle vier Wirkfaktoren gleichmäßig?
- 5) Welche Techniken des Psychodramas aktivieren welche Wirkfaktoren?  
-> Welche Techniken korrelieren mit einer hohen Aktivierung welcher Wirkfaktoren?

Wie im Abschnitt 4 dargelegt, ist die Ableitung der vier Wirkfaktoren von Grawe auf der Konsistenztheorie begründet, die wiederum den Anspruch erhebt menschliches Verhalten - nicht nur in seiner klinischen Relevanz zu erklären. Die Wirkfaktoren sollten daher auch auf Coaching als nicht-klinischen Bereich übertragbar sein und dort ebenso zu verringerter Inkongruenz und damit zu verbesserter Zielerreichung führen.

Grawes Konzept erhebt explizit den Anspruch methoden- und schulenübergreifend konzipiert zu sein, woraus sich eine postulierte Gültigkeit der Wirkfaktoren auch für das Psychodrama direkt ableiten lässt.

Grawe fordert außerdem für zukünftige Therapeuten, dass sie auf einen breiten Pool von verschiedenen Techniken zurückgreifen können sollten, um gezielt die nötigen Wirkfaktoren zu aktivieren (siehe Abschnitt 4.1.4). Über die Beantwortung der dritten bis fünften Fragestellung soll Praktikern das als umfassend bezeichnete Repertoire an psychodramatischen Techniken zugänglich gemacht werden.

Dass Coaching von den weiterentwickelten Veränderungs-Konzepten und -Methoden aus der Psychotherapie profitieren kann, ist mehrfach geschrieben und im Abschnitt 4.3.4 dieser Studie zitiert worden. Nutzung von Methoden aus verschiedenen Schulen ist im Coachingsektor weit verbreitet (STAHL 2000), allerdings fehlt bisher noch die wissenschaftlich fundierte Basis dafür. Diese könnte in einer allgemeinen Coaching-Konzeption in Anlehnung an Grawe und unter Nutzung seiner vier Wirkfaktoren gelingen.

Dass die Methode Psychodrama gute Voraussetzungen mitbringt, um im Arbeitssektor wirksam zu sein, und Techniken bereithält, die zur flexiblen Aktivierung der vier Wirkfaktoren dienen könnten, wurde in den Abschnitten 4.2.6 und 4.2.4 bereits ausführlich dargelegt.

Daraus leiten sich die folgenden Hypothesen ab:

### **5.1.1. Hypothesen**

- 1) Alle vier Berner Wirkfaktoren sind auch im Coaching erfolgsrelevant.  
-> Das heißt, Coachingabschnitte, die den jeweiligen Berner Wirkfaktor stärker aktivieren, sind auch tatsächlich erfolgreicher.
- 2) Alle vier Berner Wirkfaktoren sind auch im psychodramatischen Coaching erfolgsrelevant.  
-> Das heißt, psychodramatische Coachingabschnitte, die den jeweiligen Berner Wirkfaktor stärker aktivieren, sind auch tatsächlich erfolgreicher.
- 3) Das psychodramatische Coaching aktiviert die Berner Wirkfaktoren im Vergleich zu dem Vergleichscoaching zumindest gleich stark.

Die vierte und fünfte Fragestellung werden ohne Hypothese untersucht.

Für Hypothesen bzgl. der Wirkung der 19 psychodramatischen Methoden wäre eine umfangreiche Analyse und Literaturrecherche notwendig gewesen. Diese war im Rahmen dieser Diplomarbeit im Hinblick auf das aufwendige empirische Vorgehen nicht zu leisten.

Für die vierte Fragestellung gibt es Hinweise aus der Literatur, dass es innerhalb des Psychodramas verschiedene Ausrichtungen gibt, die unterschiedliche Wirkfaktoren fokussieren.

## **5.2. zwei untergeordnete Fragestellungen**

An diese fünf Hauptfragestellungen schließen sich zwei untergeordnete Fragen an, die aufgrund des Designs mit weniger Sicherheit beantworten werden können, da dafür eine größere Stichprobe mit einer entsprechend größeren Teststärke notwendig gewesen wäre. Dennoch sollten auch hierfür im explorativen Stil interessante Hinweise zu gewinnen sein. Beide Fragen sind summativ evaluativ und erlauben in Bezug auf die eingesetzten Verfahren eine experimentelle Variation (s. Abschnitt 6.2):

- 6) Steigert ein Transfercoaching die erfolgreiche Umsetzung von Seminarinhalten im betrieblichen Alltag im Vergleich zu der Kontrollgruppe ohne Coaching?  
-> Werden die Mitarbeitergespräche durch das Coaching erfolgreicher?
- 7) Ist das psychodramatische Coaching dabei ebenso erfolgreich wie das Vergleichscoaching?

Wie im Abschnitt 4.5. erläutert, ist Coaching ein viel versprechendes Instrument, um den Transfer von Seminaren zu unterstützen. Dies wurde auch in einer ersten empirischen Evaluationsstudie von OLIVERO (2001) eindrücklich belegt. Dass sich der Einsatz von Psychodrama im Arbeitskontext allgemein und speziell auch im Coaching eignet, wurde bereits dargelegt (s. Abschnitt 4.2.6). Durch sein hohes Potential zur arbeitsplatznahen Problemaktualisierung hält es WEIß (1997) auch für die Verbesserung des Transfers geeignet.

Daraus ergeben sich folgende Hypothesen:

### **5.2.1. Hypothesen**

- 6) Das Transfercoaching steigert die erfolgreiche Umsetzung von Seminarinhalten im betrieblichen Alltag im Vergleich zu der Kontrollgruppe ohne Coaching.  
-> Die Mitarbeitergespräche werden durch das Coaching erfolgreicher.
- 7) Das psychodramatische Coaching ist im Transfercoaching ebenso erfolgreich wie das Vergleichscoaching.

## 6. Methodik und Durchführung

Wie schon erwähnt, sind Studiendesign und -methodik zentral darauf ausgerichtet, die Möglichkeiten der Prozessforschung und damit die Beantwortung der fünf zentralen Forschungsfragen zu optimieren.

Dabei wird versucht, **Probleme** und Nachteile aus der bisherigen wirkfaktorenorientierten Prozessforschung zu **umgehen** und zu beseitigen: Dies betrifft insbesondere die systematischere und umfassendere Auswahl von verhaltensnäheren Evaluationskriterien, die umfassende Erhebung und den kontrollierten Einsatz von Kovariablen, die Vermeidung bzw. Kontrolle der Datenabhängigkeit durch Mehrfachauswertungen einzelner Daten, die Untersuchung der Prozesshypothesen für mehrere Interventionsformen, sowie die Prüfung von Alternativhypothesen und eine dementsprechend vorsichtiger Interpretation der Ergebnisse.

Der letzte Punkt begründet sich darin, dass ein zentraler **Nachteil**, der korrelative Charakter der meisten Prozessforschungsstudien, nicht umgangen werden kann. Außerdem wird aufgrund des explorativen Charakters dieser Studie das Alpha-Niveau im Auswertungsteil generell auf 10% erhöht. Dies senkt die interne Validität zwar ebenfalls, aber systematisch und damit kontrollierbar.

Es handelt sich in Bezug auf die zentralen Forschungsfragen also um eine **explorative, korrelative Prozessforschungsstudie** mit zusätzlichem Schwerpunkt auf der systematischen Erhebung der Evaluationskriterien.

Bezüglich der drei weiteren summativ evaluativen Fragestellungen ist es dagegen möglich einen quasi-experimentellen (Frage 6) bzw. **experimentellen Charakter** (Frage 3 und 7) zu verwirklichen. Dies erscheint in der Prozessforschung nicht möglich und wurde auch von keiner der in 4.1.5 dargestellten anderen Studien verwirklicht.

Im Folgenden wird zunächst der Untersuchungskontext und seine besonderen Charakteristika geschildert, um den Vergleich mit ähnlichen Studien zu erleichtern (Abschnitt 6.1). Da die Erhebungen gänzlich in ein und demselben Unternehmen stattfinden, sind hierin sicherlich auch potentielle Einschränkungen der externen Validität zu suchen.

Anschließend werden die Rekrutierung und Zuweisung der Stichproben (Abschnitt 6.2), der zeitliche Ablauf der Untersuchung (Abschnitt 6.3) und das daraus folgende Studiendesign (Abschnitt 6.5) beschrieben. Diese sind alle in einer Form gestaltet, die eine optimale Absicherung und Fundierung der wissenschaftlichen Aussagen und gleichzeitig eine möglichst hohe Teststärke gewährleisten soll.

Da diese Studie in mehreren Bereichen nicht auf Vorgängerstudien und dementsprechend etablierte Methoden zurückgreifen kann, muss ein großer Teil der verwendeten Instrumente eigens angepasst oder sogar neu entwickelt werden. Die entsprechenden Fragebögen und das Videoanalyse-Verfahren werden im Abschnitt 6.4 kritisch beleuchtet und dargestellt.

Abschnitt 6.6 widmet sich schließlich den statistischen Methoden, die zur parallelierten Gruppenbildung und zur Auswertung der Ergebnisse verwendet werden.

## 6.1. Forschungskontext

Der Forschungskontext charakterisiert sich hauptsächlich durch das einzige beteiligte Unternehmen (Abschnitt 6.1.1). Dort wurde die spezifische Konzeption des Transfercoachings vom Versuchsleiter in Kooperation mit der Personalabteilung erarbeitet (Abschnitt 6.1.2), das Transfercoaching selbst initiiert und die Untersuchung durchgeführt.

Bei der Konzeption, Organisation und unternehmensinternen Kommunikation wird der Studienleiter von einer unternehmensinternen Diplom-Psychologin der Personalentwicklung unterstützt.

### 6.1.1. Unternehmensumfeld und -kultur

Die Untersuchung findet im Firmensitz eines deutschen Konzerns statt. Mit weltweit über 4.000 Mitarbeitern entwickelt, produziert und vermarktet dieser Hightech-Produkte zur Lösung komplexer Problemstellungen in der industriellen Anwendung. Daher investiert der Konzern viel Geld in „human potentials“ und die **Unternehmenskultur** ist auf Veränderung und Innovation ausgerichtet. In Ausbildung und Personalentwicklung, sowie in der Rubrik „deutscher Arbeitsgeber“ ist das Unternehmen bereits mehrfach ausgezeichnet worden.

Die Personalentwicklung betreibt eine **interne Akademie** zur Weiterbildung der Mitarbeiter mit jährlich über 1.000 Teilnehmern und einem Budget von über 0,5 Mio €. Von externen Trainern werden die Mitarbeiter als sehr offen für psychologische Interventionen wie beispielsweise Rollenspiele beschrieben. Psychodrama war vor Beginn dieser Diplomarbeit in der Personalentwicklung jedoch unbekannt.

Die Abteilung Personalentwicklung bietet darüber hinaus **bei Bedarf Coachings** durch interne Mitarbeiterinnen und v.a. externe Coachs an. Diese müssen ebenso wie die Seminare von den Abteilungen der Teilnehmenden in Form von interner Kostenverrechnung getragen werden. Diese Form der Personalentwicklung ist allerdings weniger standardisiert als die Seminarangebote und wird auch weniger angenommen: Jährlich finden ca. 20 Coachingprozesse statt.

Des Weiteren gibt es bereits ein ausgearbeitetes **Bildungscontrolling und Transfermanagement**, das auch im Rahmen mehrerer Diplomarbeiten entstanden und damit wissenschaftlich gut fundiert ist: Seminarvor- und -nachbereitung durch Fragebögen, Information und Schulung der Trainer in transferförderlicher Seminardidaktik, sowie ein im Abstand von sechs bis acht Wochen nach dem Seminar stattfindendes Vorgesetzten-Transfergespräch, in dem der Transfer reflektiert und optimiert werden soll. Dieses Gespräch wird von ca. einem Drittel der Teilnehmer durchgeführt und dokumentiert. Trotzdem herrscht noch Unzufriedenheit bzgl. der Transferproblematik, was u.a. Anstoß zu dieser Diplomarbeit gab.

### 6.1.2. Konzeption der Maßnahme: Transfercoaching für Mitarbeitergespräche

Das in der vorliegenden Studie evaluierte Coaching ist im Rahmen eines Pilotprojektes erstmals in dem Unternehmen als **Transfercoaching** im Sinne Abschnitt 4.5.4 konzipiert worden. Externe Coachs unterstützen in fünf 60-minütigen Einzelsitzungen die Führungskräfte in der Umsetzung der im Seminar gelernten Inhalte. Dies ge-

schieht mit dem Ziel, die Mitarbeitergespräche ihrer Klienten im Sinne der Unternehmensstrategie sowie deren persönlicher Zielsetzung zu optimieren. (Die genaue Aufgabenbeschreibung für die Coachs ist dem Anhang zu entnehmen.) Bei dem Projekt handelt es sich zunächst um eine einmalige Pilotstudie. Weitere äquivalente Angebote sind zurzeit nicht geplant.

Das ausgewählte Seminar, dessen Transfer durch die Coachs begleitet wird, ist ein Pflichtseminar für alle neuen Führungskräfte und findet daher mehrmals jährlich statt (22 Teilnehmer in 2003). Es heißt „**Mitarbeiter- und Leistungsbewertungsgespräche führen für Führungskräfte**“. Die Konzeptionalisierung der Mitarbeitergespräche in dem Unternehmen entspricht FIEGE et al. '01 und damit Abschnitt 4.6. Die Aufgaben der Gespräche umfassen alle dort Genannten, wobei die Leistungsbewertung entweder in das Hauptgespräch integriert oder separat in einem zweiten Mitarbeitergespräch geführt werden kann. Jede Führungskraft muss jedes Jahr in einem festgelegten Zeitraum mit allen Mitarbeitern zumindest das Mitarbeitergespräch zur Leistungsbeurteilung (das Leistungsbewertungsgespräch) führen. In der Praxis werden knapp fast alle Leistungsbewertungsgespräche und in ca. 50% der Fälle auch das Mitarbeitergespräch geführt.

Ein großer **Vorteil** dieser Coaching-Konzeption ist das sehr klare und fokussierte Zielkriterium des Transfercoachings - die Verbesserung der folgenden Mitarbeiter- und Leistungsbewertungsgespräche. Diese Zielvariable kann zudem verhaltensnah operationalisiert und über den Prozess des Coachings verteilt mehrfach erhoben werden. Damit wird die Evaluation und prozessbezogene Auswertung der Maßnahme deutlich erleichtert.

Wichtig zu erwähnen ist noch, dass auch alle die Teilnehmer des Seminars, die nicht am Coaching teilnehmen, im Rahmen des aufwendigen **standardmäßigen Transfermanagements** des Unternehmens eine Transferförderung erhalten. Damit ist die Kontrollgruppe keine völlig interventionsfreie Kontrollgruppe, sondern eine Kontrollgruppe mit der weniger aufwendigen Standardintervention, insbesondere dem Transfergespräch durch den Vorgesetzten.

## 6.2. Stichproben

Das Unternehmen stand von Beginn an fest, die Teilnehmer des Coachings (Abschnitt 6.2.1) und die Coachs selbst (Abschnitt 6.2.3) hingegen mussten für die Untersuchung erst gewonnen und ausgewählt werden. Leider kann in keinem Fall eine Zufallsauswahl stattfinden, da die Anzahl der interessierten gerade der Anzahl der benötigten Teilnehmer bzw. Coaches entspricht. Da es sich bei den Teilnehmern nicht um eine für das Coaching außergewöhnliche Klientel handelt, kann die externe Validität diesbezüglich dennoch hinreichend gewährleistet werden. Bei den Coaches könnte es sich dagegen um eine spezifische Auswahl handeln, da sie im Rahmen des Pilotprojektes weniger gut entlohnt werden und der Anreiz zur Teilnahme nicht den typischen Verhältnissen alltäglicher Coachings entspricht.

Die Zuordnung zu der Kontroll- und der Vergleichsgruppe erfolgt unter Berücksichtigung der Bedingungen für eine möglichst gute interne Validität – soweit die gegebenen Voraussetzungen dies ermöglichen (s. Abschnitt 6.2.1).

Abschnitt 6.2.2 beschreibt eine Besonderheit der wirkfaktorenorientierten Prozessforschung, die sich auf die analysierten Stichproben auswirkt: In einigen Analysen werden nicht Personen, sondern beispielsweise Coachingabschnitte ausgewertet.

### 6.2.1. Teilnehmer

Von den 22 Teilnehmern des Seminars in 2003 führten zwölf tatsächlich im relevanten Zeitraum ihre Mitarbeitergespräche und sind im Umkreis des Firmensitzes eingesetzt. Damit standen sie der **Rekrutierung** zur Verfügung. Diesen zwölf Führungskräften aus verschiedenen Hierarchieebenen und Abteilungen wurde per e-mail und Telefon das Angebot unterbreitet, im Rahmen dieser Diplomarbeit kostenlos an dem Transfercoaching teilzunehmen – normalerweise wird eine Inanspruchnahme von Coaching unternehmensintern verrechnet (Anschreiben s. Anhang Abschnitt 11.2.5). Von den zwölf potentiellen Teilnehmern waren vier aus verschiedenen Gründen nicht an einem Coaching interessiert. Von diesen vieren waren dennoch drei bereit als Kontrollgruppe an der Untersuchung teilzunehmen. Trotzdem ist es damit nicht mehr möglich die Kontrollgruppe randomisiert zuzuweisen, da die angestrebte Versuchspersonenzahl in den Coachinggruppen - acht Führungskräfte - auch ohne Auslosung nur gerade so erfüllt werden kann.

Da es sich bei den zentralen Forschungsfragen (mit Ausnahme von Frage 3) um ein korrelatives Design handelt, das unabhängig von der Gruppenbildung ist, ist v.a. die externe Validität der Stichprobenbildung relevant. Für die **externe Validität** ist die Freiwilligkeit der Teilnahme ein Vorteil, da sie zu den Charakteristiken des Coachings gehört. Über die Wirkung der Wirkfaktoren und psychodramatischen Methoden bei nicht-freiwilligen Coachingteilnehmern sollen daher auch keine Aussagen gemacht werden.

Einschränkend muss gesagt werden, dass es sich um **keine Zufallsstichprobe** handelt. Die Teilnehmer der Studie sind systematisch ausgewählt (s.a. Tabelle 1, Tabelle 2 und Tabelle 3). Es handelt sich um eine Gruppe von fast ausschließlich männlichen Führungskräften eines modernen und innovativen Unternehmens mit wachstums- und flexibilitätsorientierter Kultur, die im Rahmen ihrer Karriere das Seminar dieser Studie belegen müssen. Sie stehen zum Großteil am Anfang ihrer Führungskarriere. Wie sehr sich diese Besonderheiten auf die Ergebnisse der Studie und deren Übertragbarkeit auf andere Klientengruppen auswirken, kann mit der vorliegenden Untersuchung nicht überprüft werden. Dies entspricht einer Einschränkung der externen Validität.

Tabelle 1: Merkmale der acht Teilnehmer am Coaching

	M	SD	Min.	Max.
<b>Alter</b> (in Jahren)	40,6	5,58	33	50
<b>Anzahl Mitarbeiter</b>	10,0	7,27	3	25
<b>Zeit in Abteilung</b> (in Jahren)	5,1	4,12	1	13
<b>Erfahrung als FK</b> (in Jahren)	3,6	3,11	0	8
<b>Unternehmensefahrung</b> (in Jahren)	7,6	5,29	1	14
<b>Besuchte Seminare im Bereich soziale Kompetenz</b>	3,4	1,60	1	6

Tabelle 2: Merkmale der drei Kontrollgruppen-Mitglieder

	M	SD	Min.	Max.
<b>Alter</b> (in Jahren)	42,7	5,51	37	48
<b>Anzahl Mas</b>	10,0	7,00	5	18
<b>Zeit in Abteilung</b> (in Jahren)	7,7	3,79	5	12
<b>Erfahrung als FK</b> (in Jahren)	5,0	6,08	1	12
<b>Unternehmenserfahrung</b> (in Jahren)	9,0	6,08	5	16
<b>Besuchte Seminare im Bereich soziale Kompetenz</b>	5,5	2,12	4	7

Tabelle 3: Qualitative Merkmale der Teilnehmer

		Teilnehmer Coaching	Kontrollgruppe
<b>Geschlecht</b>	Männlich	7	2
	Weiblich	1	1
<b>Erfahrung MAGs</b> (bisher geführte Gespräche)	0	2	
	<5	3	
	<15		3
	<30	2	
	>30	1	
<b>Hierarchieebene</b>	Divisionleiter (höchste Ebene)	1	1
	Abteilungsleiter	2	1
	Gruppenleiter (unterste Ebene)	5	1
<b>Arbeitsbereich</b>	Entwicklung	3	
	Marketing / Sales	1	
	Verwaltung		2
	Produktion	3	1
	Anderes	2	
<b>Höchster Bildungsabschluss</b>	Hochschulabschluss	4	2
	Fachhochschulabschluss	2	
	Lehre/Ausbildung	2	1

Im Sinne der sechsten Fragestellung, dem Vergleich zwischen Coaching und Nicht-Coaching, handelt es sich um eine quasiexperimentelle **nicht-randomisierte Kontrollgruppe** (KG), da die Teilnehmer der Studie aufgrund ihrer kleinen Zahl nicht zufällig zu Kontroll- und Experimentalgruppe zugeteilt werden können. Im Vergleich der beiden Experimentalgruppen können Unterschiede jedoch im Rückgriff auf die Daten einer ausführlichen Erstbefragung (s. Abschnitt 6.4.4) zumindest **sichtbar gemacht** werden. Aufgrund der kleinen Stichprobe können sie jedoch nicht wissenschaftlich einwandfrei statistisch kontrolliert werden (s. Abschnitt 6.6.3.2). Höchst wahrscheinlich wird es weitere unkontrollierbare Gruppenunterschiede geben, da durch das unterschiedliche Interesse am Coaching eine Reihe von weiteren korrelierenden und evtl. nicht erfassten Variablen existieren, die auch Einfluss auf den Erfolg der Mitarbeitergespräch und der entsprechenden Weiterbildung haben könnten. Somit ist die **interne Validität** in Bezug auf die fünfte Fragestellung deutlich eingeschränkt. Hieraus leitet sich gebotene Vorsicht bei der Ergebnisinterpretation ab.

Aus den zusammengefassten Daten der vorhergehenden Tabellen lässt sich ersehen, dass die Kontrollgruppe eher aus der Verwaltung kommt, allgemein über etwas mehr Erfahrung verfügt und dementsprechend auch tendenziell höhere Positionen

begleitet (Tabelle 1, Tabelle 2 und Tabelle 3). Diese Unterschiede werden in den zugehörigen T-Tests<sup>1</sup> bzw. Chi-Quadrat-Tests<sup>2</sup> aber alle nicht signifikant.

Die acht am Coaching interessierten Führungskräfte wurden mit Hilfe der Ergebnisse der Erstbefragung parallelisiert. Die beiden Führungskräfte eines empirisch ähnlichen Paares wurden dann per Zufall auf die zwei Formen des Coachings verteilt: vier Coachees erhielten ein psychodramatisch orientiertes Coaching, vier weitere ein Vergleichscoaching (s.a. Abschnitte 6.2.3 und 6.6.1). In Bezug auf den Vergleich zwischen den beiden untersuchten Verfahren (die dritte und sechste Fragestellung) verfügt die Studie damit über **zwei parallelisierte und randomisierte Experimentalgruppen** (EG).

Der Vorteil dieses ausführlichen Vorgehens liegt in der Kombination aus experimentellen und konstruierten Kontrollen. Die in der Erstuntersuchung erhobenen Störvariablen können durch die konstruierten Kontrollen zudem statistisch kontrolliert werden. Durch die schlussendliche randomisierte Zuteilung der Paare auf die Gruppen werden dann zusätzlich die nicht bekannten und nicht erhobenen Störvariablen optimal – wenn auch nicht perfekt – kontrolliert. Dies ermöglicht eine optimale **Teststärke** bei gleichzeitig hoher **interner Validität**. Insbesondere bei kleinen Gruppen ist diese Kontrollform der Randomisierung deutlich überlegen, da sie in den bekannten Variablen maximal ähnliche Gruppen erzeugt, wohingegen durch Randomisierung erst bei größeren Gruppen eine hinreichende Gruppenähnlichkeit erreicht werden kann. Die weniger gute Leistung der auf der Kraft des Zufalls basierenden Randomisierung wird durch die geringen Teststärken bei kleinen Stichproben verdeutlicht: Bei kleinen Stichproben können durch reinen Zufall große Unterschiede entstehen.

Die somit erreichte größtmögliche **Ähnlichkeit der beiden Experimentalgruppen** wirkt sich auch positiv auf die interne Validität der Untersuchung der anderen Fragestellungen aus, da dadurch Kovariationen zwischen der Interventionsmethode und Teilnehmermerkmalen so weit wie möglich vermieden werden. Das ist wichtig, da es wahrscheinlich ist, dass die Interventionsmethode z.B. mit der Aktivierung der Wirkfaktoren und Teilnehmermerkmale mit Maßnahmenerfolg korrelieren. Durch diese Konfundierung könnten Scheinzusammenhänge entstehen, die zu einer Fehlinterpretation der Ergebnisse führen könnten. Somit wird die interne Validität durch das gewählte Vorgehen auch für die ersten Fragestellungen optimiert.

## 6.2.2. Coachingsitzungen und -abschnitte

Da jede der acht Führungskräfte an fünf Coachingsitzungen teilnimmt, stehen somit insgesamt **40 Sitzungen** der Auswertung zur Verfügung. Auf der Analyseebene der Wirkfaktoren erhöht sich das N zusätzlich durch den hohen Auflösungsgrad des Ratingverfahrens, das 10-Minutenabschnitte beurteilt und damit **240 ausgewertete Sequenzen** zur Verfügung stellt. Diese werden jedoch nur in Fragestellung 3 und 5 ausgewertet, da ansonsten keine Variablen auf ähnlich hohem Auflösungsgrad zur Verfügung stehen. Dadurch kann die Fallzahl n dieser beiden Fragestellungen und damit die zugehörige Teststärke wesentlich erhöht werden.

Leider stehen bisher keine Erkenntnisse darüber zur Verfügung, wie stark die Aktivierung der Wirkfaktoren innerhalb einer Sitzung bzw. innerhalb eines Therapie- bzw.

---

<sup>1</sup> Intervallskalierte Variablen wurden durch einzelne T-Tests auf Gruppenunterschiede geprüft. Eine multivariate Varianzanalyse ergibt ebenso keinen signifikanten Unterschied.

<sup>2</sup> Die Chi-Quadrat-Tests wurden für qualitative Daten mit Nominalskalierung berechnet.

Coachingprozesses variieren und ob sich daher der detaillierte Auflösungsgrad rechtfertigen lässt oder ob dieser eher als eine nicht zu rechtfertigende Vergrößerung der Stichprobe durch Messwiederholungen interpretiert werden muss. Da dieses objektive Beurteilungskriterium fehlt, wird der bisherigen Forschungsstrategie entsprechend der hohe Auflösungsgrad verwendet.

Leider ist es sowohl schwierig als auch den Teilnehmern in dieser Untersuchung nicht zumutbar, den Erfolg einzelner 10-Minuten-Abschnitte getrennt einzuschätzen. Dennoch entsteht dadurch die bedauerliche Lage, dass einer zeitlich hoch aufgelösten unabhängigen Variable in den meisten Fragestellungen nur wesentlich gröber unterteilte Outcome-Kriterien gegenüber stehen.

### 6.2.3. Coachs und Coachingverfahren

Die Coachs der psychodramatischen Experimentalgruppe wurden über die psychodramatischen Institute vom Diplomanden selbst rekrutiert, der Coach der experimentellen Vergleichsgruppe vom Unternehmen selbst. Auch hierbei handelt es sich um **keine Zufallsstichprobe**, wodurch die externe Validität ebenfalls einschränkt wird.

Die drei Coachs dieser Studie beteiligen sich nach eigenen Angaben aus wissenschaftlichem Interesse, sowie Interesse an eigener Entwicklung und Auseinandersetzung mit neuen Konzepten. Letztlich kann auch die Möglichkeit zur Profilierung bei einem attraktiven Arbeitgeber und der Gewinnung von wissenschaftlich belegten Evaluationsergebnissen des persönlichen Erfolges mit den Ausschlag für die Beteiligung an der Studie gegeben haben. Eine Aufgeschlossenheit zu schulenübergreifendem Denken ist bei allen zu verzeichnen. Die finanziellen Anreize zur Teilnahme sind aufgrund des Pilotcharakters des Projektes gering.

Alle drei Coachs erfüllen die überprüfbaren **Qualitätsvoraussetzungen** von Coachs (s. Strukturqualität in Abschnitt 4.3.3 und Tabelle 4). Sie haben einschlägige psychologisch-methodische Ausbildungen absolviert und größtenteils mehrjährige Berufserfahrung als Coach, Trainerin und Führungskraft. Auch haben alle bereits selbst Mitarbeitergespräche geführt.

Die beiden **psychodramatischen Coachs** haben eine Ausbildung zum Psychodrama-Leiter an anerkannten Instituten abgeschlossen und arbeiten seit mehreren Jahren mit psychodramatischen Methoden mit Führungskräften. In der Umsetzung folgen beide der Anpassung der psychodramatischen Methode auf das Arbeitsfeld im Sinne von BUER insofern, als dass sie psychodramatische Methoden nur als einen Kommunikationsmodus unter mehreren einsetzen und sich daher nicht an den klassischen Aufbau einer komplett psychodramatischen Sitzung halten (BUER 2000, s.a. Abschnitt 4.2.6). Aus Tabelle 4 ist ersichtlich, dass die beiden Coachs sich allerdings in der Länge ihrer Erfahrung deutlich unterscheiden. Keiner der beiden hatte bisher Kontakt zu dem Unternehmen.

Die Coach, die für das **Vergleichscoaching** gewonnen werden konnte, arbeitet dagegen schon seit vielen Jahren als Personalentwicklerin, Trainerin und Coach für das Unternehmen. Sie hat daher eine langjährige Kenntnis der Unternehmenskultur und -abläufe, insbesondere auch bezogen auf die Konzeption der Mitarbeitergespräche. Da sie außerdem von der Abteilung Personalentwicklung für die Studie empfohlen wurde, scheint ihre Arbeit in dem Unternehmen soweit eindeutig erfolgreich zu sein. Da das Unternehmen neben seinem Renommé als Auftraggeber auch finanziell für Konkurrenten attraktiv ist, ist von einem sehr hohen, internen Vergleichsstandard bei

der Auswahl der Coachs auszugehen. Die vorhergehende Erfahrung der Vergleichscoach liegt ungefähr zwischen denen der beiden Psychodramatiker. Ihr Vorgehen entspricht den typischen Methoden im Coaching nach STAHL (2000): Sie arbeitet nach eigenen Angaben systemisch, gesprächstherapeutisch und zudem christlich fundiert, also wie die meisten Coachs eklektisch auf der Basis von ursprünglich psychotherapeutischen Methoden.

Tabelle 4: Merkmale der drei Coachs

Coach	1	2	3
<b>Coachingvariante</b>	Psychodrama	Psychodrama	Vergleich
<b>Trainingserfahrung</b>	14 Jahre	6 Jahre	8 Jahre
<b>Unternehmenskontakt</b>	0 Jahre	0 Jahre	15 Jahre
<b>Coachingerfahrung</b>	13 Jahre	4 Jahre	10 Jahre
<b>Führungserfahrung</b>	17 Jahre	3 Jahre	Vorhanden
<b>MAG-Erfahrung</b>	17 Jahre	MAG als MA und FK	MAG als FK, Trainings für das Unternehmen
<b>Berufsausbildung</b>	Dipl. Pädagoge und Theologe	Dipl. Pädagogin	Betriebs- und Führungspädagogin
<b>Ausbildungen</b>	PD-Leiter, PD-Supervisor, Supervisor DPSG, approb. Kinder- u. Jugendpsychotherapeut, Fortbildung in Syst. Familientherapie	Anerkannte PD-Leiterin, syst. Paar- und Familientherapie (Grundkurs)	Fortbildung in Systemischen Methoden

Die **geringe Anzahl** an teilnehmenden Coachs lässt sich in dieser Studie aufgrund der hohen Auswertungsdichte und damit verbundenen geringen Fallzahl nicht vermeiden. Da insgesamt nur acht Coachingprozesse untersucht werden und die Coachs nicht für Einzelstunden anreisen, kann keine größere Anzahl von Coachs einbezogen werden. Dies schränkt die externe Validität der Studie ein. In Bezug auf den Vergleich der beiden Verfahren leidet darunter auch die interne Validität, da nicht mit Sicherheit davon ausgegangen werden kann, dass gefundene Unterschiede auf die Methode und nicht die Personen der Coachs zurückgeht.

Im Vergleich zur typischen wirkfaktorenorientierten Prozessforschung ergibt sich durch die Beobachtung zweier völlig **unterschiedlicher Methoden** allerdings ein deutlicher Zuwachs an externer Validität, da eine Bestätigung der Erfolgsrelevanz der Wirkfaktoren in diesem völlig neuen Kontext deren empirisch fundierte Reichweite und allgemeine Gültigkeit deutlich erweitern könnte.

### 6.3. Zeitlicher Ablauf

Der konkrete zeitliche Ablauf der Studie gliedert sich wie folgt (s. Tabelle 5 und Ablaufplan im Anhang Abschnitt 11.1):

Tabelle 5: Zeitlicher Ablauf der Studie

Veranstaltung / Befragung	Termin	Dauer	Bemerkungen
Seminar	Februar bzw. Oktober 2003	3 Tage	Extern
Informationsveranstaltung für Teilnehmer	30.10.03	1 Std.	
Erstbefragung	30.10.03	Per Fragebogen	
Gruppenzuteilung	07.10.03	Information per e-mail	
5 Coachingsitzungen	11.11.03- 5.3.04	Je 60 Minuten	
Informationsveranstaltung für betroffene Mitarbeiter	Vor Beginn der jeweiligen MAGs	Ca. 20 Minuten	Nur bei Anfrage durch FKs
Mitarbeitergespräche	15.11.03- 1.4.04	Individuell	
Endbefragung	Nach der letzten Coachingsitzung	Per Fragebogen	
Ergebnisrückmeldung	Nach Ende der Diplomarbeit	Je nach Zielgruppe	

Alle Teilnehmer der Untersuchung inkl. der Kontrollgruppe nahmen 2003 an dem gleichen 3-tägigen externen **Seminar** bei demselben Trainer teil. Dieses Seminar vermittelt grundlegendes Wissen und Strategien in Bezug auf Mitarbeitergespräche allgemein und behandelt unternehmenstypische Themen, wie z.B. die Möglichkeit der Auslagerung der Leistungsbewertung in ein getrenntes Mitarbeitergespräch. In dem Methodeneinsatz ist es vielfältig. Es integriert Vorträge, Gruppendiskussionen und mehrere Rollenspiele. Die regelmäßigen Seminarbewertungen bzgl. dieses Seminars ergeben auch im Unternehmensvergleich eine sehr gute Qualität.

Zu Beginn der Diplomarbeit findet eine **einführende Informationsveranstaltung** für die Teilnehmer des Coachings statt. In dieser werden sie über die Ziele und den Ablauf der Studie, die auf sie zukommenden Befragungen und die Videoaufnahmen aufgeklärt. Es gibt ausreichend Zeit für Nachfragen. Insbesondere wird das Thema Anonymität ausführlich behandelt, um den Teilnehmern ein höchst möglichen Grad an Sicherheit und Vertrauen zu vermitteln. Außerdem wird das Angebot unterbreitet, in den einzelnen Abteilungen der Führungskräfte **Informationsveranstaltungen für die Mitarbeiter** durchzuführen, da diese über die Fragebögen zu den Mitarbeitergesprächen ebenfalls an der Studie mitwirken. Diese Informationsveranstaltungen wurden in insgesamt 6 von 12 Abteilungen jeweils vor dem Start der Mitarbeitergespräche durchgeführt. Unter diesen Abteilungen war auch eine der Kontrollgruppe.

Im Anschluss an die einführende Informationsveranstaltung findet die **Erstuntersuchung** statt, an der ebenfalls alle Führungskräfte der Kontroll- und Coachinggruppen per Fragebogen teilnehmen. Die Teilnehmer des Coachings werden daraufhin parallelisiert und randomisiert den beiden Coachingmethoden zugewiesen (s. Abschnitte 6.2 und 6.6.1; vgl. ROSSI et al. 1988, BORTZ & DÖRING 2001).

In einem Zeitraum von 3,5 Monaten finden anschließend pro Führungskraft insgesamt **fünf** einstündige **Coachingsitzungen** statt – mit einem Abstand von jeweils ca. drei Wochen.

Parallel dazu führen die Führungskräfte ihre diesjährigen **Mitarbeitergespräche**. Vorbedingung zur Teilnahme am Coaching ist, dass die Führungskräfte sich bereit

erklären, die Mitarbeitergespräche bereits zu Beginn des offiziellen Zeitraumes, also kurz nach dem Start der Coachings, zu beginnen und über die 3,5 Monate des Coachings einigermaßen gleichmäßig zu verteilen. Damit soll sichergestellt werden, dass in jedem Coaching auch ausreichend Erfahrungen zu reflektieren sind und das Transfercoaching möglichst praxisnah gestaltet werden kann.

Am Ende der drei Monate findet direkt im Anschluss an die letzte Coachingsitzung eine abschließende **Endbefragung** per Fragebogen statt.

Den teilnehmenden Führungskräften wird eine kurze zusammenfassende Information zu den wichtigsten allgemeinen **Ergebnissen der Diplomarbeit** nach deren Ende zugesagt. Den Coachs wird ein individuelles Rückmeldegespräch zu ihren persönlichen Ergebnissen angeboten, sowie die Teilnahme an einer unternehmensinternen Fortbildung auf Basis der Studienergebnissen ermöglicht. Während der Durchführung der Coachings werden keine Fragebögen eingesehen oder auffallende Zwischenergebnisse rückgemeldet.

## **6.4. Variablen und Messmittel**

### **6.4.1. Allgemeine Konzeption**

#### **6.4.1.1. Drei Formen der Messung**

Zur Beantwortung der Forschungsfragen sind drei Gruppen von Messungen nötig. Da es sich um eine Studie zur **Prozessforschung** handelt, ist die Gruppe, auf die sich das zentrale Augenmerk richtet, die der Prozessmessung (s. Abschnitt 6.4.2). Diese Variablen werden mit besonderem technischem, organisatorischem und wissenschaftlichem Aufwand erhoben: v.a. über Videoaufnahmen und anschließende detaillierte Videoanalysen bezogen auf die Wirkfaktoren und die psychodramatischen Techniken.

Um die Effektivität der Wirkfaktoren zu überprüfen sind zusätzlich **Outcome-Kriterien** zu messen (s. Abschnitt 6.4.3). Im Sinne des Linsenmodells von BRUNSWICK (1956, zitiert nach FAHRENBERG, KLEIN, PEPPER & ZIMMERMANN 1999) werden diese ebenfalls systematisch, umfassend und wissenschaftlich fundiert erhoben. Dabei finden insbesondere Kirkpatrick's Evaluationsebenen Beachtung und es wird entsprechend der Diskussion in der Literatur (s. Abschnitt 4.4) als zentrales Kriterium nicht nur die übliche subjektive Rückmeldung der Teilnehmer sondern ein verhaltensnahes Transferkriterium gewählt: die Mitarbeitergespräche, die v.a. im Sinne der Unternehmensstrategie und mehrperspektivisch evaluiert werden.

Letztlich ist es aufgrund der kleinen Stichprobengröße für eine dennoch ausreichende Teststärke unumgänglich, auch eine Reihe von **Kovariablen** zu erfassen und somit die untersuchten Effekte überlagernden Störgrößen kontrollieren zu können. Die Kovariablen dienen neben der statistischen Kontrolle v.a. der Parallelisierung der Experimentalgruppen (s. Abschnitte 6.2.1 und 6.6.1). Sie werden entsprechend der bereits dargestellten Literatur (Abschnitt 4) danach ausgewählt, ob sie einen potentiellen Einfluss auf den Erfolg des Psychodramas, des Coachings, des Transfers oder der Mitarbeitergespräche haben könnten. Bei dieser Auswahl wird explizit nicht restriktiv vorgegangen. Tatsächlich weniger hilfreiche Kovariablen können ohne Probleme nachträglich aussortiert werden. Jedoch sind nicht erhobene Variablen im Nachhinein nicht mehr zu erkennen und damit auch nicht mehr kontrollierbar.

Eine Übersicht über alle Fragebögen, ihre Variablen und Ursprünge ist im Anhang in Abschnitt 11.3.4 enthalten. Eine kürzere, zusammenfassende Darstellung findet sich zudem im Abschnitt 6.4.5. Die Instrumente selbst sind im Anhang unter Abschnitt 11.3 zu finden.

### 6.4.1.2. **Gestaltung der Fragebögen**

Alle verwendeten **Fragebögen** sind im Layout möglichst ansprechend und v.a. einheitlich gestaltet, um einen konsistenten, schnell wieder erkennbaren positiven Bezug zu der Diplomarbeit zu gewährleisten. Dies ist von besonderer Bedeutung, da in dieser Studie ein hohes Vertrauen der Teilnehmer darin notwendig ist, dass ihre Angaben tatsächlich nur dem Versuchsleiter zu Gesicht kommen. Dieser ist in Bezug auf Daten und Informationen zu Einzelpersonen auch gegenüber dem Unternehmen zur Verschwiegenheit verpflichtet. Alle Bögen sind auf der ersten Seite mit folgenden Absätzen versehen, die v.a. **Transparenz** und Vertrauen und damit möglichst valide Daten gewährleisten sollen:

- Ein kurzes Anschreiben, das den Einsatz und die verfolgten Ziele des Fragebogens erklärt.
- Eine Aufklärung über die **Anonymität** der Datenerhebung, -auswertung und -verwertung (insbesondere innerhalb des Unternehmens): So werden auf allen Bögen anonyme Codes verwendet, die nur der Diplomand zuordnen kann. Außerdem wird mit dem Unternehmen vereinbart, dass keinerlei Daten intern weitergegeben werden, die Rückschlüsse auf Einzelpersonen zulassen.
- Allgemeine Hinweise zur Bearbeitung.

Zur Sicherung der **Anonymität der Coachs** erhält das Unternehmen zum Abschluss nur eine gekürzte Version dieser Diplomarbeit, in der der Vergleich zwischen den beiden Coachingmethoden nicht mehr enthalten ist, da ansonsten – aufgrund deren geringer Zahl – ein Rückschluss auf die Qualität der Arbeit der einzelnen Coachs möglich gewesen wäre.

### 6.4.1.3. **settingspezifische Anpassung der Instrumente**

Da nur wenige Coaching-spezifischen Instrumente zur Verfügung stehen und die theoretischen Konzepte der klinischen Veränderungstheorien entnommen sind, muss in den meisten Fällen auf Untersuchungsinstrumente zurückgegriffen werden, die für andere Bereiche konzipiert, untersucht und optimiert wurden.

Alle Fragebögen und Ratingverfahren werden daher sprachlich und inhaltlich an das Setting Coaching bzw. Mitarbeitergespräch angepasst und daraufhin in **Voruntersuchungen** mindestens zwei Mitarbeiterinnen der Personalentwicklungsabteilung, sowie einer Vertreterin des Betriebsrates, die Bogen zum Coaching zusätzlich den beteiligten Coachs gegeben. Deren Rückmeldungen zur Verständlichkeit und Passung der Sprache zum betrieblichen Setting, sowie zur inhaltlichen Relevanz werden berücksichtigt und in die Endfassungen integriert. Die Coachs hatten keinen Einfluss auf die Inhalte, sondern nur auf die Formulierungen der Items. In einzelnen Fällen wurden auf Anregung derselben zusätzliche Fragen konstruiert. Dies ist in den folgenden Abschnitten jeweils erwähnt.

Durch diese Anpassungen entsteht eine Reihe von ganz neuen und settingspezifisch angepassten Instrumenten, die auch für weitere Forschung verwendet werden können.

Generell wird versucht eine gute **Balance aus Ökonomie, sowie** möglichst hoher **Reliabilität** und Validität zu erreichen. Die Reduzierung des Aufwandes für die Betroffenen ist deshalb zentral, da die Motivation erhalten werden muss, die Fragebögen gewissenhaft und damit valide auszufüllen. Zu lange Fragebögen könnten dazu

führen, dass sie im Zeitdruck der Führungskräfte ‚blind gekreuzt‘ werden. Dem steht die Tatsache gegenüber, dass sich die Reliabilität und damit auch die Validität von Fragebögen mit Länge und **Fragenanzahl** systematisch erhöhen, da sich fragenspezifische Fehlervarianz gegenseitig neutralisiert (AMELANG & ZIELINSKI 1997).

Da in der vorliegenden Untersuchung eine Vielzahl von unterschiedlichen Fragebögen eingesetzt wird, werden entsprechend der obigen Überlegungen einige Originalbögen in der ursprünglichen Länge gekürzt, um die Probanden nicht zu überfordern. Wo es möglich ist, werden dafür vorhandene empirische Daten zur Itemanalyse genutzt, um trotzdem eine möglichst hohe Fragebogengüte zu erhalten (s.u. bei der Beschreibung der jeweiligen Fragebögen).

#### 6.4.1.4. **Antwortskalen**

Die **Antwortskalen** der Originalfragebögen werden, wenn das Instrument nicht selbst entwickelt wird, zur besseren Vergleichbarkeit der Forschungsergebnisse mit anderen Arbeiten beibehalten. Ist kein Original als Orientierung vorhanden, so wird eine 5-stufige verbal verankerte Skala nach ROHRMANN (1978) verwendet.

#### 6.4.2. **Prozessmessung**

Das Herzstück der Diplomarbeit besteht in der Messung der zentralen Konzepte und unabhängigen Variablen: der vier **Wirkfaktoren** nach GRAWE (1998). Da diese nicht experimentell kontrolliert werden können, ohne das Coaching dadurch extrem unnatürlich werden zu lassen, muss ihre Aktivierung im Coachingprozess nachträglich möglichst detailliert und valide erfasst werden (Abschnitt 6.4.2.1 und 6.4.2.2). Eine experimentelle Kontrolle des Wirkfaktoreneinsatzes ist besonders schwierig, da die Wirkfaktoren im natürlichen Verlauf eines Coachings erstens sehr individuell und situativ und zweitens nicht notwendigerweise bewusst eingesetzt werden.

Für die fünfte Fragestellung müssen zusätzlich die verwendeten **psychodramatischen Methoden** erfasst werden. Dafür werden die vorhandenen Videos anhand eines eigens entwickelten Manuals ausgewertet (Abschnitt 6.4.2.3).

##### 6.4.2.1. **Cubus-Analyse**

Das charakteristische Verfahren zur Messung der verwendeten Wirkfaktoren ist die Videoanalyse. Dazu stehen zwei in Bern entwickelte **Ratingmanuale** unterschiedlicher Komplexität zur Verfügung: die Cubus-Analyse (GRAWE, REGLI & SCHMALBACH 1994 und HARTWANGER 1996) und die Wirkfaktorenanalyse (GRAWE, REGLI, SMITH & DICK 1999, SMITH, GRAWE, REGLI & DICK 1998). Die Wirkfaktorenanalyse ist eine Weiterentwicklung der Cubus-Analyse und damit v.a. von deutlich höherer Komplexität, die über die Erfassung der vier Wirkfaktoren weit hinausgeht: Die Wirkfaktorenanalyse erfasst insgesamt fünf Dimensionen, von denen sich nur zwei auf die vier Wirkfaktoren beziehen. Die konsistenztheoretische Mikroprozessanalyse von GASSMANN & GRAWE (2003) ist für diese Untersuchung viel zu detailliert. Aus diesem Grund ist die Cubus-Analyse am besten geeignet. Im mündlichen Gespräch wurde das Vorgehen auch von der Berner Forschungsgruppe ausdrücklich nahegelegt: Sie rieten dem Versuchsleiter von der Verwendung der Wirkfaktorenanalyse ab und empfahlen ihm ebenso wie der Freiburger Forschungsgruppe um Dr. Schramm, auf die klarer strukturierte Cubus-Analyse zurückzugreifen.

Dieses Ratingsystem ist für den therapeutischen Kontext konzipiert und untersucht worden. Seine Übertragbarkeit auf den Coachingkontext ist nun Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit. Eine erfolgreiche Anwendung lässt sich aufgrund der theoretisch hergeleiteten Kompatibilität der Grundkonzeption erwarten (s. Einführung in die Thematik insbesondere Abschnitt 4.1).

### Das Original und notwendige Anpassungen

Mit Hilfe der **Cubus-Analyse** werden ca. 10-minütige Abschnitte der Coachingsitzungen durch einen unbeteiligten trainierten Beobachter, hier den Diplomanden, ausgewertet. Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Aktivierung der vier Wirkfaktoren durch den Therapeuten bzw. Coach, sowie dem Beziehungsverhalten der beiden Beteiligten, das auch dem Wirkfaktor Ressourcenaktivierung zugerechnet wird (s. Abschnitt 4.1.3.1) – die aktivierte Ressource ist in diesem Fall die ‚Coachingbeziehung‘. Zusätzlich dazu wird durch zwei Items erfasst, inwiefern der Prozess im Coaching interpersonal oder intrapersonal ausgerichtet ist. Zentral ist, dass – abgesehen von den Skalen zum Klientenverhalten – nicht die Wirkung des Coaching, sondern nur die durch das Coachverhalten potentiell ausgelöste Wirkung geratet wird. Das drückt sich in Formulierungen wie „Der Coach arbeitet aktiv darauf hin, dass...“ aus. Weitere Skalen beschreiben direkt das Verhalten des Coachs. Dieses Vorgehen erleichtert und objektiviert das Rating deutlich, da nicht über nicht sichtbare (weil innere) Wirkungen bei dem Klienten spekuliert werden muss. Beurteiltes Kriterium ist immer das direkt beobachtbare Verhalten des Coachs.

Die Cubus-Analyse wurde von HARTWANGER (1996) einer **Faktoren- und Itemanalyse** unterzogen. In dieser Studie wird mit der von ihr korrigierten Fassung gearbeitet. Alle Skalen des Originals haben daher einen Konsistenzkoeffizienten von mindestens 0,7 und alle Items eine Trennschärfe von mindestens 0,2.

Für die **Reliabilität** geben BLEICHENBACHER & PREISWERK (1998) sehr gute Werten an: Die berichteten Interraterreliabilitäten variieren zwischen 0,63 und 0,91.

Die **Validität** des Ratingsmanuals lässt sich v.a. aus der theoretischen Fundierung ableiten, es liegen jedoch keine Studien zur empirischen Konstruktvalidierung vor. Das gleiche gilt für eine diskriminative Validierung der einzelnen Skalen. Eine Ausnahme bilden die Skalen zum Beziehungsverhalten die bereits vorher vorliegenden, validierten Instrumenten entnommen wurden (s.u.). Als Hinweise auf eine generell hohe Kriteriumsvalidität der Skalen können die Studien der wirkfaktorenorientierten Prozessforschung gewertet werden (s. Abschnitt 4.1.5).

Die **Antwortskala** wurde zunächst aus der aktuellsten Variante der Cubus-Analyse von BLEICHENBACHER & PREISWERK (1998) übernommen. Sie ist fünfstufig und entspricht der von ROHRMANN (1978) empirisch geprüften, verbal und numerisch verankerten Antwortskala. Nachdem die erste Überprüfung der Interraterreliabilität am Beginn der Studie keine zufrieden stellenden Ergebnisse ergab, wurde die Skalierung komplett **überarbeitet**. Dafür wurde die verhaltensnähere und Item-spezifischere verbale Verankerung der Wirkfaktorenanalyse übertragen (s. SMITH et al. 1998). Sie unterscheidet je nach Frage zwischen Intensitätsratings, Quantitätsratings und bewertenden Qualitätsratings oder liefert eindeutige Regeln zu einer kombinierten Betrachtung.

Das aktuellste und ausführlichste vorhandene **Ratingmanual** stammt ebenfalls von BLEICHENBACHER & PREISWERK (1998). Es definiert alle Items und gibt eine Vielzahl von Beispielen, die ein reliables Rating erleichtern sollen.

Da das Manual für den therapeutischen Kontext erarbeitet und optimiert wurde, muss es an einigen Stellen **umformuliert** werden, um es für den Coachingbereich brauchbar zu machen. Dies betrifft insbesondere die Formulierungen „Coach“ und „Klient“ im Gegensatz zu „Therapeut“ und „Patient“. Des Weiteren wurden „Problem“ und „Schwierigkeit“ durch „Thema“, sowie „schwierige Situation“ durch „herausfordernde Situation“ ersetzt. Diese Formulierungen begründen sich in der Tatsache, dass Coaching und besonders Transfercoaching weniger eindeutig auf Probleme fokussiert als Therapie, sondern v.a. auch entwicklungsorientiert arbeitet (s. Abschnitt 4.3.1). Im Coaching sollen nicht nur Probleme beseitigt, sondern auch nicht-pathologische Gewohnheiten verändert und optimiert werden.

Damit ändert sich die **Bedeutung des Wirkfaktors Problemaktualisierung** geringfügig. Dieser müsste im Kontext des Coaching somit in „Themenaktualisierung“ umbenannt werden, was um die Vergleichbarkeit mit anderer Forschung zu erhalten, nicht erfolgt.

Wichtig ist, dass der Wirkfaktor gerade aufgrund der beschriebenen Umformulierungen seine Bedeutung behält, die Grawe in seiner Veränderungstheorie erarbeitet hat: Aktivierung des zu verändernden Themenfeldes in möglichst umfassender Weise, so dass Veränderung aller beteiligten (den Status quo stabilisierenden) Prozesse ermöglicht wird, auch wenn diese im impliziten Gedächtnis gespeichert sind (s. Abschnitt 4.1.3.2). Die Umformulierung der Items gewährleistet dies.

Die hier **verwendete** Version der Cubus-Analyse besteht somit aus folgenden **Skalen**:

- Beziehungsverhalten des Coach (in Anlehnung an „Interaktionsratingskalen“ von In-Albon 1984; zitiert nach HARTWANGER 1996) mit den Skalen:
  - Strukturierendes Verhalten des Coach: 5 Items
  - Distanzierendes Verhalten des Coach: 6 Items
- Beziehungsverhalten des Klienten (in Anlehnung an die „Structural Analysis of Social Behavior“ von Benjamin 1974; zitiert nach HARTWANGER 1996) mit den Skalen:
  - Kooperatives Verhalten des Klienten: 5 Items
  - Aggressives Verhalten des Klienten: 4 Items
  - Defensives Verhalten des Klienten: 4 Items
- Vier Wirkfaktoren:
  - Klärung: 4 Items
  - Bewältigung: 4 Items
  - Ressourcenaktivierung: 7 Items
  - Problemaktualisierung: 5 Items

Die 2 Items der Originalversion, die die interpersonale vs. intrapersonale Ausrichtung der behandelten Themen bewerten, werden gestrichen, da sie im Gegensatz zu den Beziehungsskalen keinen direkten Bezug zu den vier Wirkfaktoren haben.

### **Das Auswertungsverfahren**

Die **Auswertung** der Bänder gliedert sich **in drei Phasen**:

1. Erste Sichtung der vollständigen Sitzung mit Transkription in Stichworten: Alle Äußerungen und Handlungen von Coach und Klient werden in Stichworten handschriftlich festgehalten.
2. Bestimmung der Sitzungsabschnitte: die tatsächliche Länge der Sitzungen wird in sechs gleichlange Abschnitte unterteilt.

3. Zweite Sichtung, Kategorisierung und Rating der einzelnen Abschnitte: Während der zweiten Sichtung der Sitzungen werden alle Interventionen des Coachs und die Reaktionen des Klienten mit farbigen Kürzeln für die verschiedenen Items versehen. Höhere Intensität wird durch ein- bzw. zweifache Unterstreichung symbolisiert. Die Quantität der Interventionen ist direkt aus der Rate der jeweiligen Kürzel ableitbar. Diese gut sichtbare Kategorisierung dient beim Rating als Gedankenstütze und zur Absicherung eines objektiven und diskriminativen Ratings. Durch die spezifische und verhaltensnahe Markierung soll die Anfälligkeit z.B. gegenüber einem ausstrahlenden Gesamteindruck deutlich reduziert werden (s. KEßLER 1992).

### **Das Ratertraining und die Bestimmung der Raterreliabilitäten**

In dem Rating der Skalen wurde der Diplomand innerhalb der Forschungsgruppe von Dr. Schramm intensiv trainiert. In dem insgesamt **3,5-tägigen Ratertraining** wurden mehrere Beispielbänder gesehen und probegeratet, die Ergebnisse verglichen und Unterschiede diskutiert. Ein Gegenrating aus Bern (Dr. Regli und Dr. Gassmann) von zwei Videobändern wird als „Golden Standard“ verwendet. Dr. Schramm selbst arbeitet seit mehreren Jahren mit der Cubus-Analyse. Da die Freiburger Forschungsgruppe im klinischen Bereich forscht, fand auch das Training schwerpunktmäßig anhand von Aufzeichnungen therapeutischer Sitzungen statt. Dennoch konnten auch zwei Coachingbänder ausgewertet und die unterschiedlichen Bewertungen vergleichend analysiert werden.

Da die Interraterreliabilitäten nach dem Training in der gesamten Gruppe noch nicht hinreichend gut waren, wurde die Antwortskala wie oben beschrieben überarbeitet. Zusätzlich wurde vom Diplomand selbst ein **1,5-tägiges Ratertraining** organisiert, das spezifisch auf den **Coachingkontext** hin ausgerichtet war und auch die neue Antwortskala mit einbezog. Dabei wurde auch das Ratingmanual auf Schwachstellen hin überarbeitet. Diese Überarbeitung hatte folgendes Ergebnis:

1. *Komplexe Nebenwirkungen werden nicht mehr geratet:* Jede Intervention eines Coachs hat sehr komplexe Nebenwirkungen. So sollte z.B. jede klärende Intervention indirekt auch immer den Umgang mit dem Problem erleichtern, da ein besserer Überblick auch effektivere Reaktionen ermöglicht. Damit werden die Grenzen zwischen den Wirkfaktoren jedoch verwischt und in Folge dessen auch das trennscharfe bzw. diskriminative Rating erschwert. Zusätzlich ist die Antizipation von Nebenwirkungen generell schwer zu objektivieren und sollte daher der nachfolgenden evaluativen Forschung überlassen werden.
2. *Klarere Abgrenzung zwischen ähnlichen Items:* Viele Items einer Skala sind allein durch ihre Formulierung nicht eindeutig voneinander abgrenzbar. Auch das Ratingmanual von BLEICHENBACHER & PREISWERK (1998) liefert dazu oft keine eindeutigen Hinweise. Entsprechende Abgrenzungen wurden daher im Training besonders ausführlich besprochen.

Auf dieser Basis wurden im Ratertraining erneut zwei Coachingsitzungen gemeinsam ausgewertet, Unterschiede in der Bewertung besprochen und sich daraus ergebende Fragen geklärt.

Damit konnten die beiden wichtigsten **Quellen geringer Raterübereinstimmung beseitigt** werden (WIRTZ & CASPAR 2002). Diese sind:

- Die Rater schätzen die Ausprägungen auf der ursprünglichen Merkmalsdimension unterschiedlich ein -> Überarbeitung und Präzisierung der Antwortskala.
- Die Rater sind sich nicht einig, welche Merkmale beurteilt werden soll -> klarere Abgrenzung der Items, keine Nebenwirkungen raten.

Erst nach diesem zweiten ausführlichen Training wird mit der Auswertung der Videobänder begonnen. Bereits nach dem ersten Training ausgewertete Bänder werden mit dem neuen Vorgehen erneut ausgewertet.

Die **Interraterreliabilität** wird anhand von vier Sitzungen – je Coachingmethode zwei – zu einer Kontrollraterin bestimmt (für die statistische Prozedur s. Abschnitt 6.6.2). Die Kontrollraterin, Diplomandin am gleichen Institut wie der Autor, nimmt ebenfalls an beiden Trainingsstufen teil. Sie ist zudem wissenschaftliche Hilfskraft in der Forschungsgruppe um Dr. Schramm an der Psychiatrie der Universität und wird sich in ihrer Diplomarbeit ebenfalls der Cubus-Analyse bedienen. Daher ist bei ihr gute Fachkenntnis und hohes Interesse vorhanden.

Pro Coachingmethode werden zufällig eine Sitzung vom Beginn und eine vom Ende des Prozesses gewählt. Wird ein Klient dabei zweimal ausgewählt, wird der Auswahlprozess wiederholt. Dem entsprechend wird darauf geachtet, dass die beiden ausgewählten psychodramatischen Sitzungen nicht vom gleichen psychodramatischen Coach stammen.

Die **Intraraterreliabilität** wird anhand von zwei zufällig ausgewählten Sitzungen – je Coachingmethode eine – bestimmt (s. Abschnitt 6.6.2). Die Bestimmung dieser beiden Sitzungen geschieht erst, nachdem alle Bänder fertig ausgewertet sind, um Erinnerungseffekte zu minimieren. In die Auswahl kommen alle Bänder, die in der ersten Hälfte der Auswertungsphase ausgewertet werden, so dass mindestens zwei Wochen zwischen den beiden Auswertungen liegen, in denen über 17 andere Videos gesichtet werden. Die Sitzungen, anhand derer bereits die Interraterreliabilität bestimmt wurde, werden von der Auswahl ausgeschlossen. Diese Entscheidung begründet sich in der starken vorherigen Auseinandersetzung mit den Sitzungen, durch die die Intraraterreliabilität positiv verzerrt werden könnte.

#### 6.4.2.2. **Sitzungsbögen Coaching**

Die Aktivierung der **Wirkfaktoren** wird noch aus zwei weiteren Perspektiven gemessen: **aus Sicht des Coachs und der gecoachten Führungskraft**. Dabei ist allerdings der zeitliche Auflösungsgrad geringer, um den Aufwand für die Beteiligten nicht unverträglich zu vergrößern. Entsprechend beantworten die beiden am Coaching direkt Beteiligten je einen Fragebogen nach jeder Coachingsitzung, dessen Fragen sich auch auf die gesamte Sitzung beziehen.

#### **Die Originale und nötige Anpassungen**

Dafür werden zwei Fragebögen der PSYCHOTHERAPEUTISCHEN PRAXISSTELLE DER UNIVERSITÄT BERN, die Stundenbögen zur Auswertung von Therapiestunden (2000a und 2000 b), auf das Coachingsetting angepasst. Beide werden vom Versuchsleiter dem neuen Setting entsprechend umformuliert. Dabei betreffen die Änderungen die gleichen Punkte wie unter Abschnitt 6.4.2.1 für die Cubus-Analyse beschrieben. Einige zusätzliche **sprachliche Änderungen** sind nötig, um den Bogen den anderen

Sprachgewohnheiten der Coachs und Führungskräfte anzupassen (s. Anhang Abschnitt 11.3.1).

Des Weiteren wird auch hier die Länge der Bögen gekürzt, um die Belastung der Beteiligten möglichst gering zu halten, die noch mehrere andere Fragebögen auszufüllen haben. Da keine veröffentlichten empirischen Daten vorliegen, die zur **Itemselektion** genutzt werden können, wird nach inhaltlicher Sichtung von ähnlichen Itempaaren je eines herausgestrichen. So wird der Itemsatz in beiden Fällen um 10 Fragen reduziert.

Für die allgemeine Gestaltung der Fragebögen s. Abschnitt 6.4.1..

Die **originalen Stundenbögen** wurden in Bern in Zusammenarbeit mit anderen deutschen Instituten aus Items verschiedener, vorher existierender Stundenbögen zusammengestellt, mehrfach revidiert und verbessert. Sie werden in der psychotherapeutischen Praxisstelle der Universität Bern seit vielen Jahren routinemäßig eingesetzt. Bedauerlicherweise gibt es keine veröffentlichten Untersuchungen zu deren empirischer Validität. Sie können daher ausschließlich als **theoretisch und Experten-validiert** gelten. Dies aber sicherlich sehr gut. Interessant wäre insbesondere der Zusammenhang zwischen der in den Stundenbögen erhobenen subjektiven Reaktion und Bewertung einer Sitzung zu längerfristigen und verhaltensnäheren Outcome-Variablen. Für letzteres ist eine Überprüfung im Rahmen dieser Studie vorgesehen.

Die **Antwortskala** ist siebenstufig und verbal verankert. Im Sinne der besseren Vergleichbarkeit der Forschungsergebnisse wird sie identisch übernommen.

### Prozess- vs. Erfolgsmessung

Äquivalent zu den Berner Versionen existieren nun je eine **Version des Sitzungsbogens** für den **Klienten und** eine für den **Coach**, die nach jeder Coachingsitzung von beiden ausgefüllt werden (die Fragebögen sind im Anhang in den Abschnitten 11.3.11 und 11.3.12 zu finden). In Bern werden sie normalerweise ausschließlich zur Bewertung des Erfolges einer Sitzung benutzt (z.B. SMITH & GRAWE 2003, im Druck). Da die meisten Items aber eine deutliche **Konfundierung mit den Wirkfaktoren** aufweisen, eignen sie sich ebenfalls zur Prozessmessung und damit zur Validierung der Ratingergebnisse geeignet. GRAWE, CASPAR & AMBÜHL (1990 a) haben die Stundenbögen in Ergänzung zu den damaligen Ratingsystemen zur Prozessmessung genutzt, jedoch ohne dass ein systematischer Vergleich zwischen den verschiedenen verwendeten Instrumenten angestrebt war.

Die Konfundierung der Sitzungsbogenitems mit den Wirkfaktoren wurde im mündlichen Gespräch auch in Bern von Dr. Regli bestätigt (Regli, pers. Mitteilung, Oktober 2003). Als Beispiel sollen folgende besonders prägnante Items gelten (für weitere s. die Bögen im Anhang):

- Sitzungsbogen Führungskraft:
  - „Heute war ich gefühlsmäßig stark beteiligt.“
- Sitzungsbogen Coach:
  - „Heute habe ich gezielt darauf hingearbeitet, den Coachee gefühlsmäßig zu involvieren.“
- Cubus-Analyse Faktor Problemaktualisierung:
  - „Der Coach arbeitet gezielt darauf hin, den Klienten gefühlsmäßig zu involvieren.“

Daraus wird ersichtlich, dass insbesondere die Version für den Coach und das Ratingmanual die gleichen Fragen, nur aus zwei unterschiedlichen Perspektiven, stellen. Die Version des Sitzungsbogens der Führungskraft erhebt dagegen darüber hinaus, ob die Intervention des Coachs auch bei dem Coachee angekommen ist und ihre angestrebte Wirkung entfaltet hat.

Demnach handelt es sich bei den entsprechenden Items des **Sitzungsbogens der Führungskraft** streng genommen um **eine Mischform** zwischen Prozess- und Erfolgsmessung. Sie sind einerseits der Prozessmessung zuzuordnen, da sie diesen detailliert in Gestalt der aktivierten Wirkfaktoren abbilden. Andererseits handelt es sich auch um – allerdings sehr proximale – Evaluationskriterien, da sie erheben, ob die mit der Intervention angestrebte Wirkung beim Klienten auch tatsächlich erreicht wird. Die Wirkfaktoren-Items des Coachbogens dagegen sind eindeutig der Prozessmessung zuzuordnen, da sie nur die Intention und nicht den Erfolg der Intervention abfragen.

### Abschnitte des Bogens

Die beschriebene Konfundierung gilt nicht für alle Items der Sitzungsbögen. Ein zweiter Teil der Bögen erfasst eindeutig für die Prozesssteuerung relevante und nicht konfundierte Informationen. Es handelt sich um Fragen, die die **individuell unterschiedliche Ausgangssituationen** auf Seiten des Klienten erfassen sollen, auf die die Coachs wahrscheinlich mit unterschiedlichen Strategien reagieren müssen, wenn sie erfolgreich coachen wollen. Diese Fragen dienen einer v.a. detaillierteren Prozessforschung, die den Rahmen dieser Arbeit gesprengt hätten, für weitere Forschung hingegen sehr interessante Informationen liefern könnten.

So erfasst der erste Abschnitt des Sitzungsbogens der Führungskraft das **zwischenzeitliche Geschehen** seit der vorhergehenden Sitzung **und** seine **Ausgangslage** zu Beginn des Coachings. Beispielsweise, ob der Klient mit guter oder eher schlechter Grundstimmung in die Sitzung kommt. Dieser Teil des Bogens wird dementsprechend auch vor Beginn des Coachings ausgefüllt.

Die letzten fünf Items des Bogens für den Coach werden zusätzlich konstruiert und sollen für das Coaching **typische Probleme** aus Sicht des Coachs abbilden. Diese Probleme wurden in Vorgesprächen mit den drei beteiligten Coachs und internen Coachs des Unternehmens erhoben und können daher ebenfalls für die Prozesssteuerung relevant sein. Gleiches gilt für ein aus den Berner Bögen übernommenes Item.

Zuletzt sind in beiden Bögen noch einzelne Items enthalten, die den Erfolg der Sitzung direkt abfragen und daher für die Prozessmessung definitiv nicht interessant sind.

Folglich besteht der Sitzungsbogen Coaching **Version Führungskraft** aus folgenden **Items**:

- Motivationale Klärung: 3 Items
- Problembewältigung: 1 Item
- Ressourcenaktivierung: 7 Items
- Problemaktualisierung: 3 Items
  
- Zwischenzeitlicher Fortschritt und individuelle Ausgangslage im Coaching: 9 Items
  
- *direkte Erfolgsbeurteilung: 2 Items (keine Prozessmessung)*

Der Sitzungsbogen Coaching **Version Coach** besteht aus folgenden Skalen:

- Motivationale Klärung: 3 Items
- Problembewältigung: 2 Items
- Ressourcenaktivierung: 5 Items
- Problemaktualisierung: 3 Items
  
- Typische Problemlagen im Coaching:
  - Allgemeiner Widerstand: 1 Item
  - Widerstand gegen psychodramatische Übungen: 1 Item
  - Klagen: 1 Item
  - Therapiebedarf: 3 Items
- Zwischenzeitlicher Fortschritt: 1 Item
  
- *Direkte Erfolgsbeurteilung: 1 Item (keine Prozessmessung)*

Die geringe **Anzahl der Items** zur Problembewältigung ist auf die entsprechend geringe Anzahl an Items in den beiden Originalbögen zurückzuführen. Dadurch könnte die Reliabilität und Güte dieser Skala beeinträchtigt werden. Dies wird in den Voranalysen des Ergebnisteils bewertet werden.

Die hohe Itemanzahl im Bereich Ressourcenaktivierung korrespondiert ebenfalls mit den Originalen und geht auf die zentrale Bedeutung der Therapie-Beziehung zurück, die daher auch besonders detailliert erhoben wird (s. Abschnitt 4.1.3.1).

#### **6.4.2.3. Ratingmanual der psychodramatischen Methoden**

Die Videos der psychodramatischen Coachings werden zusätzlich über ein **vom Diplomanden entwickeltes Rating** ausgewertet. Dieses Rating beobachtet die Dauer der jeweils verwendeten Methoden pro Sitzungsabschnitt. Mit Hilfe dieser Daten kann der empirische Zusammenhang zwischen den verwendeten Methoden und den dadurch aktivierten Wirkfaktoren festgestellt werden (Fragestellung 5).

Um eine optimale Korrespondenz der Daten zu gewährleisten, wird die **Einteilung in Sitzungsabschnitte** daher direkt aus der Cubus-Analyse übernommen,

Das **Ratingverfahren** ist **rein quantitativ**. Die Qualität oder Intensität der Intervention werden nicht beurteilt. Entsprechende Daten werden bereits durch die Skalen zum Beziehungsverhalten des Coachs in der Cubus-Analyse gewonnen, wo z.B. die Kompetenz oder die Sicherheit des Auftretens des Coachs beobachtet wird. Festgehalten wird hier die Anzahl der Minuten pro Abschnitt, in denen eine entsprechende Methode verwendet wird. Es wird damit auch nur die Dauer und nicht die Häufigkeit eines Verhaltens erfasst: Mehrmalige Verwendung einer Technik in derselben Minute wird nicht mehrfach gewertet. Als Maßstab gelten die Minuten der im Videoband mitlaufenden Zeitanzeige.

Kriterium für das Rating ist die **tatsächliche Umsetzung der Intervention**. Geratet wird erst, wenn das Rollenspiel beginnt bzw. der Klient einen Vorschlag des Coach auch wirklich umsetzt. Wird vom Coach beispielsweise ein Rollentausch vorgeschlagen, woraufhin der Klient auch seinen Platz wechselt, aber immer noch aus seiner eigenen Sicht und Position spricht (also über den Mitarbeiter und nicht als dieser), so findet kein Rating statt.

Die **Verhaltensstichprobe** für das Ratingsystem wurde aus Beschreibungen der zentralen Techniken des Psychodramas in den psychodramatischen Standardwerken generiert (ZEINTLINGER-HOCHREITER 1996, LEUTZ 1974, ERLACHER-FARKAS & JORDA 1996). Da die beiden psychodramatischen Coachs nicht nach dem Standard-Phasenmodell des Psychodrama arbeiten, sondern psychodramatische Methoden in das Coachinggespräch einbauen, entfällt die psychodramatische Erwärmungsphase vollständig: Die Coachs greifen die Themen des Rollenspieles direkt aus dem Gespräch auf und die Klienten sind dadurch bereits auf das Thema eingestimmt. Dem entsprechend werden im Ratingverfahren auch nur die Techniken der Aktionsphase und der Integrationsphase erfasst (s. Abschnitt 4.2.3). In der Aktionsphase werden zusätzlich zu den Techniken auch die Realitätsebenen des Rollenspiels gemäß der Einteilung in Abschnitt 4.2.3 unterschieden.

Somit besteht der Ratingbogen für die psychodramatischen Methoden aus folgenden **Abschnitten** (s. Bogen im Anhang, Abschnitt 11.3.3):

- |  |          |
|--|----------|
| • Gesamtskala:                                       | 1 Item   |
| • Psychodramatische Phasen:                          | 2 Items  |
| • Realitätsebenen in der Aktionsphase:               | 5 Items  |
| • Psychodramatische Techniken der Aktionsphase:      | 10 Items |
| • Psychodramatische Techniken der Integrationsphase: | 4 Items  |

Somit ist je Minute festzuhalten, welche Technik und welche Realitätsebene im Coaching realisiert werden. Die beiden Items zu den psychodramatischen Phasen werden nicht separat geratet, sondern leiten sich direkt aus den verwendeten Techniken bzw. Realitätsebenen der jeweiligen Phase ab. Die Gesamtskala ergibt sich dem entsprechend aus allen Methoden. Damit kann das Ausfüllen dieser Abschnitte im Nachhinein geschehen und erfordert keine zusätzliche Aufmerksamkeit des Raters.

Definitiv für den Wechsel in eine psychodramatische Realitätsebene werden zwei **Kriterien** festgelegt. Diese sind jeweils hinreichend aber nicht notwendig:

- *Eine Person wechselt in eine andere Rolle:* Dies kann auch bedeuten, dass man die gleiche Person nur zu einem anderen Zeitpunkt darstellt.
- *Ein Gegenstand wird zum Symbol für eine andere Rolle:* Hierbei ist weiterhin eine Unterscheidung zu treffen, wenn es sich bei dem Gegenstand um eine beschriftete Metaplankarte handelt. Metaplankarten können auch in nicht-psychodramatischen Coachings zur Strukturierung eines Themenfeldes verwendet werden, ohne dass sich dabei die Realitätsebene des Coachings verändern muss. Sie dienen in dem Falle als Merktettel und nicht als Symbol. Für den Symbolcharakter eines Gegenstandes werden wiederum zwei hinreichende aber nicht notwendige Kriterien definiert:
  - Es findet eine explizite Rollenwahl statt und der Gegenstand symbolisiert damit auch durch sein Äußeres die Rolle: z.B. wird eine eckige rote Karte extra für das besonders unangenehme und schwierige Thema gewählt.
  - Die Gegenstände werden zueinander in Beziehung gesetzt: z.B. symbolisieren die Karten verschiedene Mitarbeiter, um Gruppierungen in einer Abteilung darzustellen oder um die Sitzordnung in einem Gruppengespräch zu veranschaulichen.

**Ausführlichere Gesprächsphasen** über einer Minute **innerhalb einer psychodramatischen Methode** ohne explizite Verwendung psychodramatischer Techniken und ohne direkt sichtbaren oder artikulierten Bezug zu einer psychodramatischen Realitätsebene werden als Unterbrechung gewertet und daher nicht geratet. Dies gilt auch dann, wenn die Inhalte der Reflexion aus dem Psychodrama stammen und die gleiche Methode nach der Unterbrechung wieder aufgegriffen wird.

### **Das Ratertraining und die Bestimmung der Raterreliabilitäten**

Für dieses Ratingverfahren fand ebenfalls ein **Ratertraining** durch den Diplomanden statt. In dem aus Zeitgründen nur halb-tägigen Training wurden das Ratingverfahren und die verschiedenen Ratingkategorien mit dem zweiten Rater abgestimmt. Anhand einer Sitzung wurde eine Probeauswertung vorgenommen und Unterschiede in der Bewertung besprochen. Dabei wurde erneut ein Problem der psychodramatischen Theorie deutlich: psychodramatische Begrifflichkeiten sind oft je nach Autor oder Ausbilder unterschiedlich definiert (s. Abschnitt 4.2.1 und 4.2.2). Um die unterschiedlichen Interpretationen der Kategorien nachhaltig zu unterbinden, wäre ein längeres gemeinsames Training notwendig gewesen. Das war im Rahmen der Diplomarbeit nicht mehr möglich. Daher konnte nicht verhindert werden, dass die Kategorien trotz der Instruktionen z.T. unterschiedlich interpretiert und verwendet wurden.

Die **Interraterreliabilität** wird anhand zweier psychodramatischer Sitzungen – je Coach eine – zu einem Kontrollrater bestimmt. Die beiden Sitzungen werden je Coach getrennt und zufällig ausgewählt. Der Kontrollrater ist ausgebildeter Sozialpädagoge, hat ebenfalls eine abgeschlossene psychodramatische Ausbildung und arbeitet im Bereich Personalberatung.

Die **Intraraterreliabilität** wird anhand einer zufällig ausgewählten Sitzung bestimmt. Die Auswahl der Sitzung erfolgt zehn Tage nach Abschluss der restlichen Ratings. In die Auswahl werden alle Sitzungen mit psychodramatischem Coaching einbezogen, in denen psychodramatischen Methoden mindestens 15 Minuten lang eingesetzt werden. In der ausgewählten Sitzung ist dies in 44 von 63 Minuten der Fall. Die Sitzungen, anhand derer bereits die Interraterreliabilität bestimmt wurde, werden von der Auswahl ausgeschlossen. Diese Entscheidung gründet in der vorangegangenen, intensiven Auseinandersetzung mit den Sitzungen, durch die die Intraraterreliabilität hätte positiv verzerrt werden können.

Die Auswertung mit dem Ratingverfahren der psychodramatischen Methoden wird erst nach dem Ratertraining und der Bestimmung der Interraterreliabilität begonnen. Zur Unterstützung der Auswertung stehen zudem die Sitzungstranskripte aus der Cubus-Analyse bereit.

### **6.4.3. Erfolgsmessung**

Als Erfolgskriterien stehen drei Gruppen von Variablen zur Verfügung, die insgesamt die **ersten drei Evaluationsebenen von Kirkpatrick** sehr gut abdecken (s. Abschnitt 4.4.1 und 4.4.2): Sie repräsentieren die subjektive Reaktion der Klienten und der Coachs auf die Maßnahme, sowie die im Coaching zusammenfallenden Ebenen des Verhaltens und des Transfers, hier in Gestalt der real stattfindenden Mitarbeitergespräche. Die Organisationsresultate, die vierte Ebene von KIRKPATRICK (1976), können aufgrund der begrenzten Zeitperspektive der Diplomarbeit leider nicht be-

rücksichtigt werden. Da in Form der Führungsrichtlinien und Leitlinien für das Mitarbeitergespräch aber sehr klare Zwischenziele zur Verfügung stehen, die – wie es BERGMANN (2003) fordert – im Einklang mit der Unternehmensstrategie und -kultur stehen, wird dieser Nachteil jedoch relativiert. Im Vergleich mit anderen Studien der wirkfaktorenorientierten Prozessforschung ist der erhobene und in die Auswertung einbezogene Variablenpool auch ohne Erhebung der Organisationsresultate ungewöhnlich umfassend und verhaltensnah (s. Abschnitt 4.1.5).

Insbesondere die **Erhebung aller** am Coaching und Mitarbeitergespräch **beteiligten Perspektiven** ist hier hervorzuheben. Auch wird die Zielerreichung anhand standardisierter und individueller Ziele überprüft, mögliche Veränderungen werden direkt und indirekt gemessen. Durch diese Strategie sollen sich Nachteile der einzelnen Verfahren neutralisieren, indem sie durch andere Verfahren ergänzt und damit auch relativiert werden. Dies erfordert und rechtfertigt den Einsatz einer **breiten und vielseitigen Instrumentenbatterie**, wie es in dieser Diplomarbeit angestrebt und soweit wie möglich auch realisiert wird. Entsprechende Abwägungen finden sich in der Beschreibung der Instrumente und in der Diskussion.

Bedauerlicherweise war in der öffentlich zugänglichen Literatur **nur ein settingspezifisches Evaluationsinstrument** zur Auswertung von Coaching oder Mitarbeitergesprächen **vorhanden**. Daher mussten, abgesehen von der Evaluation des gesamten Coachingprozesses, alle Instrumente eigens entwickelt bzw. aus dem Therapiebereich übertragen werden. Damit erfordert die vorliegende Untersuchung gleichzeitig eine erste Auswertung der entwickelten Instrumente in den Voranalysen.

#### 6.4.3.1. **Sitzungsbögen Coaching**

Zunächst werden alle Coachingsitzungen über Fragebögen an die Führungskraft und an den Coach ausgewertet: die in Abschnitt 6.4.2.2 beschriebenen **Sitzungsbögen Coaching**. Dabei wird v.a. ein Fortschreiten des Coachingprozesses im Sinne der vier Wirkfaktoren abgefragt. Die Stundenbögen aus Bern sind in vielen Veröffentlichungen der dortigen Forschungsgruppe als Evaluationsinstrument für die wirkfaktorenorientierte Prozessforschung eingesetzt worden (SMITH & GRAWE 2000, 2003, im Druck, SMITH, REGLI & GRAWE 1999). Dementsprechend werden alle Items, die sich nicht auf das zwischenzeitliche Geschehen oder die Ausgangslage des Coachees beziehen, auch als Evaluationskriterium verwendet.

Dementsprechend werden folgende **Items** der Sitzungsbögen Coaching auch als Evaluationskriterien herangezogen. Sie alle sind nach Kirkpatrick der Ebene der subjektiven Reaktion auf die Maßnahme zuzuordnen (s.a. Abschnitt 4.4.1).

Aus der **Version Führungskraft**:

- Motivationale Klärung: 3 Items
- Problembewältigung: 1 Item
- Ressourcenaktivierung: 7 Items
- Problemaktualisierung: 3 Items
- Direkte Erfolgsbeurteilung: 2 Items

Aus der **Version Coach**:

- Motivationale Klärung: 3 Items
- Problembewältigung: 2 Items
- Ressourcenaktivierung: 5 Items
- Problemaktualisierung: 3 Items
- Direkte Erfolgsbeurteilung: 1 Item

Der ganze Bogen stellt eine **direkte Veränderungsmessung** dar, da vom Probanden die Veränderungen direkt beurteilt werden. Dies birgt insbesondere die Gefahr, dass seine Urteile z.B. durch Halo-Effekte verzerrt sein können: Hat das Coaching dank einer guten Coachingbeziehung und Ressourcenaktivierung Spaß gemacht, könnten die realen Veränderungen aufgrund des dadurch bedingten guten Gesamteindruck überschätzt werden – oder entsprechend umgekehrt. Diese Probleme werden umgangen, wenn nicht nach der Veränderung, sondern nach dem konkreten Verhalten zu Beginn und am Ende des Coachings gefragt wird: durch indirekte Veränderungsmessung. Diese hat jedoch andere messtheoretische Probleme, die an entsprechender Stelle diskutiert werden. Da beide Strategien nicht optimal sind, werden in dieser Arbeit Kriterien aus beiden Bereichen kombiniert. Die unterschiedlichen Vor- und Nachteile können dann bei diskrepanten Ergebnissen reflektiert werden.

#### **6.4.3.2. Auswertung der Mitarbeitergespräche**

Wie in der Konzeption der Maßnahme (Abschnitt 6.1.2) beschrieben, hat das Transfercoaching ein eindeutig **definiertes Ziel**: die Optimierung der im Anschluss an das Seminar stattfindenden diesjährigen Mitarbeitergespräche. Dieses Ziel wird in der Aufgabenbeschreibung der Coachs auch genauer definiert (im Anhang Abschnitt 11.2.3): „Ziel ist es, dass die Mitarbeiter- und Leistungsbewertungsgespräche durch Ihr Coaching den von den Führungskräften individuell gesteckten persönlichen Zielen und den formulierten Unternehmensleitlinien möglichst nahe kommen.“ Die Unternehmensleitlinien stehen daher den Coachs und den teilnehmenden Führungskräften in Form von kleinen Broschüren jederzeit zur Verfügung.

Die genannte Zielsetzung wurde zusammen mit der Personalabteilung eindeutig festgelegt und entspricht – wie es BERGMANN (2003) für Evaluationskriterien fordert – der Geschäftsstrategie, die sich in den Unternehmensleitlinien widerspiegelt. Damit fungieren sie auch als definierte Zwischenzielen gemäß WOTTAWA & THIERAU (1998). Sie ermöglichen die Optimierung von Maßnahmen durch wissenschaftliche Evaluation - jedoch ohne endgültige Sicherheit, da das System über die Dauer der Evaluation weiter besteht und somit nicht alle Langzeitwirkungen erfasst werden können (s. Abschnitt 4.4.2).

Gleichzeitig handelt es sich hierbei um die – von den meisten Autoren präferierte – **zentrale Evaluationsebene**: den **Transfer** oder nach KIRKPATRICK (1976) die Anwendung (s. Abschnitt 4.4). Hier zeigt sich letztlich ob der Lernerfolg die erwünschten Folgen zeitigt.

Die Diskussion um Evaluation im Coaching zeigt, dass der Erfolg der Maßnahme nicht nur an objektiven, standardisierten Maßen gemessen werden kann, da die Ziele in diesem Bereich oft sehr individuell und persönlich sind und sich z.T. sogar erst im Laufe des Coachingprozesses herauskristallisieren. Dies gilt für die besondere Form des Transfercoachings nur in eingeschränktem Maße, da hier auch klar vor-

gegebene und interindividuelle Ziele von Seiten der Personalentwicklungsabteilung vorliegen (s.o.). Diesen Umständen wird in der vorliegenden Untersuchung Rechnung getragen, in dem beides evaluiert wurde. Die Operationalisierung muss demnach **zwei Zielbereiche** abdecken: die individuellen Ziele der jeweiligen Führungskraft und die vorgegebenen Unternehmensleitlinien.

Die **individuellen Ziele** werden über das Standard-Instrument Goal Attainment Scale und die situationsspezifische Inkongruenz auf Seiten der Führungskraft im Mitarbeitergespräch erfasst und evaluiert. Die Inkongruenzmessung ist insbesondere in der Seminarevaluation neu und daher besonders interessant. Beide Formen erfordern neben der Bewertungsphase zunächst eine Zielsetzungsphase, in der die später beurteilten persönlichen Ziele gebildet werden. Entsprechend werden bereits in der Erstbefragung **zwei Fragebögen** integriert:

### **Individuelle Zielerreichung: das Goal Attainment Scale**

Das **Goal Attainment Scale** liegt als in der Evaluationsforschung vielfach eingesetztes Instrument vor (BERGIN & GARFIELD 1994, GRAWE, DONATI & BERNAUER 1994, KIRESUK, SMITH & CARDILLO 1994; der Bogen ist im Anhang Abschnitt 11.3.5, die zugehörigen schriftlichen Erklärungen im Abschnitt 11.3.6). Der große Vorteil dieses Instrumentes liegt in der Verbindung zweier ursprünglich als gegensätzlich erachteter Forschungsstrategien. Es mischt die Strategie, der inhaltlich differenzierten und individuellen, qualitativen Instrumenten einerseits, sowie der gut vergleichbaren und standardisierten, quantitativen Instrumenten andererseits. Es erfasst Erfolg in idiosynkratischer Art und Weise auf den Klienten bezogen und gleichzeitig vergleichbar und standardisiert.

Im Goal Attainment Scale sollen die Teilnehmer zunächst zwei bis drei möglichst **konkrete, erreichbare und überprüfbare Ziele** setzen. Auch deren Erreichung wird in der Erstbefragung von den Teilnehmern selbst in fünf persönlichen Erfolgsstufen konkret und überprüfbar beschrieben und damit operationalisiert. Die Erfolgsstufen reichen von -2 „ungünstiges Ergebnis des Coaching, bis +2 „bestes zu erwartendes Ergebnis des Coaching“. Dabei wird jeweils möglichst konkret und verhaltensnah beschrieben, woran die Zielerreichungsstufe erkannt werden könnte, wenn der Erfolg des Coachings sich dementsprechend einstellt. Die Erfolgsstufe -2 oder -1 „unterdurchschnittliches Ergebnis des Coaching“, soll dabei den status-quo beschreiben, da ein schlechtes Coaching die Zielerreichung nicht verbessert bzw. im Extremfall sogar verschlechtern kann.

Zusätzlich wird noch die persönliche **Wichtigkeit der einzelnen Ziele** abgefragt, um diese später gewichten zu können. Die Antwortskala reicht von 1 „sehr wichtig“ bis 3 „weniger wichtig“.

Die **Bewertung der Zielerreichung** der individualisierten Ziele wird nach jedem Mitarbeitergespräch von der Führungskraft auf der selbst operationalisierten Skala im Bogen „Auswertung der Mitarbeitergespräch“ (Abschnitt 11.3.13) vorgenommen.

Zielsetzung („Goal Setting“) ist nach der Metaanalyse von HOLLING & LIEPMANN (1998) gleichzeitig allgemein das erfolgreichste Personalentwicklungsinstrument überhaupt. Demnach sind **Testing-Effekte** im Sinne einer Verbesserung der Zielerreichung allein durch den Einsatz dieses Evaluationsinstrumentes zu erwarten.

### **Individuelle Zielerreichung: die Inkongruenzmessung**

Im Unterschied zum Goal Attainment Scale wird die individuelle Zielsetzung mit der **Inkongruenz** (s.a. Abschnitt 4.1.1) weniger konkret und verhaltensnah gemessen:

Inkongruenz entsteht durch die Wahrnehmung einer Diskrepanz zwischen den angestrebten Bedürfnissen und der Realität. Diese Variable ist also noch deutlicher individualisiert und subjektiviert als die individuelle Zielerreichung des Goal Attainment Scale, die über die konkreten Beschreibungen immer noch die objektiv und interpersonell überprüfbare Ebene fokussiert.

Nun könnte man argumentieren, dass sich Coaching eher an instrumentelleren, bedürfnis-fernerer Zielen orientiert und orientieren sollte. Coaching zeichnet sich andererseits gerade dadurch aus, dass es durch höhere Diskretion und Individualität die Gesamtpersönlichkeit des Teilnehmers und damit auch seine Bedürfnisse berücksichtigen, einbeziehen und daher evtl. auch verändern kann (s. Abschnitt 4.5.4 und 4.3). Im Sinne dieser Gegenüberstellung soll die Integration der Variable Inkongruenz in das hiesige Evaluationskonzept weiteren Aufschluss darüber geben, inwieweit Coaching auch die individuelle Bedürfniserreichung beeinflussen kann und der Erfolg in anderen Variablen damit zusammenhängt.

In der **Messung der Inkongruenz** sind zwei Fragebogen-Strategien aus Bern kombiniert worden. In dem Fragebogen INK und seiner Kurzform dem K-INK bestehen zwei Instrumente zur Erfassung von allgemeiner, situationsübergreifender Inkongruenz (GROSSE-HOLTFORTH & GRAWE 2002). Der INK beruht auf den Skalen und Items des wissenschaftlich ausführlich optimierten FAMOS (GROSSE-HOLTFORTH & GRAWE 2000). Sehr hohe Korrelationen des Inkongruenz-Gesamtwertes mit schlechtem Wohlbefinden und Symptombelastungen bei Therapiepatienten sind erste Belege für eine gute Konstruktvalidität des INK.

Die situationsübergreifende Inkongruenz ist im vorliegenden Falle aber nicht relevant. Interessant für die Evaluation des Coachings ist, ob die **situationspezifische Inkongruenz** in den Mitarbeitergesprächen sich verändert. Weiterhin ist nicht anzunehmen, dass die Gesamtheit der menschlichen Bedürfnisse im Mitarbeitergespräch relevant ist (vgl. Situationismusdebatte AMELANG & ZIELINSKI 1997). Somit ist es den Teilnehmern nicht zuzumuten, nach jedem Mitarbeitergespräch eine Liste mit für sie irrelevanten Fragen über nicht aktualisierte Bedürfnisse zu beantworten. Um dieses Problem zu umgehen, wird auf eine Berner **Zweistufen-Lösung** zurückgegriffen, die dort bereits zur Messung von Diskordanz im Fragebogen SIM-B (GROSSE-HOLTFORTH & GRAWE 2002, PSYCHOTHERAPEUTISCHE PRAXISSTELLE DER UNIVERSITÄT BERN 2000c) entwickelt wurde. In einem ersten Schritt wählen die Probanden aus einer Liste von Bedürfnissen eine feste Anzahl der für sie relevantesten heraus. Nur diese werden dann in einem zweiten Schritt bewertet – hier bzgl. ihrer Inkongruenz. Die **Auswahl der relevanten Bedürfnisse** erfolgt im weiter unten beschriebenen Fragebogen „Ziele im Mitarbeitergespräch“ (s. Abschnitte 6.4.4.2 und 11.3.7) und entspricht im Aufbau und bezüglich der zur Auswahl angebotenen Bedürfnisse der ersten Stufe im SIM-B. Da eine geringe Anzahl an in dieser spezifischen Situation relevanten Zielen erwartet wird, und um den Aufwand möglichst gering zu halten, müssen sich die Führungskräfte auf die fünf wichtigsten Bedürfnisse beschränken.

Die anschließende **Inkongruenzbewertung** orientiert sich dann an dem vorhandenen Aufbau im INK (GROSSE-HOLTFORTH & GRAWE eingereicht) und wird ebenfalls in den Fragebogen ‚Auswertung des Mitarbeitergesprächs Version Führungskraft‘ integriert (s. Anhang Abschnitt 11.3.13).

In beiden Fällen werden die **Formulierungen**, wie in den anderen Fragebögen auch, dem Setting Coaching angepasst und auf die Situation im Mitarbeitergespräch bezogen.

## Standardisierte Zielerreichung: die Unternehmensleitlinien

Die Erfüllung der Unternehmensleitlinien werden über eigens konstruierte Fragebögen erfasst: der **Auswertung des Mitarbeitergespräches**, die in einer Version für den Mitarbeiter und einer Version für die Führungskraft vorliegt und von beiden Parteien nach jedem Mitarbeitergespräch ausgefüllt wird. Da in der aktuellen Literatur keine Evaluationsinstrumente für Mitarbeitergespräche zu finden sind, muss und kann dieses Instrument auf die Ziele des Unternehmens angepasst werden.

Dafür liegen zwei Broschüren des Unternehmens vor: die „Grundsätze zur Führung und Zusammenarbeit“ und die „Schulungsunterlage Mitarbeitergespräch und Leistungsbewertungsgespräch“. In einem ersten Schritt werden aus allen Verhaltensanweisungen der beiden Broschüren insgesamt 40 Items gebildet.

Diese werden in einer **Voruntersuchung** drei Personen des Unternehmens zur Bewertung ihrer Wichtigkeit für ein erfolgreiches Gespräch vorgelegt: der Leiterin der Abteilung Personalentwicklung, der Psychologin der Abteilung Personalentwicklung und der für die Diplomarbeit zuständige Vertreterin des Betriebsrates. Alle drei bewerten die Items auf einer verbal verankerten Skala von 0 bis 5 – „völlig unwichtig“ bis „sehr wichtig“ – zum Zwecke einer fundierten **Itemselektion**. In diesem Sinne werden nur Items im Fragebogen behalten, die von mindestens einer Person mit mindestens einer 4 bewertet werden und im Mittel mit mindestens 2,5 bewertet werden. Zwei Items werden trotz schlechteren Abschneidens aus theoretischen Überlegungen im Pool behalten und eines wird trotz besserer Bewertung gestrichen, da es in zwei konkreteren Fragen bereits inbegriffen ist (s. Abschnitt 4.6.3 Erfolg im Mitarbeitergespräch).

Von den verbleibenden 30 Fragen werden nach inhaltlichen Überlegungen 23 der Führungskraft und 28 den Mitarbeitern gestellt. Die anderen Fragen werden aus den jeweiligen Bögen aussortiert, da die soziale Erwünschtheit zu augenscheinlich ist. Daher konnte aus der jeweiligen Perspektive nicht mit einigermaßen validen Aussage gerechnet werden. Z.B. wird folgende Frage nur aus der Perspektive der Führungskraft gestellt: „In diesem Gespräch haben meine Mitarbeiter etwaige Fehler oder Versäumnisse auch eingestanden.“

Außerdem gliedern sich die beiden Fragebögen entsprechend der **verschiedenen Gesprächsformen** in drei Abschnitte, um den Erfolg möglichst konkret und aufgabenspezifisch erfassen zu können: einen allgemeinen Teil, einen Abschnitt nur für die Aufgaben im Mitarbeitergespräch und einen Abschnitt nur zur Leistungsbewertung (s.a. Abschnitt 4.6.2 und 6.1.2). Zwei zusätzliche Items erfragen den Erfolg direkt. Die letzten beiden Abschnitte werden jeweils nur dann ausgefüllt, wenn die zugehörigen Aufgaben im vorangegangenen Gespräch auch behandelt werden, wenn es sich also beispielsweise tatsächlich um ein Mitarbeitergespräch mit Leistungsbewertung handelte.

Zudem ist in beiden Bögen ein Abschnitt enthalten, der **interindividuell unterschiedlichen Voraussetzungen in den Mitarbeitergesprächen** erfassen soll und zur Kontrolle von Störvarianz genutzt wird (s. Abschnitt 6.4.4.9).

Somit haben die beiden Fragebögen „Auswertung der Mitarbeitergespräches“ **folgende Abschnitte**:

**Version Führungskraft:**

- *Individuelle Ausgangslage des Gespräches (vor dem Gespräch ausgefüllt):*  
5 Items (nicht zur Evaluation eingesetzt!)
- Erreichung individueller Ziele (aus dem Goal Attainment Scale): 3 Items
- Inkongruenz: 5 Items
- Abschnitt zum Gespräch allg. (im Sinne der Unternehmensleitlinien): 8 Items
- Abschnitt Mitarbeitergespräch (im Sinne der Unternehmensleitlinien): 10 Items
- Abschnitt Leistungsbewertung (im Sinne der Unternehmensleitlinien): 3 Items
- Direkte Erfolgsbewertung: 2 Items

**Version Mitarbeiter:**

- *Individuelle Ausgangslage des Gespräches (retrospektiv bewertet):*  
4 Items (nicht zur Evaluation eingesetzt!)
- Abschnitt zum Gespräch allg. (im Sinne der Unternehmensleitlinien): 9 Items
- Abschnitt Mitarbeitergespräch (im Sinne der Unternehmensleitlinien): 12 Items
- Abschnitt Leistungsbewertung (im Sinne der Unternehmensleitlinien): 5 Items
- Direkte Erfolgsbewertung: 2 Items

Da ein äquivalenter Bogen in der Erstuntersuchung eingesetzt wird, handelt es sich um eine **indirekte Veränderungsmessung**, in der die Veränderung über den Vergleich mehrerer punktueller Messungen erschlossen wird. Dabei ist nicht auszuschließen, dass reale Effekte durch andere zeitlich parallele Veränderungen verwischt werden, da sich z.B. das Anspruchsniveau dem evtl. erhöhten Leistungsniveau anpasst.

### **6.4.3.3. Abschluss-Feedback zum Coaching**

Das Abschluss-Feedback wird zum Messzeitpunkt Post von beiden beteiligten **Perspektiven** erhoben: vom Coach und der Führungskraft. Dementsprechend werden zwei Versionen der Fragebögen entwickelt und eingesetzt (s. Abschnitte 11.3.15 und 11.3.16). Die Erhebungsstrategie entspricht einer **direkten Veränderungsmessung**, da direkt nach der Veränderung gefragt wird.

Neben ausführlichen qualitativen Abschnitten, die nicht für die Diplomarbeit, sondern für die interne Qualitätssicherung im Unternehmen genutzt werden, haben die Fragebögen **vier zentrale Abschnitte**, die für die Auswertung der Diplomarbeit relevant sind:

1. Auswirkungen des Coachings: 21 Items (16 in der Version Coach)
2. Bewertung des Coachings: 11 Items
3. Effektivitätsvergleich mit dem Seminar: 12 Items
4. Prioritäten im Coaching mit der Frage  
„Was macht Erfolg im Coaching aus?“, 14 Items

## Auswirkung und Bewertung des Coachings

**Die beiden ersten Abschnitte** können aus der Studie von JANSEN et al. (2003) und dem dort verwendeten „Fragebogen zur Wirksamkeit von Coaching“ fast wortwörtlich übernommen werden. Zwei inhaltliche Fragen sind durch je zwei **Items** im Original repräsentiert und daher wird hier je eines gestrichen. Ebenso ein Item, das sich auf das in unserem Projekt nicht vorhandene Honorar bezieht. Der erste Abschnitt des Coachee enthält drei besonders interessante Items, die abfragen, ob von anderer Seite (z.B. seinen Mitarbeitern) Veränderungen durch das Coaching bemerkt und ihm rückgemeldet wurden.

Die **Version des Coachs** ist fünf Items kürzer (s.o.), da sich fünf Fragen eindeutig auf das Geschehen außerhalb des Coachingsettings beziehen (z.B. Nebenwirkungen im privaten Bereich) und können daher vom Coach nicht valide eingeschätzt kann. Weiterhin ist zu sagen, dass der zweite Abschnitt, die Bewertung des Coachings, in den Originalen von JANSEN et al. (2003) in der Version für den Coach nicht aufgenommen wurde. Daher müssen die Items dieses Abschnittes für die Perspektive des Coachs umformuliert werden.

Der **originale „Fragebogen zur Wirksamkeit von Coaching“** von JANSEN et al. (2003) ist weder Faktoren- oder Itemanalysiert noch empirisch validiert. Es handelt sich aber um den einzigen in der Coachingliteratur vorhandenen Evaluationsbogen überhaupt, der in der Forschung bereits erfolgreich eingesetzt wurde. Über die Entwicklungsstrategie des Originalbogens finden sich bei JANSEN et al. (2003) leider keine Angaben. Als Hinweis auf eine gute Reliabilität könnte die von ihnen referierte „sehr hohe Übereinstimmung“ zwischen den Antworten des Coachs und des zugehörigen Klienten gewertet werden. Als Hinweise auf eine **Konstruktvalidierung** können die vielfältigen Ergebnisse ihrer Wirkungsforschung gelten, die theoretische oder in anderen Forschungsarbeiten empirisch gefundene Wirkzusammenhänge bestätigen.

Die **Antwortskala** ist 5-stufig, verbal verankert und wird zur besseren Vergleichbarkeit der Daten übernommen. Von diesem Schema weicht nur die letzte Frage des Abschnittes „Bewertung des Coachings“ ab: Diese erfragt – ebenfalls verbal verankert von „sehr gut“ bis „ungenügend“ – eine (Schul-)Note zwischen 1 und 5 für das gesamte Coaching.

Die 17 aus dem Originalbogen übernommenen Items zu den Auswirkungen des Coachings werden in der vorliegenden Studie in folgende vier Kategorien eingeordnet:

- Klärung: 4 Items
- Bewältigung: 5 Items
- Ressourcenaktivierung: 3 Items
- Subjektive Reaktion auf das Coaching: 2 Items
- Rückmeldungen von Externen: 3 Items

Dem werden zusätzlich **vier** vom Versuchsleiter **eigens formulierte Items** zu Aspekten zugefügt, die im Originalbogen gar nicht erfasst werden:

- Nebenwirkungen des Coachings: 3 Items
- hilfreiche Problemaktualisierungen im Coaching: 1 Item

## Vergleich zwischen Coaching und Seminar

Der dritte Abschnitt des Abschlussfeedbacks wird vom Leiter der Studie selbst konstruiert. Er dient zum **direkten Effektivitätsvergleich zwischen dem Transfercoaching und dem Seminar**. Drei der Zwölf Items sind dem oben genannten Fragebo-

gen zur Wirksamkeit von Coaching entnommen, nur entsprechend umformuliert und beziehen sich ebenso wie zwei weitere direkt auf den (Lern-)Erfolg und die Effektivität der beiden Maßnahmen, sowie die daraus entstehende zukünftige Präferenz bei einer potentiellen Wahl. Zwei weitere Items fragen nach dem Erfolg im Sinne der beiden Wirkfaktoren Bewältigung und Klärung in Anlehnung an die Berner Tradition (SMITH & GRAWE 2000, 2003, im Druck, SMITH, REGLI & GRAWE 1999, REGLI et al. 2000). Die restlichen fünf Items entstammen den empirisch bestätigten Vor- und Nachteilen von Coaching und sollen diese damit überprüfen (S. Abschnitt 4.3.2).

Der Abschnitt enthält 4 Skalen:

- Erfolgsvergleich: 6 Items
- Vergleich in Bezug auf die beiden Wirkfaktoren Bewältigung und Klärung: 2 Items
- Vergleich des Transfererfolges: 2 Items
- Vergleich der Individualität: 2 Items

Die **Antwortskala** des Fragebogens zur Wirksamkeit von Coaching wird beibehalten, um den Bogen möglichst einfach zu halten und Fehler beim Ausfüllen zu vermeiden.

### **Erfolgsbedingungen im Coaching**

Der vierte Abschnitt übernimmt aus genanntem Grund ebenfalls die gleiche Antwortskala und erfragt die Faktoren, die **Erfolg im Coaching** ausmachen. Dieser Abschnitt wird aus unternehmensinternen Gründen eingeführt, die eine Einschätzung der unterschiedlichen Wichtigkeit der verschiedenen **Veränderungskategorien** erwünscht haben. Sie bilden die vier zentralen psychischen Prozessen ab: Motivation, Emotion, Kognition und Verhalten. Sie können außerdem auf die verschiedenen Evaluationsebenen und Wirkfaktoren bezogen werden: Klärung vs. Bewältigung vs. Ressourcenaktivierung bzw. Transfer vs. Lernen vs. subjektive Reaktion.

Die letzten vier Fragen bewerten die Wichtigkeit der vier möglichen **Perspektiven**, also die Frage, von wem die entsprechenden Veränderungen jeweils bemerkt werden sollen: vom Coach, dem Coachee, den Mitarbeitern des Coachee oder dem Vorgesetzten des Coachee.

Diese Angaben werden in der Auswertung nicht weiter verwendet.

#### **6.4.3.4. Konsistenztheoretische Evaluationskriterien**

Die konsistenztheoretischen Evaluationskriterien sind in der Evaluation von Coaching und der entsprechenden Diskussion neu. Im Sinne dieser Arbeit sind sie deshalb interessant, weil sie eine weitere Verbindung zwischen den beiden Forschungsbereichen Coaching und Wirkfaktorenforschung darstellen und insbesondere für die Theoriebildung interessante Anhaltspunkte liefern könnten. Dies insbesondere in der Bewertung der Bedeutung der vier Wirkfaktoren im Coaching, die ja explizit in Bezug auf die Konsistenztheorie und damit zur Veränderung der in ihr enthaltenen Variablen konzipiert wurden. Dennoch handelt es sich dabei um Evaluationskriterien zweiter Ordnung – so genannte **Surrogatkriterien** (METZLER & KRAUSE 1997), da ihre Validität im Coachingsetting (noch) nicht belegt ist. Aufgrund der kleinen Stichprobe an vorliegenden Daten werden sie abgesehen von der nach jedem Mitarbeitergespräch erhobenen Inkongruenz jedoch nicht in die Auswertung mit einbezogen (für die Inkongruenzmessung im MAG s. Abschnitt 6.4.3.2).

Neben dem Abschluss-Feedback wird der Bogen **Ziele im Mitarbeitergespräch** (s. Abschnitt 11.3.17) zum Post-Zeitpunkt erneut vorgelegt. Es handelt sich um den gleichen Bogen, der den Führungskräften bereits aus der Erstuntersuchung bekannt war und die gleichen Variablen, mit dem einzigen Unterschied des zeitlichen Bezugspunktes. Da diese Daten in der Auswertung keine Rolle spielen, werden die Skalen im Abschnitt ‚Kovariablen‘ beschrieben (s. Abschnitt 6.4.4.2).

Eine Besonderheit in der Abschlussbefragung bedarf noch der Erwähnung: Um die **Veränderung der Bedürfnisse** durch ein Coaching beurteilen zu können und um zufällige Änderungen auszuschließen, wird den Führungskräften angegeben, welche Bedürfnisse sie in der Erstuntersuchung ausgewählt haben. Auf dieser Basis werden sie um eine erneute Auswahl gebeten. Die weiteren vier Variablen werden auf der Basis der neu ausgewählten evtl. veränderten fünf Bedürfnisse erfasst.

#### 6.4.4. Erhebung der Kovariablen

**Für die konstruierten Kontrollen** (matched pairs) werden in der Erstbefragung die Einstiegsmotivation in das Coaching, die Unterstützung im Arbeitsumfeld für Veränderungen, die individuellen Ziele, konsistenztheoretische Variablen und der bisherige Erfolg im Mitarbeitergespräch sowie einige Persönlichkeitsvariablen im beruflichen Umfeld (v.a. die soziale Kompetenz) erhoben (Prä-Messung).

Außerdem werden **zur statistischen Kontrolle des Erfolges** die individuellen und aktuellen Ausgangsvoraussetzungen vor dem jeweiligen Coaching erhoben. Das gleiche gilt für die Mitarbeitergespräche.

Der bisherige Erfolg in den Mitarbeitergesprächen wird außerdem zur **indirekten Veränderungsmessung** mehrfach erhoben. Dabei bildet die Prä-Messung den Prädiktor für den späteren Erfolg.

Für diese Aufgaben werden einige Items und **Fragebögen** gänzlich **selbst konstruiert**. Dies geschieht unter Berücksichtigung der aktuellen Literatur und wissenschaftlichen Diskussion. Dennoch sind diese Instrumente damit weniger gut wissenschaftlich fundiert und abgesichert, als die sonst verwendeten, wissenschaftlich entwickelten und überprüften Verfahren, die bereits in mehreren Forschungsarbeiten zum Einsatz kamen. Dieser Nachteil ist weniger gravierend, da es sich um die Erhebung von Kovariablen handelt. In diesem Fall besteht die größte Gefahr schlecht konstruierter Skalen und Items darin, dass sie unkorreliert und damit für die statistische Kontrolle wertlos sind. Sehr unwahrscheinlich, wenn auch nicht 100%-ig auszuschließen ist, dass die Items zufällig wahre Erfolgsvarianz erfassen und diese damit als Kovariable unrechtmäßig extrahieren und dadurch wiederum die Ergebnisse verfälschen würden. In zwei Fällen gibt es dafür jedoch systematische Gründe, die daher besonderer Beachtung bedürfen: im Fall der individuellen Ausgangslage im Coaching und im Mitarbeitergespräch (s. Abschnitte 6.4.4.8 und 6.4.4.9).

##### 6.4.4.1. Goal Attainment Scale

Das Goal Attainment Scale wurde bereits in Abschnitt 6.4.3.2 ausführlich beschrieben (der Fragebogen ist in Abschnitt 11.3.5 im Anhang).

Die **Zielsetzung und -operationalisierung** findet in der Erstuntersuchung statt. Da diese sehr zeitaufwendig ist, geschieht sie in der Therapieevaluation normalerweise

unter **Anleitung** des Therapeuten. In unserem Falle sollte der Bogen „Goal Attainment Scale“ bereits im Seminar unter Anleitung des Seminarleiters ausgefüllt werden, der dafür eigens instruiert wurde. Aufgrund von Zeitdruck im Seminar musste dieser Tagesordnungspunkt leider ausfallen, weshalb der Fragebogen in der Erstbefragung eingesetzt werden musste. Die nötige Anleitung wurde per Vortrag gegeben, schriftlich zur Verfügung gestellt (s. Abschnitt 11.3.6) und in einigen Fällen durch persönliche Unterstützung des Diplomanden ergänzt.

#### 6.4.4.2. **Konsistenztheoretische Variablen**

Die Verbindung zwischen dem Setting Coaching und den konsistenztheoretischen Variablen wurde bereits in den Abschnitten 6.4.3.4 und 6.4.3.2 unter der Überschrift ‚Individuelle Zielerreichung: die Inkongruenzmessung‘ diskutiert.

Der Fragebogen ‚Ziele im Mitarbeitergespräch I‘ erfasst die relevanten Variablen in der Erstuntersuchung (der Fragebogen ist im Anhang im Abschnitt 11.3.7 und in der Version Post im Abschnitt 11.3.17). Er erhebt zunächst die **fünf Bedürfnisse**, die der Führungskraft im Mitarbeitergespräch am wichtigsten sind.

Auf dieser Basis werden **vier weitere Variablen** erhoben: die persönliche Beteiligung der Führungskräfte, ihre Vermeidungsdominanz, die Inkongruenz und die Diskordanz (s.u.). Die zwei-stufige Erhebungsstrategie wurde im Abschnitt 6.4.3.2 unter der Überschrift ‚Individuelle Zielerreichung: die Inkongruenzmessung‘ bereits erläutert. Nach dem ersten Schritt werden dementsprechend nur noch die fünf für die jeweilige Führungskraft relevantesten Bedürfnisse im Mitarbeitergespräch weiter einbezogen (Begründung s. Abschnitt 6.4.3.2).

Die **persönliche Beteiligung** wird dadurch erfasst, dass die fünf wichtigsten Bedürfnisse auf ihre Wichtigkeit hin bewertet werden. Die Antwortskala wird aus dem äquivalenten und gut evaluierten Bogen FAMOS (GROSSE-HOLTFORTH & GRAWE 2000) aus dem Therapiesetting übernommen. Die Faktoren des FAMOS sind empirisch ermittelt und die Items in einem aufwendigen wissenschaftlichen Vorgehen optimiert. Die Variable persönliche Beteiligung wird allerdings vom Versuchsleiter eingeführt und hat daher rein explorativen Charakter. Sie ergibt sich aus dem Mittel der fünf angegebenen Bedürfniswichtigkeiten.

Die **Vermeidungsdominanz** ist dagegen eine typische und zentrale Variable im Rahmen der konsistenztheoretischen Forschung (GROSSE-HOLTFORTH & GRAWE 2002). Sie berechnet sich aus dem Quotienten von ‚Wichtigkeit der Vermeidungsziele‘ und ‚Wichtigkeit der Annäherungsziele‘. Im Rahmen von Konstruktvalidierungen konnten signifikante Zusammenhänge zu Inkongruenz, Symptombelastung und zwischenmenschlichen Problemen aufgezeigt werden (GROSSE-HOLTFORTH & GRAWE unveröffentlicht).

Die Erhebung der **Inkongruenz** entspricht gänzlich dem im Abschnitt 6.4.3.2 beschriebenen Vorgehen, nur dass sich die Fragen auf alle bisher stattgefundenen Mitarbeitergespräche beziehen. Im Sinne der Konsistenztheorie sollte ein gelungenes Coaching v.a. mit einer Verringerung Inkongruenz einhergehen, also mit einer Annäherung der Realität an die angestrebten Zustände und Bedürfnisse und/oder umgekehrt.

Nach der Konsistenztheorie ist eine geringe **Diskordanz** eine wesentliche Voraussetzung für die Reduzierung der Inkongruenz – und vice versa. Insbesondere bei hoher Anfangsdiskordanz sollte eine entsprechende Verringerung Voraussetzung für ein erfolgreiches Coaching sein. Die Diskordanz wird hier wie im Fragebogen SIM-B (GROSSE-HOLTFORTH & GRAWE 2002) erfasst: Die fünf Bedürfnisse werden von der

Führungskraft auf ihre jeweilige Kompatibilität hin beurteilt, ebenso die drei individuellen Ziele aus dem Goal Attainment Scale. Der Originalbogen verwendet eine 5-stufige verbal verankerte Skala, die vom Versuchsleiter übernommen wird. Er basiert auf dem ausführlich evaluierten, faktoren- und itemanalysierten Fragebogen FAMOS und ist selbst relativ gut konstruktvalidiert (GROSSE-HOLTFORTH & GRAWE 2002).

**Zusammenfassend** werden demnach folgende Variablen erhoben:

- wichtigste Bedürfnisse im MAG: Auswahl von fünf aus 23
- Persönliche Beteiligung: 5 Items
- Vermeidungsdominanz:  
5 Items (die gleichen wie unter persönliche Beteiligung)
- Inkongruenz: 5 Items
- Diskordanz:
  - Bzgl. Bedürfnisse: 10 Items
  - Bzgl. Goal Attainment Scale: 3 Items

Da nicht alle Probanden über Erfahrung im Führen von Mitarbeitergesprächen verfügen, ergeben sich einzelne natürliche **Missing-Werte** in den Skalen Inkongruenz und Diskordanz.

#### **6.4.4.3. Bisheriger Erfolg im Mitarbeitergespräch**

Bei den Führungskräften, die bereits in den letzten Jahren vor der Untersuchung Mitarbeitergespräche geführt hatten, wird ihr dortiger Erfolg erhoben. Dies ist bei einer Führungskraft aufgrund der fehlenden Erfahrung gar nicht möglich.

Diese Erhebung findet einzig aus der **Perspektive der Führungskraft** statt, da es praktisch nicht möglich ist, alle früher beteiligten Mitarbeiter ausfindig zu machen und entsprechend zu befragen. Der Fragebogen **Einstiegsbefragung Mitarbeitergespräch** ist im Anhang im Abschnitt 11.3.8 zu finden und entspricht dem Fragebogen „Auswertung des Mitarbeitergespräches Version Führungskraft“. Der Abschnitt zur individuellen Ausgangslage fehlt selbstverständlich. Auch die Abschnitte zur Bewertung der Zielerreichung der individuellen Ziele fehlen, da diese bereits in einem anderen Fragebogen erhoben wird (s. Abschnitt 6.4.4.2 Konsistenztheoretische Variablen).

Der Führungskraft werden allerdings auch die Items zur Beantwortung vorgelegt, die in der Evaluationsphase nur den Mitarbeitern vorgelegt werden, um möglichst alle inhaltlichen Aspekte abzudecken.

Der Fragebogen unterteilt sich dementsprechend in die folgenden Abschnitte:

- Abschnitt zum Gespräch allgemein (im Sinne der Unternehmensleitlinien): 10 Items
- Direkte Erfolgsbewertung: 2 Items
- Abschnitt Mitarbeitergespräch (im Sinne der Unternehmensleitlinien): 14 Items
- Abschnitt Leistungsbewertung (im Sinne der Unternehmensleitlinien): 5 Items

Von diesen Items wird nach der Erstbefragung noch ein Item des ersten Abschnitts aus der Auswertung der Mitarbeitergespräche entfernt. Dieses wird daher auch in der Auswertung der Erstbefragung nicht mit einbezogen.

#### 6.4.4.4. **Demographische Daten, Vorerfahrung und Kontext**

Da sich **demographische Daten** allgemein häufig als gute Kovariablen erweisen, werden auch in dieser Studie hierzu fünf Merkmale erhoben: Alter, Geschlecht, Bildungsabschluss, Berufsbereich und hierarchische Position.

Zusätzlich werden insbesondere auch **Vorerfahrungen** mit berücksichtigt, da Erfahrung die zentrale Voraussetzung zum Erwerb von Expertise ist: Erfahrung mit Mitarbeitergesprächen, mit Seminaren im Bereich Kommunikation und Führung, als Führungskraft, sowie bei dem Unternehmen allgemein und in der aktuellen Abteilung.

Zum **Kontext** werden zwei als relevant erachtete Variablen erhoben: die Anzahl der Mitarbeiter und die Vornahme, ob die beiden Abschnitte des Mitarbeitergespräches zusammen oder getrennt geführt werden sollen (s. Abschnitt 6.1.2).

Diese zwölf Variablen werden in der Erstbefragung im Fragebogen Einstiegsbefragung Transfercoaching erhoben (Fragebogen im Anhang Abschnitt 11.3.9).

#### 6.4.4.5. **Einstiegsmotivation**

Im dem gleichen Fragebogen, der ‚Einstiegsbefragung Transfercoaching‘, wird ein Abschnitt vom Versuchsleiter konzipiert, um die für den Transfer wichtige **Einstiegsmotivation in das Coaching** der Führungskraft zu erfassen. Sie ist in der Literatur als wichtiger fördernder Transferfaktor genannt, ohne dass ein evaluiertes Instrument zur Verfügung stand.

Der Abschnitt besteht aus 6 Items, die die beiden folgenden **Bereiche** abfragen:

- Vertrauen in den Erfolg des Coachings: 3 Items
- Motivation: 3 Items

#### 6.4.4.6. **Umweltunterstützung**

Da sich die Unterstützung der Umwelt als einer der zentralen Faktoren für den Transfererfolg erwiesen hat, dafür aber ebenfalls kein fertiges Instrument in der Literatur zu finden ist, wird dazu ein Fragebogenabschnitt im Fragebogen ‚Einstiegsbefragung Transfercoaching‘ konzipiert (s. Anhang Abschnitt 11.3.9).

Dieser erfasst entsprechend der Literatur folgende **Bereiche**:

- Die vorhandenen Ressourcen (insbesondere Zeit): 2 Items
- Unterstützung und Motivation durch den Vorgesetzten: 2 Items
- Offenheit der Mitarbeiter für Veränderungen allgemein und im angestrebten Sinne: 4 Items

#### 6.4.4.7. **Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung**

In der Einführung (Abschnitt 4) sind mehrere **Persönlichkeitseigenschaften** genannt, die den Erfolg im Coaching, bei Transfer oder im Mitarbeitergespräch beeinflussen. Berufliche Motivation verbessert demnach den Transfer, soziale Kompetenzen und die psychische Konstitution werden als Voraussetzung für den Erfolg im Mitarbeitergespräch genannt und Flexibilität und Handlungsorientierung sollten im Psychodrama hilfreich sein. Daher eignen sich entsprechende Variablen zur Kontrolle von individueller Störvarianz. Sie werden im Fragebogen „**Allgemeine Einstiegsbefragung**“ in der Erstbefragung erhoben.

Diesem Fragebogen liegt ein gut evaluiertes Original zugrunde, das settingspezifisch konstruiert wurde: Das **Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung** (HOSSIEP & PASCHEN 1998). Die 14 Skalen des Fragebogens sind hoch reliabel und validiert: Sie weisen eine interne Konsistenz (Cronbachs Alpha) zwischen  $\alpha=.75$  und  $=.92$ , eine Retestreliabilität (nach einem Intervall von acht bis zehn Wochen) zwischen  $r=.77$  und  $r=.89$  und substantielle Zusammenhänge mit dem Einkommen, der hierarchischen Position, der Arbeitszufriedenheit und der eigenen Einschätzung des beruflichen Erfolges auf.

Da der komplette Fragebogen mit 210 Items und einer angegebenen Bearbeitungszeit von 45 Minuten den Rahmen dieser Untersuchung sprengen würde, muss er deutlich gekürzt werden. Zunächst werden zwei **Skalen**, Belastbarkeit und Gewissenhaftigkeit, gänzlich **gestrichen**, da es in der Literatur keine Anhaltspunkte für ihre Erfolgsrelevanz im Rahmen dieser Studie gibt. Ebenso wenig werden die Zusatzindizes übernommen.

Zusätzlich dazu werden alle übrigen 12 Skalen ungefähr halbiert, so dass letzten Endes ein Fragebogen mit 90 Items vorliegt. Diese Kürzung ist aufgrund der sehr hohen Reliabilitätswerte der Skalen gut zu vertreten, ohne zu große Einbußen in Kauf nehmen zu müssen. Dies wird rechnerisch – der klassischen Testtheorie folgend – anhand der Spearman-Brown-Formel überprüft (s. AMELANG & ZIELINSKI 1997): So führt die **Halbierung der Skalalänge** bei einer Reliabilität von  $r=.8$  nur zu einer Verschlechterung auf  $r=.67$ . Dementsprechend werden Skalen mit hoher Reliabilität etwas stärker gekürzt, solche mit niedriger etwas weniger.

Die **Itemselektion** wird nach der Testtheorie von LIENERT & RAATZ (1998), sowie AMELANG & ZIELINSKI (1997) vorgenommen: Die Items einer Skala werden in ein Diagramm nach Schwierigkeitsindex (Y-Achse) und Trennschärfe überführt (X-Achse). Daraufhin werden in einer **Scatterplot-Analyse** diejenigen Fragen ausgewählt, die eine möglichst hohe Trennschärfe besitzen und gleichzeitig eine Verteilung der Items über das gesamte Schwierigkeitsspektrum ermöglichen. Dies garantiert, dass das endgültige Instrument auch in den Extrembereichen gut diskriminieren kann, was bei heterogenen Niveautests zur Vorhersage eines Kriteriums – hier dem Erfolg der Maßnahmen – wichtig für eine gute Kriteriumsvalidität ist (LIENERT & RAATZ 1998). Dieses Verfahren ist den verschiedenen sonstig vorhandenen (Selektions-)Kennwerten deutlich überlegen, da die Kennwerte stark schematisch auswählen und die Qualität der Items meist nur schätzen (s. LIENERT & RAATZ 1998). Zudem hängt das Potential eines Items zur Verbesserung der Skala von den anderen Items ab. Beispielsweise soll bzgl. der Schwierigkeit ein möglichst breites Spektrum gewährleisten werden. Die anderen Items der Skala werden jedoch von keinem Kennwert berücksichtigt. Da die originalen Items generell eine hohe Trennschärfe, aber eine relativ eingeschränkte Streubreite in der Schwierigkeit aufwiesen, wird die Schwierigkeit der Items für die Auswahl besonders herangezogen. Nach der Auswahl beträgt die niedrigste Trennschärfe eines Items immer noch  $r=.44$ .

Damit besteht der Fragebogen aus folgenden **Skalen und Items**:

- Berufliche Motivation:
  - Leistungsmotivation: 8 Items
  - Gestaltungsmotivation: 8 Items
  - Führungsmotivation: 8 Items

- Arbeitsverhalten:
  - Flexibilität: 7 Items
  - Handlungsorientierung: 8 Items
- Psychische Konstitution:
  - Emotionale Stabilität: 7 Items
  - Selbstbewusstsein: 8 Items
- Soziale Kompetenz:
  - Sensitivität: 6 Items
  - Soziabilität: 8 Items
  - Kontaktfähigkeit: 8 Items
  - Teamorientierung: 8 Items
  - Durchsetzungsstärke: 6 Items

#### **6.4.4.8. Zwischenzeitliches Geschehen und individuelle Ausgangslage im Coaching**

Es ist zu erwarten, dass der Erfolg der Coachingsitzung auch von den vorherigen Erfahrungen und der daraus entstehenden Ausgangslage des Coachees mit beeinflusst wird.

Dafür wurde an der **PSYCHOTHERAPEUTISCHEN PRAXISSTELLE DER UNIVERSITÄT BERN** ein **Vorstundenbogen** konzipiert und eingesetzt (2000 a, b). Nach den notwendigen Anpassungen in der Sprache wurden aus diesem 6 Items übernommen (für die sprachlichen Anpassungen s. Anhang im Abschnitt 11.3.1). Diesen sechs Items werden drei weitere eigens formulierte Items zugefügt, die sich stärker auf das Coachingsetting beziehen.

Die **Items** lassen sich folgendermaßen gruppieren:

- Fortschritt seit der letzten Sitzung: 3 Items
- Aktuelle Stimmung: 1 Item
- Zielkonkretisierung: 1 Item
- Motivation für das Coaching: 4 Items

Diese neun Items werden dem Sitzungsbogen Version Klient vorgeschaltet (s. Fragebogen im Anhang, Abschnitt 11.3.11). Der Coachingklient füllt diesen Teil jeweils direkt vor Beginn der Coachingsitzung aus.

#### **6.4.4.9. Individuelle Voraussetzungen im Mitarbeitergespräch**

Den beiden Fragebögen „Auswertung des Mitarbeitergespräches“ wird dementsprechend jeweils ein Abschnitt vorgeschaltet, der die **interindividuell unterschiedlichen Voraussetzungen in den Mitarbeitergesprächen** erfassen soll und in der Auswertung zur Kontrolle von Störvarianz genutzt wird (s.a. Abschnitt 6.4.3.2, sowie 11.3.13 und 11.3.14). Die Führungskräfte werden angehalten, diesen Abschnitt vor Beginn des Gespräches auszufüllen. Da die Mitarbeiter den Bogen erst im Nachhinein ausgehändigt bekommen, müssen diese die Ausgangslage im Nachhinein rekonstruieren. Da Erinnern immer kontextsensitiv ist, ist nicht auszuschließen, dass der zwischenzeitliche (Nicht-)Erfolg des Mitarbeitergespräches die Erinnerung entsprechend positiv oder negativ einfärbt. Dadurch könnten diese Kovariablen auch einen Varianzanteil der Erfolgsvarianz enthalten. Als Kovariable eingesetzt könnten

sie damit die Erfolgsvarianz fälschlicherweise verkleinern (s. Erklärungen im Abschnitt 6.6.3). Dies muss bei der Interpretation der Ergebnisse bedacht werden.

Bei den Abschnitten handelt es sich um fünf selbst konstruierte Items im Bogen der Führungskraft und um vier entsprechend im Mitarbeiterbogen, die jeweils drei **Aspekte** abbilden sollen. Diese drei Aspekte sind der Literatur entsprechend relevant für den Erfolg der Mitarbeitergespräche:

- Die Erfolgserwartung bzgl. des Mitarbeitergespräches bzw. dessen erwartete Schwierigkeit: je 1 Item
- Die Qualität der bisherigen Beziehung zwischen der Führungskraft und ihrem Mitarbeiter: 1 bzw. 2 Items
- Den eigenen Vornahmen zur Thematisierung von positiven vs. negativen respektive heiklen Punkten: 2 Items

### 6.4.5. Variablen im Gesamtüberblick

Die Instrumente sind in den vorangehenden Abschnitten - inklusive der verschiedenen Variablen die sie erfassen sollen - beschrieben worden. Diese Variablen sind z.T. in anderen Studien faktorenanalytisch entwickelt, teilweise von Experten aus inhaltlichen Überlegungen zusammengestellt und damit theoretisch validiert worden. In den vom Leiter der Studie eigens konstruierten Fragebögen erfolgt die Zusammenstellung lediglich aus inhaltlichen Überlegungen heraus. Daraus ergibt sich eine unterschiedlich gut fundierte Absicherung der Skalen.

Diese sind im Einzelnen inkl. der zugehörigen Fragebögen im Anhang im Abschnitt 11.3.4 zusammengestellt. Zusätzlich zu den Variablen aus den Instrumenten wird die Sitzungslänge der Coachingsitzung, sowie die Art (MAG vs. LBG) und die Gesamtanzahl der geführten Mitarbeitergespräche je Führungskraft festgehalten.

Hier kann nur eine **Übersicht über die Variablengruppen** dargestellt werden. Sie sind sortiert nach Zeitpunkt und Ziel der Erhebung der Tabelle 6 zu entnehmen.

Tabelle 6: Erhobene Variablengruppen

Prä-Messung	Prozessmessung 1 und 2			Post-Messung	
Kovariable	Kovariable	Prozessvariable	Evaluationskriterium	Evaluationskriterium	Surrogatkriterium
Individuelle Zielerreichung Konsistenztheoretische Variablen Bisheriger MAG-Erfolg Demographische Daten Vorerfahrung Kontext Einstiegs-motivation	Zwischenzeitlicher Fortschritt Individuelle Ausgangslage Coaching Sitzungslänge	4 Wirkfaktoren Beziehungsskalen Interpersonale Ausrichtung  Subjektive Reaktion auf das Coaching Problemlagen im Coaching	Subjektive Reaktion auf das Coaching	Auswirkung des Coachings Bewertung des Coachings Effektivitätsvergleich mit dem Seminar	Konsistenztheoretische Variablen
	Individuelle Ausgangslage MAG Art des Gespräches		Individuelle Zielerreichung Inkongruenz MAG-Erfolg		

Umfeld- unterstützung	Anzahl der insge- samt geführten Gespräche			Erfolgsfaktoren im Coaching	
Berufliche Moti- vation					
Arbeitsverhalten					
Psychische Kon- stitution					
Soziale Kompe- tenz					

## 6.5. Studiendesign

Das **Studiendesign der wirkfaktorenorientierten Prozessforschung** ist eine **explorative korrelationsanalytische Prozessstudie**. Dies bezieht sich auf die Fragestellungen 1, 2 und 5. Die Vorteile einer **Feldstudie**, die die Realität des Coachings relativ ungestört beobachtet, werden nur durch die vergleichsweise hohe Beobachtungsdichte eingeschränkt. Ansonsten wird das Vorgehen der Coachs nicht manipuliert, das Auftreten der unterschiedlichen Wirkfaktoren wird der natürlichen Variation überlassen und – ebenso wie die Auswirkungen – nur begleitend erfasst. Damit steigen ökologische und externe Validität der Ergebnisse deutlich, die interne Validität wiederum wird eingeschränkt.

Das **Studiendesign der Methodenevaluation** entspricht dagegen einer (**quasi-) experimentelle Kontroll- bzw. Vergleichsgruppenuntersuchung mit prä-post-Design**. Dies betrifft die Fragestellungen 3, 6 und 7. Die eingesetzten Verfahren werden gezielt variiert. Da die Auswahl und Zuweisung der Coachs auch in realiter meist durch die Personalabteilung und die Teilnahme am Coaching typischerweise freiwillig erfolgt, ist die externe Validität hierdurch nur gering gefährdet. Die interne Validität der Ergebnisse hingegen erhöht sich enorm, da signifikante Effekte tatsächlich auf die induzierte Variation – also das Verfahren – zurückgeführt werden können. Eingeschränkt wird die interne Validität jedoch beim Vergleich mit der Kontrollgruppe durch die systematische und nicht-randomisierte Zuweisung (Frage 6).

Die folgende Abbildung stellt das Studiendesign noch einmal in einer **Gesamtübersicht** dar:

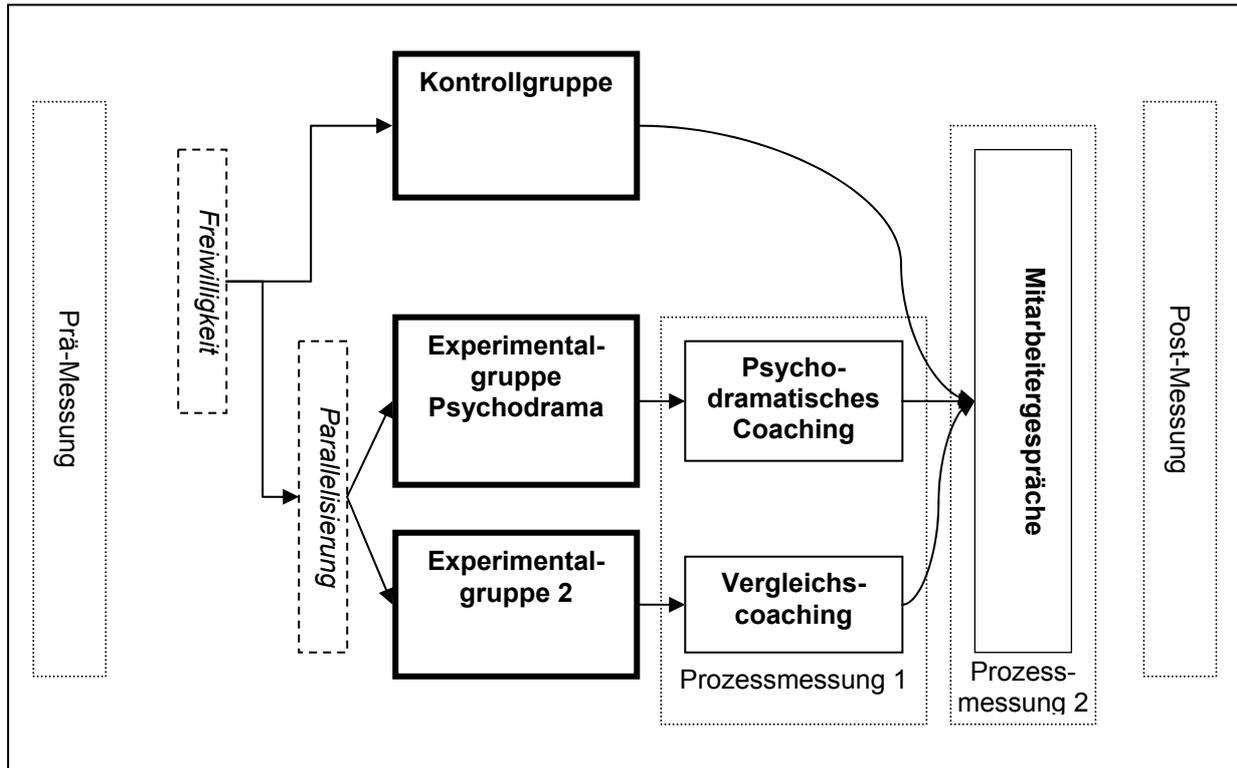


Abbildung 3: Studiendesign

Eine allgemeine Einschränkung der externen Validität ergibt sich durch den vorgegebenen **relativ strikten Zeitplan**, da unabhängig von dem realen und aktuellen Bedarf beim Coachee insgesamt 5 Coachingsitzungen in festem Rhythmus stattfinden müssen. Dieses Vorgehen erhöht die Vergleichbarkeit der einzelnen Prozesse, ist aber realitätsfern. Typischerweise nutzt Coaching ansonsten den großen Vorteil der individuellen Maßschneidung der Intervention auch in der Zeitplanung. Dies wiederum würde den Zeitplan der Diplomarbeit unkontrollierbar machen.

## 6.6. statistische Auswertung

Da es sich um eine praktisch ausschließlich **quantitative Studie** handelt, nimmt die statistische Auswertung einen zentralen Stellenwert ein. Um nicht einem simplifizierenden Empirismus zu verfallen, der die Realität nur einseitig und undifferenziert abbildet, wird eine Vielzahl von Variablen erhoben. Diese sollen die unterschiedlichen methodischen Strategien, beteiligten Perspektiven und relevante Konstrukte abdecken, sich auf diese Weise relativieren und Einseitigkeit verhindern.

Dennoch soll der dementsprechend **große Variablenpool** überschaubar bleiben, um durch die Studie Einsicht zu ermöglichen und nicht Verwirrung zu stiften. Dementsprechend gilt es auch, das statistische Vorgehen im Vorhinein festzulegen. Dies dient zusätzlich dem Ziel, bewusste oder unbewusste Manipulationen der Ergebnisse durch entsprechende Anpassung der Methoden oder Variablenauswahl seitens des Versuchsleiters zu verhindern. Trotzdem soll in dieser explorativen Studie in der Auswertung eine möglichst große Flexibilität gewährleistet werden, damit interessanten Ergebnissen zwecks Hypothesenbildung weiter auf den Grund gegangen werden kann (s. dazu v.a. Abschnitt 6.6.5.1).

Die statistische Auswertung hat insgesamt vier zentrale Aufgaben zu erfüllen: Zunächst müssen für die **Parallelisierung** der Coachingteilnehmer möglichst gute, also ähnliche Paare gebildet werden (s. Abschnitt 6.6.1). Diese können dann zufällig auf die beiden Coachinggruppen verteilt werden. Außerdem muss vor Beginn der Auswertung die **Interraterreliabilität** des zentralen Messinstrumentes, der Cubus-Analyse, anhand erster Videobänder berechnet und damit sichergestellt werden. Zudem wird die Intraraterreliabilität im Nachhinein berechnet, um einen zusätzlichen Indikator für die Validität der Ratings zu gewinnen (beides im Abschnitt 6.6.2). Außerdem werden bevor die Auswertung bezüglich der Forschungsfragen beginnt, die relevanten **Kovariablen bestimmt**, um sicherzustellen, dass keine zufälligen Korrelationen zur Kontrolle von Fehlervarianz herangezogen und so fälschlicherweise Varianz eliminiert wird (s. Abschnitt 6.6.3). Zuletzt bleibt die zentrale Aufgabe: die **Beantwortung der Forschungsfragen** und die Absicherung der Ergebnisse gegen den Zufall (s. Abschnitt und 6.6.5).

Für letzteres muss zunächst die Qualität der ausgewerteten Daten geprüft werden. Welche Voranalysen dafür nötig sind, wird in Abschnitt 6.6.4 dargelegt.

### 6.6.1. Parallelisierung

Die Zuteilung der acht am Coaching teilnehmenden Führungskräfte zu den beiden Coachingvarianten und Experimentalgruppen geschieht anhand der Daten aus der Erstbefragung nach Konzepten von BORTZ (1999). Dazu werden **fünf Variablen** herangezogen:

- Der bisherige MAG-Erfolg (Einstiegsbefragung MAG): 3 Variablen
- Die Eigenmotivation und Umweltunterstützung für das Coaching (Einstiegsbefragung Transfercoaching): 2 Variablen
- Die Persönlichkeitseigenschaften (allgemeine Einstiegsbefragung): 4 Variablen
- Demographische und Kontext-Variablen incl. der vorhandenen Vorerfahrung (allgemeine Einstiegsbefragung): 10 Variablen
- Konsistenztheoretische Variablen (Ziele im MAG): 4 Variablen

Wie in Abschnitt 6.2.1 beschrieben, ist dabei das **Ziel, möglichst ähnliche Paare** zu generieren. Ähnlichkeit soll dabei in mehrer Hinsicht gewährleistet werden: insbesondere in der Responsivität auf das Coaching und in den Erfolgsaussichten im MAG. In beiden Gruppen soll von den Teilnehmern her gleich gute Voraussetzungen für ein gutes Abschneiden in der Evaluation vorhanden sein. Zusätzlich soll auch die Responsivität auf die Wirkfaktoren vergleichbar sein, da keine der beiden Methoden einen höheren Einfluss auf die Ergebnisse der Prozessforschung haben soll.

Da somit kein eindeutiges **Kriterium für die Parallelisierung** vorhanden ist, rechtfertigt sich der breite Einsatz von vielfältigen Variablen.

Da das zentrale Evaluationskriterium der MAG-Erfolg ist und sich zukünftiger Erfolg am validesten durch vergangenen Erfolg vorhersagen lässt, wird der Variable ‚Bisheriger MAG-Erfolg‘ eine höhere Bedeutung zugemessen. Etwas abgeschwächt wird der Einfluss der konsistenztheoretischen Variablen, da diese als empirisch am schlechtesten abgesichert gelten. Die **Gewichtung der Variablen** erfolgt im Verhältnis 3:2:1.

Dadurch erhalten die einzelnen Variablen folgende Gewichtung:

- Bisherige MAG-Erfolg: 3 Variablen je 1-fach ( $3 \cdot 1 = 3$ )
- Eigenmotivation und Umweltunterstützung: 2 Variablen je 1-fach ( $2 \cdot 1 = 2$ )
- Persönlichkeitseigenschaften: 4 Variablen je 0,5-fach ( $4 \cdot 0,5 = 2$ )
- Demographische und Kontext-Variablen: 10 Variablen je 0,2-fach ( $10 \cdot 0,2 = 2$ )
- Konsistenztheoretische Variablen: 4 Variablen je 0,25-fach ( $4 \cdot 0,25 = 1$ )

Zunächst muss anhand dieser Variablensätze die jeweilige Distanz zwischen den Teilnehmerpaaren berechnet werden. Bei acht Teilnehmern entsteht eine Tabelle mit 56 ( $=8 \cdot 7$ ) Distanzen. Da die einbezogenen Variablen nominal-, ordinal- und intervallskaliert sind, müssen zwei verschiedene Distanzmaße berechnet und integriert werden.

Die Distanz in den intervallskalierten Variablen wird anhand der **euklidischen Distanz** ( $d_e$ ) errechnet (BORTZ 1999). Dabei werden die Variablen vorher z-transformiert und entsprechend der obigen Erklärungen gewichtet.

Für die nominalen und ordinalen Variablen wird eine **Distanz ähnlich dem SMC-Koeffizient** berechnet. Dafür werden die fünf entsprechenden Variablen ebenfalls nach BORTZ (1999) dummycodiert. Das dem SMC-Koeffizienten entsprechende Distanzmaß lautet dann:

$$d_{SMC} = 1 - SMC = \frac{\text{(Anzahl der differierenden Dummyvariablen)}}{\text{(Anzahl der Dummyvariablen)}}$$

Bei dummycodierten Variablen hat der SMC-Koeffizient allerdings den schwerwiegenden Nachteil, dass er Ursprungsvariablen mit mehr Dummyvariablen entsprechend stärker berücksichtigt. Außerdem gibt er einen nicht klar interpretierbaren Koeffizienten wider, der nicht mehr zwischen 0 und 1 variiert, da einzelne Dummy-Variablen automatisch übereinstimmen und damit die maximale Distanz nicht mehr bei 1 liegt. Daher werden drei der fünf Originalvariablen doppelt dummycodiert, was die unterschiedliche Gewichtung ausgleicht und der Nenner des Koeffizienten wird entsprechend verringert:

$$d_{SMC_{kor}} = \frac{\text{(Anzahl der differierenden Dummy-Variablen)}}{\text{(maximal mögliche Anzahl der differierenden Dummy-Variablen)}}$$

Somit liegt der **Wertebereich der Distanz** der qualitativen Variablen trotz der Dummyvariablen zwischen 0 und 1. Der Wertebereich der euklidischen Distanz ist potentiell unendlich, da bei intervallskalierten Variablen keine maximalen Differenzen angebar sind. Um die beiden Maße dennoch vergleichen zu können, werden bei jeder Variable die beiden Grenzen des Vertrauensintervalls zur Berechnung der maximalen euklidischen Distanz verwendet. Durch die unterschiedliche Gewichtung der Variablen ergibt sich damit ein Wertebereich der euklidischen Distanz zwischen 0 und 13,28.

Das Gewicht der quantitativen Variablen soll nach obigen Angaben insgesamt neunmal so groß sein wie das Gewicht der qualitativen Variablen. Für die **Berech-**

**nung eines Gesamtdistanzmaßes** werden die beiden Distanzen dementsprechend addiert. Somit soll  $d_{\text{ges}}$  einen Wertebereich zwischen 0 und 10 annehmen:

$$d_{\text{ges}} = 9 \cdot d_e / 13,28 + d_{\text{SMCkor}}r$$

Die **Paare** werden so **ausgewählt**, dass die Summe der Distanzen innerhalb der ausgewählten Paare minimal ist. Da die Anzahl der ( $7 \cdot 5 \cdot 3 \cdot 1 = 105$ ) Paarungsmöglichkeiten überschaubar ist, ist mit wenig Rechenaufwand möglich, die optimale Lösung ausfindig zu machen. Dies erspart die Anwendung der normalerweise verwendeten, komplizierten und suboptimalen Prozeduren der Clusteranalyse (BORTZ 1999), die zudem nicht mit Sicherheit zu der besten Lösung führen.

### 6.6.2. Inter- und Intraraterreliabilität

Nach WIRTZ & CASPAR (2002) kennzeichnet die Reliabilität die Zuverlässigkeit oder Genauigkeit einer Messung. **Interraterreliabilität** kennzeichnet das Ausmaß, in dem mehrere Rater das gleiche Kriterium gleich einschätzen. Bei hoher Interraterreliabilität „ist es nicht notwendig, die Einschätzung von mehreren Ratern einzuholen“ (WIRTZ & CASPAR 2002). In diesem Falle kann der klassischen Testtheorie folgend davon ausgegangen werden, dass die Ratings tatsächlich den wahren Wert widerspiegeln.

**Intraraterreliabilität** dagegen gibt lediglich das Ausmaß dessen an, in wie weit derselbe Rater zu verschiedenen Zeitpunkten zu der gleichen Bewertung desselben Kriteriums gelangt.

Die beiden Autoren argumentieren, dass es in der Regel zu befürworten ist, **mehrere Koeffizienten** anzugeben, damit ein möglichst vollständiges Bild der Datenstruktur erkennbar ist.

**Zur Beurteilung der Güte der Ratings werden Interrater- und Intraraterreliabilitäten berechnet, um die Zuverlässigkeit und Genauigkeit umfassend beurteilen zu können.**

Entscheidend ist generell,

1. wozu die gerateten Daten später verwendet werden und
2. welches Datenniveau die Skalen erfüllen.

Bei Ratingskalen, die nicht augenscheinlich die Gleichabständigkeit der einzelnen Werte verletzen, ist von einem **Intervallskalenniveau** auszugehen (WIRTZ & CASPAR 2002).

In diesem Falle stehen generell drei **verschiedene Koeffizienten** zur Verfügung:

- Die Produkt-Moment-Korrelation,
- der justierte Intraklassenkoeffizient (ICC just), wenn die Varianzen der Ratings bei verschiedenen Ratern gleich sein sollen, und
- der unjustierte Intraklassenkoeffizient (ICC unjust), wenn zudem die Mittelwerte bei verschiedenen Ratern identisch sein sollen.

Die Produkt-Moment-Korrelation eignet sich also nur dann, wenn Varianz- und Mittelwertsunterschiede zwischen den Ratern für das weitere Auswertungsverfahren keine Rolle spielen.

### **6.6.2.1. Cubus-Analyse**

Keine der verwendeten Skalen der Cubus-Analyse verletzt augenscheinlich die Gleichabständigkeit der einzelnen Skalenwerte (s. Caspar & Wirtz 2002). Daher wird bei der Reliabilitätsberechnung von **Intervallskalenniveau** ausgegangen. Bei den Ratings der Wirkfaktoren ist es wichtig, dass

1. verschiedene Rater innerhalb einer Coachingsitzung ein sich entsprechendes Wirkfaktorenprofil beobachten, also die Unterschiede zwischen der Aktivierung verschiedener Wirkfaktoren gleich einschätzen,
2. verschiedene Rater die Unterschiede zwischen verschiedenen Sitzungen gleich einschätzen

Bei den Ratings der Wirkfaktoren ist es weniger wichtig, ob

3. die Mittelwerte und Varianzen bei verschiedenen Ratern in 1. und 2. identisch sind.

Die Daten werden im Weiteren zu Korrelationsberechnungen und Varianzanalysen herangezogen. Bei beiden spielen weder die absoluten Mittelwerte noch die Varianzen der Gesamtstichprobe eine Rolle, so lange die beobachteten Profile und relativen Unterschiede zuverlässig sind.

**Zur Beurteilung der Raterreliabilitäten der Cubus-Analyse wird die Produkt-Moment-Korrelation herangezogen. Zur Komplettierung der Beurteilung wird zudem der strengere unjustierte Intraklassenkoeffizient angegeben.**

### **6.6.2.2. Rating der psychodramatischen Methoden**

Das Rating der psychodramatischen Methoden basiert auf der Messung der Länge einer Intervention in Minuten. Diese Einschätzung hat eindeutig **Intervallskalenniveau**.

Die Daten der Ratings werden wie die Daten der Cubus-Analyse in dieser Untersuchung so weiter verwendet, dass relative Unterschiede und beobachtete Profile von Bedeutung sind. Die absoluten Mittelwerte und Varianzen spielen für die Zuverlässigkeit der Ergebnisse der fünften Fragestellung keine Rolle, da hier ebenfalls ausschließlich korrelative Zusammenhänge überprüft werden sollen. Von der Anlage des Ratings her sollte dennoch gefordert werden, dass auch die Mittelwerte und Varianzen der verschiedenen Rater identisch sind: Beide beobachten das Verhalten in Minuteneinheiten und diese sollten in allen Fällen gleich lang sein.

**Daher wird zur Beurteilung der Raterreliabilitäten der psychodramatischen Methoden der unjustierte Intraklassenkoeffizient herangezogen. Zur Beurteilung der Datenqualität im Sinne der weiteren Auswertungen und Fragestellungen wird dagegen die Produkt-Moment-Korrelation bewertet.**

Zu beachten ist weiterhin, dass aufgrund der gegenseitigen Inkompatibilität der einzelnen Ratings ein Großteil der gerateten Werte bei Null liegen wird: Es können nicht zehn psychodramatische Techniken gleichzeitig verwendet werden.

Daher wird die Reliabilitätsbewertung zusätzlich nur für die Fälle durchgeführt, für die zumindest ein Rater ein Rating ungleich Null abgegeben hatte.

### 6.6.3. Kovariablen

Aufgrund der kleinen Stichprobe der am Coaching teilnehmenden Führungskräfte werden in der Untersuchung eine ganze Reihe von potentiellen Kovariablen erhoben. Sie sollen Störvarianz statistisch kontrollierbarer machen, die Wahrscheinlichkeit für zufällige Gruppenunterschiede durch konstruierte Kontrollen verringern und damit letztlich die **Teststärke und die statistische Validität verbessern**.

#### 6.6.3.1. Unterstellter Ursache-Wirkungsmechanismus

Dennoch hat die Verwendung von Kovariablen auch einen entscheidenden **Nachteil**: Sie verringert das wissenschaftliche Niveau der Untersuchung unbemerkt. Gerade in strengen Experimenten wird der experimentelle Charakter der Untersuchung nachträglich untergraben. Dies liegt daran, dass sämtliche statistische Prozeduren zur Kontrolle von Kovariablen auf Korrelationsrechnungen beruhen, die **einseitige Ursache-Wirkungsmechanismen unterstellen**, die bekanntermaßen bei Korrelationen aber nicht kontrollierbar sind: Die Entstehung der kontrollierten Kovarianz sieht man ihr im Nachhinein nicht mehr an.

Wird diese Kovarianz zur Kontrolle von Störvarianz eingesetzt, besteht die Gefahr echte Varianz fälschlicherweise zu extrahieren und damit die Ergebnisse zu verfälschen. Geschickt eingesetzt können dadurch Ergebnisse auch gezielt manipuliert werden.

Daher muss vor der Verwendung einer Kovariablen zur statistischen Kontrolle geprüft oder begründet werden, ob die **Kovarianz eindeutig** auf eine Ursache **rückführbar** ist und zwar **auf** die **Kovariable** selbst. In Abbildung 4 sind die drei möglichen Wege abgebildet, die zur Kovariation zwischen Kovariable und Zielvariable führen können<sup>3</sup> (s.a. BORTZ 1993). Diese verschiedenen Entstehungsmechanismen schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern können sich auch gegenseitig verstärken oder kompensieren.

---

<sup>3</sup> Je Kovarianzursache ist eine Pfeilsorte verwendet:

- Dicker Pfeil: Die Kovariable beeinflusst die Zielvariable und ist damit Ursache der Kovarianz.
- Dünner Pfeil: Die Zielvariable beeinflusst die Kovariable und ist damit selbst Ursache der Kovarianz.
- Gestrichelter Pfeil: Eine relevante Drittvariable beeinflusst Ko- und Zielvariable und ist damit Ursache der Kovarianz.

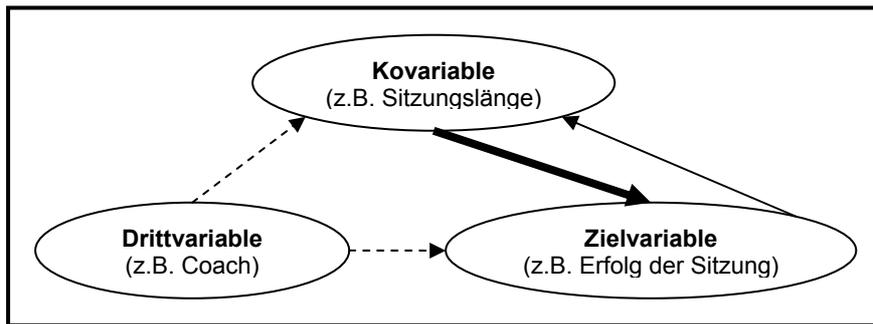


Abbildung 4: Drei potentielle Entstehungsmechanismen für Kovarianz:  
Je Mechanismus wurde eine Pfeilsorte gewählt<sup>4</sup>

Der Einsatz einer Kovariablen zur statistischen Kontrolle rechtfertigt sich nur dann, wenn die entscheidende Ursache der Kovarianz im in dick eingetragenen Ursache-Wirkungsmechanismus begründet liegt. Dies lässt sich am eindeutigsten belegen, wenn gezeigt werden kann, dass die Kovariablen unabhängig von Drittvariablen schon vor dem Entstehen der Zielvariablen vorliegt. Dies gilt bei dem in Abbildung 4 verwendeten Beispiel nicht, da der Erfolg der Sitzung zwar erst im Nachhinein gemessen wird, aber schon während der Sitzung entsteht und daher Einfluss auf die Sitzungslänge nehmen könnte. Auch könnten Coaches, die zu längeren Sitzungen neigen, gleichzeitig erfolgreicher sein, z.B. aufgrund der vermittelnden Drittvariablen Engagement.

Bei den meisten der **von mir erhobenen Kovariablen** ist die Ursache einer potentiellen Kovarianz mit den abhängigen Variablen eindeutig zuzuordnen, da sie **am Anfang der gesamten Untersuchung** erhoben werden. Zu diesem Zeitpunkt ist keine der anderen relevanten Variablen im Entstehen oder schon existent: weder die zugeordnete Coachingmethode noch der Coach persönlich sind bekannt, dementsprechend auch keine der später eingesetzten Wirkfaktoren, geschweige denn der Coachingerfolg.

Einzig der Erfolg in den MAGs könnte bereits zum Zeitpunkt der Erstuntersuchung realistisch antizipiert werden, da hier in den meisten Fällen ja bereits Erfahrungen bestehen. Z.B. könnte die Motivation zum Coaching dann besonders hoch sein, wenn bei dem Führen von MAG Probleme bestanden und damit mit höherer Wahrscheinlichkeit auch in Zukunft bestehen werden. Diese Konfundierung ist allerdings für die vorliegende Untersuchung unproblematisch, ja sogar hilfreich, da der bisherige Erfolg im MAG gerade statistisch kontrolliert werden soll. Für den Erfolg des Coachings ist die Veränderung der Qualität der MAGs relevant, diese ist noch nicht entstanden und ist damit nicht konfundiert.

In zwei Fällen verhält es sich jedoch ganz anders: Die Ausgangslage der jeweiligen Coachingsitzung und die Ausgangslage vor den MAGs wird erst **während der Un-**

<sup>4</sup> Je Kovarianzursache ist eine Pfeilsorte verwendet:

- Dicker Pfeil: Die Kovariablen beeinflusst die Zielvariable und ist damit Ursache der Kovarianz.
- Dünner Pfeil: Die Zielvariable beeinflusst die Kovariablen und ist damit selbst Ursache der Kovarianz.
- Gestrichelter Pfeil: Eine relevante Drittvariable beeinflusst Ko- und Zielvariable und ist damit Ursache der Kovarianz.

**tersuchung erhoben** und könnte daher durch andere relevante Variablen beeinflusst sein. Daher müssen in diesen beiden Fällen mögliche Einflussfaktoren genau untersucht werden, damit durch den Kovariableneinsatz keine echte Varianz eliminiert wird (s. Abschnitt 7.3.2).

Das Gleiche gilt für potentielle Kovariablen, die durch **Unregelmäßigkeiten im Ablauf der Studie** entstehen: Im hiesigen Fall sind dies ausgefallene Coachingsitzungen, die unterschiedliche Sitzungslängen im Coaching und nicht in die Evaluation einbezogene Mitarbeitergespräche (s. Abschnitt 7.2.3).

### 6.6.3.2. Kovariablen der Erstuntersuchung

Im vorangehenden Abschnitt wurde die Gefahr von systematischen Verzerrungen durch den Einsatz von Kovariablen und die entsprechenden Strategien zur Vermeidung derselben diskutiert. Aufgrund der großen Zahl an in dieser Untersuchung erhobenen Kovariablen und der geringen Fallzahl, besteht zusätzlich die Gefahr echte Varianz durch **zufällige Kovarianzen** zu eliminieren:

In der Erstuntersuchung werden 36 Kovariablen erhoben. Die Wahrscheinlichkeit dafür, dass mindestens eine dieser Variablen durch Zufall signifikant mit einer ausgesuchten Outcome-Variable korreliert liegt bei 82,5%<sup>5</sup>. Bei der vorliegenden Fallzahl von  $n = 11$  Führungskräften hat eine signifikante Korrelation die Effektstärke von mindestens  $r = 0,55$ . Allein diese eine zufällige Kovariation würde also mindestens 30% der echten Varianz in der abhängigen Variable fälschlicherweise eliminieren. Die gleiche Gefahr besteht in Bezug auf eine zufällige Kovarianz mit der unabhängigen Variable.

Durch eine Korrektur des Alpha-Niveaus lässt sich das Problem ebenso wenig lösen. Denn dadurch sinkt die Teststärke derart stark, dass nur noch extrem hohe Korrelationen signifikant werden. Eine Korrelation von  $r = 0,9$  beispielsweise würde zwar signifikant, hätte aber dennoch ein extrem **großes Konfidenzintervall**. Der Stichprobenwert ist demnach eine sehr ungenaue Schätzung des wahren Wertes. Bei einer Korrelation von 0,9 liegt die wahre Korrelation beispielsweise mit 95%-iger Wahrscheinlichkeit zwischen 0,65 und 0,97, die gemeinsame Varianz dementsprechend zwischen 42% und 94%.

Dazu kommt, dass in der Psychologie schon mittlere Effektgrößen um  $r = 0,5$  selten sind (BORTZ 1995). Demnach sind wahre Korrelationen über  $r = 0,6$  nicht zu erwarten.

Aufgrund dieser Argumente werden keinerlei potentielle Kovariablen in die Auswertungen mit einbezogen, für die nur elf Werte vorliegen (je Führungskraft einer). Die Gefahr von zufälligen und unkontrollierbaren Verzerrungen ist zu groß.

Für die Praxis ist der Einfluss der Kovariablen dennoch interessant. Ist ihr Einfluss bekannt, so können die Rahmenbedingungen für Erfolg besser kontrolliert und gestaltet werden. Daher wird folgender explorativer **Analyseweg** begangen:

1. Reduzierung des potentiellen Kovariablenpools auf höchstens 8 Kovariablen pro abhängiger Variable anhand inhaltlicher Vorüberlegungen
2. Prüfung der Korrelationen mit der jeweiligen abhängigen Variable auf Signifikanz: korrigiertes Alpha-Niveau bei einer kumulierten Alpha-Fehler-Wahrscheinlichkeit von  $\alpha = 15\%$

---

<sup>5</sup> Bei einem Signifikanzniveau von  $\alpha = 5\%$  pro individuellem Test

Auf dem in Abschnitt 4 dargestellten theoretischen Hintergrund lassen sich folgende Kovariablen als potentielle Einflussfaktoren extrahieren (s. Tabelle 7).

Tabelle 7: Potentieller Kovariablenpool aus der Erstuntersuchung für die jeweiligen abhängigen Variablen

Abhängige Variablen	Zugehörige Einflussfaktoren
<b>Wirkfaktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 3 konsistenztheoretische Variablen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Diskordanz</li> <li>– Inkongruenz</li> <li>– Vermeidungsorientierung</li> </ul> </li> <li>▪ Einstiegsmotivation in das Coaching</li> <li>▪ 4 BIP-Gesamtskalen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Berufliche Motivation</li> <li>– Arbeitsverhalten</li> <li>– Psychische Konstitution</li> <li>– Soziale Kompetenz</li> </ul> </li> </ul>
<b>Sitzungserfolg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einstiegsmotivation in das Coaching</li> <li>▪ 4 BIP-Gesamtskalen (s.o.)</li> </ul>
<b>MAG-Erfolg (Sicht FK)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ bisheriger MAG-Erfolg</li> <li>▪ Einstiegsmotivation in das Coaching</li> <li>▪ Umfeldunterstützung</li> <li>▪ 4 BIP-Gesamtskalen (s.o.)</li> </ul>
<b>MAG-Erfolg (Sicht MA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ s. MAG-Erfolg (Sicht FK)</li> <li>▪ bisheriger MAG-Erfolg (Sicht FK)</li> </ul>
<b>Gesamterfolg Coachingprozess</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einstiegsmotivation in das Coaching</li> <li>▪ Umfeldunterstützung</li> <li>▪ Bisherige MAG-Erfahrung</li> <li>▪ 4 BIP-Gesamtskalen (s.o.)</li> </ul>
<b>konsistenztheoretische Variablen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gleiche Variablenwerte aus der Erstuntersuchung</li> <li>▪ Einstiegsmotivation in das Coaching</li> <li>▪ 4 BIP-Gesamtskalen (s.o.)</li> </ul>

### 6.6.3.3. *Nominale Kovariablen*

Eine **weitere Gruppe von potentiellen Kovariablen** steht zur Verfügung:

1. Die Abschnittsnummer innerhalb einer Coachingsitzung,
2. die Sitzungsnummer innerhalb des Coachingprozesses und
3. der Coach.

Die ersten beiden Variablen eignen sich potentiell für alle Fragestellungen auf der entsprechenden Analyseebene (Auswertung pro Abschnitt bzw. pro Sitzung). Sie müssen dafür allerdings dummycodiert werden (s. BORTZ 1993). Die **Dummy-Codierung** ist deswegen nötig, da die Variablen zwar ursprünglich ordinal skaliert sind, ihre Wirkung aber nicht unbedingt monoton sein muss. Beispielsweise sollte die Ressourcenaktivierung nach aktuellem Forschungsstand zu Beginn der Sitzung ab, dann aber wieder zunehmen (SMITH & GRAWE im Druck). Dieser Zusammenhang ist nur differenziert abzubilden, wenn die einzelnen Werte der Variablen unabhängig voneinander in die Analyse eingehen, die Variable also nominal skaliert wird.

Der Einsatz der beiden Variablen muss vorher überprüft werden. Daher wird zunächst die Kovarianz mit der abhängigen Variablen statistisch abgesichert<sup>6</sup>. Eine Konfundierung mit der unabhängigen Variable ‚Coachingmethode‘ ist im Falle dieser beiden Variablen von vorneherein ausgeschlossen. Eine Konfundierung mit den Wirkfaktoren als unabhängige Variable muss entsprechend überprüft werden.

Die **Variable ‚Coach‘** wird nur in der fünften Fragestellung als Kovariable in Betracht gezogen. Zur Untersuchung der Wirkung einzelner psychodramatischer Techniken und Methoden soll der Einfluss der Coachs kontrolliert werden. In den Fragestellungen, die als unabhängige Variable die Coachingmethoden untersuchen, ist die Coachvariable zu 100% mit der uV konfundiert und ihr Einsatz daher unmöglich. In den ersten beiden Fragestellungen zur Erfolgsrelevanz der Wirkfaktoren werden bereits mehrere prozessensitive Kovariablen verwendet und die Teststärke soll nicht weiter durch eine Verringerung der Freiheitsgrade gefährdet werden. Zudem besteht bei der Kovariable ‚Coach‘ eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass sie mit den Wirkfaktorenskalen – also den unabhängigen Variablen – konfundiert ist.

Bei allen Fragen wird jedoch dem Einfluss der Coachs auf die Ergebnisse der Fragestellung spätestens in den explorativen Abschnitten nachgegangen.

#### 6.6.4. Datenqualität überprüfen

Die **Voraussetzungen** der hier verwendeten **statistischen Analyseverfahren** sind Tabelle 8 zu entnehmen (Bortz 1993). In Klammern sind jeweils Einschränkungen der Voraussetzungen angegeben. In einigen Fällen sind die Forderungen theoretisch zwar vorausgesetzt, praktisch hat sich das statistische Verfahren aber dennoch als sehr robust erwiesen. Dies ist ebenfalls der Tabelle 8 zu entnehmen.

Tabelle 8: Voraussetzungen der statistischen Analyseverfahren (BORTZ 1993)

	Varianzanalyse und T-Test	Kovarianzanalyse	Korrelationen, Regressionen
<b>Voraussetzungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normalverteilung (bei kleinem und ungleichem n)</li> <li>▪ Varianzhomogenität (bei kleinem und ungleichem n)</li> <li>▪ Unabhängige Fehler (bei kleinem und ungleichem n)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S. Varianzanalyse</li> <li>▪ Regression in allen Zellen gleich (bei ungleichem n und nicht normalverteilt)</li> <li>▪ Keine Korrelation mit uV (robust)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bivariate Normalverteilung (robust)</li> <li>▪ Homoskedastizität (robust)</li> <li>▪ Kein restricted range</li> <li>▪ Keine Extremwerte (bei kleinem n)</li> </ul>

Das N ist in den beiden analysierten Gruppen, Psychodrama vs. Vergleichscoaching, praktisch gleich, was die Anfälligkeit der Varianzanalysen allgemein deutlich verringert. Generell bedeutsam ist die Normalverteilung und in Bezug auf die Varianzanalyse die Varianzhomogenität der Daten. Beides kann durch einfache Tests geprüft werden (s.u.). Die Unabhängigkeit der Fehler kann nur teilweise garantiert werden, da die acht am Coaching teilnehmenden Führungskräfte mehrfach befragt und beobachtet werden. Im Vergleich zu der bisherigen Wirkfaktorenprozess-Forschung soll

<sup>6</sup> Aufgrund der großen Fallzahl (35 Sitzungen und 207 Abschnitte) und der dadurch höheren Teststärke wird eine Gesamt-Alpha-Fehlerwahrscheinlichkeit von  $\alpha = 5\%$  angesetzt. Dadurch soll die Gefahr zufälliger Kovarianzen mit den entsprechenden Folgen minimiert werden (s. Abschnitt 6.6.3).

die **Fehlerabhängigkeit** aber dadurch reduziert werden, dass die gleichen Variablen nicht mehrfach verwendet werden: pro Sitzung stehen sechs Wirkfaktorenratings aus der Cubus-Analyse zur Verfügung. Dem gegenüber stehen allerdings Erfolgsmessungen, die sich auf die gesamte Stunde beziehen. In Abgrenzung zum bisherigen Vorgehen werden in dieser Untersuchung die Abschnittsratings der Cubus-Analyse aggregiert und die Analysen dann auf Sitzungsebene durchgeführt. Dies verringert zwar die Fallzahl  $n$  und damit die Teststärke erheblich, erhöht aber gleichzeitig die statistische Validität.

Zwei wichtige Eigenschaften der korrelationsbasierten Verfahren müssen noch beachtet werden: die Anfälligkeit der Ergebnisse für eingeschränkten Range und Extremwerte. Der Range wird für alle unabhängigen Variablen zu Beginn überprüft, Extremwerte aufgrund des großen Aufwandes nur bei den zentralen Korrelationen mit kleiner Fallzahl  $n$ .

Vor den statistischen Analysen muss also die Qualität der Daten überprüft werden. Dies impliziert insbesondere **vier Schritte**:

1. Die Prüfung der Normalverteilung der Daten (Kolmogorov-Smirnov-Test bei allen Variablen; s. BORTZ 1995),
2. die Prüfung der Homogenität der verwendeten Skalen (Levene-Test vor der jeweiligen Varianzanalyse),
3. Überprüfung des Ranges (der unabhängigen Variablen) und
4. die Prüfung von Extremwerten (Scatterplot-Test bei zentralen Korrelationen und kleinem  $n$ ).

Um Zusammenhänge zwischen Variablen möglichst differenziert abzubilden, ist es wichtig, dass die verwendeten Skalen eine möglichst hohe **Homogenität** aufweisen. Ansonsten können tatsächlich vorhandene Zusammenhänge verwischt werden und somit unentdeckt bleiben. Daher ist außerdem folgende Voranalyse nötig:

5. Prüfung der internen Konsistenz der Skalen (Cronbachs Alpha und Part-Whole-korrigierte Trennschärfe-Berechnung; s. AMELANG & ZIELINSKI 1997)

## 6.6.5. Ergebnisauswertung

### 6.6.5.1. Hypothesentestung und Exploration

Generell unterteilt sich die Ergebnisauswertung je Fragestellung in zwei Abschnitte. Dadurch soll **zwei unterschiedlichen Strategien** mit jeweiligen Vor- und Nachteilen Raum gegeben werden:

- 1) Im ersten Schritt wird die **zentrale Hypothese** anhand einer kleinen Zahl von zentralen Variablen **getestet**. Dies ermöglicht größtmögliche Teststärke bei gleichzeitig statistischer Validität. Die getesteten Variablen sind vorher systematisch ausgewählt und die Testung streng. Das Vorgehen ist eindeutig deduktiv und hypothesentestend.
- 2) In einem zweiten Schritt werden Zusammenhänge zu einer größeren Zahl von Variablen untersucht, um einen tieferen Einblick in die Zusammenhänge zu ermöglichen. Die untersuchten Variablen und Tests sind nicht alle vorher festgelegt, um auch überraschenden Ergebnissen weiter auf den Grund gehen zu können. Aufgrund der größeren Zahl an Tests kann die Fehlerwahrscheinlich-

keit weniger streng kontrolliert werden. Dieser Abschnitt dient somit der **explorativen Hypothesengenerierung**.

### 6.6.5.2. **Signifikanzen und Effektstärken**

Nach THIERAU-BRUNNER et al. (1999) reicht es in der Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen nicht aus, sich auf statistische Inferenzen zu beziehen. Es müssen v.a. auch die Veränderungen der Kriterien dargestellt und ihre Bedeutung für die organisationalen Zielsetzungen dargelegt werden.

BRANDSTÄTTER fordert in seinem Artikel von 1999 die generelle Verwendung von Konfidenzintervallen für Effektstärken anstelle des Signifikanzniveaus. Nach Brandstätter sind diese leichter zu interpretieren, enthalten relevantere Information und testen keine trivialen Nullhypothesen.

Für den Überblick über die Ergebnisse wird hier dennoch auch auf die **Signifikanzwerte** zurückgegriffen, da diese eine schnelle Sichtung einer Vielzahl von Ergebnissen ermöglichen und dabei einen Indikator für die Zuverlässigkeit des einzelnen Ergebnisses darstellen. Daneben sind generell **Effektstärken** angegeben, um neben der Zuverlässigkeit auch einen Eindruck der Relevanz eines Effektes zu vermitteln. Zur Einordnung der Effektgröße wird generell auf BORTZ (1995; s. Tabelle 9) Bezug genommen.

Tabelle 9: Bedeutung von statistischen Effekten nach BORTZ (1995)

Effektstärke	R	d
Klein	0,1	0,2
Mittel	0,3	0,5
Groß	0,5	0,8

Die angegebenen Stichprobenwerte stellen als erwartungstreue Schätzer gleichzeitig die besten Schätzungen für den realen Populationswert dar. Dies kann auch bei nicht signifikanten Ergebnissen einen Eindruck der gefundenen Tendenz vermitteln.

Bei zentralen Ergebnissen werden zudem **Konfidenzintervalle** für die wahren Zusammenhänge dargestellt, um dem Leser ein möglichst genaues Bild der Datenlage und -bedeutung zu vermitteln.

### 6.6.5.3. **Alpha-Niveau und Teststärke**

Aufgrund des explorativen Charakters dieser Untersuchung wird in Bezug auf die zentralen Fragestellungen und die explorativen Untersuchungen mit einem etwas erhöhten Alpha-Niveau von  $\alpha = 10\%$  gearbeitet. Dies erhöht die Teststärke und ermöglicht eine bessere Basis für die Hypothesentestung und v.a. für die Hypothesengenerierung.

Generell wird jedoch **keine einseitige Testung** vorgenommen, da dieses Vorgehen wissenschaftlich schwer zu kontrollieren ist. Insbesondere bei der Hypothesengenerierung ist es nicht vertretbar, da noch keine fundierten Hypothesen vorliegen können.

Das Alpha-Niveau wird jeweils **pro Fragestellung** korrigiert. Damit hat jedes einzelne Ergebnis eine Alpha-Fehlerwahrscheinlichkeit von  $\alpha$  %. Die Gesamtaussage mit

allen Ergebnissen zusammen hat daher eine höhere Fehlerwahrscheinlichkeit. Dies wird im Hinblick auf die Teststärke in Kauf genommen. Soll beispielsweise der allgemeinen Frage nachgegangen werden, ob die Wirkfaktoren Einfluss auf den Erfolg haben, dann muss das Alpha-Niveau entsprechend für die Tests der neun Wirkfaktoren und der zugehörigen fünf zentralen Erfolgskriterien korrigiert werden ( $9 \cdot 5 = 45$  Tests). Wird dagegen geprüft, ob die Wirkfaktoren einen Einfluss auf ein spezifisches Outcome-Maß haben, dann wird nur für die zugehörigen neun Tests korrigiert.

Um die **Teststärke** durch die Alpha-Fehlerkorrektur möglichst wenig zu beeinträchtigen, werden die zentralen Fragestellungen zunächst auf die Zusammenhänge der wichtigsten Gesamtskalen hin überprüft. Werden dabei signifikante Effekte gefunden, werden dann in explorativen Untersuchungen weitere Zusammenhänge zwischen den Unterskalen untersucht. Im explorativen Abschnitt finden dementsprechend keine Alpha-Niveau-Anpassungen für die Gesamt-Fragestellung mehr statt.

#### **6.6.5.4. Statistische Verfahren zur Beantwortung der zentralen Fragestellungen**

Wie bereits beschrieben, sollen die zentralen Fragestellungen zunächst auf der Basis einer eindeutig deduktiven und strengen Testung beantwortet werden. Diese sollen hier im Vorhinein definiert werden (s. Tabelle 10). Generell werden **keine multivariaten Verfahren** verwendet, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass die Zusammenhänge für alle abhängigen Variablen jeweils in die gleiche Richtung deuten. Als **zentrale Skalen** für die Wirkfaktorenaktivierung werden generell die Skalen der Cubus-Analyse verwendet. Als zentrale Erfolgskriterien gelten generell die Gesamtskalen bzgl. der Coachingsitzung bzw. des Mitarbeitergespräches. Im Falle des Mitarbeitergespräches wird zusätzlich zwischen der individuellen Zielerreichung einerseits und der Gesamtbewertung im Sinne der definierten Unternehmensziele unterschieden. Die individuellen Ziele der Coachingklienten sind den Mitarbeitern nicht bekannt und werden daher aus der Führungskraft-Perspektive evaluiert.

Tabelle 10: Statistische Verfahren zur Beantwortung der sieben Fragestellungen

Frage	Verfahren	Stichprobe	uVs	aVs
1	Partialkorrelationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coachingsitzungen</li> <li>▪ MAGs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 9 Cubus-Analyse-Skalen</li> <li>▪ Gesamtwert Cubus-Analyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gesamtbewertung Coachingsitzung (Klient und Coach)</li> <li>▪ Gesamtbewertung MAG (FK und MA)</li> <li>▪ Individuelle Zielerreichung MAG</li> </ul>
2	s. Frage 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ s. Frage 1 (nur Psychodrama-Gruppe)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ s. Frage 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ s. Frage 1</li> </ul>
3	Univariate Varianzanalysen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ psychodramatische Coachingabschnitte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2 Coachingmethoden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 9 Cubus-Analyse-Skalen</li> <li>▪ Gesamtwert Cubus-Analyse</li> </ul>
4	Vertrauensintervalle	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ psychodramatische Coachingabschnitte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 9 Wirkfaktorenskalen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jeweilige Aktivierung</li> </ul>
5	Partialkorrelationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ psychodramatische Coachingabschnitte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rating der psychodramatischen Methoden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 9 Cubus-Analyse-Skalen</li> <li>▪ Gesamtwert Cubus-Analyse</li> </ul>
6	Univariate Varianzanalysen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MAGs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coaching vs. kein Coaching</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gesamtbewertung MAG (FK und MA)</li> <li>▪ Individuelle Zielerreichung MAG</li> </ul>

Frage	Verfahren	Stichprobe	uVs	aVs
	Vertrauensintervalle	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Führungskräfte</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vergleich mit dem Seminar (5 Unterskalen, 1 Gesamtskala)</li> </ul>
7	Univariate Varianzanalysen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coachingsitzungen</li> <li>▪ MAGs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zwei Coachingmethoden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gesamtbewertung Coachingsitzung (Klient und Coach)</li> <li>▪ Gesamtbewertung MAG (FK und MA)</li> <li>▪ Individuelle Zielerreichung MAG</li> </ul>

## 7. Ergebnisse

Der Ergebnisdarstellung gliedert sich in zwei Abschnitte. Zunächst wird ein Überblick über den Verlauf der Studie und die Daten gegeben werden (Abschnitt 7.2 bzw. 7.3). Im zweiten Teil folgt die Darstellung der Analysen zu den sieben Fragestellungen – jeweils unterteilt in standardisierte und explorative Auswertung (Abschnitt 7.4).

### 7.1. Vorwort zur Ergebnisdarstellung

In dieser Untersuchung wurden über 140 Variablen erhoben. Diese wurden in einer Vielzahl von Tests auf ihre Qualität und Zusammenhänge untereinander hin untersucht. Um die Darstellung der Ergebnisse dennoch möglichst übersichtlich zu halten, wurden folgende Darstellungsformen gewählt:

1. Alle Variablen sind so umcodiert, dass **hohe Werte** generell **einer positiven Bewertung entsprechen**. Die **Skala** reicht generell **von 0 bis 4**. Bei negativ formulierten Skalen, wie distanzierendem Verhalten des Coachs, geht dadurch ein hoher Wert mit niedriger Ausprägung einher. Dennoch sind beispielsweise Korrelationen dadurch leichter zu interpretieren: Positive Korrelationen bedeuten immer, dass Positives mit Positivem zusammenhängt, also beispielsweise wenig distanzierendes Verhalten mit Erfolg im Coaching einhergeht. Negative Korrelationen stehen dadurch generell für Zusammenhänge, bei denen Positives in der einen mit Negativem in der anderen Variablen zusammenfällt.
2. Die relevanten Tabellen sind im Text und nicht im Anhang eingefügt, um dem interessierten Leser einen tieferen Einblick in die Zusammenhänge der Daten zu geben. Aufgrund der Fülle der Informationen können nicht generell alle Daten der Tabellen im Text einzeln erwähnt werden. Der eilige Leser kann die Erkenntnisse den Zusammenfassungen und Interpretationen im Text entnehmen.
3. Die **Signifikanzen** werden jeweils durch ein, zwei oder drei Sternchen (\*) gekennzeichnet. Dabei steht ein Sternchen generell für ein signifikantes Ergebnis ohne korrigiertes Alpha-Niveau. In den Voranalysen wird meistens mit  $\alpha = 5\%$  getestet, bei den Analysen der Fragestellungen mit  $\alpha = 10\%$ . Zwei Sternchen stehen für einen signifikanten Wert bei korrigiertem Alpha-Niveau, angepasst auf die höhere Anzahl von getesteten abhängigen Variablen. Drei Sternchen kennzeichnen ein auf Ebene der Gesamtfragestellung signifikantes Ergebnis. In diesem letzten Falle werden alle durchgeführten Tests in die Korrektur einbezogen. Es wird demnach in Bezug auf die erhöhte Anzahl an abhängigen *und* unabhängigen Variablen korrigiert (s. Abschnitt 6.6.5.3).

## 7.2. Überblick über den Studienverlauf und die Daten

### 7.2.1. Ergebnis der Parallelisierung

Aufgrund der kleinen Gruppen von je vier Führungskräften und der Vielzahl von kontrollierten Variablen, finden sich einzelne nicht-signifikante Unterschiede von Bedeutung (s. Tabelle 11).

Tabelle 11: Vergleich zwischen den Teilnehmern der beiden parallelisierten Experimentalgruppen

	M Psychodrama	M Vergleichscoaching	p	d
<b>Bisheriger Erfolg im MAG</b>	3,03	3,37	0,322	<b>-0,83</b>
<b>Motivation für das Coaching</b>	2,79	2,56	0,428	<b>0,61</b>
<b>Persönliche Beteiligung</b>	3,25	2,90	0,177	<b>0,99</b>
<b>Vermeidungsorientierung</b>	3,86	3,79	0,328	<b>0,82</b>
<b>Diskordanz</b>	4,23	3,59	0,233	<b>0,89</b>
<b>berufliche Motivation (BIP)</b>	2,68	3,25	<b>0,072</b>	<b>-1,24</b>

Anmerkungen: Analysiert wurden acht Führungskräfte – je vier pro Gruppe in Bezug auf 10 Skalen der Erstuntersuchung.

\*p < .050. \*\*p < .005.

In den beiden wichtigsten Variablen mit Unterschieden, dem bisherigen Erfolg in den Mitarbeitergesprächen und der Motivation für das Coaching, zeigen die Effekte in verschiedene Richtung. Die Psychodramaklienten sind zwar motivierter, haben aber bisher weniger Erfolg in ihren Mitarbeitergesprächen gehabt.

In Bezug auf die Persönlichkeitsskalen finden wir, dass die Psychodramaklienten weniger beruflich motiviert sind. Dies scheint nach den Analysen in Abschnitt 7.3.2.4 lediglich aus Sicht des Coachs ein Vorteil für das Coaching zu sein.

Aus konsistenztheoretischer Sicht findet sich ein konsistenter Vorteil für die Psychodramagruppe: Deren Klienten sind stärker persönlich beteiligt, weniger vermeidungsorientiert und haben besser miteinander vereinbare Ziele (weniger Diskordanz). Diese Variablen hatten keinen feststellbaren Einfluss auf das Coaching (s. Abschnitt 7.3.2.4).

**Das Ergebnis der Parallelisierung ist zufrieden stellend. Es finden sich auch ohne korrigiertes Alpha-Niveau keinerlei signifikante Unterschiede zwischen den beiden Gruppen in den relevanten Ausgangsvariablen. Die nicht-signifikanten Unterschiede weisen außerdem in unterschiedliche Richtung.**

### 7.2.2. Eignung der Kontrollgruppe

In Abschnitt 6.2.1 wurde bereits auf die Unterschiede zwischen Experimental- und Kontrollgruppe in den demographischen Daten hingewiesen. In der Voranalysen zeigten sich zudem **deutliche Unterschiede zwischen den Gruppen** in fast allen Variablen der Erstuntersuchung (s. Tabelle 12). Einziger Vorteil der Coachingteilnehmer ist ein etwas besserer Ausgangswert in der Beurteilung der eigenen Mitarbeitergespräche in Bezug auf die Unternehmensziele (Skala Gesamtbewertung). In

allen anderen Skalen finden sich deutliche Effekte zugunsten der Kontrollgruppe. Die Effektstärken variieren zwischen  $d = -0,41$  und  $d = -1,88$ . Auch wenn es sich hierbei um Selbsteinschätzungen handelt, die nicht notwendigerweise der Realität entsprechen, ist doch davon auszugehen, dass zumindest die Selbstbewertung der eigenen Mitarbeitergespräche als zentrales Ergebniskriterium eine ähnliche Tendenz aufweisen sollte. Aufgrund der kleinen Stichprobe können nicht alle Unterschiede gegen den Zufall abgesichert werden.

Insbesondere zwei Skalen unterscheiden jedoch auch bei korrigiertem Signifikanzniveau hoch signifikant und sogar zu 100% trennscharf zwischen den beiden Gruppen: die Handlungsorientierung und Flexibilität einerseits (Skala Arbeitsverhalten; s. Abbildung 5), sowie der bisherige Erfolg im MAG in Bezug auf die persönlichen Ziele andererseits (Skala Kongruenz; s. Abbildung 6).

Tabelle 12: Gruppenunterschiede zwischen Experimental- und Kontrollgruppe

	M Coachingteilnehmer	M Kontrollgruppe	p	d
<b>Bisheriger Erfolg im MAG</b>	3,22	2,95	0,314	<b>0,74</b>
<b>Umfeldunterstützung</b>	2,43	3,01	0,143	<b>-1,01</b>
<b>Persönliche Beteiligung</b>	3,08	3,60	<b>0,041*</b>	<b>-1,33</b>
<b>Vermeidungsorientierung</b>	3,83	3,88	0,586	<b>-0,41</b>
<b>Kongruenz</b>	2,40	3,20	<b>0,001**</b>	<b>-1,79</b>
<b>Diskordanz</b>	3,91	4,64	0,155	<b>-0,98</b>
<b>berufliche Motivation (BIP)</b>	2,96	3,37	0,202	<b>-0,89</b>
<b>Arbeitsverhalten (BIP)</b>	2,73	3,82	<b>0,000**</b>	<b>-1,88</b>
<b>Soziale Kompetenz(BIP)</b>	3,23	3,68	0,128	<b>-1,04</b>
<b>Psychische Stabilität (BIP)</b>	2,67	3,00	0,364	<b>-0,65</b>

Anmerkungen: Analysiert wurden die acht Teilnehmer der Experimental- und die drei Führungskräfte der Kontrollgruppe in Bezug auf zehn Skalen der Erstuntersuchung. Das Alpha-Niveau wurde entsprechend der zehn Tests auf  $\alpha' = 0,005$  korrigiert.

\* $p < .050$ . \*\* $p < .005$ .

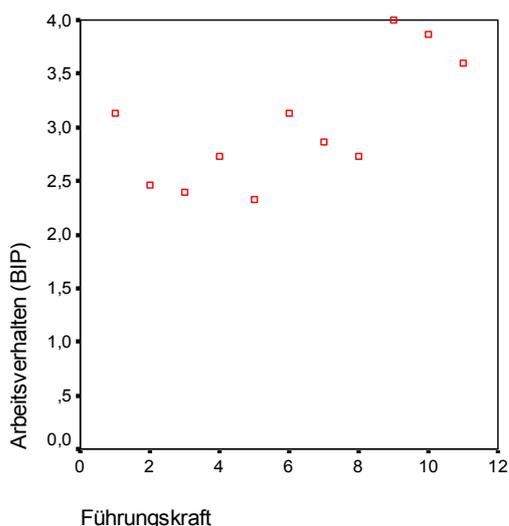


Abbildung 5: Handlungsorientierung und Flexibilität der Führungskräfte mit und ohne Coaching. Die Führungskräfte Nr. 9, 10 und 11, also die drei Punkte ganz rechts, gehören zur Kontrollgruppe ohne Coachingteilnahme.

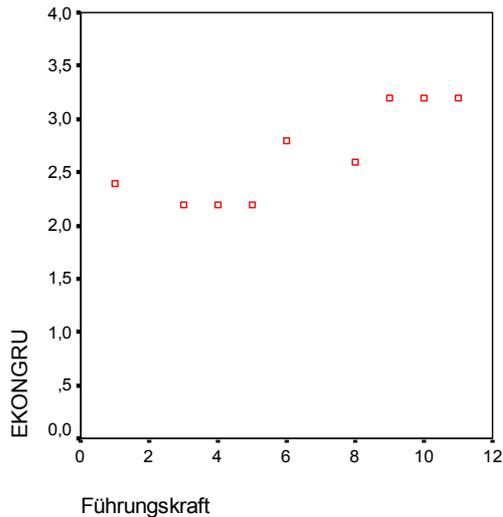


Abbildung 6: Kongruenz im MAG vor Beginn des Coachings der Führungskräfte mit und ohne Coaching. Die Führungskräfte Nr. 9, 10 und 11, also die drei Punkte ganz rechts, gehören zur Kontrollgruppe ohne Coachingteilnahme.

Die Kontrollgruppe beschreibt sich selbst als wesentlich flexibler, handlungsorientierter und als erfolgreicher in Bezug auf die eigenen Ziele. In der Tendenz geben sie zudem an, kompetenter, motivierter, sicherer und vom eigenen Umfeld mehr unterstützt zu sein.

***Damit eignet sich die Kontrollgruppe nur sehr bedingt zur Überprüfung der Coachingwirkung. Die Unterschiede zwischen den beiden Gruppen vor Beginn der Untersuchung sind zu groß. Diese sind mit hoher Wahrscheinlichkeit der nicht-randomisierten Gruppenzuweisung zuzuordnen.***

### 7.2.3. Studienverlauf

#### 7.2.3.1. Coachings

Im Verlauf der Coachingphase gab es **zwei erwähnenswerte Auffälligkeiten**. Einerseits kam es zu einem sitzungsbezogenen Dropout. Obwohl keiner der acht Coachingprozesse abgebrochen wurde, vielen mehrere Einzelsitzungen aus. Andererseits war die Länge der Sitzungen deutlich unterschiedlich. Dies obwohl die Sitzungen von der Planung und auch den Coachingverträgen her auf 60 Minuten angesetzt worden waren und die Coachs auch mehrfach daran erinnert wurden.

Beide Auffälligkeiten werden im Folgenden beschrieben und genauer analysiert. Die Analyse untersucht einerseits Zusammenhänge zu den Versuchsbedingungen, namentlich den beiden Coachingmethoden, und andererseits Zusammenhänge zu den zentralen Erfolgskriterien. Beides ist wichtig, um etwaige Störeinflüsse nachträglich statistisch kontrollieren zu können.

## Dropout

Von den geplanten 40 Coachingsitzungen fanden letztendlich 34,5 tatsächlich statt. Dabei fiel bei keinem Coachee mehr als eine Sitzung aus. Ursache war in allen Fällen der Coachee. Keiner der **ausgefallenen Termine** wurde nachgeholt. Dadurch erhielten nur zwei der acht Coachees alle fünf geplanten Sitzungen, fünf Coachees nahmen an nur vier Sitzungen teil und bei einem Klienten fanden 4,5 Sitzungen statt. Das Dropout und die angegebenen **Begründungen** verteilen sich wie folgt auf die beiden Coachinggruppen, die Coachs und die Coachingphasen:

Tabelle 13: Dropout-Verteilung

Sitzung	Psychodrama		Vergleichscoaching
	Coach 1	Coach 2	Coach 3
1			▪ Eine ausgefallene Sitzung wegen wichtigem, anderweitigem Termin
2			
3		▪ Eine Kurzfristige Absage wegen wichtigem, anderweitigem Termin	
4	▪ Eine Kurzfristige Absage wegen wichtigem, anderweitigem Termin		
5	▪ <i>Eine Sitzung in der Länge halbiert wegen Krankheit (Operation) in der Familie</i>	▪ <i>Eine Sitzung ausgefallen wegen Krankheit</i>	▪ Eine Kurzfristige Absage wegen wichtigem, anderweitigem Termin
<b>gesamt</b>	1,5 von 10	2 von 10	
	3,5 von 20		2 von 20

Unter Berücksichtigung dessen, dass in der Psychodramagruppe 1,5 Termine aus Krankheitsgründen ausfielen, sind in beiden Gruppen und bei jedem Coach je 10% der Sitzungen von den Führungskräften willentlich ausgelassen worden. Dies ist vor dem Hintergrund eines sehr hohen Termin- und Zeitdruckes in diesen Positionen zu sehen.

Eine genauere **Analyse der den ausgefallenen Coachingterminen vorausgegangenen Sitzungen** offenbart, dass Sitzungen tendenziell eher nach positiven Erfahrungen ausfallen (s. Tabelle 14).

Die vorausgegangenen Mitarbeitergespräche ließen sich nicht analysieren, da nur bei einem Coachee vor dem willentlich abgesagten Termin Mitarbeitergespräche stattgefunden haben. Als abhängige Variablen wurden daher nur die Skalenwerte aus den Sitzungsbewertungen durch die Führungskraft, den Coach und den Rater der Cubus-Analyse einbezogen. Eine multivariate Varianzanalyse ergab keine signifikanten Unterschiede zwischen den Sitzungen. Explorative T-Tests zu den einzelnen Skalen ergeben jedoch drei signifikante Unterschiede, davon einer auch bei korrigiertem Alpha-Niveau (s. Tabelle 14)<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Insgesamt wurden 16 T-Tests gerechnet: zu den neun Skalen der Cubus-Analyse, dem Cubus-Analyse-Gesamtwert, den zwei Gesamtskalen aus den Sitzungsbögen des Klienten und des Coachs und den vier Skalen aus den Sitzungsbögen des Coachs, die den Klienten betrachten (Widerstand, schwierige Interaktion, Klagen und Therapiebedarf). Drei Signifikanzen entsprechen damit einem Anteil von 18,8% und sind damit überzufällig viele (Zufallswahrscheinlichkeit für mindestens drei Signifikanzen bei 18 unabhängigen T-Tests nach Bortz (1995) p=0,043).

Die drei **Sitzungen vor den Absagen** zeichnen sich durch folgende Besonderheiten bzw. Tendenzen aus:

- geringeren Widerstand seitens des Klienten aus Sicht des Coachs: sehr große Effektstärke mit  $d=1,39$
- weniger Klagen seitens des Klienten aus Sicht des Coachs: sehr große Effektstärke mit  $d=1,03$
- und durch mehr distanzierendes Verhalten seitens des Klienten aus Sicht des Raters: mittlere Effektstärke  $d=0,56$

Tabelle 14: Ausgewählte Unterschiede zwischen Coachingsitzungen, die willentlich abgesagten Sitzungen vorausgehen, und solchen, die keinen willentlichen Absagen vorausgehen

	Nachfolgende Sitzung abgesagt?	M	SD	p	d
<b>Gesamtbewertung der Sitzung (Sicht FK)</b>	Ja	3,14	0,39	0,877	0,10
	Nein	3,10	0,42		
<b>Widerstand Klient (Sicht Coach)</b>	Ja	4,00	0,00	<b>0,000**</b>	<b>1,39</b>
	Nein	3,50	0,51		
<b>Klagen Klient (Sicht Coach)</b>	Ja	3,78	0,38	<b>0,027*</b>	<b>1,03</b>
	Nein	2,92	1,05		
<b>Distanzierendes Verhalten Klient (Sicht Rater)</b>	Ja	2,56	0,02	<b>0,036*</b>	<b>-0,55</b>
	Nein	2,72	0,41		
<b>aggressives Verhalten Klient (Sicht Rater)</b>	Ja	3,92	0,04	0,357	<b>0,56</b>
	Nein	3,82	0,17		

Anmerkungen:  $n_{Ja} = 3$ ,  $n_{Nein} = 32$ ; Insgesamt wurden 16 Skalen auf unterschiede getestet. Die Zufallswahrscheinlichkeit und Effektstärkenberechnung wurden je nach dem Ausgang des vorherigen Levene-Tests unter Annahme gleicher oder ungleicher Varianzen berechnet.

\* $p < .050$ . \*\* $p < .003$ .

Diese Ergebnisse unterstützen tendenziell die Hypothese, dass Führungskräfte Sitzungen aufgrund von **geringem Leidensdruck** als aufgrund von Unzufriedenheit mit dem Coaching absagen.

Da eine große Anzahl von Variablen explorativ getestet wurde und nur einer der Unterschied auch bei korrigiertem Alpha-Niveau signifikant wurde, gelten die gefundenen Unterschiede ausschließlich für die vorliegende Untersuchung und sind nicht verallgemeinerbar.

Da somit das Dropout auch Folge eines spezifischen Erfolges im Coaching zu sein scheint, kann im Zusammenhang zwischen Dropout und Erfolg nicht eindeutig zwischen Ursache und Wirkung unterschieden werden. Es ist anzunehmen, dass ein höheres Dropout auch wieder Rückwirkungen auf den Erfolg des somit kürzeren Gesamtprozess hat. Das Dropout scheint somit Folge und Ursache in einem. Folglich kann die Anzahl der tatsächlich stattgefundenen Sitzungen **nicht als Kovariable** für die Analysen der zentralen Fragestellungen **verwendet** werden. Ein etwaiger Einbezug in die Analysen würde auch echte Erfolgsvarianz fälschlicherweise eliminieren und damit die Ergebnisse systematisch verfälschen. Somit muss die Störvarianz, die durch die unterschiedliche Sitzungszahl entsteht in Kauf genommen werden. Da das Dropout in der **Psychodrama-Gruppe** durch die beiden Krankheitsfälle verstärkt auftrat, ist diese Bedingung damit **leicht benachteiligt**. Die Stärke der Benachteiligung kann aufgrund der konfundierten Daten nicht statistisch abgeschätzt werden.

**Das Drop-Out ist einigermaßen gleich verteilt und hängt zudem stärker mit einer guten Coachingbeziehung in der vorangehenden Sitzung zusammen. Aufgrund dieser Konfundierung mit der abhängigen Variablen wird das Drop-Out nicht als Kovariable eingeführt.**

### Sitzungslänge

Weiterhin auffallend war die stark variierende Sitzungslänge der Coachingsitzungen<sup>8</sup>. Angesetzt und bezahlt wurden je 60 Minuten pro Sitzung, tatsächlich reicht der Range jedoch von 43 bis 91 Minuten pro Sitzung (s. Tabelle 15).

Tabelle 15: Sitzungslänge je Coach

Coach	M	SD	Min.	Max.
Psychodrama 1	62	9,2	51	82
Psychodrama 2	74	8,5	65	91
Psychodrama gesamt	68	10,3	51	91
Vergleichscoach	58	7,0	43	69

Anmerkungen: alle Angaben in Minuten. Analysiert wurden 34 Coachingsitzungen.

Ein entsprechender T-Test mit der **unabhängigen Variable Methode** (Psychodrama vs. Vergleichscoaching) ergibt mit  $p = 0,003$  einen eindeutig signifikanten Unterschied. Die Psychodrama-Sitzungen dauerten demnach überzufällig länger (s. Tabelle 16). Dieser Effekt ist mit  $d=0,98$  sehr stark.

Tabelle 16: T-Test mit der unabhängigen Variable Methode und der abhängigen Variable Sitzungslänge

uV	aV	N	t-Wert	p	d
Methode	Sitzungslänge	34	3,25	0,003	0,98

Anmerkungen: Psychodrama vs. Vergleichscoaching. Zufallswahrscheinlichkeit nach entsprechendem Levene-Test unter der Annahme identischer Varianzen. Analysiert wurden 34 Coachingsitzungen.

\* $p < .050$ .

Die Kontraste einer ebenfalls signifikanten Varianzanalyse auf Basis des **unabhängigen Faktors Coach** zeigt jedoch, dass dieser Unterschied für den ersten psychodramatischen Coach nicht zufallssicher gelten ( $p=22\%$ ) und dass dieser sich von dem zweiten psychodramatischen Coach signifikant unterscheidet ( $p = 0,9\%$ ; s. Tabelle 17). Dies deutet darauf hin, dass der Unterschied in der Sitzungslänge nicht durch die Methode, sondern eher den zweiten psychodramatischen Coach bedingt wird.

<sup>8</sup> Die eine Sitzung, die von vorneherein aus Krankheitsgründen in der Länge halbiert wurde, wurde bei allen folgenden Analysen zur Sitzungslänge ausgeschlossen.

Tabelle 17: Kontraste der univariaten einfaktoriellen Varianzanalyse mit der unabhängigen Variable Coach und der abhängigen Variable Sitzungslänge

Kontrast	Geschätzter Kontrast <sup>a</sup>	p	d	n
PD1 vs. PD2	-11,1	<b>0,009**</b>	<b>1,07</b>	16
PD1 vs. Vergleichscoach	4,2	0,220	<b>0,54</b>	26

Anmerkungen: Zufallswahrscheinlichkeit nach entsprechendem Levene-Test unter der Annahme identischer Varianzen.

<sup>a</sup> In Minuten.

\*p < .050. \*\*p < .025.

**Der zweite psychodramatische Coachs hatte deutlich längere Coachingsitzungen als die anderen beiden Coachs.**

Die unterschiedliche Länge der Sitzungen könnte potentiell die **Folge eines bestimmten Sitzungsverlaufes** sein – z.B. könnten Coachs eher bei besonders guten **oder** besonders schlechten Sitzungen überziehen. Andererseits könnte die Sitzungslänge selbst **Ursache** für mehr Erfolg sein, da mehr Zeit zur Verfügung stand.

Um einen Eindruck von dem Unterschied der längeren und kürzeren Sitzungen zu bekommen, wurden Zusammenhänge in umfassenden Korrelationsrechnungen überprüft. Diese ergaben konsistente, unter Berücksichtigung des korrigierten Alpha-Niveaus jedoch keine signifikanten Unterschiede. Die Zusammenhänge sind ohne Ausnahme prägnanter, wenn die Variable Coach durch eine Partialkorrelationsrechnung statistisch kontrolliert wurde, diese sind in Tabelle 18 angegeben.

Tabelle 18: Partialkorrelationen zwischen Sitzungslänge und ausgewählten Erfolgsskalen (bei statistischer Kontrolle der Variable Coach)

	r	p	n
<b>Gesamtbewertung der nachfolgenden MAGs (Sicht FK und MA zusammen)</b>	<b>-0,36</b>	0,103	34
<b>Gesamtbewertung der Sitzung (Sicht Klienten)</b>	-0,24	0,178	
<b>Erfolgsbewertung der Sitzung (Sicht Klienten)</b>	<b>-0,34</b>	<b>0,047*</b>	
<b>Gesamtbewertung der Sitzung (Sicht Coach)</b>	0,12	0,482	
<b>Erfolgsbewertung der Sitzung (Sicht Coach)</b>	-0,13	0,493	
<b>Gesamtbewertung der Sitzung (Sicht Rater)</b>	<b>-0,31</b>	0,074	
<b>Individuelle Ausgangslage vor der Sitzung (Sicht Klient)</b>	-0,23	0,199	
<b>Strukturierendes Verhalten Coach (Sicht Rater)</b>	<b>-0,42</b>	<b>0,013*</b>	
<b>Distanzierendes Verhalten Coach (Sicht Rater)</b>	<b>-0,39</b>	<b>0,023*</b>	
<b>Distanzierendes Verhalten Klient (Sicht Rater)</b>	<b>-0,35</b>	<b>0,041*</b>	
<b>Ressourcenaktivierung (Sicht Rater)</b>	<b>-0,31</b>	0,078	

Anmerkungen: Insgesamt wurden 7 Gesamtskalen und 25 Unterskalen getestet.

\*p < .050. \*\*p < .002.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die **länger dauernden Sitzungen** konsistent von allen Perspektiven aus **schlechter bewertet** werden. Das gleiche gilt für die den längeren Sitzungen nachfolgenden Mitarbeitergespräche. Einzig der Coach hat ein leicht positiveres Gesamtbild der längeren Sitzungen, auch wenn er direkt nach dem Erfolg gefragt diesen ebenfalls schlechter einschätzt. Sein positiveres

Gesamtbild könnte auf sein verstärktes Engagement zurückgehen, das sich auch in der längeren Sitzungsdauer zeigt. Der Sitzungsbogen Coach fragt insbesondere nach der Interventionsintention des Coachs und weniger nach dem tatsächlichen Erfolg (s. Abschnitt 6.4.3.1). Die in Tabelle 18 berichteten Effekte haben nach BORTZ (1995) eine mittlerer Effektgröße: Die Korrelationen liegen um  $r = 0,3$ . Allerdings werden nur 4 der 32 getesteten Zusammenhänge signifikant und auch das nur ohne Korrektur des Alpha-Niveaus. Da diese damit nicht hinreichend gegen den Zufall abgesichert werden können, sind die Zusammenhänge als Beschreibung der Stichprobe zu interpretieren und nicht darüber hinaus generalisierbar.

Das Bild der Daten unterstützt eher die Hypothese, dass die Sitzungslänge durch den Sitzungserfolg beeinflusst wird, als umgekehrt: Coachs und Coachees scheinen bei hohem Erfolg die Sitzung frühzeitig zu beenden, um die Zeit für das Tagesgeschäft zu nutzen, und umgekehrt Sitzungen zu verlängern, die noch nicht zu dem gewünschten Resultat geführt haben. Dieser Effekt scheint den potentiellen zweiten Effekt zu überdecken, der durch entsteht, dass die längere Sitzungsdauer den Gewinn erhöht.

**Somit ist die Ursache der jeweiligen Kovarianz nicht eindeutig auf die Sitzungslänge zurückzuführen. Daher kann diese auch nicht als Kovariable für die folgenden Analysen der zentralen Fragestellungen genutzt werden.**

Dies wiederum bevorteilt die Experimentalgruppe mit dem psychodramatischen Coaching und insbesondere den zweiten Coach, da hier mehr Zeit zur Erreichung der angestrebten Ziele im Coaching zur Verfügung stand.

Da die Psychodrama-Gruppe durch die leicht erhöhten Dropouts benachteiligt wurde, könnten sich diese Vor- bzw. Nachteile gegenseitig kompensieren. Kombiniert man die durchschnittliche Anzahl der Sitzungen mit ihrer durchschnittlichen Länge, so hatte der durchschnittliche Psychodrama-Klient dennoch mehr Zeit im gesamten Coachingprozess zur Verfügung: 281 gegenüber 261 Minuten in der Vergleichsgruppe (s. Tabelle 19). Auch dieser Vorteil auf Seiten der Psychodrama-Version betrifft folgerichtig fast ausschließlich den zweiten Coach. Dieser wendet im Schnitt sogar 296 Minuten pro Klient auf, der erste psychodramatische Coach dagegen nur 264 und damit kaum mehr als der Coach der Vergleichsgruppe.

Tabelle 19: Gesamtdauer der Coachingprozesse

Coach	Sitzungen pro FK	Sitzungslänge	Gesamtdauer des Prozesses
geplant	5	60	300
<b>Psychodrama-Coach 1</b>	4,25	62	<b>263,5</b>
<b>Psychodrama-Coach 2</b>	4,00	74	<b>296</b>
<b>Psychodrama gesamt</b>	4,125	68	<b>280,5</b>
<b>Vergleichcoach</b>	4,5	58	<b>261</b>

Anmerkungen: Alle Zeitangaben in Minuten. Analysiert wurden 34 Coachingsitzungen.

**In der Gesamtschau der Coachingprozesse zeigt sich, dass der zweite psychodramatische Coach knapp über 30 Minuten mehr Zeit zur Verfügung hatte, als die beiden anderen Coachs.**

### 7.2.3.2. **Mitarbeitergespräche**

Bei den Mitarbeitergesprächen kam es ebenfalls zu Unregelmäßigkeiten, die bei der Interpretation der Ergebnisse beachtet werden muss: **Nicht alle Führungskräfte führten** im Untersuchungszeitraum mit allen Mitarbeitern **alle Gespräche**.

Dafür sind folgende Begründungen zu beachten:

1. Bei Führungskräften, die erst kurze Zeit ihre Abteilung führen, können noch keine Leistungsbewertungsgespräche geführt werden, da noch nicht genug gemeinsame Erfahrung besteht.
2. Bei dauerhaften kranken Mitarbeitern finden gar keine Gespräche, bei außertariflichen Mitarbeitern, kürzlich umgruppierten oder neu eingestellten Mitarbeitern keine Leistungsbewertungsgespräche statt.
3. Nur die Leistungsbewertungsgespräche sind wirklich Pflichtgespräche. Die Mitarbeitergespräche sind zwar Standard, aber nicht Pflicht. Daher ist für diese auch der angestrebte Jahreszeitraum weniger verbindlich, an den der Untersuchungszeitraum angepasst war.
4. Der Untersuchungszeitraum war kürzer als der vom Unternehmen vorgegebene Zeitraum, in dem die Gespräche geführt werden müssen.
5. Aufgrund von Zeitmangel werden von einzelnen Führungskräften selbst nicht alle Pflichtgespräche im vorgegebenen Zeitraum geführt.

#### **Stattgefundene Gespräche**

**In den beiden Coachinggruppen** wurden folgende Gespräche geführt (s.a. Tabelle 20):

- 4 Führungskräfte führten alle geplanten Gespräche
  - davon hatte eine sehr neue Führungskraft aus dem oben genannten Grund (Punkt 3) noch keine Leistungsbewertungsgespräch zu führen; er führte aber pflichtgemäß alle geplanten Mitarbeitergespräche
- 2 Führungskräfte führten im Untersuchungszeitraum alle geplanten Leistungsbewertungsgespräche jedoch gar keine Mitarbeitergespräche; diese wurden nach dem Untersuchungszeitraum geführt.
- 2 Führungskräfte mit besonders großen Abteilungen (14 bzw. 25 Mitarbeiter) führten nur Teile der geplanten Gespräche

Tabelle 20: Anteil der geführten Gespräche der Coachingteilnehmer nach Coachinggruppen

Geführte MAGs	Geführte LBGs	Psychodrama-Gruppe	Vergleichs-coaching-Gruppe
100 %	100 %	1 FK (Coach1)	2 FK
100 %	0 %	1 FK (Coach2)	
0 %	100 %	1 FK (Coach2)	1 FK
57 %	21 %	1 FK (Coach1)	
28 %	16 %		1 FK
<b>gesamt</b>		4 FK	4 FK

Wichtig ist, dass das Commitment **in den beiden Versuchsgruppen**, Psychodrama und Vergleichscoaching **ähnlich verteilt** ist (s. Tabelle 20). So wurden in beiden Gruppen von je 2 Führungskräften alle anstehenden Gespräche geführt, je eine Führungskraft entschied sich im Rahmen des Coachings nur die Leistungsbewertungs-

gespräche zu führen und je eine Führungskraft führte nur einen Teil der geplanten Gespräche.

**In der Kontrollgruppe** war das Commitment dagegen eindeutig schlechter. Hier wurden nur von einer der drei Führungskräfte alle relevanten Gespräche geführt (s. Tabelle 21). Die fehlenden Leistungsbewertungsgespräche liegen bei dieser Führungskraft Nummer 9 im Rahmen des Normalen (s. Punkt 2 der oben genannten Begründungen).

Tabelle 21: Anteil der geführten Gespräche der drei Teilnehmer der Kontrollgruppe

Nr. der FK	MAGs	LBGs
9	100 %	78 %
10	57 %	43 %
11	40 %	40 %

Bei den vier Führungskräften mit **fehlenden Gesprächsauswertungen** ist es theoretisch möglich, dass nicht alle geführten Gespräche evaluiert wurden. Selbst wenn alle geführten Gespräche evaluiert wurden, muss nachträglich kontrolliert werden, ob leichte oder eher schwierige Gespräche von den Führungskräften in die Untersuchung einbezogen wurden.

Diese Frage wurde explorativ durch zwölf Partialkorrelationsrechnungen unter statistischer Kontrolle der Variable Coachingmethode untersucht. Aus den Ergebnissen in Tabelle 22 geht hervor, dass die Führungskräfte, die nicht alle Gespräche geführt haben, **eher schwierige Gespräche ausgewählt** haben bzw. zu führen hatten. Besonders deutlich ist dieser Zusammenhang aus Sicht der Führungskraft. Dennoch teilen auch die Mitarbeiter diese Einschätzung in der Tendenz. Auch sie geben an, einen schlechteren Draht zu diesen Führungskräften zu haben und eher heikle Punkte ansprechen zu wollen. Aufgrund der kleinen Stichprobe und dementsprechend schwachen Teststärke werden die Zusammenhänge jedoch nicht signifikant. Dennoch sind einige Effekte von mittlerer bis großer Effektstärken. Ob dieser Unterschied an einer generell schwierigeren Situation in den Abteilungen liegt oder von den Führungskräften gezielt die schwierigen Gespräche in die Untersuchung mit einbezogen wurden, ist aufgrund der Daten nicht zu klären.

Tabelle 22: Ausgewählte Partialkorrelationen zwischen Anteil der geführten Mitarbeitergespräche und der durchschnittlichen Ausgangslage in den Gesprächen

	r	p	n
<b>Ausgangslage vor Gespräch (Sicht FK)</b>	<b>0,62</b>	<b>0,056</b>	11
<b>Ausgangslage vor Gespräch (Sicht MA)</b>	0,21	0,568	
<b>Ausgangslage vor Gespräch (Sicht FK und MA)</b>	<b>0,43</b>	0,215	
<b>Item 1 „wird ein leichtes Gespräch“ (Sicht FK)</b>	<b>0,39</b>	0,260	
<b>Item 3 „will heikle Punkte ansprechen“ (Sicht FK)</b>	<b>0,70</b>	<b>0,025*</b>	
<b>Item 2 „guter Draht zur Führungskraft“ (Sicht MA)</b>	<b>0,37</b>	0,299	
<b>Item 3 „will heikle Punkte ansprechen“ (Sicht MA)</b>	<b>0,45</b>	0,190	

Anmerkungen: Die Korrelationen wurden als Partialkorrelationen unter statistischer Kontrolle der Variable Coachingmethode berechnet.

\*p < .050. \*\*p < .004.

Diese Unterschiede müssen zur Auswertung der zentralen Fragestellungen kontrolliert werden – v.a. da sich die Unterschiede im Commitment nicht über alle Gruppen gleich verteilen. Dies ist durch den ersten Abschnitt der Evaluationsfragebögen zu den stattgefundenen Mitarbeitergesprächen möglich, in denen Mitarbeiter und Führungskraft jeweils einschätzen, ob es sich um ein vergleichsweise leichtes oder schweres Gespräch handeln wird (s. Abschnitt 6.4.3.2). Diese beiden Variablen stehen somit als Kovariablen zur **statistischen Kontrolle** zur Verfügung.

Dadurch sollte der Einfluss automatisch mitkontrolliert werden, der dadurch entsteht, dass einzelne Führungskräfte nur Mitarbeitergespräche bzw. nur Leistungsbewertungsgespräche geführt haben: Wenn die Herausforderung durch die Gesprächsformen von vorneherein unterschiedlich ist, müsste sich das in der erhobenen Ausgangslage ebenfalls zeigen. Der Anteil der beiden Gesprächsformen wird nicht über eine zusätzliche Kovariable kontrolliert, um deren Anzahl möglichst gering zu halten und so zusätzliche Fehlerquellen zu vermeiden.

## 7.3. Voralysen

### 7.3.1. Überprüfung der Instrumente

#### 7.3.1.1. Normalverteilung der Itemwerte und Skalen

Für alle statistischen Analysen ist die Normalverteilung der einbezogenen Variablen eine Voraussetzung, so beispielsweise für die Varianzanalyse, die Korrelations- und Regressionsrechnungen (s. Abschnitt 6.6.4). Der entsprechende **Kolmogorov-Smirnov-Test** wurde bei folgenden Items und Skalen signifikant (BORTZ 1995; s. Tabelle 23)<sup>9</sup>.

Tabelle 23: Normalverteilung der Item- und Skalenwerte

	Nicht normalverteilte Item- und Skalenwerte	Normalverteilte Item- und Skalenwerte	n
<b>Cubus-Analyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alle 44 Items</li> <li>▪ 8 von 10 Skalen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Skala Ressourcenaktivierung</li> <li>▪ Gesamt-Wert Cubus-Analyse</li> </ul>	207 Abschnitte
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nur 4 Items mit sehr geringer Varianz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 40 von 44 Items</li> <li>▪ alle 10 Skalen</li> </ul>	35 (aggregiert über Sitzungen)
<b>Rating der psychodramatischen Methoden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 10 von 11 Items</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gesamtlänge des Psychodramas je Sitzung</li> </ul>	99 Abschnitte
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nur 2 von 11 Items mit geringer Varianz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 9 von 11 Items</li> </ul>	17 (aggregiert über Sitzungen)
<b>Sitzungsbögen Coaching</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 34 von 47 Items</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 13 von 47 Items</li> </ul>	35 Sitzungen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 6 von 11 Skalen Coach: Erfolgsbewertung, zwischenzeitlicher Fortschritt und 4 Bewertungen des Coachees</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 5 von 11 Skalen Coach: Gesamtbewertung, 4 Wirkfaktoren</li> <li>▪ 11 von 11 Skalen Führungskraft</li> </ul>	
<b>Auswertung der MAGs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 3 von 8 Skalen FK: Erfolg, Erfolg im allgemeinen Gespräch, Erfolg im Abschnitt LBG</li> <li>▪ 1 von 6 Skalen MA: Erfolg im Abschnitt MAG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 4 von 8 Skalen FK: Gesamtbewertung, Ausgangslage, individuelle Zielerreichung, Erfolg im Abschnitt MAG</li> <li>▪ 5 von 6 Skalen MA</li> </ul>	42-84 MAGs (je nach Skala)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ alle 14 Skalen</li> </ul>	13-23 (aggregiert über Coachingsitzungen)
<b>Abschluss-Feedback Coaching</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 5 von 56 Items Coachee</li> <li>▪ 5 von 27 Items Coach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 51 von 56 Items Coachee</li> <li>▪ 22 von 27 Items Coach</li> </ul>	8 gecoachte Führungskräfte
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ alle 25 Skalen</li> </ul>	

<sup>9</sup> Getestet wurde mit einem Signifikanz-Niveau von  $\alpha=0,05\%$ .

	Nicht normalverteilte Item- und Skalenwerte	Normalverteilte Item- und Skalenwerte	n
Ziele im MAG II		▪ alle 6 Skalen	
Ziele im MAG I		▪ Ausgangswerte GAS	11 Führungs- kräfte
Einstiegsbefragung MAGs		▪ alle 5 Skalen	
Einstiegsbefragung Transfercoaching		▪ alle 4 Skalen	
Allgemeine Erstbefragung		▪ Alter und Vorerfahrung in Jahren	
		▪ alle 2 Skalen	
		▪ alle 14 Skalen	

Anmerkungen: Die nicht gegebene Normalverteilung wird durch einen signifikanten Kolmogorov-Smirnov-Test angezeigt ( $\alpha=0,05$ ).

Die **Daten der beiden Ratingverfahren** sind auf der Analyseebene 10-Minuten-Abschnitt fast gänzlich nicht normalverteilt. Dies ändert sich jedoch, wenn man die Werte der Abschnitte jeweils pro Sitzung aggregiert. Damit sind die nachfolgenden statistischen Analysen auf dieser Ebene verlässlicher, die Voraussetzung der Normalverteilung wird deutlich besser erfüllt. So sind auf der Sitzungsebene alle Skalen und 40 von 44 Items der Cubus-Analyse normalverteilt. Die zwei Items aus dem Rating der psychodramatischen Methoden, deren Daten auch auf Sitzungsebene nicht normalverteilt sind, wurden von den weiteren Analysen ausgeschlossen.

Für die Verteilung der Daten zur **Auswertung der Mitarbeitergespräche** sind ausschließlich die Skalenwerte interessant, da keinerlei Einzelitems in späteren Analysen ausgewertet werden sollen. Neun der 14 relevanten Skalen sind normalverteilt. Die fünf anderen Skalen sind bis auf eine alle deutlich kleiner: Sie bestehen nur aus zwei bis drei Items im Vergleich zu vier bis 12 Items der normalverteilten Skalen. Auf Sitzungsebene aggregiert, verteilen sich auch die anderen fünf Skalen normal. In den Analysen der Fragestellungen werden daher die kürzeren, nicht normalverteilten Skalen nicht weiter ausgewertet. Die weiteren Analysen greifen ausschließlich auf die Gesamtbewertungen, die individuelle Zielerreichung und die individuelle Ausgangslage zurück.

Die **Daten der Sitzungsbögen** sind nur teilweise normalverteilt. Für 34 von 47 Itemwerten trifft dies nicht zu, ebenso auf sechs von 22 Skalenwerten. Fünf dieser sechs Skalen bestehen allerdings nur aus je einem Item. Für die größeren Skalen ist somit eine hinreichend gute Verteilung gewährleistet. Die einzelnen Items werden nicht weiter ausgewertet, ebenso die beiden sehr kurzen Skalen Erfolg und zwischenzeitlicher Fortschritt aus der Sicht des Coachs. Die vier Skalen zur Bewertung des Coachees aus Sicht des Coachs werden zur Veranschaulichung auch weiterhin jedoch nur in die explorativen Auswertungen einbezogen.

Bei der **Erst- und Abschlussbefragung** war die Fallzahl n von acht bzw. 11 Führungskräften zu klein, um eine hinreichende Teststärke des Kolmogorov-Smirnov-Tests zu ermöglichen. Allein daher werden hier fast keine Tests signifikant. Da für diese Daten alle anderen statistischen Tests aufgrund der geringen Fallzahl ebenfalls eine geringe Teststärke haben werden, werden sie des Weiteren nur in den explorativen Abschnitten berücksichtigt.

**Somit sollte bei der Auswertung von Daten auf 10-Minuten-Abschnittsebene, sowie bei Analysen von kürzeren Skalen und Einzelitems die Ergebnisse mit**

**größerer Vorsicht interpretieren werden. Daher werden in den Analysen der Fragestellungen Daten auf möglichst hohem Aggregationsniveau ausgewertet.**

### 7.3.1.2. Reliabilitäten der Skalen

Einige Instrumente wurden eigens für diese Untersuchung konstruiert. Alle anderen wurden an die spezifischen Anforderungen des Kontextes Transfercoaching angepasst. Daher ist es nötig, die zu Skalen zusammengefassten Items und deren Zusammenhang genauer zu analysieren.

Hierbei sind insbesondere die Skalenreliabilitäten und Trennschärfen der einzelnen Items von Interesse, die über die **Homogenität** bzw. Heterogenität der jeweiligen Skala Aufschluss geben (AMELANG & ZIELINSKI 1997). Um Zusammenhänge zwischen einzelnen Variablen möglichst differenziert abbilden zu können, ist es von Vorteil, wenn jede Skala tatsächlich nur ein empirisches Konstrukt abdeckt, also möglichst homogen ist. Ansonsten könnten empirisch vorhandene Zusammenhänge verwischt werden.

Tabelle 24: Reliabilitätskennwerte der ursprünglichen und unveränderten Skalen (Cronbachs Alpha)

Instrument	Skala	$\alpha$	$\alpha$ gesamt	n
<b>Cubus-Analyse</b>	Strukturierendes Verhalten Coach	<b>0,29<sup>d</sup></b>	0,81	207
	Distanzierendes Verhalten Coach	0,82		
	Kooperatives Verhalten Klient	0,78		
	Aggressives Verhalten Klient	<b>0,22<sup>d</sup></b>		
	Distanzierendes Verhalten Klient	0,60		
	Klärung	<b>0,32<sup>d</sup></b>		
	Bewältigung	0,64 <sup>d</sup>		
	Ressourcenaktivierung	0,78 <sup>d</sup>		
	Problemaktualisierung	0,69		
	<b>Gesamtwert Cubus-Analyse</b>			
<b>Cubus-Analyse (auf Sitzungsebene aggregiert)</b>	Strukturierendes Verhalten Coach	<b>0,54<sup>d</sup></b>	0,88	35
	Distanzierendes Verhalten Coach	0,89		
	Kooperatives Verhalten Klient	0,82		
	Aggressives Verhalten Klient	<b>0,39<sup>d</sup></b>		
	Distanzierendes Verhalten Klient	0,67		
	Klärung	<b>0,08<sup>d</sup></b>		
	Bewältigung	<b>0,21<sup>d</sup></b>		
	Ressourcenaktivierung	0,89 <sup>d</sup>		
	Problemaktualisierung	0,72		
	<b>Gesamtwert Cubus-Analyse</b>			
<b>Sitzungsbogen Klient</b>	Zwischenzeitlicher Fortschritt	0,78	0,74	35
	Motivation	0,69		
	<b>Individuelle Ausgangslage</b>			
	Erfolg	<b>0,31<sup>a</sup></b>		
	Klärung	0,77		
	Ressourcenaktivierung	0,76		
	Problemaktualisierung	0,79		
	<b>Gesamtbewertung</b>			
<b>Sitzungsbogen Coach</b>	Klärung	0,57	0,86	
	Bewältigung	0,61		
	Ressourcenaktivierung	0,84		
	Problemaktualisierung	<b>0,14<sup>d</sup></b>		
	Therapiebedarf	0,68		
	<b>Gesamtbewertung</b>			
<b>Auswertung MAG Führungs-</b>	<b>Individuelle Ausgangslage</b>		<b>0,31<sup>d</sup></b>	45-75

Instrument	Skala	$\alpha$	$\alpha$ gesamt	n
kraft	Erreichung GAS	0,88	0,82	(je nach Skala)
	Inkongruenz	0,71		
	<b>Individuelle Zielerreichung</b>			
	Erfolg	0,86	0,93	
	Allgemeines Gespräch	0,79		
	Abschnitt MAG	0,72		
	Abschnitt LBG	0,71		
	<b>Gesamtbewertung</b>			
Auswertung MAG Mitarbeiter	<b>Individuelle Ausgangslage</b>		0,59	41-58 (je nach Skala)
	Erfolg	0,89	0,87	
	Allgemeines Gespräch	0,76		
	Abschnitt MAG	0,83		
	Abschnitt LBG	0,76		
	<b>Gesamtbewertung</b>			
Abschluss-Feedback Klient	Klärung	0,63	0,95	8
	Bewältigung	0,89		
	Ressourcenaktivierung	0,91		
	Subjektiver Erfolg	0,78		
	Nebenwirkungen	0,75		
	Externe Rückmeldungen	0,91		
	<b>Wirkung Coaching gesamt</b>			
	<b>Bewertung gesamt</b>		0,89	
	Seminarvergleich Erfolg	0,75	0,84	
	Seminarvergleich Transfer	<b>0,30<sup>b</sup></b>		
	Seminarvergleich Individualität	<b>0,00<sup>c</sup></b>		
	Seminarvergleich Wirkfaktoren	0,64		
	Seminarvergleich gesamt			
	Erfolgsbedeutung Klärung	0,74		
	Erfolgsbedeutung Bewältigung	<b>0,40</b>	0,68	
	Erfolgsbedeutung Motivation	0,54		
Erfolgsbedeutung Emotion	0,90			
Erfolgsbedeutung Kognition	<b>0,49</b>			
Abschluss-Feedback Coach	Klärung	<b>0,36</b>	0,63	8
	Bewältigung	<b>0,20</b>		
	Ressourcenaktivierung	0,69		
	Subjektiver Erfolg	0,74		
	<b>Wirkung Coaching gesamt</b>			
	<b>Bewertung gesamt</b>			
Ziele im MAG II	Wichtigkeit Bedürfnisse	<b>0,48</b>	0,63	8
	Inkongruenz	<b>-0,17</b>		
	Diskordanz Bedürfnisse	0,84		
	Diskordanz GAS	0,98		
Ziele im MAG I	Wichtigkeit Bedürfnisse	<b>0,37</b>	0,63	11
	Inkongruenz	0,65		
	Diskordanz Bedürfnisse	0,91		
	Diskordanz GAS	0,89		
Bisheriger Erfolg MAG	Erfolg	0,67	0,63	11
	Allgemeines Gespräch	0,70		
	Abschnitt MAG	0,69		
	Abschnitt LBG	0,89		
	<b>Gesamtbewertung</b>			
Einstiegsbefragung Transfercoaching	Einstiegsmotivation	<b>0,30</b>	0,41	11
	Umfeldunterstützung	<b>0,36</b>		
	<b>Einstiegssituation</b>			
Allgemeine Einstiegsbefragung	Leistungsmotivation	0,86	0,79	11

Instrument	Skala	$\alpha$	$\alpha$ gesamt	n
	Gestaltungsmotivation	<b>0,05</b>		
	Führungsmotivation	0,60		
	<b>Berufliche Motivation</b>			
	Flexibilität	0,68	0,74	
	Handlungsorientierung	0,77		
	<b>Arbeitsverhalten</b>			
	Sensitivität	<b>0,48</b>	0,83	
	Soziabilität	<b>0,49</b>		
	Kontaktfähigkeit	<b>0,03</b>		
	Teamorientierung	0,76		
	Durchsetzungsstärke	<b>0,29</b>	0,66	
	<b>Soziale Kompetenz</b>			
	Emotionale Stabilität	0,71		
	Selbstbewusstsein	<b>0,34</b>		
	<b>Psychische Konstitution</b>			

<sup>a</sup> Diese Skala besteht aus nur 2 Items. <sup>b</sup> Diese Skala besteht aus nur 2 Items. <sup>c</sup> Diese Skala besteht aus 2 Items, von denen eins keinerlei Varianz aufweist. <sup>d</sup> Diese Skalen werden in den folgenden Abschnitten aufgrund der niedrigen internen Konsistenz überarbeitet.

Die meisten Skalen mit unbefriedigenden Homogenitätswerten, die nur aufgrund der Daten von höchstens 11 Führungskräften geprüft werden konnten. Dies z.T. obwohl sie aus sehr gut überprüften Instrumenten stammen (z.B. die allgemeine Einstiegsbefragung). Da die Homogenitätswerte aufgrund der **kleinen Stichprobe** sehr ungenaue Schätzungen der wahren Skaleneigenschaften darstellen, wird auf dieser Basis keine weitere Itemselektion durchgeführt. Das ist allerdings ein zusätzliches Argument, die Ergebnisse der Erst- und Abschlussbefragung nicht überzubewerten und nur vorsichtig zu interpretieren.

Die Instrumente der Prozessmessungen, die Bewertung der Mitarbeitergespräche und Coachingsitzungen also, weisen größtenteils insbesondere in den Gesamtskalenwerte sehr gute Homogenitätswerte von  $\alpha > 0,74$  auf. Bei sieben Unterskalen finden sich Homogenitätswerte unter  $\alpha = 0,5$ . In einem Fall besteht die Skala nur aus zwei Items und wird nicht weiter einzeln ausgewertet. Die anderen sechs Skalen, darunter vier aus der Cubus-Analyse, müssen durch Itemanalysen verbessert werden, um eine differenzierte Auswertung der Ergebnisse zu gewährleisten.

**Die interne Konsistenz der zentralen Instrumente ist größtenteils zufrieden stellend bis sehr gut. Insbesondere im Fall der Cubus-Analyse muss jedoch bei einzelnen Unterskalen über Itemanalysen nachgebessert werden.**

### Cubus-Analyse

Die interne Konsistenz der Cubus-Analyse-Skalen, als wichtigstem Instrument in dieser Untersuchung, ist in mehreren Fällen nicht hinreichend gut. HARTWANGER (1996) hat in der induktiven Skalenkonstruktion der Cubus-Analyse einen Mindestwert des Cronbachs Alpha von  $\alpha = 0,7$  pro Skala festgelegt und diesen durch entsprechende Itemselektion für ihre Stichprobe auch erreicht<sup>10</sup>. Die so entstandenen Skalen bilden die Grundlage für die vorliegende Untersuchung. Da die vorliegende Studie nicht in

<sup>10</sup> HARTWANGER stand eine Stichprobe von 186 Therapiesitzungen als Basis für ihre Untersuchung zur Verfügung (1996).

erster Linie der Konstruktion von neuen Instrumenten bzw. deren Anpassung auf den neuen Kontext verpflichtet ist, wurde der Grenzwert für eine **Überprüfung** und evtl. Korrektur **der Skalen** auf  $\alpha = 0,5$  gesenkt. Dennoch liegen die Werte von vier der neun Skalen in der aktuellen Untersuchung noch darunter. Dies kann an der kleineren Stichprobe, an der unterschiedlichen Stichprobe oder an dem neuen Kontext liegen. Unabhängig davon sind die vorliegenden Homogenitätswerte eindeutig zu schlecht, um Zusammenhänge in der vorliegenden Stichprobe möglichst differenziert abbilden zu können.

Durch die **Analysen der Part-Whole-korrigierte Item-Trennschärfe**n konnten die insgesamt fünf Heterogenität erzeugenden Items identifiziert werden. Kriterium dafür und für die entsprechende **Aussortierung der Items** war ein Anstieg der skalenspezifischen internen Konsistenz bei Löschung des Items ( $\Delta\alpha$ ) um mindestens 0,1 (s. Tabelle 25).

Drei dieser fünf Items können einer **neuen Skala zugeordnet** werden. Kriterium dafür ist wiederum eine signifikante Korrelation des Items mit dieser, eine höhere Trennschärfe des Items in der neuen Skala und eine ansteigende oder zumindest gleich bleibende interne Konsistenz der neuen Skala (s. Tabelle 26). Dementsprechend werden die beiden Items sc4 und b2 der Skala Ressourcenaktivierung und das Item sc2 der Skala Bewältigung zugeordnet. Die beiden anderen Items (k3 und ak2) können dagegen nicht neu zugeordnet werden und müssen daher einzeln in die Auswertungen übernommen werden.

Tabelle 25: Kennwerte der aussortierten Items und der Originalskalen

Item	Ursprüngliche Skala	$r_{it}$	$\alpha_1$ Skala	$\Delta\alpha$	$\alpha_2$ Skala nach Itemlöschung
sc2	Strukturierendes Verhalten Coach	-0,11	0,29	0,22	0,69
		-0,27		0,20	
sc4	Strukturierendes Verhalten Coach	-0,28	0,55	0,27	0,73
		0,29		-0,04	
ak2	Aggressives Verhalten Klient	0,01	0,22	0,09	0,31
		0,07		0,39	
k3	Klärung	-0,06	0,32	0,18	0,50
		-0,35		0,08	
b2	Bewältigung	0,17	0,64	0,08	0,72
		-0,26		0,20	

**Anmerkungen:** Der erste Wert in jeder Zelle bezieht sich auf die originalen Ratingwerte mit Bezug auf 10-Minuten-Abschnitte. Der zweite Wert in den Zellen bezieht sich auf über Coachingsitzungen aggregierte Daten.  $\Delta\alpha$ : Anstieg der internen Konsistenz der Skala (Cronbachs Alpha) durch Aussortierung des Items.

Tabelle 26: Kennwerte der neu zugeordneten Items und der neu entstandenen Skalen

Item	Neue Skala	$r_{it}$	$p^a$	$\alpha$ Skala alt	$\alpha$ Skala neu
sc2	Bewältigung	0,64 0,48	0,000** 0,009*	0,72 0,65	0,79 0,70
sc4	Ressourcenaktivierung	0,26 0,57	0,000** 0,000**	0,78	0,78
b2	Ressourcenaktivierung	0,38 0,71	0,000** 0,000**	0,89	0,91

Anmerkungen: Der erste Wert in jeder Zelle bezieht sich auf die originalen Ratingwerte mit Bezug auf 10-Minuten-Abschnitte. Der zweite Wert in den Zellen bezieht sich auf über Coachingsitzungen aggregierte Daten.

<sup>a</sup> Zufallswahrscheinlichkeit der Korrelation. Zu deren Berechnung wurde aufgrund der fehlenden Normalverteilung der Daten wurde die Rangkorrelation nach Spearman verwendet (BORTZ 1993). Geprüft wurde der Zusammenhang zu allen neun Skalen

\* $p < .050$ . \*\* $p < .006$ .

Wie Tabelle 25 und Tabelle 26 zu entnehmen ist, weisen die fünf **neu entstandenen Skalen** alle eine deutlich bessere interne Konsistenz als vorher auf. Mit einer Ausnahme liegt diese sogar bei oder deutlich über dem Mindestwert von  $\alpha = 0,5$ .

**Nach den Itemanalysen weisen alle Unterskalen der Cubus-Analyse auf Sitzungsebene eine ausreichende Homogenität auf.**

Der **Cubus-Analyse-Gesamtwert** weist eine sehr hohe interne Konsistenz auf beiden Aggregationsniveaus auf (s. Tabelle 24). So liegt der entsprechende Cronbachs-Alpha-Wert bei 0,88 auf Abschnittsebene und bei 0,81, wenn die Daten pro Sitzung aggregiert werden. Die einzelnen Trennschärfen variieren aber deutlich und liegen in 6 von 44 Fällen sogar im negativen Bereich, auf Sitzungsebene aggregiert sogar in 11 von 44 Fällen. Diese Heterogenität der Gesamtskala ist durchaus wünschenswert, in dem Sinne dass sie unterschiedliche theoretische Konstrukte zusammenfasst. Bei der Interpretation ist jedoch darauf zu achten, dass dieser Wert nur bedingt als kohärente Variable aufgefasst werden darf. Für die Kriteriumsvalidität einer Variablen ist Heterogenität jedoch nicht notwendigerweise von Nachteil (AMELANG & ZIELINSKI 1997). Diese wird in den Analysen der zentralen Fragestellungen geprüft werden.

### Sitzungsbogen

Die Skala Problemaktualisierung des **Sitzungsbogen Version Coach** wies eine interne Konsistenz von  $\alpha = 0,14$  auf (s. Tabelle 24). Aus Tabelle 27 lässt sich entnehmen, dass dies v.a. an dem dritten Item c17 liegt. Nach Aussortierung dieses Items steigt die interne Konsistenz der Skala auf ein befriedigendes Maß mit  $\alpha = 0,51$ . Das Item c17 wird im Folgenden getrennt (Variable „Alltagsbezug“) oder nur im Rahmen der Skala Gesamtbewertung ausgewertet (Fragebogen s. Anhang im Abschnitt 11.3.12).

Tabelle 27: Itemkennwerte der Skala Problemaktualisierung des Sitzungsboogens Version Coach

Item	$r_{it}$	$\alpha$ bei Löschung des Items
C10	0,34	-0,56
C13	0,11	-0,03
<b>C17</b>	<b>-0,18</b>	<b>0,51</b>

Die Skala Erfolg in der **Version des Klienten** war mit einer internen Konsistenz von  $\alpha=0,31$  ebenfalls zu heterogen. Sie wurde in der Auswertung daher nicht einzeln analysiert.

Beide **Gesamtbewertungen** weisen ebenfalls eine sehr hohe Homogenität von  $\alpha = 0,86$  für die Version des Klienten und  $\alpha = 0,89$  in der Version des Coach auf. Alle Trennschärfen der Items liegen eindeutig im positiven Bereich. Dies spricht dafür, dass beide Fragebögen von einem starken Gesamtbild gekennzeichnet sind: Ein starker positiver oder negativer Gesamteindruck der Stunde spiegelt sich in den Antworten auf alle Items wieder.

### Auswertung der MAGs

Die beiden Fragebögen zur Auswertung der Mitarbeitergespräche haben **generell sehr hohe interne Konsistenzwerte**: Diese liegen in fast allen Skalen über  $\alpha = 0,7$ . Die Ausnahme davon bilden die beiden Skalen zur Erfassung der individuellen Ausgangslage vor dem MAG. Die Skala aus dem Bogen der Mitarbeiter hat ein Cronbachs Alpha von  $\alpha = 0,59$ , was nach dem oben genannten Kriterium immer noch akzeptabel ist (s. Tabelle 24).

Die Skala **individuelle Ausgangslage im Fragebogen für die Führungskraft** ist bei einem Wert von  $\alpha = 0,31$  allerdings zu heterogen. Aus Tabelle 28 ist ersichtlich, dass dies v.a. auf das dritte Item MAGFK13 zurückzuführen ist, das abfragt, ob die Führungskraft plant, heikle Punkte zu thematisieren. Der negative Zusammenhang zur Restskala ist auch inhaltlich plausibel, da eine ansonsten gute Ausgangslage es den Führungskräften eher ermöglichen kann, vorhandene heikle Punkte anzusprechen. Diese Interpretation wurde auch von den beteiligten Coachs verifiziert.

Um die weitere Auswertung zu differenzieren, wird das dritte Item daher getrennt analysiert. Dies gewährleistet der Skala individuelle Ausgangslage ebenfalls eine entsprechend gute Homogenität mit einer internen Konsistenz von  $\alpha = 0,79$ .

Tabelle 28: Itemkennwerte der Skala individuelle Ausgangslage im Fragebogen Auswertung des Mitarbeitergesprächs Version Führungskraft

Item	$r_{it}$	$\alpha$ bei Löschung des Items
MAGFK11	0,39	0,03
MAGFK12	0,68	-0,20
<b>MAGFK13</b>	<b>-0,43</b>	<b>0,79</b>
MAGFK14	0,25	0,20
MAGFK15	0,45	-0,05

**Die Skalen der beiden Fragebögen zur Bewertung der Coachingsitzungen und Mitarbeitergespräche weisen nach der Itemselektion sehr gute interne Konsistenzen auf.**

### Weitere Daten der Führungskräfte

Alle weiteren Skalen konnten nur auf der Basis eines **sehr geringen Datensatzes** überprüft werden, da sich die Werte auf jeweils eine Führungskraft und die Auswertungen damit auf ein n von acht bzw. elf beziehen. Bei einem n von elf lassen sich beispielsweise erst Korrelationen von  $r > 0,6$  zufallssicher von Korrelationen um  $r = 0,0$  unterscheiden. Da diese daher sehr ungenauen Korrelationen Basis der Trennschärfenberechnung und der internen Konsistenz sind, dürfen die Daten der aktuellen Stichprobe nicht überbewertet werden. Alle Korrelationen weisen sehr große Vertrauensintervalle auf. Daher wurde auch **keine Itemselektion** durchgeführt, obwohl die Werte in Tabelle 24 für mehrere Skalen unbefriedigende Homogenitäten nahe legen.

Einige der Instrumente sind ursprünglich sehr aufwendig konstruiert und von den jeweiligen Autoren anhand wesentlich größerer Stichproben getestet und z.T. faktoranalytisch analysiert worden (s. dazu Abschnitt 6.4).

Die internen Konsistenzen der **Gesamtskalen** sind deutlich höher. Sie liegen in neun von zehn Fällen über einem Wert von  $\alpha = 0,6$ . Einzige Ausnahme bildet die selbst konstruierte Skala zur Erfassung der Einstiegssituation im Coaching ( $\alpha = 0,41$ ).

**Die Daten der Erst- und Abschlussbefragung weisen in der vorhandenen, sehr kleinen Stichprobe stark variierende Homogenitäten auf. Daher werden v.a. die Gesamtskalen zur weiteren Interpretation herangezogen werden.**

### 7.3.1.3. restricted range

#### Cubus-Analyse

In Tabelle 29 wird der Range und die Standardabweichung der neun Wirkfaktorenskalen, des Gesamtwertes und der beiden einzelnen Items angegeben. Alle Angaben beziehen sich auf die **Cubus-Analyse** und damit die Sicht des Raters.

Tabelle 29: Überprüfung des Ranges der Wirkfaktorenskalen auf Sitzungsebene

	Range	Min.	Max.	SD	n
Strukturierendes Verhalten Coach	2,22	1,56	3,78	0,533	35
Distanzierendes Verhalten Coach	2,61	1,14	3,75	0,573	
Kooperatives Verhalten Klient	1,87	1,77	3,63	0,413	
Aggressives Verhalten Klient	<b>0,78</b>	3,22	4,00	<b>0,189</b>	
Distanzierendes Verhalten Klient	<b>1,54</b>	1,92	3,46	0,399	
Klärung	<b>1,39</b>	1,17	2,56	0,349	
Bewältigung	<b>1,42</b>	0,50	1,92	0,371	
Ressourcenaktivierung	2,05	0,80	2,84	0,513	
Problemaktualisierung	1,70	0,73	2,43	0,381	
<b>Gesamtwert Cubus-Analyse</b>	<b>0,78</b>	1,88	2,66	<b>0,212</b>	
Misstrauisches Verhalten Klient	<b>1,33</b>	2,67	4,00	<b>0,323</b>	
Klärung Ziele	2,33	0,00	2,33	0,516	

Die Varianz der Skalen ist sehr unterschiedlich. Beispielsweise gibt es keine ausgesprochen bewältigungsorientierten Sitzungen, das Maximum dieser Bewertung liegt bei 1,92 auf einer Skala von 0 bis 4. Auch die Klärungsarbeit hat einen Range von unter 1,5. Sie variiert im mittleren Bereich. Auch das Verhalten der Klienten hat einen eingeschränktes Spektrum: Das Verhalten war in keiner Sitzung besonders unkooperativ oder distanziert und insbesondere die Aggressivität der Klienten wurde in keiner Sitzung schlechter als mit 3,22 bewertet. Dies deutet erneut auf die relative Homogenität der Coachingklienten in dieser Untersuchung hin.

Deutlich höhere Varianz zeigt sich insbesondere im Verhalten der Coachs und - etwas weniger deutlich - in der Ressourcenaktivierung. Damit haben die anderen Wirkfaktoren in der weiteren Auswertung eine geringere Chance große Effekte in den Kriteriumsvariablen zu erklären, da sie allgemein weniger Varianz zu erzeugen scheinen.

Der **Gesamtwert der Cubus-Analyse** hat ein wesentlich höheres Aggregationsniveau, als die anderen Skalen. Damit lässt sich der geringere Range sehr gut erklären. Er enthält aufgrund der ausführlichen Aggregation auch weniger Fehlervarianz (AMELANG & ZIELINSKI 1997). Auch inhaltlich ist es nahe liegend, dass Sitzungen, die alle Wirkfaktoren stark aktivieren seltener sind, als Sitzungen, die einen spezifischen Wirkfaktor sehr stark aktivieren. Das gleich gilt für sehr geringe Aktivierung.

***Aus Sicht der unbeteiligten Beobachter variiert der Einsatz einiger Wirkfaktoren nur begrenzt. Dies trifft besonders das aggressive Verhalten des Klienten und weniger deutlich die Skalen Bewältigung, Klärung und distanzierendes Verhalten des Klienten, sowie das Einzelitem misstrauisches Verhalten des Klienten..***

### Sitzungsbögen Coaching

Die Tabelle 30 zeigt den Range der Skalen aus den beiden Sitzungsbögen zum Coaching. Die beiden Beteiligten variieren in ihren Bewertungen deutlich stärker als der Rater. Dies könnte auf sich verstärkende Prozesse hindeuten, die weiter unten in den Ergebnisanalysen auch gefunden werden (s. Abschnitt 7.4.1.2).

Tabelle 30: Überprüfung des Ranges der Sitzungsbögenkalen

	Range	Min.	Max.	SD	N
<b>Gesamtbewertung (Sicht FK)</b>	<b>1,50</b>	2,50	4,00	0,416	35
<b>Erfolgsbewertung (Sicht FK)</b>	2,00	2,00	4,00	0,472	
<b>Klärung (Sicht FK)</b>	2,00	2,00	4,00	0,563	
<b>Bewältigung (Sicht FK)</b>	3,33	0,67	4,00	0,816	
<b>Ressourcenaktivierung (Sicht FK)</b>	<b>1,43</b>	2,57	4,00	<b>0,386</b>	
<b>Problemaktualisierung (Sicht FK)</b>	2,67	1,33	4,00	0,679	
<b>Gesamtbewertung (Sicht Coach)</b>	<b>1,48</b>	2,00	3,48	<b>0,381</b>	
<b>Erfolgsbewertung (Sicht Coach)</b>	2,00	1,33	3,33	0,500	
<b>Klärung (Sicht Coach)</b>	2,44	1,11	3,56	0,477	
<b>Bewältigung (Sicht Coach)</b>	2,67	1,33	4,00	0,596	
<b>Ressourcenaktivierung (Sicht Coach)</b>	2,22	1,56	3,78	0,532	
<b>Problemaktualisierung (Sicht Coach)</b>	2,67	0,67	3,33	0,746	
<b>interaktionell schwierig (Sicht Coach)</b>	2,67	1,33	4,00	0,858	
<b>Klageklient (Sicht Coach)</b>	2,67	1,33	4,00	1,040	
<b>Widerstand (Sicht Coach)</b>	2,00	2,00	4,00	0,505	
<b>Therapiededarf (Sicht Coach)</b>	2,67	1,33	4,00	0,703	

Selbst die stark aggregierten Gesamtbewertungen der Sitzung haben einen Range um 1,5. Bis auf die Ressourcenaktivierung aus Sicht des Klienten ist das Spektrum der Unterskalen weiter und hat größtenteils einen Range zwischen 2,0 und 2,67. Die Standardabweichungen liegen ebenfalls deutlich über denen der Raterskalen. Die Skala von 0 bis 4 wird von den beiden Beteiligten also einigermaßen ausgenutzt.

**Die Einschätzungen der Beteiligten zeigen einen deutlich höheren Range als die Einschätzungen des Raters. Zudem ist die generelle Tendenz eindeutig positiv. Weder vom Coach noch vom Klienten wurden unterdurchschnittlichen Gesamtbewertungen abgegeben.**

### 7.3.1.4. Raterreliabilitäten

Im Folgenden werden die Interraterreliabilität und die Intraraterreliabilität der beiden Ratingverfahren getestet (zur Theorie und Methodik s. Abschnitt 6.6.2).

#### Cubus-Analyse

Generell werden **alle Korrelationen und Intraklassenkoeffizienten**, die in diesem Abschnitt berichtet werden, mit  $p < 0,001$  **hoch signifikant**. Diese p-Werte werden daher im Folgenden nicht einzeln angegeben.

Die Werte der **Interraterreliabilitäten für die Einzelitems** liegen generell um und meist über  $r = 0,7$  und sind damit sehr befriedigend (s. Tabelle 31). Die Interraterreliabilität der Sitzung drei, einer Sitzung des Vergleichscoachings, ist etwas niedriger und liegt bei  $r = 0,56$  für die Produkt-Moment-Korrelation. Die Intraklassenkoeffizienten liegen meist unmerklich unter den Korrelationswerten, was zeigt, dass sich Mittelwerte und Varianzen der beiden Rater generell sehr nahe kommen (s. Abschnitt 6.6.2). Die höchste Differenz zwischen dem Korrelationskoeffizienten und dem  $ICC_{unjust}$  liegt bei 0,04.

Die **Interraterreliabilität der aggregierten Skalen** ist noch deutlich besser (s. Tabelle 31). Auf Sitzungsebene liegen beide Koeffizienten für die Wirkfaktorenskalen bei  $r = 0,86$ . Dies entspricht einer gemeinsamen Varianz von 74% und ist sehr gut. Da die wichtigsten Tests der Auswertung auf dieser Aggregationsebene durchgeführt werden, ist dieser Wert gleichzeitig der Entscheidende.

Tabelle 31: Interraterreliabilitäten der Cubus-Analyse

Ausgewertete Sitzungen	Aggregationsniveaus		r	$ICC_{unjust}$	n
<b>Sitzung 1</b>	alle Items	pro Abschnitt	0,74	0,73	264
<b>Sitzung 2</b>	alle Items	pro Abschnitt	0,71	0,67	264
<b>Sitzung 3</b>	alle Items	pro Abschnitt	0,56	0,54	264
<b>Sitzung 4</b>	alle Items	pro Abschnitt	0,76	0,75	264
<b>Alle vier Sitzungen</b>	alle Items	pro Abschnitt	0,69	0,68	1056
<b>Alle vier Sitzungen</b>	<b>Wirkfaktorenskalen</b>	pro Abschnitt	0,81	0,80	216
<b>Alle vier Sitzungen</b>	<b>Wirkfaktorenskalen</b>	<b>pro Sitzung</b>	<b>0,86</b>	0,86	36

Die **Intraraterreliabilität** ist noch einmal deutlich besser. Der entscheidende Wert, die Produkt-Moment-Korrelation für die Wirkfaktorenskalen der Sitzungen, liegt bei einem nicht verbesserbarem  $r = 0,96$ , und zeigt eine gemeinsame Varianz von 92%

an. Auch für die Einzelitems liegt der schlechteste Wert bei  $ICC_{unjust} = 0,78$  (Intraklassenkoeffizient der zweiten Sitzung; s. Tabelle 32).

Tabelle 32: Intraraterreliabilität der Cubus-Analyse

Ausgewertete Sitzungen	Aggregationsniveaus		r	$ICC_{unjust}$	n
<b>Sitzung 5</b>	alle Items	pro Abschnitt	0,86	0,86	264
<b>Sitzung 6</b>	alle Items	pro Abschnitt	0,79	0,78	264
<b>beide Sitzungen</b>	alle Items	pro Abschnitt	0,82	0,82	528
<b>beide Sitzungen</b>	<b>Wirkfaktorenskalen</b>	pro Abschnitt	0,88	0,87	108
<b>beide Sitzungen</b>	<b>Wirkfaktorenskalen</b>	<b>pro Sitzung</b>	<b>0,96</b>	0,92	18

**Die Raterreliabilität der Cubus-Analyse ist voll befriedigend. Die entscheidenden Werte für die weiteren Analysen sind sehr gut und erlauben eine sehr zuverlässige Überprüfung der weiteren Fragestellungen.**

### Rating der psychodramatischen Methoden

Generell werden **alle Korrelationen und Intraklassenkoeffizienten** für beide Raterreliabilitäten in diesem Abschnitt mit  $p < 5\%$  **signifikant**. Die meisten Koeffizienten sind sogar mit  $p < 1\%$  bzw.  $p < 0,1\%$  hoch signifikant. Diese Werte werden im Folgenden nicht einzeln angegeben, da sie nach Wirtz und Caspar (2002) auch weniger aussagekräftig als die Koeffizienten selbst sind.

Aus Tabelle 33 geht hervor, dass die **Interraterreliabilität** im Gesamtbild für das Rating der psychodramatischen Techniken nicht ganz so gut ist, wie die der Cubus-Analyse. Die für die weitere Auswertung entscheidenden Werte sind jedoch durchaus befriedigend: Die Produkt-Moment-Korrelationen unter Einbezug aller Items liegen zwischen  $r = 0,63$  und  $r = 0,78$ .

Die **Analysen unter Ausschluss der Null-Ratings** ergeben dagegen Koeffizienten zwischen 0,4 und 0,5. Dies entspricht einer gemeinsamen Varianz von nur ca. 25% und ist nicht befriedigend. Die Intraklassenkoeffizienten liegen sogar noch darunter. Zur Erklärung dieser Ergebnisse sei besonders auf das kurze Ratertraining verwiesen (s. Abschnitt 6.4.2.3).

Tabelle 33: Interraterreliabilitäten des Ratings der psychodramatischen Methoden

	r	$ICC_{unjust}$	n
<b>alle Items</b>	<b>0,78</b>	0,76	264
<b>Nur Items &gt; 0</b>	0,53	0,48	61
<b>Nur Techniken</b>	<b>0,75</b>	0,75	168
<b>Nur Techniken &gt; 0</b>	0,42	0,43	24
<b>Nur Realitätsebenen</b>	<b>0,72</b>	0,68	60
<b>Nur Realitätsebenen &gt; 0</b>	0,50	0,45	17
<b>Nur Psychodrama-Gesamtzeiten pro Abschnitt</b>	<b>0,63</b>	0,56	12

Anmerkungen: Ausgewertet wurden zwei psychodramatische Coachingsitzungen. Die ersten drei Analysen wurden unter Ausschluss aller Fälle mit Null-Ratings wiederholt und sind unter „nur ... > 0“ angegeben.

Die **Intraraterreliabilität** ist im Gegensatz dazu sehr zufrieden stellend (s. Tabelle 34). Mit einer Ausnahme liegen alle Koeffizienten um 0,9 und entsprechen damit einer gemeinsamen Varianz von ca. 80%. Nur die Auswertung der Techniken ohne Null-Ratings ergibt eine Korrelation von  $r = 0,74$  und einen Intraklassenkoeffizienten

von  $ICC_{unjust} = 0,73$ . Die Intraklassenkoeffizienten ergeben mit dieser einen Ausnahme punktgleiche Werte wie die zugehörigen Korrelationen, was auf praktisch identische Mittelwerte und Varianzen hinweist.

Tabelle 34: Intraraterreliabilitäten des Ratings der psychodramatischen Methoden

	r	ICC <sub>unjust</sub>	n
alle Items	<b>0,96</b>	0,96	132
Nur Items > 0	0,91	0,91	36
Nur Techniken	<b>0,88</b>	0,88	84
Nur Techniken > 0	0,74	0,73	17
Nur Realitätsebenen	<b>0,98</b>	0,98	30
Nur Realitätsebenen > 0	0,94	0,94	7
Nur Psychodrama-Gesamtzeiten pro Abschnitt	<b>0,93</b>	0,93	6

Anmerkungen: Ausgewertet wurde eine psychodramatische Coachingsitzung.

**Das Rating der psychodramatischen Methoden ist in sich konsistent aber nur mittelmäßig intersubjektiv. Die Intraraterreliabilität ist sehr gut, die Interraterreliabilität des Instrumentes aber weniger zufrieden stellend. Trotz des kurzen Ratertrainings ermöglichen die für die weitere Auswertung entscheidenden Werte dennoch zuverlässige Ergebnisse.**

### 7.3.2. Überprüfung der Kovariaten

Drei Gruppen von potentiellen Kovariablen müssen noch auf ihre Eignung hin untersucht werden:

1. die Ausgangslage im Coaching (Abschnitt 7.3.2.1)
2. die Ausgangslage im Mitarbeitergespräch (Abschnitt 7.3.2.2)
3. die nominalen Variablen: Abschnittsnummer, Sitzungsnummer Coaching und Coach (Abschnitt 7.3.2.5)

In den ersten beiden Fällen könnte der **Ursache-Wirkungsmechanismus** nicht dem entsprechen, der bei **einer Kovariable** unterstellt wird. Dies wird in den zugehörigen Abschnitten überprüft. Die sich daraus ableitenden Korrekturen der Kovariablen werden in Abschnitt 7.3.2.3 beschrieben.

In Abschnitt 7.3.2.4 wird zudem der Einfluss der Variablen aus der Erstuntersuchung dargestellt.

#### 7.3.2.1. Ausgangslage im Coaching

Die Ausgangslage im Coaching, wie z.B. die Stimmung und Motivation der Führungskraft, hat erwartungsgemäß einen **Einfluss auf den Erfolg** des Coachings **und die** Verwendung der **Wirkfaktoren** (s. Tabelle 35). So korreliert die individuelle Ausgangslage besonders sehr hoch mit der Bewertung der folgenden Sitzung aus Sicht der Führungskraft ( $r = 0,64$ ) und deutlich mit dem Gesamtwert der Cubus-Analyse ( $r = 0,44$ ). Beide Korrelationen sind bei korrigiertem Alphaniveau signifikant. Die individuelle Ausgangslage eignet sich daher potentiell zur Kontrolle von Störvarianz.

Tabelle 35: Korrelationen zwischen der individuellen Ausgangslage im Coaching und den drei Gesamtskalen der Coachingsitzung

Skala des Sitzungserfolges	r	p	n
Gesamtbewertung (Sicht Führungskraft)	0,64	0,000**	35 Sitzungen
Gesamtbewertung (Sicht Coach)	-0,23	0,896	
Gesamtscore Cubus-Analyse (Sicht Rater)	0,44	0,008**	

\*p < .050. \*\*p < .017.

In dieser Untersuchung werden **zwei unterschiedliche unabhängige Variablen** eingesetzt: die Wirkfaktoren einerseits und die Coachingmethoden andererseits. Dies ist für die weiteren Analysen relevant, da evtl. Konfundierungen überprüft werden müssen.

Nun zeigt Tabelle 36, dass die individuelle Ausgangslage zu sehr großen Teilen **von der vorhergehenden Sitzung bestimmt** wird. So korreliert sie mit der vorhergehenden Sitzungsbewertung durch den Klienten mit  $r = 0,72$  hoch signifikant ( $p < 0,1\%$ ). Das entspricht einer gemeinsamen Varianz von über 50%. Auch die Wirkfaktoren scheinen einen deutlichen Einfluss auf die Ausgangslage der folgenden Sitzung zu haben: So korreliert die Ressourcenaktivierung beispielsweise mit dem zwischenzeitlichen Fortschritt bis zur nächsten Sitzung (eine Unterskala der individuellen Ausgangslage) mit  $r = 0,47$  – nach BORTZ 1995 eine große Effektstärke. Aufgrund des korrigierten Alpha-Niveaus und der kleinen Stichprobe werden die Zusammenhänge zwischen den Wirkfaktoren und der nachfolgenden Ausgangslage jedoch nicht signifikant.

Tabelle 36: Korrelationen der individuellen Ausgangslage im Coaching mit ausgewählten Variablen der vorhergehenden Coachingsitzung

Skala der vorhergehenden Sitzung	Skala der individuellen Ausgangslage	r	p	n
Gesamtbewertung (Klient)	Gesamtwert	0,72	0,000***	27
	Zwischenzeitlicher Fortschritt	0,82	0,000***	
	Motivation	0,41	0,034*	
Gesamtbewertung (Coach)	Gesamtwert	-0,18	0,362	
Gesamtwert Cubus-Analyse	Gesamtwert	0,23	0,247	
	Zwischenzeitlicher Fortschritt	0,46	0,015*	
Strukturierendes Verhalten Coach	Zwischenzeitlicher Fortschritt	0,39	0,046*	
Distanzierendes Verhalten Coach	Zwischenzeitlicher Fortschritt	0,45	0,019*	
Ressourcenaktivierung	Gesamtskala	0,35	0,076	
	Zwischenzeitlicher Fortschritt	0,47	0,014*	
Klärung Ziele	Gesamtskala	0,33	0,090	
	Motivation	0,45	0,020*	

Anmerkungen: Zusammenhänge zu Wirkfaktoren wurden nur dann analysiert, wenn diese eine signifikante Konstanz über aufeinander folgende Sitzungen aufweisen (s. Tabelle 37). Somit wurden 5 Skalen der Sitzungsbewertung und 6 Skalen der Cubus-Analyse auf Zusammenhänge mit 5 Skalen der individuellen Ausgangslage getestet.

\*p < .050. \*\*p < .005. \*\*\*p < .001

Nun ist die **unabhängige Variable Coachingmethode** über die Sitzungen hinweg **konstant**, sie wird nicht gewechselt. Sie schafft sich somit ihre eigene Ausgangslage bei der folgenden Sitzung zu einem großen Teil selbst. Soll die individuelle Ausgangslage als Kovariate für die unabhängige Variable Coachingmethode fungieren, muss daher der Anteil der Varianz, der auf die letzte Coachingsitzung zurückgeht,

statistisch herauspartialisiert werden. Als Kovariate dient damit nur der Anteil der individuellen Ausgangslage, der tatsächlich durch Coaching-externe Faktoren bestimmt wird.

Die **unabhängigen Variablen der Wirkfaktorenaktivierung** unterscheidet sich darin, dass sie nur **teilweise konstant** ist. So werden jede Sitzungen potentiell andere Wirkfaktoren aktiviert. Tabelle 37 zeigt, dass jedoch einige Wirkfaktoren auch eine signifikante Konstanz aufweisen. Besonders hoch korreliert das distanzierende Verhalten des Coach einer Sitzung mit dem gleichen Verhalten der nächsten Sitzung:  $r = 0,62$ . Es variiert also nicht völlig unabhängig von Sitzung zu Sitzung, sondern scheint zu einem bedeutenden Anteil auch als Eigenschaft des Coachingprozesses beschreibbar zu sein. Bei einem unkorrigierten Signifikanzniveau von  $\alpha = 10\%$  werden sechs der elf Tests signifikant. Diese sind in Tabelle 37 verzeichnet.

Tabelle 37: Konstanz der eingesetzten Wirkfaktoren (nur signifikante Ergebnisse)

Wirkfaktor	r	p	n
Strukturierendes Verhalten Coach	0,48	0,012**	27
Distanzierendes Verhalten Coach	0,62	0,001**	
Distanzierendes Verhalten Klient	0,42	0,029*	
Ressourcenaktivierung	0,60	0,001**	
Problemaktualisierung	0,52	0,006**	
Klärung Ziele	0,56	0,002**	

Anmerkungen: Da es sich um unabhängige Fragestellungen handelt, wurde das Alpha-Niveau nicht korrigiert und hoch angesetzt, um die  $\beta$ -Fehlerwahrscheinlichkeit zu verringern, also tatsächliche Zusammenhänge mit größerer Sicherheit zu finden: Damit ist  $\alpha = \alpha' = 0,100$ .

\* $p < .100$ . \*\* $p < .017$ .

Vier dieser sechs Wirkfaktorenskalen haben auch einen bedeutenden Zusammenhang zur Ausgangslage in der nachfolgenden Coachingsitzung (s. Tabelle 36). In Tests mit diesen fünf Wirkfaktorenskalen als unabhängige Variable würde daher ebenfalls eine Verzerrung auftreten, wenn die individuelle Ausgangslage unkorrigiert als Kovariate einbezogen würde. Auch in diesen Fällen wäre ein Teil der Ausgangslage Wirkung desselben Wirkfaktors aus der vorangegangenen Sitzung. Daher könnten die durch den konstanten Wirkfaktor induzierte Kovarianz zwischen Ausgangslage und Erfolg fälschlicherweise extrahiert werden. Damit würde der Einfluss des Wirkfaktors unterschätzt. Daher wird der jeweilige Test im Folgenden mit einer **korrigierten Ausgangslage** berechnet. Zur Korrektur wird derjenige Anteil der Varianz herauspartialisiert, der auf die Aktivierung des analysierten Wirkfaktors in der letzten Sitzung zurückgeht. Dementsprechend werden die **Regressionsresiduen** der individuellen Ausgangslage als Kovariable eingesetzt (BORTZ 1995).

Als **Prädiktoren** für die jeweilige Regression wird die unabhängige Variable der zugehörigen Analyse eingesetzt, also der analysierte Wirkfaktor. Fungiert die Coachingmethode als unabhängige Variable, so wird die individuelle Ausgangslage durch alle signifikant korrelierenden Wirkfaktoren- und Bewertungsskalen der vorangehenden Sitzung prädiziert.

**Die individuelle Ausgangslage eignet sich unkorrigiert nicht als Kovariable, da sie eine systematische Konfundierung mit den unabhängigen Variablen und der abhängigen Variable aufweist. Diese Konfundierung entsteht nur, wenn die unabhängige Variable über die Sitzungen hinweg konstant ist.**

**In dem Fall muss die Ausgangslage um den Anteil korrigiert werden, der von der analysierten unabhängigen Variable der vorhergehenden Sitzung bewirkt wurde. Als korrigierte Kovariable werden die entsprechenden Regressionsresiduen eingesetzt.**

### 7.3.2.2. Ausgangslage im Mitarbeitergespräch

Ein äquivalentes Problem ergibt sich bei den drei potentiellen Kovariablen zur Ausgangslage im Mitarbeitergespräch. Tabelle 38 zeigt, dass ein deutlicher Zusammenhang zwischen dem **eingeschätzten Erfolg der vorhergehenden Coachingsitzung** und der Einschätzung des Mitarbeitergespräches besteht. So korreliert die Erfolgsbewertung der Führungskraft bzgl. der Coachingsitzung mit seiner Einschätzung des kommenden MAGs zu 0,35 negativ. Erstaunlicherweise ist der Zusammenhang zu den Einschätzung des MAGs aus Mitarbeitersicht mit  $r = -0,38$  noch prägnanter. Das heißt, je schwerer das folgende Mitarbeitergespräch, desto erfolgreicher wird das vorangehende Coaching. Oder je erfolgreicher das Coaching, desto schwerer wird das folgende MAG eingeschätzt. Die Korrelation gibt keinen Aufschluss, welche dieser beiden Erklärungen stimmt.

Überraschenderweise ist der Zusammenhang zu der **Skala heikle Themen** genau umgekehrt: Je erfolgreicher das Coaching, desto weniger heikel die geplanten Themen im MAG - bei einer Korrelation von  $r = 0,49$  für die Perspektiven der Führungskraft beispielsweise. Diese Korrelationen werden eindeutig signifikant – auch bei korrigiertem Alpha-Niveau für alle neun Tests.

Keine Zusammenhänge dagegen werden zwischen der individuellen Ausgangslage im MAG und den **Cubus-Analyse-Skalen** der vorangehenden Sitzung gefunden.

Tabelle 38: Korrelationen zwischen der individuellen Ausgangslage im MAG und dem Erfolg der vorangegangenen Coachingsitzung

Skala der vorhergehenden Coachingsitzung	Skala der individuellen Ausgangslage im MAG	r	p	n
Erfolgsbewertung (Sicht FK)	Ausgangslage (Sicht MA)	- 0,38	0,008**	47-51
	Ausgangslage (Sicht FK)	- 0,35	0,012**	
	Heikle Themen geplant (FK)	0,49	0,000***	
Erfolgsbewertung (Sicht Coach)	Ausgangslage (Sicht MA)	- 0,12	0,437	
	Ausgangslage (Sicht FK)	- 0,39	0,006***	
	Heikle Themen geplant (FK)	0,30	0,040*	
Gesamtwert Cubus-Analyse	Ausgangslage (Sicht MA)	0,03	0,820	
	Ausgangslage (Sicht FK)	- 0,12	0,417	
	Heikle Themen geplant (FK)	0,07	0,628	

Anmerkungen: Analysiert wurden 51 Mitarbeitergespräche.

\*p < .050. \*\*p < .017. \*\*\*p < .006

Über Partialkorrelationen wurde überprüft, ob diese **Zusammenhänge voneinander unabhängig** sind. Der Zusammenhang zwischen der Coachingbewertung und der MAG-Ausgangslage aus Sicht des Mitarbeiters besteht immer noch, wenn man die Sicht der Führungskraft auf das MAG kontrolliert. Auch der Zusammenhang zwischen Coachingbewertung und den heiklen Themen im MAG scheint nicht über die Ausgangslage des MAG vermittelt. Die entsprechenden Partialkorrelationen sind mit den ursprünglichen Korrelationen praktisch identisch. Das spricht dafür, dass es un-

terschiedliche Effekte gibt, die zwischen dem Erfolg des Coachings und der Ausgangslage im Mitarbeitergespräch vermitteln.

Die Korrelationen geben keine Auskunft über die Richtung der Kausalwirkung, die für die weiteren Auswertungen entscheidend ist. Nach Einschätzung des Untersuchungsleiters ist folgende **Erklärung** am plausibelsten. Diese Erklärungen waren mit den Erklärungen von zwei der drei beteiligten Coachs bestätigt, die ebenfalls um eine Einschätzung gebeten wurden:

1. Je schwieriger das kommende MAG, desto erfolgreicher wird das Coaching wahrgenommen. Vermittelnde Variable könnte hierbei beispielsweise ein *größeres Engagement* des Klienten aufgrund eines stärkeren Leidensdrucks sein. Dadurch könnte das Coaching einen *stärkeren Praxisbezug* bekommen und letztlich hilfreicher und die Unterstützung bedeutender sein.
2. Je erfolgreicher das Coaching, desto weniger heikel werden die geplanten Themen im Coaching empfunden. Das Gespräch ist zwar schwierig, aber eine erfolgreiche *Klärung der problematischen Themen*, lässt deren Brisanz weniger prägnant erscheinen.

Eine explorative Analyse der Zusammenhänge zwischen den Unterskalen des Coachingerfolges und der Ausgangslage im MAG, bestätigte diese Erklärungen in ihrer Tendenz. Die oben kursiv gedruckten Wirkfaktoren zeigten die in den Erklärungen unterstellten Zusammenhänge zu der individuellen Ausgangslage im MAG.

Für die folgenden Auswertungen bedeutet das, dass die individuelle Ausgangslage scheinbar vom vorhergehenden Coaching nicht beeinflusst wird und sich daher auch unkorrigiert als **Kovariablen** eignet.

Dies gilt nicht für die **Skala heikle Themen** aus Sicht der Führungskraft. Diese müsste um den Anteil der Varianz **korrigiert** werden, der durch das vorherige Coaching beeinflusst wird. Ansonsten könnte der Einfluss des Coachings auf das Mitarbeitergespräch in den nachfolgenden Auswertungen unterschätzt werden. Die Skala heikle Themen würde automatisch den Teil der echten Varianz extrahieren, mit dem sie konfundiert ist.

### 7.3.2.3. Kovariablenkorrektur

Für die Korrektur der Kovariablen wurden jeweils **Regressionsresiduen** berechnet (BORTZ 1995). Das heißt, als letztendliche Kovariable wurde die Differenz zwischen dem vorhergesagten Wert und dem tatsächlichen Wert der ursprünglichen Kovariablen verwendet. Zur Vorhersage wurden alle Skalen eingesetzt, die

1. aufgrund der in Abschnitt 7.3.2.1 und 7.3.2.2 dargelegten Überlegungen aus der Kovariablen herauspartialisiert werden sollten und
2. die bei einem unkorrigierten Signifikanzniveau von  $\alpha = 5\%$  signifikant mit der ursprünglichen Kovariablen<sup>11</sup> korrelierten.

Das zweite Kriterium wurde eingeführt, um die Extraktion von zufälliger Kovarianz zu verhindern.

Um dem Leser einen Eindruck von der Auswirkung dieser Korrekturen zu vermitteln, werden im Folgenden die Effektstärken der zugehörigen Regressionen dargestellt. Als Beispiel dafür soll die stärkste Korrektur dargestellt, die entsprechend resultiert,

---

<sup>11</sup> Bei der Kovariablen individuelle Ausgangslage im Coaching wurden alle Prädiktoren einbezogen, die mit der Gesamtskala oder mindestens einer der vier Unterskalen signifikant korrelierten.

wenn alle Skalen zur Korrektur eingesetzt werden. Dies geschieht allerdings nur für die unabhängige Variable Coachingmethode. Alle anderen Korrekturen sind demnach weniger gravierend.

Die **Skala „heikle Themen“** der individuellen Ausgangslage im MAG wurde bei den Analysen mit der unabhängigen Variablen Coachingmethode um die Varianz aus insgesamt fünf signifikant korrelierenden Skalen der Sitzungsbögen der vorhergehenden Coachings bereinigt. Die eindeutig signifikante multiple Korrelation lag bei  $R = 0,38$  (s. Tabelle 39).

Tabelle 39: Multiple Regression zur Vorhersage der Skala „heikle Themen“ im MAG durch Skalen der vorangehenden Coachingsitzung

Prädiktoren	R	p
Erfolgsbewertung (Sicht FK)	<b>0,38</b>	<b>0,014*</b>
Gesamtbewertung (Sicht FK)		
Problemaktualisierung (Sicht FK)		
Klärung (Sicht FK)		
Erfolgsbewertung (Sicht Coach)		

\*p < .050

Die **individuelle Ausgangslage im Coaching** wird durch insgesamt neun Skalen der vorausgehenden Coachingsitzung vorhergesagt. Bei dem Gesamtwert der individuellen Ausgangslage ergab sich dadurch eine multiple Korrelation von  $R = 0,77$  bei einer Alpha-Fehler-Wahrscheinlichkeit von  $p = 0,13$  (s. Tabelle 40). Damit wird im beschriebenen Fall ca. 59% der Gesamtvarianz der Skala statistisch kontrolliert.

Tabelle 40: Multiple Korrelationen zur Vorhersage der individuellen Ausgangslage im Coaching durch elf Skalen der vorangehenden Coachingsitzung

Pädiktoren	R	p
Gesamtbewertung (Sicht FK)	<b>0,77</b>	<b>0,013*</b>
Erfolgsbewertung (Sicht FK)		
Ressourcenaktivierung (Sicht Rater)		
Klärung Ziele (Sicht Rater)		
Gesamtwert Cubus-Analyse (Sicht Rater)		
distanzierendes Verhalten Coach (Sicht Rater)		
strukturierendes Verhalten Coach (Sicht Rater)		
Klärung (Sicht Rater)		
Problemaktualisierung (Sicht Rater)		

Anmerkungen: Die Reihenfolge der Prädiktoren von oben nach unten entspricht ihrer Bedeutung, also der Höhe der Korrelation mit dem Kriterium (BORTZ 1995).

\*p < .050

### 7.3.2.4. Einfluss der Variablen aus der Erstuntersuchung

Wie in Abschnitt 6.6.3.2 beschrieben und begründet, konnte der große potentielle Kovariablenpool aus der Erstuntersuchung nicht zur statistischen Kontrolle eingesetzt werden, da die Korrelationen aufgrund der kleinen Stichprobe zu fehleranfällig sind. Um dennoch einen Eindruck von den Zusammenhängen zu bekommen, sollen hier die wichtigsten Zusammenhänge dargestellt werden. In Abschnitt 6.6.3.2 wurden die Kriterien und die dazugehörige Auswahlprozedur beschrieben.

Tabelle 41 zeigt das Ergebnis dieses Prozesses. Da die tatsächlichen Zusammenhänge durch die Korrelationskoeffizienten nicht annähernd realistisch geschätzt werden können, wird auf ihre Darstellung verzichtet. Die Vertrauensintervalle sind aufgrund der kleinen Stichprobe enorm groß. Die Stichprobenkennwerte stellen damit keine verlässlichen Schätzer dar. Da die Stichprobe trotz korrigiertem Alpha-Niveau einige interessante Zusammenhänge aufweist, sollen diese hier überblicksartig dargestellt werden (s. Tabelle 41).

Tabelle 41: signifikante Zusammenhänge der Kovariablen aus der Erstuntersuchung mit den jeweiligen abhängigen Variablen

Abhängige Variablen	Variablen der Erstuntersuchung
<b>Wirkfaktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <del>3 Konsistenztheoretische Skalen</del></li> <li>▪ <del>Einstiegsmotivation</del></li> <li>▪ 2 BIP-Gesamtskalen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Arbeitsverhalten (für strukturierendes Verhalten Coach neue Skala und Bewältigung aus Sicht Klient)</li> <li>– Soziale Kompetenz (für kooperatives Klientenverhalten)</li> </ul> </li> </ul>
<b>Sitzungserfolg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einstiegsmotivation in das Coaching (für Motivation und individuelle Ausgangslage im nächsten Coaching)</li> <li>▪ 2 BIP-Gesamtskalen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Arbeitsverhalten (für Gesamtbewertung Sicht Klient; individuelle Ausgangslage, zwischenzeitlicher Fortschritt und Zielkonkretisierung beim nächsten Coaching)</li> <li>– Berufliche Motivation (negativ für Gesamtbewertung, Widerstand Klient und Therapiebedarf Klient Sicht Coach)</li> </ul> </li> </ul>
<b>MAG-Erfolg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gleiche Skalen aus der Erstbefragung:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Inkongruenz (für individuelle Zielerreichung FK)</li> </ul> </li> <li>▪ <del>Einstiegsmotivation in das Coaching</del></li> <li>▪ Umfeldunterstützung (für Gesamtbewertung, Erfolgsbewertung und Erfolg im allgemeinen Gespräch Sicht FK)</li> <li>▪ 1 BIP-Gesamtskala:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Arbeitsverhalten (für Gesamtbewertung, individuelle Zielerreichung, Inkongruenz, GAS-Zielerreichung und Erfolg im allgemeinen Gespräch Sicht der FK;)</li> </ul> </li> </ul>
<b>Gesamterfolg Coachingprozess</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einstiegsmotivation in das Coaching (für Note des Coachings Sicht Coach)</li> <li>▪ <del>Umfeldunterstützung</del></li> <li>▪ <del>Bisherige MAG-Erfahrung</del></li> <li>▪ 2 BIP-Gesamtskalen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Arbeitsverhalten (für Wirkung des Coachings, Klärung, Bewältigung und Ressourcenaktivierung Sicht Klient)</li> <li>– Soziale Kompetenz (für Wirkung des Coachings Sicht Coach)</li> </ul> </li> </ul>
<b>konsistenztheoretische Variablen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gleiche Variablenwerte aus der Erstuntersuchung:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Diskordanz individuelle Ziele (für Diskordanz individuelle Ziele)</li> </ul> </li> <li>▪ <del>Einstiegsmotivation in das Coaching</del></li> <li>▪ 1 BIP-Gesamtskala:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– berufliche Motivation (negativ für Diskordanz GAS)</li> </ul> </li> </ul>

Anmerkungen: Die durchgestrichenen Variablen wurden untersucht, zeigten aber keine signifikanten Zusammenhänge auf. Das Gesamt-Alpha-Niveau ist  $\alpha = 15\%$ .

***Inhaltlich bedeuten diese Zusammenhänge:***

- eine deutliche Verbesserung fast des gesamten Coachingprozesses durch ein gutes Arbeitsverhalten des Klienten: namentlich eine hohe Flexibilität und eine hohe Handlungsorientierung.
- Die soziale Kompetenz des Klienten scheint v.a. die Kooperation desselben im Coaching und letztlich die Erfolgsbewertung aus Sicht des Coachs zu erhöhen.

- Die Einstiegsmotivation des Klienten bleibt über den Prozess hinweg konsistent und verbessert letztendlich auch die Note für das Coaching aus Sicht des Coachs.
- Die Umfeldunterstützung der Führungskraft wirkt sich tatsächlich positiv auf den Transfer – in Form der Güte der MAGs aus Sicht der FK selbst - aus.
- Einziger negativer Einfluss rührt von einer hohen beruflichen Motivation her: Eine hohe Leistungs-, Gestaltungs- und Führungsmotivation erhöht die Widersprüchlichkeit (Diskordanz) der eigenen Ziele und macht die Coachingsitzungen aus Sicht des Coachs weniger erfolgreich.

Diese Zusammenhänge sind rein explorativ und nur mit einem relativ hohen Alpha-Niveau (15%) abgesichert. Sie spielen in der weiteren Auswertung keine Rolle mehr.

### 7.3.2.5. Auswahl der nominalen Kovariablen

In Abschnitt 6.6.3.3 wurde die Begründung für die Auswahl der nominalen Variablen gegeben. Die statistische Sicherheit der Kovarianz zwischen potentieller Kovariable und abhängiger Variable ist noch zu überprüfen. Dies geschieht anhand einer **Vari-anzanalyse**<sup>12</sup>. Tabelle 42 stellt die dementsprechend ausgewählten Variablen dar.

Tabelle 42: Auswahl der nominalen Kovariablen je abhängiger Variable

Abhängige Variablen	Unabhängige Variablen	Potentiellen Kovariablen
<b>Wirkfaktoren Cubus-Analyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coachingmethode</li> <li>▪ Psychodramatische Techniken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abschnittsnummer (für Klärung, Bewältigung, Ressourcenaktivierung und Problemaktualisierung)</li> <li>▪ <del>Sitzungsnummer</del></li> </ul>
<b>Sitzungsskalen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wirkfaktoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <del>Sitzungsnummer</del></li> <li>▪ Coach (für zahlreiche Skalen)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coachingmethode</li> <li>▪ Coaching vs. Kontrollgruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <del>Sitzungsnummer</del></li> </ul>
<b>MAG-Erfolg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wirkfaktoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <del>Sitzungsnummer</del></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coachingmethode</li> <li>▪ Coaching vs. Kontrollgruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <del>Sitzungsnummer</del></li> </ul>

Anmerkungen: Die durchgestrichenen Variablen wurden untersucht, zeigten aber keine signifikanten Zusammenhänge auf. Das Gesamt-Alpha-Niveau ist  $\alpha = 5\%$  und wurde pro abhängige Variable korrigiert.

Der **Wirkfaktoreneinsatz** hängt demnach signifikant mit der Abschnittsnummer zusammen und verteilt sich nicht gleich über eine Coachingsitzung hinweg (s.a. Abbildung 7). Der empirisch gefundene Verlauf entspricht erstaunlich gut, den Empfehlungen die sich im klinischen Bereich aus der wirkfaktorenorientierten Forschung von Smtih & Grawe (im Druck) ergeben. Damit eignet sich die Abschnittsnummer gut zur Kontrolle von Störvarianz bei Analysen auf dem Abschnittsniveau (Fragestellung 5).

Keinen signifikanten Einfluss auf den Ablauf und das Ergebnis des Coachings dagegen hat die **Sitzungsnummer**, also die Phase des Coachingprozesses. Sie eignet

<sup>12</sup> Das Alpha-Niveau wird pro abhängige Variable korrigiert. Das Gesamt-Alpha-Niveau ist auf 5% festgelegt. Bei vorhergehendem signifikantem Homogenitätstest wird das Alpha-Niveau für diese abhängige Variable erneut halbiert.

sich damit nicht als Kovariable und wird von den weiteren Analysen ausgeschlossen. Erwartungsgemäß hat die **Variable Coach** dagegen einen Einfluss auf das Ergebnis und Bewertung des Coachings. Diese Zusammenhänge werden weiter unten ausführlicher untersucht werden. In der Fragestellung 5 werden sie dementsprechend in Form einer Kovariablen statistisch kontrolliert.

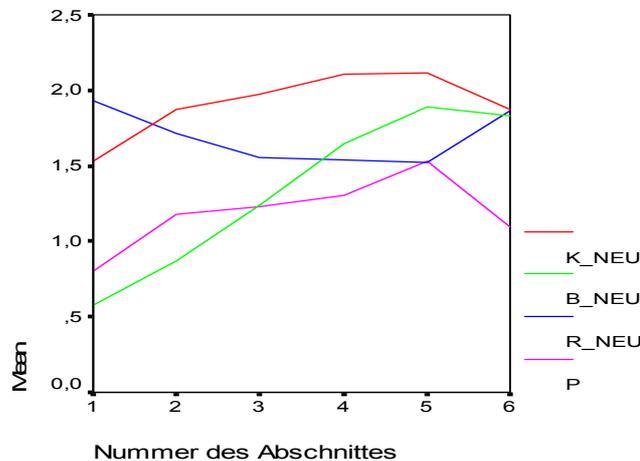


Abbildung 7: Die vier Wirkfaktoren im Verlauf einer Coachingsitzung. Untersucht wurden 35 Coachingsitzungen. Dargestellt sind die zugehörigen Mittelwerte je Abschnitt.

**Die Variable Abschnittsnummer eignet sich als Kovariable, ebenso die Variable Coach. Beide zeigen einen signifikanten Einfluss auf die untersuchten Kriterien.**

**Die Sitzungsnummer dagegen zeigt keine signifikanten Zusammenhänge weder zu den Prozess- noch zu den Outcome-Kriterien. Prozess und Erfolg scheinen sich damit mit dem Fortschreiten des Coachings nicht zu verändern.**

### 7.3.3. Voralysen der abhängigen Variablen

Es werden **mehrere Perspektiven** auf die evaluierten Gespräche erfasst: beim Coaching die Perspektive des Raters und die beider Beteiligter, bei den Mitarbeitergesprächen die Perspektiven der gecoachten Führungskraft selbst und die des Mitarbeiters. Als erstes soll die Konsistenz dieser Perspektiven untersucht werden, um den Gewinn einer getrennten Betrachtung in den folgenden Analysen einzuschätzen (Abschnitt 7.3.3.1).

Zum Abschluss der Voralysen wird der Zusammenhang zwischen den verschiedenen Outcome-Maßen untersucht. Dadurch sollen Hinweise auf die Kriteriumsvalidität der verschiedenen Prozesskriterien gewonnen werden (Abschnitt 0).

#### 7.3.3.1. Konsistenz der verschiedenen Perspektiven

Die folgenden beiden Tabellen zeigen, dass diese jeweiligen Perspektiven in den Ergebnisanalysen getrennt betrachtet werden müssen, da sie kaum miteinander korrespondieren.

Tabelle 43 zeigt, dass praktisch kein Zusammenhang zwischen den **Bewertungen einer Coachingsitzung** aus Sicht des Coachs und denjenigen aus Sicht der Füh-

rungskraft besteht. Die Produkt-Moment-Korrelation liegt bei  $r = 0,12$ . Im Vergleich dazu korrespondiert die Einschätzung der Führungskräfte wesentlich besser mit dem jeweiligen Cubus-Analyse-Gesamtwert der gleichen Sitzung. Die Korrelation von  $r = 0,66$  wird mit einer Zufallswahrscheinlichkeit von  $p < 0,1\%$  auch mit korrigiertem Signifikanzniveau signifikant. Von der Einschätzung des Coachs besteht auch kein Zusammenhang zu dem Gesamtwert des unbeteiligten Raters. Dies ist erstaunlich, da die Cubus-Analyse genauso wie der Sitzungsbogen des Coachs das Verhalten des Coachs abfragt. Dahingegen erfragt der Sitzungsbogen des Klienten, die von ihm wahrgenommene Wirkung. Daher sollte der Zusammenhang zwischen der Cubus-Analyse und den jeweiligen Angaben des Coachs größer sein.

Tabelle 43: Korrespondenz der drei Perspektiven in der Bewertungen der Coachingsitzungen

		Gesamtbewertung (Sicht Klient)	Gesamtwert Cubus-Analyse
Gesamtbewertung MAG (Sicht FK)	r		<b>0,66</b>
	p		<b>0,000**</b>
Gesamtbewertung MAG (Sicht MA)	r	0,12	0,02
	p	0,481	0,879

Anmerkungen: Analysiert wurden 35 Coachingsitzungen.

\* $p < .050$ . \*\* $p < .017$ .

Diese Konsistenz zwischen der **Einschätzung des** Coach und der seines Klienten ist **in der Abschlussbefragung** im Hinblick auf den Gesamtprozess etwas besser (s. Tabelle 44). So korreliert die Einschätzung der Wirkung des Coachings mit  $r = 0,73$  sogar signifikant ( $p < 5\%$ ) – jedoch nur, wenn das Alpha-Niveau nicht korrigiert wird. Die Bewertungen des Coachings aus den beiden Perspektiven sind jedoch wie auf Sitzungsebene ohne feststellbaren Zusammenhang:  $r = 0,06$ .

Aus Tabelle 44 ist zudem ersichtlich, dass die Wirkung und Bewertung des Coachings aus Sicht der Führungskraft einen deutlichen Zusammenhang zu der eingeschätzten Kongruenz hat. Die Führungskräfte, die ihr Coaching gut bewerteten, geben auch eine ausgeprägte Erreichung ihrer Ziele im MAG an – ohne dass dies in eine Richtung kausal zu interpretieren wäre. Dieser Zusammenhang findet sich nicht in Bezug auf die eingeschätzte Diskordanz. Alle diese Ergebnisse sind mit Vorsicht zu interpretieren, da sie auf einer sehr kleinen Stichprobe von  $n = 8$  Führungskräften beruhen. Daraus folgt, dass auch signifikante Ergebnisse noch ein sehr großes Vertrauensintervall haben. Sie sind mit mindestens 95%-iger Wahrscheinlichkeit von  $r = 0$  verschieden. Die Schätzungen der tatsächlichen Höhe der Zusammenhänge sind hingegen sehr ungenau.

Tabelle 44: Korrespondenz zwischen den verschiedenen Bewertungen des gesamten Coachingprozesses

		Bewertung Coaching (Klient)	Wirkung Coaching (Coach)	Bewertung Coaching (Coach)	Inkongruenz	ADISGES
Wirkung Coaching (Sicht Klient)	r	<b>0,87</b>	<b>0,73</b>	<b>0,46</b>	<b>0,65</b>	-0,21
	p	<b>0,005**</b>	<b>0,040*</b>	0,247	0,080	0,657
Bewertung Coaching (Sicht Klient)	r		<b>0,64</b>	0,06	<b>0,77</b>	0,00
	p		0,086	0,894	<b>0,026*</b>	0,997

Anmerkungen: Analysiert wurden acht Führungskräfte. Getestet wurden die Zusammenhänge zwischen sechs Variablen der Abschlussbefragung.

\* $p < .050$ . \*\* $p < .006$ .

Tabelle 45 zeigt, dass auch beim **Mitarbeitergespräch** kein Zusammenhang zwischen den beiden beteiligten und erhobenen Perspektiven besteht. Bei Korrelationen von  $r \approx 0$  sind die Beurteilungen des Mitarbeiters und der Führungskraft praktisch vollständig voneinander unabhängig. Die Gesamtbewertung aus Sicht der Führungskraft korrespondiert dagegen relativ deutlich mit der selbst eingeschätzten individuellen Zielerreichung ( $r = 0,74$  und  $p < 0,1\%$ ). Die beiden Werte haben damit eine gemeinsame Varianz von knapp 55% und enthalten damit auch einen großen Anteil unterschiedlicher Information.

Tabelle 45: Korrespondenz der Bewertungen der MAGs aus den beiden Perspektiven

		Gesamtbewertung MAG (Sicht FK)	Individuelle Zielerreichung (Sicht FK)
Gesamtbewertung MAG (Sicht FK)	r		0,74
	p		0,000**
Gesamtbewertung MAG (Sicht MA)	r	-0,04	0,02
	p	0,777	0,879

Anmerkungen: Analysiert wurden zwischen 49 MAGs aus Sicht des Mitarbeiters und 72 aus Sicht der Führungskraft.

\* $p < .050$ . \*\* $p < .017$ .

**Die getrennte Auswertung der verschiedenen Perspektiven ist sehr wichtig. Sie enthalten praktisch keine gemeinsame Information. Einzig die Raterperspektive weist im Coaching einen signifikanten Zusammenhang zur Bewertung des Klienten auf: Die gemeinsame Varianz liegt bei knapp 44 %. Dementsprechend werden alle Perspektiven in allen folgenden Analysen getrennt ausgewertet.**

### 7.3.3.2. Einschätzungen der Kriteriumsvaliditäten

Tabelle 46 zeigt, dass für die letztendliche Bewertung des gesamten Coachingprozesses die Bewertung der einzelnen Coachingsitzungen aus Sicht der Führungskraft am wichtigsten zu sein scheinen. Auch hier gelten die Ungenauigkeit der Schätzungen und die geringe Teststärke, aufgrund des kleinen n. Die durchschnittliche Bewertung der Coachingsitzung durch den Klienten korreliert in der vorliegenden Stichprobe relativ hoch mit den Bewertungen des Gesamtprozesses von Coach und Klient. Die Korrelationen liegen bei  $r = 0,45$  für die Gesamtbewertung des Coachs bzw.  $r = 0,78$ , wenn beide Bewertungen aus Klientensicht stammen. Allerdings wird nur der Zusammenhang zwischen den beiden Bewertungen des Klienten signifikant und auch das nur ohne Korrektur des Alpha-Niveaus. Die Qualität der Mitarbeitergespräche scheinen weiterhin weniger **Einfluss auf die Bewertung des gesamten Coachings** zu haben. Hier wird keiner der sechs Effekte signifikant und die Stichprobenkennwerte liegen deutlich niedriger, nominell unter Korrelationen von  $r = 0,48$ . Die Erreichung der individuellen Ziele der Führungskraft in den MAGs hat dabei in der vorliegenden Stichprobe einen höheren Zusammenhang zur abschließenden Bewertung des Coachings, als die MAG-Bewertung anhand der Unternehmensziele. Die Perspektive der Mitarbeiter findet außerdem scheinbar gar keinen Eingang in die Coachingbewertung – hier sind keine relevanten Korrelationen mit der Bewertung desselben feststellbar. Im Vergleich der drei MAG-Bewertungen untereinander scheint die Kriteriumsvalidität der individuellen Zielerreichung damit etwas besser zu

sein, als die der anderen beiden Werte. Diese Aussage kann allerdings nicht statistisch abgesichert werden und muss daher in ihrer Bedeutung entsprechend relativiert werden.

Tabelle 46: Zusammenhang zwischen Bewertung des gesamten Coachings und Prozessbewertungen

		Sitzungs- bewertung (Klient)	Sitzungs- bewertung (Coach)	MAG- Bewertung (FK)	MAG- Bewertung (MA)	Individuelle Zielerrei- chung MAG (FK)
<b>Bewertung Coachingprozess (Sicht Klient)</b>	r	<b>0,78</b>	0,09	<b>0,31</b>	-0,23	<b>0,34</b>
	p	<b>0,023*</b>	0,834	0,455	0,589	0,404
<b>Bewertung Coachingprozess (Sicht Coach)</b>	r	<b>0,45</b>	<b>0,44</b>	0,08	0,16	<b>0,48</b>
	p	0,894	0,457	0,860	0,744	0,631

Anmerkungen: Analysiert wurden die Daten von acht Führungskräften. Für die Berechnung der Prozessvariablen in den Spalten wurden die Mittelwerte je Führungskraft berechnet.

\*p < .050. \*\*p < .010. \*\*\*p < .005

In Tabelle 47 wird deutlich, dass die Bewertung der Coachingsitzung aus Klientensicht für den **Erfolg der nachfolgenden Mitarbeitergespräche** – das eigentliche Ziel des Coachings – relevanter ist als die Einschätzung des Coachs. Zwar finden wir gar keine Zusammenhänge zu der MAG-Bewertung aus Mitarbeitersicht. Doch die individuelle Zielerreichung aus Sicht der Führungskraft korrespondiert mit seiner Bewertung der vorangehenden Coachingsitzung: Die Korrelation liegt bei  $r = 0,36$  und ist auch bei korrigiertem Alphaniveau signifikant. Erstaunlich ist die negative Korrelation zwischen der Coachingbewertung des Coachs und den nachfolgenden MAG-Bewertungen der Führungskraft. Sie ist mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von  $p = 3,3\%$  sogar für sich genommen signifikant. Damit muss die Kriteriumsvalidität der Angaben des Klienten in der Bewertung der Coachingsitzung eindeutig besser bewertet werden, als die gleichen Angaben des Coachs.

Tabelle 47: Einfluss der Bewertung der vorhergehenden Coachingsitzung auf die Bewertung der MAGs

		MAG-Bewertung (MA)	MAG-Bewertung (FK)	Individuelle Zielerrei- chung MAG (FK)
<b>Bewertung Coaching- sitzung (Sicht Klient)</b>	r	-0,11	<b>0,25</b>	<b>0,36</b>
	p	0,472	<b>0,079</b>	<b>0,013**</b>
<b>Bewertung Coaching- sitzung (Sicht Coach)</b>	r	-0,06	<b>-0,30</b>	0,02
	p	0,697	<b>0,033*</b>	0,906

Anmerkungen: Analysiert wurden je nach Skala 48 bis 51 MAGs.

\*p < .050. \*\*p < .017. \*\*\*p < .009

**Im Vergleich der beiden Perspektiven auf das Coaching ist der Klientensicht auf der Basis der vorliegenden Analysen eine höhere Kriteriumsvalidität zuzuordnen, als der Sicht des Coachs. Sie weist höhere und v.a. konsistent positive Zusammenhänge zu den späteren Erfolgskriterien auf.**

**Im Vergleich der drei MAG-Bewertungen zeigt die individuelle eine etwas bessere Kriteriumsvalidität in Bezug auf die Bewertung des gesamten Coachingprozesses auf. Aufgrund der kleinen Stichprobe kann diese aber nicht statistisch abgesichert werden.**

## 7.4. Überprüfung der Fragestellungen

### 7.4.1. Fragestellung 1: Erfolgsrelevanz der Wirkfaktoren im Coaching

**Hypothese:**  
**Alle vier Berner Wirkfaktoren sind auch im Coaching erfolgsrelevant.**  
**-> Das heißt, Coachingabschnitte, die den jeweiligen Wirkfaktor stärker aktivieren, sind auch tatsächlich erfolgreicher**

#### 7.4.1.1. Hypothesenprüfung

##### Gesamtübersicht

Die Partialkorrelationen zwischen den zehn Wirkfaktorenskalen und den zwei Wirkfaktoren-Items einerseits, sowie fünf zentralen Outcome-Kriterien andererseits ergeben einige signifikante Effekte. Kontrolliert man das Alpha-Niveau bei einer Gesamt-Alphafehler-Wahrscheinlichkeit von  $\alpha = 10\%$  für die Gesamtfragestellung, also alle 60 Korrelationen, ergibt sich eine Signifikanzgrenze von  $p < 0,0018$ . Diese Grenze unterschreiten 3 Partialkorrelationen (gekennzeichnet durch \*\*\*): Das distanzierende Verhalten des Klienten, die Ressourcenaktivierung und der Cubus-Analyse-Gesamtwert korrelieren stark mit der Gesamtbewertung der Coachingsitzung durch den Klienten: Mit einer Korrelation von  $r \approx 0,5$  handelt es sich um große Effektstärken nach BORTZ (1995). Diese Korrelationen sind alle drei positiv und damit geht günstiges Verhalten im Sinne der Skalen mit höherem Erfolg einher.

**Im Gesamtblick finden sich drei signifikant positive Zusammenhänge zwischen Wirkfaktoren- und Erfolgsskalen.**

Tabelle 48: Partialkorrelationen zwischen Wirkfaktoren und Sitzungsbewertung

	Gesamtbewertung der Coachingsitzung (Sicht Coach)		Gesamtbewertung der Coachingsitzung (Sicht Klient)	
	r	p	r	p
Strukturierendes Verhalten Coach	0,05	0,778	<b>0,49</b> <b>0,48</b>	<b>0,003</b> <b>0,005**</b>
Distanzierendes Verhalten Coach	0,18	0,303	<b>0,55</b> <b>0,62</b>	<b>0,001</b> <b>0,000***</b>
Kooperatives Verhalten Klient	0,00	0,992	0,24	0,168
Aggressives Verhalten Klient	0,09	0,619	<b>0,28</b> 0,19	0,113 0,278
Distanzierendes Verhalten Klient	0,10	0,586	<b>0,48</b>	<b>0,004**</b>
Klärung	-0,01	0,937	0,02	0,905
Bewältigung	-0,07	0,691	-0,17	0,337
Ressourcenaktivierung	<b>0,31</b>	<b>0,079*</b>	<b>0,56</b>	<b>0,001***</b>
Problemaktualisierung	-0,15	0,383	<b>-0,28</b>	0,115

	Gesamtbewertung der Coa- chingsitzung (Sicht Coach)		Gesamtbewertung der Coa- chingsitzung (Sicht Klient)	
	r	p	r	p
			<b>-0,37</b>	<b>0,037*</b>
<b>Gesamtwert Cubus-Analyse</b>	0,15	0,402	<b>0,54</b>	<b>0,001***</b>
<b>Misstrauisches Verhalten Klient</b>	-0,15	0,411	-0,01	0,956
<b>Klärung Ziele</b>	-0,09	0,632	-0,07	0,702

Anmerkungen: Ausgewertet wurden jeweils 35 Coachingsitzungen. Statistisch kontrolliert wurde die individuelle Ausgangslage, die bei einzelnen Wirkfaktoren korrigiert wurde (s. Abschnitt 7.3.2.1). Die durchgestrichenen Werte sind durch einzelne Ausreißer verzerrt und daher neu berechnet worden.

\*p < .100. \*\*p < .021. \*\*\*p < .002.

Tabelle 49: Partialkorrelationen zwischen Wirkfaktoren und MAG-Bewertungen

	Gesamtbewertung MAG (Sicht FK)		Individuelle Ziel- erreichung MAG (Sicht FK)		Gesamtbewertung MAG (Sicht MA)	
	r	p	r	p	r	p
<b>Strukturierendes Verhalten Coach</b>	0,14	0,374	0,16°	0,291	0,12	0,421
<b>Distanzierendes Verhalten Co- ach</b>	0,09	0,555	0,21°	0,175	0,10	0,516
<b>Kooperatives Verhalten Klient</b>	0,01	0,932	-0,19°	0,227	-0,07°	0,657
<b>Aggressives Verhalten Klient</b>	-0,01	0,924	0,02	0,889	-0,02	0,896
<b>Distanzierendes Verhalten Klient</b>	0,02	0,898	0,00	0,998	0,13	0,407
<b>Klärung</b>	0,06	0,699	-0,15	0,318	-0,06	0,709
<b>Bewältigung</b>	-0,15	0,342	-0,17	0,266	-0,12	0,439
<b>Ressourcenaktivierung</b>	0,12	0,441	<b>0,43°°</b>	<b>0,003**</b>	0,11	0,474
<b>Problemaktualisierung</b>	0,02	0,923	-0,10°	0,295	-0,19	0,209
<b>Gesamtwert Cubus-Analyse</b>	0,10	0,539	0,16	0,295	0,01	0,955
<b>Misstrauisches Verhalten Klient</b>	0,02	0,891	0,05	0,763	<b>-0,28°</b>	<b>0,066*</b>
<b>Klärung Ziele</b>	-0,05	0,753	<del>0,26°°</del> 0,14	<del>0,086*</del> 0,424	-0,09	0,564

Anmerkungen: Ausgewertet wurden die 42 Mitarbeitergespräche der Experimentalgruppen. Statistisch kontrolliert wurden die individuelle Ausgangslage (Sicht FK und Sicht MA), die korrigierte Skala „heiklen Themen“ (Sicht FK) (s. Abschnitt 7.3.2.2). Die durchgestrichenen Werte sind durch einzelne Ausreißer verzerrt und daher neu berechnet worden.

° Die mit ° gekennzeichneten Korrelationen sind auf Sitzungsebene analysiert größer als eine mittlere Effektstärke von  $r = 0,3$  bzw. bei °° über  $r = 0,4$ . Das Vorzeichen der Korrelation ist jeweils identisch mit der in der Tabelle angegebenen.

\*p < .100. \*\*p < .009. \*\*\*p < .002.

Alle dunkel markierten Korrelationen mit  $r > 0,25$  wurden auf den Einfluss von Ausreißern hin überprüft. Wurden solche im Scatterplott festgestellt, sind die Partialkorrelation unter **Eliminierung** des **Ausreißers** neu berechnet worden. Die korrigierten Werte finden sich unter den durchgestrichenen, verzerrten Werten.

Der Einfluss der Wirkfaktoren auf die folgenden Mitarbeitergespräche wurde auf der **Analyseebene** Mitarbeitergespräch analysiert. Dadurch gehen einzelne Coachingsitzungen mehrfach in die Berechnung ein und haben daher auch einen größeren Einfluss auf die in Tabelle 49 referierten Zusammenhänge. Deshalb wurden die gleichen Zusammenhänge auf Sitzungsebene überprüft. Da jedoch nur nach 17 Coachingsitzungen MAGs stattgefunden haben, ist die Präzision und Teststärke dieser Analysen deutlich schwächer. Die Ergebnisse weisen dennoch dieselbe Tendenz auf, ergeben sogar verstärkte Effekte, jedoch mit höherer Unzuverlässigkeit (bzw.

Fehlerwahrscheinlichkeiten p) und werden daher hier nicht ausführlich berichtet. Die acht Korrelationen, die auf Sitzungsebene zwischen  $r = 0,30$  und  $r = 0,46$  liegen, sind in Tabelle 49 jeweils durch ein bzw. zwei ° gekennzeichnet.

### Erfolgsrelevanz im Detail

Nun ist aus den beiden Korrelationstabellen (Tabelle 48 und Tabelle 49) bereits ersichtlich, dass der Einfluss der Wirkfaktoren nicht für alle **Outcome-Kriterien** in gleichem Maße gilt. Um den Zusammenhang zu den einzelnen Kriterien zu untersuchen, werden je 12 Korrelationen überprüft. Daher muss das Alpha-Niveau neu festgesetzt werden:  $p < 0,009$ . Daraus ergibt sich folgendes Bild:

**Die Wirkfaktoren haben Einfluss auf:**

- die Gesamtbewertung der Coachingsitzung aus Sicht der Führungskraft und
- die individuelle Zielerreichung der Führungskraft im Mitarbeitergespräch.

**Dagegen haben die Wirkfaktoren keinen Einfluss auf:**

- die Gesamtbewertung der Coachingsitzung aus Sicht des Coachs
- die Gesamtbewertungen der Mitarbeitergespräche aus Sicht der Führungskraft und des Mitarbeiters.

Tabelle 50 gibt einen Überblick über die dementsprechend relevanten Wirkfaktoren und ihren Einfluss auf den Erfolg im Coaching. Wichtig ist dabei die Unterteilung in förderliche und hinderliche Wirkfaktoren. Der Einfluss der hinderlichen Wirkfaktoren kann allerdings nicht auf korrigiertem Alpha-Niveau abgesichert werden. Die Höhe der zugehörigen Koeffizienten ist den beiden vorausgehenden Tabellen zu entnehmen (Tabelle 48 und Tabelle 49).

Tabelle 50: Positiver und negativer Einfluss der erfolgsrelevanten Wirkfaktoren

Wirkfaktorenskala	Beeinflusste Outcome-Kriterien
<b>Ressourcenaktivierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gesamtbewertung Coachingsitzung (Sicht FK)</li> <li>– Individuelle Zielerreichung (Sicht FK)</li> <li>– <i>Gesamtbewertung Coachingsitzung (Sicht Coach)</i></li> </ul>
<b>Distanzierendes Verhalten Coach</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gesamtbewertung Coachingsitzung (Sicht FK)</li> </ul>
<b>Distanzierendes Verhalten Klient</b>	
<b>Strukturierendes Verhalten Coach</b>	
<b>Gesamtwert Cubus-Analyse</b>	
<b>Problemaktualisierung</b>	<i>negativer Einfluss auf:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Gesamtbewertung Coachingsitzung (Sicht FK)</i></li> </ul>
<b>Misstrauisches Verhalten Klient</b>	<i>negativer Einfluss auf:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Gesamtbewertung MAG (Sicht MA)</i></li> </ul>

Anmerkungen: Die kursiv eingetragenen Zusammenhänge sind bei korrigiertem Alpha-Niveau nicht signifikant, haben aber alleine betrachtet eine Fehlerwahrscheinlichkeit von deutlich unter  $\alpha = 10\%$ .

Unter dem Eindruck dieser Zusammenstellung muss das Ergebnis zur Fragestellung 1 folgendermaßen differenziert werden:

**Die Aktivierung des Wirkfaktors Ressourcenaktivierung und seiner Unterskalen zur Coachingbeziehung haben einen deutlichen förderlichen Einfluss auf die Erfolgsbewertung durch den Klienten und die Erreichung seiner individuellen Ziele.**

**Es lassen sich außerdem Hinweise darauf finden, dass die Aktivierung des Wirkfaktors Problemaktualisierung und wenig misstrauisches Verhalten des Klienten für den Erfolg eher hinderlich sind. Diese sind jedoch nicht signifikant.**

**Damit ist die Hypothese eindeutig widerlegt:  
Es sind nicht alle Berner Wirkfaktoren erfolgsrelevant im Coaching.  
Nur die Coachingabschnitte, die die Ressourcen vermehrt aktivieren und eine bessere Coachingbeziehung aufweisen, sind in nur zwei der fünf Erfolgskriterien erfolgreicher.**

#### **7.4.1.2. explorative Analysen**

##### **Wirkungsrichtung**

Wie in Abschnitt 6.6.3.1 für Kovariablen beschrieben, können korrelative Zusammenhänge noch keine kausalen Wirkungsmuster belegen, sondern können Ausdruck verschiedener Wirkmechanismen sein.

Insbesondere bei dem Wirkfaktor Ressourcenaktivierung liegt es nahe zu vermuten, dass er nicht nur den Erfolg beeinflusst, sondern Erfolg auch umgekehrt seinen Einsatz. Dies wurde in Abschnitt 4.1.5 bereits diskutiert.

Die Gesamtskala **individuelle Ausgangslage im Coaching** wurde in den Partialkorrelationen bereits statistisch konstant gehalten. Sie kann daher nicht die Ursache des gefundenen Zusammenhangs sein.

Zusätzlich wurde überprüft, ob der Einsatz der Ressourcenaktivierung und seiner Unterskalen zur Coachingbeziehung mit dem **Erfolg in den vorherigen MAGs** zusammenhängt. Selbst ohne korrigiertes Alpha-Niveau wurde jedoch keine einzige Korrelation signifikant. Die Teststärke hätte bei einem N von 19 Coachingsitzungen Korrelationen von  $r > 0,45$  signifikant werden lassen. Die relevanten Korrelationen lagen alle deutlich darunter.

Nicht überprüfbar ist der **Einfluss eines sich innerhalb der Coachingsitzung abzeichnenden Erfolges** auf die Coachingbeziehung und die Ressourcenaktivierung, da dieser nicht erhoben wurde.

Um das Verständnis für die Wirkzusammenhänge zu vertiefen, wurde der Einfluss der Kovariable **individuelle Ausgangslage** auf die erfolgsrelevanten Wirkfaktoren **detaillierter** untersucht. Tabelle 51 zeigt, dass eine gute Ausgangslage im Coaching einen deutlichen und signifikanten Einfluss auf die erfolgsrelevanten Wirkfaktoren hat. Insbesondere bei gutem zwischenzeitlichem Fortschritt und klarer Zielkonkretisierung des Coachees aktivieren Coaches mehr Ressourcen, sind weniger distanziert und strukturieren den Prozess besser. Auch die Klienten sind in dem Falle deutlich weniger distanziert. Die Zusammenhänge zu den Unterskalen werden größtenteils auch bei korrigiertem Alpha-Niveau signifikant. Die leicht positive Korrelation zwischen der individuellen Ausgangslage und der Problemaktualisierung resultiert aus einer deutlich positiven Korrelation von  $r = 0,41$  mit der in der Tabelle nicht aufgeführten Unterskala Motivation zum Coaching. Die berichteten Effekte sind alle mittlerer bis sehr großer Effektstärke:  $0,34 < d < 0,67$ .

Tabelle 51: Produkt-Moment-Korrelationen zwischen erfolgsrelevanten Wirkfaktoren und der individuellen Ausgangslage im Coaching und deren Unterskalen

	Individuelle Ausgangslage		Unterskala Zwischenzeitlicher Fortschritt		Unterskala Zielkonkretisierung	
	r	p	r	p	r	p
<b>Strukturierendes Verhalten Coach</b>	<b>0,37</b>	<b>0,029*</b>	<b>0,47</b>	<b>0,013*</b>	<b>0,66</b>	<b>0,000***</b>
<b>Distanzierendes Verhalten Coach</b>	0,27	0,111	<b>0,61</b>	<b>0,001***</b>	<b>0,46</b>	<b>0,006**</b>
<b>Distanzierendes Verhalten Klient</b>	0,27	0,117	<b>0,48</b>	<b>0,011**</b>	<b>0,35</b>	<b>0,041*</b>
<b>Ressourcenaktivierung</b>	<b>0,35</b>	<b>0,039*</b>	<b>0,56</b>	<b>0,002***</b>	<b>0,44</b>	<b>0,009**</b>
<b>Problemaktualisierung</b>	0,10	0,557	-0,19	0,339	-0,26	0,131

Anmerkungen: Es wurden 35 Coachingsitzungen untersucht. Die Skala individuelle Ausgangslage besteht aus vier Unterskalen. Davon wurden nur die Zusammenhänge zu zweien berichtet, da die anderen beiden insgesamt nur eine relevante Korrelation aufweisen. Diese ist im Text berichtet.

\*p < .100. \*\*p < .021. \*\*\*p < .004.

Diese Zusammenhänge deuten einen **sich selbst verstärkender Prozess** an. In Abschnitt 7.3.2.1 wurde gezeigt, dass die Gesamtbewertung der Führungskraft einen deutlichen fördernden Einfluss auf die individuelle Ausgangslage im nächsten Coaching hat, insbesondere den zwischenzeitlichen Fortschritt. Diese wiederum beeinflussen die Ressourcenaktivierung und die Coachingbeziehung der anstehenden Sitzung wie hier beschrieben in der Art, dass sie die Gesamtbewertung durch die Führungskraft wiederum verbessern sollte usw.. Dieser sich selbst verstärkende Prozess wurde von GRAWE (1998) theoretisch beschrieben. Inhaltlich bedeutet er, dass die Arbeit an Ressourcen schnelle Besserung ermöglicht, die wiederum die Motivation und das Engagement des Klienten erhöhen, die Coachingbeziehung verbessern und als zusätzliche Ressourcen im weiteren Prozess genutzt werden können.

Tabelle 51 macht aber zusätzlich eine Gefahr deutlich: Sämtliche erfolgsrelevanten Wirkfaktorenskalen korrelieren mit den Unterskalen der individuellen Ausgangslage und das z.T. deutlich höher als mit der Gesamtskala der individuellen Ausgangslage. In den Analysen der Hypothesenprüfung wurde jedoch nur die korrigierte Gesamtskala statistisch kontrolliert.

Werden anstatt dessen die korrigierten **Unterskalen kontrolliert**, verringern sich die positiven Zusammenhänge der vier Skalen z.T. deutlich. Allerdings sinkt damit auch die Teststärke nicht unerheblich und ein großer Teil der Varianz in den unabhängigen Variablen wird extrahiert. Dementsprechend werden in diesem Fall auch die bedeutenden Zusammenhänge nicht mehr signifikant. Werden sogar die unkorrigierten Unterskalen eingesetzt, dann verschwinden die Zusammenhänge auch nominell fast gänzlich. Einziger dann noch sichtbarer - wenn auch nicht signifikanter - Zusammenhang ist ein positiver Einfluss der vier Skalen auf die Ressourcenaktivierung aus Sicht der beiden Beteiligten. Aufgrund der geringen Teststärke werden die einzelnen Zusammenhänge hier nicht ausführlicher dargestellt.

Diese Partialkorrelationen bedeuten, dass die erfolgsrelevanten Skalen keinen Einfluss auf den Erfolg haben, der unabhängig von der individuellen Ausgangslage sind. Sie geben keinen Aufschluss über kausale Wirkungen. Das heißt, Erfolg und Wirkfaktoreneinsatz könnten einerseits jeweils nur Folge der besonderen Ausgangslage sein. Sie könnten in dem Fall untereinander keinen direkten Einfluss aufeinander ausüben. Andererseits wäre es ebenso möglich, dass der Erfolg des Wirkfaktoreneinsatzes aufgrund dessen Konstanz sich bereits im vorigen Coaching. Die unter-

schiedliche Gültigkeit dieser beiden Erklärungen kann ohne ausführliche Pfadanalysen oder experimentelle Studien-Designs nicht beurteilt werden.

**Die allgemein positive Wirkung der Ressourcenaktivierung und der zugehörigen Beziehungsskalen scheint insbesondere auf den sich selbst verstärkenden Prozess zurückzuführen zu sein. In diesem ist es schwer, ohne experimentelle Kontrolle Ursache und Wirkung wissenschaftlich zuverlässig voneinander zu trennen. Somit ist die Gefahr von korrelativen Fehlschlüssen bei der Interpretation der Ergebnisse dieser Fragestellung nicht 100%-ig auszuschließen.**

### **Erfolgsrelevanz der einzelnen Items der Wirkfaktorenanalyse**

Aufgrund der nicht 100%-ig befriedigenden Homogenität der Wirkfaktorenskalen, soll eine Analyse der einzelnen Items aus der Wirkfaktorenanalyse einen genaueren Einblick in die Erfolgsszusammenhänge im Coaching geben.

Wie bei der Analyse der Erfolgsrelevanz der Skalen wurden die Partialkorrelationen zu den fünf zentralen Outcome-Kriterien untersucht. Bei 45 Items ergibt sich ein korrigiertes Alpha-Niveau von  $\alpha' = 0,002$  pro Outcome-Kriterium. Dies ist ein sehr strenges Kriterium und führt zu einer geringen Teststärke. Dennoch erfüllen mehrere Korrelationen diese Bedingung.

In den folgenden fünf Tabellen finden sich die Items, die am höchsten mit den jeweiligen Erfolgskriterien korrelieren (Tabelle 52 - Tabelle 56). Größtenteils differenzieren die Zusammenhänge lediglich die Ergebnisse in Bezug auf die Gesamtskalen. Relevante Items, die nicht erfolgsrelevanten Skalen entspringen sind in den folgenden Tabellen fett hervorgehoben. Diese Unterschiede sind aber in keinen Fall bei korrigiertem Alpha-Niveau signifikant. Umgekehrt werden allein schon während der verringerten Teststärke die Korrelationen einiger Items aus erfolgsrelevanten Skalen nicht signifikant.

In der **Gesamtübersicht** zeigen die folgenden Items die stärksten Zusammenhänge zu den Erfolgsskalen. Dabei sind nur die positiven Einflüsse auch bei korrigiertem Alpha-Niveau signifikant abgesichert. Die negativen Zusammenhänge könnten daher auch zufällig in der vorliegenden Stichprobe entstanden sein.

**Positiven Einfluss** auf den Erfolg haben insbesondere die Items:

- Kompetenzerwartung erhöhen (Skala Ressourcenorientierung)
- Prozess klar strukturieren (Skala strukturierendes Verhalten Coach)
- Stärken und Fähigkeiten aktivieren (Skala Ressourcenorientierung)
- Mitgefühl zeigen (Skala Ressourcenorientierung)
- Wertschätzung vermitteln (Skala Ressourcenorientierung)
- Vertrauen vermitteln (Skala Ressourcenorientierung)

**Negativen Einfluss** auf den Erfolg haben tendenziell die Items:

- Problemauseinandersetzung fördern (Skala Problemaktualisierung)
- Ratschläge geben (Skala Bewältigung)
- Wunde Punkte angehen (Skala Problemaktualisierung)
- Klient bringt eigene Ideen ein (Skala kooperatives Verhalten Klient)
- Neue Zusammenhänge klären (Skala Klärung)

Tabelle 52: Erfolgsrelevante Wirkfaktoren-Items für die Bewertung der Coachingsitzung durch den Klienten

	<b>Wirkfaktoren-Items</b>	<b>r</b>	<b>p</b>
1	B2: Erhöhung Kompetenzerwartung	0,59	<b>0,000***</b>
2	Dc6: Skepsis Coach (umgepolt)	0,57	<b>0,000***</b>
3	R7: Unterstützung der Ziele des Klienten	0,55	<b>0,001**</b>
4	R2: Mitfühlung Coach	0,55	<b>0,001**</b>
5	R3: Wertschätzung Coach	0,52	<b>0,002**</b>
6	Dc1: Belehrung Coach (umgepolt)	0,48	<b>0,004*</b>
7	Dc2: Überforderung Coach (umgepolt)	0,48	<b>0,004*</b>
8	Sc1: Unterstützung Coach	0,48	<b>0,004*</b>
9	R6: Aktivierung Fähigkeiten des Klienten	0,46	<b>0,006*</b>
10	<b>Kk5: Vertrauen des Klienten</b>	0,46	<b>0,007*</b>
11	Dc3: Übergehung Anliegen des Klienten (umgepolt)	0,44	<b>0,009*</b>
12	Dk1: Rechtfertigung Klient (umgepolt)	0,43	0,012*
13	Dk2: Ausweichen Klient (umgepolt)	0,43	0,012*
14	Dc5: Unsicherheit Coach (umgepolt)	0,39	0,023*
15	R4: Aktivierung aktiver Beiträge des Klienten	0,39	0,023*
16	Sc3: Kompetenz Coach	0,35	0,042*
17	<b>Kk4: bereitwilliges Eingehen des Klienten auf Coach</b>	0,34	0,050*
18	R1: Vertrauensvermittlung Coach	0,32	0,067*
19	<b>Ak3: Widerwilligkeit Klient (umgepolt)</b>	0,31	0,076*
1	P1: aktive Auseinandersetzung fördern	-0,29	0,101
2	P3: an wunden Punkten rühren Coach	-0,25	0,160

Anmerkungen: Analysiert wurden 35 Coachingsitzungen. Die dick hervorgehobenen Item-beschreibung entspringen an sich nicht erfolgsrelevanten Skalen.

\*p < .100. \*\*p < .002. \*\*\*p < .005.

Tabelle 53: Erfolgsrelevante Wirkfaktoren-Items für die Bewertung der Coachingsitzung (SichtCoach)

	<b>Wirkfaktoren-Items</b>	<b>r</b>	<b>p</b>
1	Dk1: Rechtfertigung Klient (umgepolt)	0,39	0,022*
2	Dc6: Skepsis Coach (umgepolt)	0,35	0,043*
3	R2: Mitfühlung Coach	0,34	0,053*
4	R4: Aktivierung aktiver Beiträge des Klienten	0,32	0,068*
5	Dc1: Belehrung Coach (umgepolt)	0,26	0,136
1	P1: aktive Auseinandersetzung fördern	-0,28	0,113

Anmerkungen: Analysiert wurden 35 Coachingsitzungen.

\*p < .100. \*\*p < .002. \*\*\*p < .005.

Tabelle 54: Erfolgsrelevante Wirkfaktoren-Items für die individuelle Zielerreichung im MAG (Sicht Führungskraft)

	<b>Wirkfaktoren-Items</b>	<b>r</b>	<b>p</b>
1	R6: Aktivierung Fähigkeiten des Klienten	<b>0,63</b>	<b>0,000***</b>
2	B2: Erhöhung Kompetenzerwartung	<b>0,46</b>	<b>0,002**</b>
3	R1: Vertrauensvermittlung Coach	<b>0,44</b>	<b>0,003*</b>
4	R3: Wertschätzung Coach	<b>0,44</b>	<b>0,003*</b>
5	R2: Mitfühlung Coach	<b>0,43</b>	<b>0,004*</b>
6	Sc5: Strukturierung Coachingprozess	0,34	0,022*

	Wirkfaktoren-Items	r	p
1	<b>K4: neue Zusammenhänge klären</b>	<b>-0,39</b>	<b>0,009*</b>
2	<b>Kk1: Engagement Klient</b>	-0,30	0,049*
3	<b>Dk4: Verslossenheit Klient (umgepolt)</b>	-0,29	0,056*
4	<b>Kk3: eigene Ideen einbringen Klient</b>	-0,27	0,071*
5	Sc2: Ratschläge Coach	-0,27	0,072*

Anmerkungen: Analysiert wurden 51 Mitarbeitergespräche. Die dick hervorgehobenen Items entspringen an sich nicht erfolgsrelevanten Skalen.

\*p < .100. \*\*p < .002. \*\*\*p < .005.

Tabelle 55: Erfolgsrelevante Wirkfaktoren-Items für die Gesamtbewertung MAG (Sicht Führungskraft)

	Wirkfaktoren-Items	r	p
1	Sc5: Strukturierung Coachingprozess Coach	0,34	0,026*
2	<b>P2: Aktivierung Gefühle</b>	0,33	0,028*
3	B2: Erhöhung Kompetenzerwartung	0,30	0,045*
1	<b>Sc2: Ratschläge Coach</b>	-0,32	0,033*

Anmerkungen: Analysiert wurden 51 Mitarbeitergespräche. Die dick hervorgehobenen Items entspringen an sich nicht erfolgsrelevanten Skalen.

\*p < .100. \*\*p < .002. \*\*\*p < .005.

Tabelle 56: Erfolgsrelevante Wirkfaktoren-Items für die Gesamtbewertung MAG (Sicht Mitarbeiter)

	Wirkfaktoren-Items	r	p
1	Sc5: Strukturierung Coachingprozess Coach	0,27	0,079*
2	<b>K2: interpersonale Klärung</b>	0,17	0,270
3	R1: Vertrauensvermittlung Coach	0,17	0,261
4	R6: Aktivierung Fähigkeiten des Klienten	0,17	0,270
5	B2: Erhöhung Kompetenzerwartung	0,17	0,276
1	P1: Förderung aktive Auseinandersetzung des Klienten	-0,22	0,142
2	<b>Kk3: eigene Ideen einbringen Klient</b>	-0,20	0,183

Anmerkungen: Analysiert wurden 51 Mitarbeitergespräche. Die dick hervorgehobenen Items entspringen an sich nicht erfolgsrelevanten Skalen.

\*p < .100. \*\*p < .002. \*\*\*p < .005.

**Die Itemzusammenhänge differenzieren die gefundenen Wirkfaktorenzusammenhänge, widersprechen diesen aber in keinem Fall signifikant.**

### Wirkfaktoren aus Beteiligtsicht

Bisher standen die Wirkfaktoren aus Sicht eines unbeteiligten Beobachters im Vordergrund der Betrachtung. Die Items der Sitzungsbögen der beiden Beteiligten – des Coachs und seines Klienten – konnten ebenfalls den Wirkfaktorenskalen zugeordnet werden (s. Abschnitt 6.4.2.2). Bei der Interpretation ist allerdings ein Unterschied besonders wichtig: Die **Ressourcenaktivierung** wurde in beiden Bögen in einer Skala aggregiert und nicht wie in der Cubus-Analyse von den Beziehungsskalen getrennt. Aufgrund der Mehrzahl an entsprechenden Fragen, misst sie daher **vornehmlich** die **Beziehungsqualität** und weniger die Fokussierung auf Stärken und Fähigkeiten des Klienten.

In Abschnitt 7.3.3 wurde bereits gezeigt, dass die Gesamtbewertung der Coaching-sitzung des Klienten einen positiven Einfluss auf die folgenden Mitarbeitergespräche

hat, nicht dagegen die Gesamtbewertung des Coachs. Dieser Wirkung soll hier noch einmal detaillierter nachgegangen werden.

Tabelle 57: Partialkorrelationen zwischen Wirkfaktorenskalen aus Beteiligtersicht und Bewertung der Mitarbeitergespräche

	Gesamtbewertung MAG (Sicht FK)		Individuelle Zielerreichung MAG (Sicht FK)	
	r	p	r	p
<b>Klärung (Sicht Klient)</b>	<b>0,53</b>	<b>0,000***</b>	<b>0,47</b>	<b>0,001***</b>
<b>Bewältigung (Sicht Klient)</b>	<b>0,54</b>	<b>0,000***</b>	<b>0,52</b>	<b>0,000***</b>
<b>Ressourcenaktivierung (Sicht Klient)</b>	0,05	0,769	0,23	0,133
<b>Problemaktualisierung (Sicht Klient)</b>	<b>0,45</b>	<b>0,002***</b>	<b>0,27</b>	<b>0,080*</b>
<b>Klärung (Sicht Coach)</b>	<b>0,40</b>	<b>0,007*</b>	0,11	0,469
<b>Bewältigung (Sicht Coach)</b>	<b>0,37</b>	<b>0,014*</b>	0,21	0,164
<b>Ressourcenaktivierung (Sicht Coach)</b>	<b>-0,35</b>	<b>0,019*</b>	0,08	0,590
<b>Problemaktualisierung (Sicht Coach)</b>	0,01	0,973	<b>-0,28</b>	<b>0,066*</b>

Anmerkungen: Analysiert wurden 43 Mitarbeitergespräche. Statistisch kontrolliert wurde die Ausgangslage (Sicht FK und MA) sowie die korrigierte Skala heikle Themen. Die Zusammenhänge zu der Gesamtbewertung des Mitarbeiters sind nicht dargestellt, da sie in keinem Fall signifikant oder bedeutend sind.

\*p < 100. \*\*p < .013. \*\*\*p < .004.

In Tabelle 57 zeigt sich ein fast genau **gegensätzliches Bild** im Vergleich mit den bisherigen Ergebnisdarstellungen, die sich auf die Wirkfaktorenmessung durch den Rater bezogen. Die drei Wirkfaktoren Klärung, Bewältigung und Problemaktualisierung aus Sicht des Klienten haben einen großen und hoch signifikanten positiven Einfluss auf die nachfolgenden Mitarbeitergespräche. Aus Sicht des Coachs bewertet, verringert sich die Wirkung der Wirkfaktoren und wird nur noch ohne Alpha-Niveau-Korrektur signifikant. Die Wirkung der Beziehungsqualität (Skala Ressourcenaktivierung) erscheint zunächst neutral, aus Sicht des Coachs bewertet sogar tendenziell negativ. Allgemein ist die Wirkung der Coachingskalen auf die Gesamtbewertung der MAGs prägnanter als auf die individuelle Zielerreichung. Die Wirkung auf die Beurteilung der MAGs durch die Mitarbeiter ist nicht referiert, da sich wie in den bisherigen Abschnitten keine bedeutenden oder signifikanten Effekte ergaben. Der Gegensatz zu den bisherigen Ergebnissen verstärkt sich, wenn man bei der Wirkung der Ressourcenaktivierung, die Aktivierung der drei anderen Wirkfaktoren kontrolliert: Die entsprechenden Partialkorrelationen werden hoch signifikant negativ (s. Tabelle 58). Eine gute Coachingbeziehung scheint den Erfolg zu behindern, solange sie nicht mit höherer Aktivierung der anderen Wirkfaktoren einhergeht. Die zugehörigen Effektstärken sind mittel bis groß und im zweiten Falle auch bei korrigiertem Alpha-Niveau signifikant (p < 0,1%).

Tabelle 58: Partialkorrelation zwischen Ressourcenaktivierung (Sicht Klient) und MAG-Bewertung unter zusätzlicher Kontrolle der drei anderen Wirkfaktoren (Sicht Klient)

	Gesamtbewertung MAG (Sicht FK)		Individuelle Zielerreichung MAG (Sicht FK)	
	r	p	r	p
<b>Ressourcenaktivierung (Sicht Klient)</b>	<b>-0,57</b>	<b>0,000***</b>	<b>-0,31</b>	<b>0,051*</b>

Anmerkungen: Analysiert wurden 43 Mitarbeitergespräche. Statistisch kontrolliert wurde die Ausgangslage (Sicht FK und MA), die korrigierte Skala heikle Themen, sowie zusätzlich die drei Wirkfaktorenskalen Klärung, Bewältigung und Problemaktualisierung (Sicht Klient).

\*p < 100. \*\*p < .013. \*\*\*p < .004.

Die **Ursache dieses scheinbaren Gegensatzes** lässt sich jedoch weiter aufklären. Aufgrund der hohen Interraterreliabilität der Cubus-Analyse und der hier referierten hohen Kriteriumsvalidität der Klientenbeurteilung ist es unwahrscheinlich, dass eine der beiden Messungen völlig unvalid sein. Sie messen aber offensichtlich etwas Unterschiedliches. Wie in Abschnitt 6.4 dargelegt, misst die Cubus-Analyse v.a. das für Außenstehende sichtbare Verhalten des Coachs, der Sitzungsbogen des Klienten erfragt dagegen die bei ihm realisierte Wirkung. Tabelle 59 zeigt die entsprechenden Zusammenhänge.

Tabelle 59: Korrelationen zwischen den neun Wirkfaktorenskalen der Cubus-Analyse und der zugehörigen Klientenbeurteilung

	Klärung (Sicht FK)		Bewältigung (Sicht FK)		Ressourcen- aktivierung (Sicht FK)		Problem- aktualisierung (Sicht FK)	
	r	p	r	p	r	p	r	p
<b>strukturierendes Verhalten (Sicht Rater)</b>	<b>0,45</b>	<b>0,006**</b>	<b>0,57</b>	<b>0,000***</b>	<b>0,54</b>	<b>0,001***</b>	<b>0,55</b>	<b>0,001***</b>
<b>Klärung (Sicht Rater)</b>	0,14	0,412	-0,07	0,669	0,13	0,468	0,13	0,447
<b>Bewältigung (Sicht Rater)</b>	-0,07	0,669	-0,15	0,399	-0,16	0,363	<b>-0,33</b>	<b>0,050*</b>
<b>Ressourcenaktivierung (Sicht Rater)</b>	<b>0,36</b>	<b>0,036*</b>	<b>0,60</b>	<b>0,000***</b>	<b>0,64</b>	<b>0,000***</b>	<b>0,42</b>	<b>0,012*</b>
<b>Problemaktualisierung (Sicht Rater)</b>	0,08	0,657	<b>-0,50</b>	<b>0,002***</b>	<b>-0,29</b>	<b>0,094*</b>	0,04	0,808

Anmerkungen: Analysiert wurden 35 Sitzungen. Für die Zusammenhänge zu den Verhaltensskalen wurden die der Skala strukturierendes Verhalten Coach beispielhaft angegeben, da sie sich entsprechen.

\*p < .010. \*\*p < .012. \*\*\*p < .003.

Es gibt keine relevanten Zusammenhänge zwischen der sichtbaren Klärungsarbeit des Coachs und der Klärungswirkung beim Klienten. Das Gleiche gilt für die beiden anderen Wirkfaktoren, Bewältigung und Problemaktualisierung. Die Korrelationen weisen alle Koeffizienten und  $r = \pm 0,2$  auf und sind dementsprechend nicht signifikant. Die drei erfolgsrelevanten Beziehungsskalen und die Ressourcenaktivierung des Coachs aus Raterperspektive korrelieren dagegen z.T. hoch signifikant mit allen vier Wirkungen beim Klienten. Die zugehörigen Effektstärken sind mittel bis sehr groß:  $0,35 < r < 0,65$ . Inhaltlich bedeutet dies: Klienten setzen sich mit Problemen auseinander, klären und bewältigen diese, wenn die Beziehung zum Coach stimmt und ihre Stärken hinreichend aktiviert sind.

Eine zu starke Bewältigungsarbeit und Problemaktualisierung seitens des Coachs scheinen dafür sogar eher hinderlich zu sein – angedeutet durch die beiden signifikant negativen Korrelationen der zwei Skalen in Tabelle 59.

Zusammenfassend muss also konstatiert werden:

**Die Wirkfaktorenaktivierung im Sinne von Klärung, Bewältigung und Problemaktualisierung beim Klienten ist hoch erfolgsrelevant für den Erfolg im Mitarbeitergespräch und die Erreichung seiner individuellen Ziele. Diese werden jedoch nicht durch sichtbares Bewältigungs-, Klärungs-, und Problemarbeit des Coachs aktiviert, sondern durch eine gute Beziehungsgestaltung und Ressourcenaktivierung desselben.**

**Eine gute Beziehung aus Sicht der Beteiligten, die sich nicht in der Aktivierung der anderen Wirkfaktoren niederschlägt, behindert dagegen den Erfolg sogar.**

Die letzte Feststellung erklärt die verstärkte Wirkung der in der Cubus-Analyse gemessenen Wirkfaktoren auf die individuelle Zielerreichung im Vergleich zu der MAG-Gesamtbewertung. Ressourcenaktivierung und gute Beziehungsgestaltung des Coachs bewirken zwar erfolgsrelevante Klärungs- und Bewältigungserfahrung des Klienten, aber sie verbessern auch die Coachingbeziehung und diese wirkt sich insbesondere auf die Erreichung der Unternehmensziele, die in der Gesamtbewertung gemessen werden, negativ aus (s. Tabelle 58).

Nicht weiter erklärbar ist die Erfolgsrelevanz der zwei **Wirkfaktorenskalen aus der Beurteilung des Coachs**: Klärung und Bewältigung. Beide schlagen sich in keiner Weise in den vom Klienten berichteten Wirkungen nieder (s. Tabelle 60), scheinen aber dennoch eine positive Wirkung auf das nachfolgende Mitarbeitergespräch zu haben. Der hohe negative Zusammenhang des Problemfokus des Coachs mit der erfolgsrelevanten Bewältigungserfahrungen aus Sicht des Klienten könnte die negativen Auswirkungen desselben auf die folgenden Mitarbeitergespräche (s. Tabelle 57) erklären.

Der einzige Wirkfaktor, der von beiden Beteiligten zumindest tendenziell ähnlich beurteilt wird, ist die Ressourcenaktivierung. Bei einer Korrelation von  $r = 0,44$  zeigen beide Beurteilungen aber auch in diesem Fall nur eine gemeinsame Varianz von unter 20%. Diese ist bei korrigiertem Alpha-Niveau nicht signifikant. Alle anderen Korrelationen zwischen den gleichen Wirkfaktoren aus beiden Perspektiven sind weder bedeutend noch signifikant.

Tabelle 60: Korrelation zwischen den Wirkfaktorenskalen der beiden Beteiligten

	Klärung (Sicht Coach)		Bewältigung (Sicht Coach)		Ressourcenaktivierung (Sicht Coach)		Problemaktualisierung (Sicht Coach)	
	r	p	r	p	r	p	r	p
<b>Klärung (Sicht FK)</b>	0,16	0,345	0,18	0,306	-0,07	0,676	-0,01	0,958
<b>Bewältigung (Sicht FK)</b>	-0,11	0,540	0,03	0,852	0,21	0,217	<b>-0,41</b>	<b>0,013*</b>
<b>Ressourcenaktivierung (Sicht FK)</b>	-0,09	0,612	0,06	0,716	<b>0,44</b>	<b>0,008*</b>	<b>-0,34</b>	<b>0,045*</b>
<b>Problemaktualisierung (Sicht FK)</b>	0,17	0,333	-0,10	0,570	-0,14	0,415	-0,14	0,424

Anmerkungen: Analysiert wurden 35 Coachingsitzungen.

\* $p < .100$ . \*\* $p < .026$ . \*\*\* $p < .007$ .

**Die Wirkfaktorenskalen des Coachs zeigen keine konsistenten Zusammenhänge zu den entsprechenden vom Klienten berichteten Wirkungen. Einzig die Beurteilung der Coachingbeziehung aus den beiden Perspektiven zeigt eine gemeinsame Varianz von knapp 20%.**

**Die Klärungs- und Bewältigungsintention des Coachs wirkt sich positiv auf folgende Mitarbeitergespräche aus. Ein starker Problemfokus dagegen scheint vermittelt über verringerte Bewältigungserfahrung negativ zu wirken.**

## 7.4.2. Fragestellung 2: Erfolgsrelevanz der Wirkfaktoren im psychodramatischen Coaching

**Hypothese:**  
**Alle vier Berner Wirkfaktoren sind auch im psychodramatischen Coaching erfolgsrelevant.**  
**-> Das heißt, psychodramatische Coachingabschnitte, die den jeweiligen Wirkfaktor stärker aktivieren, sind auch tatsächlich erfolgreicher.**

### 7.4.2.1. Hypothesenprüfung

Die Fragestellung und die zugehörige Auswertungsstrategie entsprechen fast gänzlich der ersten Frage mit dem kleinen Unterschied, dass nur die psychodramatischen Coachings in die Auswertung mit einbezogen wurden. Dadurch halbiert sich die Fallzahl mit entsprechenden Einbußen in der Teststärke.

Die Ergebnisdarstellung fokussiert im Folgenden dementsprechend der Übersichtlichkeit halber v.a. die Unterschiede zu den Ergebnissen der ersten Fragestellung. Bedeutende Korrelationen ( $r > 0,3$ ) und für sich genommen signifikante p-Werte ( $p < 0,1$ ) aus der ersten Fragestellung wurden in der folgenden Tabelle dementsprechend grau unterlegt.

Tabelle 61: Partialkorrelationen zwischen Wirkfaktorenskalen der Cubus-Analyse und Sitzungsbewertung im psychodramatischen Coaching

	Gesamtbewertung der Coachingsitzung (Sicht Coach)		Gesamtbewertung der Coachingsitzung (Sicht Klient)	
	r	p	r	p
<b>Strukturierendes Verhalten Coach</b>	-0,11	0,695	<b>0,40</b>	0,129
<b>Distanzierendes Verhalten Coach</b>	-0,07	0,788	<b>0,40</b>	0,120
<b>Kooperatives Verhalten Klient</b>	-0,02	0,931	<b>-0,31</b>	0,248
<b>Aggressives Verhalten Klient</b>	0,20	0,448	0,19	0,474
<b>Distanzierendes Verhalten Klient</b>	-0,13	0,643	0,21	0,430
<b>Klärung</b>	<b>0,37</b>	0,153	0,03	0,908
<b>Bewältigung</b>	0,28	0,295	0,15	0,586
<b>Ressourcenaktivierung</b>	-0,10	0,713	<b>0,42</b>	0,103
<b>Problemaktualisierung</b>	<b>0,34</b>	0,196	-0,04	0,894
<b>Gesamtwert Cubus-Analyse</b>	0,07	0,800	0,27	0,308
<b>Misstrauisches Verhalten Klient</b>	0,04	0,872	-0,17	0,541
<b>Klärung Ziele</b>	<b>-0,38</b>	0,150	-0,26	0,338

Anmerkungen: Ausgewertet wurden 17 Coachingsitzungen. Statistisch kontrolliert wurde die individuelle Ausgangslage, die bei einzelnen Wirkfaktoren korrigiert wurde. Die durchgestrichenen Werte sind durch einzelne Ausreißer verzerrt und daher neu berechnet worden.

\* $p < .100$ . \*\* $p < .009$ . \*\*\* $p < .002$ .

Aus Tabelle 61 geht hervor, dass in Bezug auf die psychodramatischen Coachingsitzungen der Wirkfaktoreneinsatz aus Sicht des unbeteiligten Raters **in keinem Fall signifikant** mit den Sitzungsbewertungen der Beteiligten korreliert. Die unter Frage 1 signifikanten Zusammenhänge werden jedoch auch in Bezug auf die psychodramatischen Sitzungen gefunden – allerdings schwächer. Erneut finden sich eindeutig positive Korrelationen zwischen  $r = 0,21$  und  $r = 0,40$  für die fünf erfolgsrelevanten Ska-

len in Bezug auf die Klientenbewertung: strukturierendes und distanzierendes Verhalten des Coachs, distanzierendes Verhalten des Klienten, Ressourcenaktivierung und den Gesamtwert der Cubus-Analyse. Einzig der tendenziell negative Zusammenhang zwischen Problemaktualisierung und Sitzungsbewertung des Klienten findet sich nicht. Die Korrelation liegt für die psychodramatischen Coachings mit  $r = -0,04$  praktisch bei Null. Ebenso wenig korreliert die Sitzungsbewertung des Coachs im psychodramatischen Coaching positiv mit der Ressourcenaktivierung. Diese beiden Korrelationen waren jedoch auch in der ersten Fragestellung bei korrigiertem Signifikanzniveau nicht signifikant.

Zusätzlich finden sich vier Effekte mittlerer Größe, die unter der ersten Fragestellung unbedeutend waren. Drei davon zwischen Wirkfaktorenskalen und der Sitzungsbewertung des Coachs. Da alle vier Korrelationen aber eine Zufallswahrscheinlichkeit von deutlich über  $p = 10\%$  aufweisen, werden sie hier nicht weiter interpretiert.

Zur Auswertung der **Effekte auf die folgenden Mitarbeitergespräche** wurden ebenfalls die Unterschiede zu Frage eins betrachtet. In Tabelle 62 wurden alle Zusammenhänge grau unterlegt, die bedeutende Effekte oder für sich genommen signifikante bzw. bedeutende Werte auf MAG- oder Sitzungsebene aufwiesen. Auf Sitzungsebene wurden für die psychodramatischen Coachings keine Auswertungen durchgeführt, da sich dabei die Freiheitsgrade auf 7 reduziert hätten und somit keine annähernd zuverlässigen Aussagen mehr möglich gewesen wären.

Tabelle 62: Partialkorrelationen zwischen Wirkfaktoren und MAG-Bewertungen

	Gesamtbewertung MAG (Sicht FK)		Individuelle Ziel- erreicherung MAG (Sicht FK)		Gesamtbewertung MAG (Sicht MA)	
	r	p	r	p	r	p
Strukturierendes Verhalten Coach	0,26	0,311	<b>0,38</b>	0,137	0,20	0,452
Distanzierendes Verhalten Coach	0,22	0,400	<b>0,36</b>	0,159	0,07	0,803
Kooperatives Verhalten Klient	<b>-0,56</b>	<b>0,019*</b>	<b>-0,58</b>	<b>0,014*</b>	<b>-0,59</b>	<b>0,013*</b>
Aggressives Verhalten Klient	-0,22	0,406	-0,09	0,725	<b>-0,33</b>	0,191
Distanzierendes Verhalten Klient	-0,02	0,938	0,03	0,895	0,26	0,315
Klärung	-0,10	0,712	-0,22	0,391	0,04	0,874
Bewältigung	-0,20	0,445	-0,19	0,477	-0,28	0,281
Ressourcenaktivierung	0,23	0,367	<b>0,43</b>	<b>0,088*</b>	0,13	0,622
Problemaktualisierung	-0,17	0,510	-0,28	0,282	<b>-0,50</b>	<b>0,042</b>
Gesamtwert Cubus-Analyse	-0,02	0,946	0,11	0,670	-0,13	0,624
Misstrauisches Verhalten Klient	0,02	0,926	0,02	0,954	<b>-0,44</b>	<b>0,075*</b>
Klärung Ziele	-0,10	0,691	0,13	0,606	-0,34	0,175

Anmerkungen: Ausgewertet wurden die 28 Mitarbeitergespräche der Psychodramagruppe. Statistisch kontrolliert wurden die individuelle Ausgangslage (Sicht FK und Sicht MA), die korrigierte Skala „heiklen Themen“ (Sicht FK) (s. Abschnitt 7.3.2.2).

\* $p < .100$ . \*\* $p < .009$ . \*\*\* $p < .002$ .

Tabelle 62 zeigt ein ähnliches Bild für die Erfolgsrelevanz der Cubus-Analyse-Skalen in Bezug auf die **folgenden Mitarbeitergespräche**. Alle bedeutenden Effekte aus Fragestellung 1 zeigen auch für die psychodramatischen Coachings in dieselbe Richtung und sind mit  $r > +/- 0,27$  auch mindestens mittlerer Effektstärke. Aufgrund der kleineren Stichprobe erfüllt jedoch kein Kennwert das korrigierte Alpha-Niveau von  $\alpha = 0,9\%$ . Die Effektstärken sind dagegen meist bedeutender und es finden sich auch mehr Zusammenhänge zu der MAG-Bewertung der Mitarbeiter. Besonders auffällig

sind die allgemein negativen Zusammenhänge des kooperativen Klientenverhaltens mit sehr großen Effektstärken für alle drei MAG-Erfolgskriterien ( $r < -0,55$ ).

Aufgrund der allgemein nicht-signifikanten Ergebnisse wurden in Bezug auf die zweite Fragestellung generell **keine Ausreißeranalysen** durchgeführt.

Entsprechend der Ergebnisse der ersten Fragestellung und der hier referierten Analysen gilt:

**Die zweite Hypothese ist eindeutig widerlegt.  
Nicht alle Wirkfaktoren sind im psychodramatischen Coaching erfolgsrelevant.  
Auch die Erfolgsrelevanz einzelner Wirkfaktoren lässt sich für das psychodramatische Coaching nicht belegen.**

*In der Tendenz entspricht der Zusammenhang jedoch den unter Frage 1 gefundenen Zusammenhängen. Der Einfluss der allgemein erfolgsrelevanten Wirkfaktoren auf die Sitzungsbewertung erscheint jedoch generell etwas geringer. Die Problemaktualisierung scheint im Psychodrama zudem keinen negativen Einfluss auf diese zu haben.  
Bzgl. der Mitarbeitergespräche sind die Effektstärken der Cubus-Analyse-Skalen im psychodramatischen Setting bedeutender. Dabei geht in dem psychodramatischen Coaching insbesondere unkooperatives Klientenverhalten dem Erfolg in kommenden MAGs voraus.  
Generell ist die Teststärke der Analysen allerdings zu schwach um detaillierte Aussagen zuverlässig machen zu können.*

#### **7.4.2.2. explorative Analysen**

Trotz der nicht signifikanten Ergebnisse in den hypothesentestenden Analysen soll eine Frage explorativ untersucht werden: Die Auswirkung der Wirkfaktorenaktivierung aus Beteiligten­sicht. Diese hatte sich in der ersten Fragestellung im Vergleich mit den Cubus-Analyse-Ratings als wesentlich kriteriumsvalider gezeigt.

#### **Wirkfaktoren aus Beteiligten­sicht**

Tabelle 63 zeigt, dass die den Ergebnissen der ersten Fragestellung entsprechenden Effekte auch für die Psychodramagruppe sehr groß sind. Insbesondere die Klienten­sicht der Coachingsitzung zeigt sich als sehr guter Prädiktor für die nachfolgende MAG-Bewertung aus Sicht der Führungskraft. Einschränkend muss gesagt werden, dass kein Wert die p-Grenze des korrigierten Alpha-Niveau von  $\alpha = 0,009$  unterschreitet.

Generell bestätigen sich alle bedeutenden Effekte aus Fragestellung eins in der Tendenz, wobei die Korrelationen mit der Bewertung der psychodramatischen Coachs etwas geringer ausfallen als in der ersten Fragestellung ( $r < 0,3$ ). Einziger eindeutiger Widerspruch ist, dass die Ressourcenaktivierung aus Sicht des Coachs im Gegensatz zu den Ergebnissen der ersten Fragestellung keinen negativen Zusammenhang mit der MAG-Bewertung aufzeigt.

Tabelle 63: Partialkorrelationen zwischen Wirkfaktorenskalen aus Beteiligtersicht und Bewertung der Mitarbeitergespräche

	Gesamtbewertung MAG (Sicht FK)		Individuelle Zielerreichung MAG (Sicht FK)	
	r	p	r	p
<b>Klärung (Sicht Klient)</b>	<b>0,39</b>	0,294	<b>0,55</b>	0,122
<b>Bewältigung (Sicht Klient)</b>	<b>0,64</b>	0,061	<b>0,67</b>	0,051*
<b>Ressourcenaktivierung (Sicht Klient)</b>	0,08	0,834	0,09	0,819
<b>Problemaktualisierung (Sicht Klient)</b>	<b>0,49</b>	0,184	<b>0,59</b>	0,097*
<b>Klärung (Sicht Coach)</b>	0,26	0,492	-0,22	0,565
<b>Bewältigung (Sicht Coach)</b>	0,18	0,638	-0,13	0,732
<b>Ressourcenaktivierung (Sicht Coach)</b>	0,15	0,693	0,03	0,949
<b>Problemaktualisierung (Sicht Coach)</b>	-0,12	0,752	<b>-0,35</b>	0,361

Anmerkungen: Analysiert wurden 28 Mitarbeitergespräche. Statistisch kontrolliert wurde die Ausgangslage (Sicht FK und MA) sowie die korrigierte Skala heikle Themen.

\*p < 100. \*\*p < .013. \*\*\*p < .004.

**Die Wirkfaktorenaktivierung aus Klientensicht scheint auch im Psychodrama als guter Prädiktor für die MAG-Bewertungen zu fungieren. Seine Klärungs-, Bewältigungs- und Problemaktualisierungs-Erfahrungen hängen stark mit Erfolg im nachfolgenden MAG zusammen. Diese Zusammenhänge können jedoch nicht statistisch abgesichert werden.**

### 7.4.3. Fragestellung 3: Wirkfaktorenaktivierung des Psychodramas im externen Vergleich

**Hypothese:**  
**Das psychodramatische Coaching aktiviert alle vier Berner Wirkfaktoren im Vergleich zu dem Vergleichscoaching zumindest gleich stark.**

#### 7.4.3.1. Hypothesenprüfung

In Tabelle 64 finden sich die Mittelwertunterschiede zwischen dem psychodramatischen und dem Vergleichscoaching in den **Cubus-Analyse-Skalen**. Die Analyseebene sind hierbei die 10-minütigen Coachingabschnitte. Zugunsten der Teststärke wird damit eine etwas schlechtere statistische Validität in Kauf genommen, da die Daten auf der Abschnittsebene nicht optimal normalverteilt waren (s. Abschnitt 7.3.1.1). Bei gleich großen Gruppen ist die Varianzanalyse als statistisches Verfahren diesem Problem gegenüber jedoch robust (s. Abschnitt 6.6.4 und BORTZ 1995). Die angegebenen Mittelwerte werden unter Berücksichtigung der eingesetzten Kovariablen geschätzt und sollten den wahren Werten daher näher kommen als die entsprechend verzerrten Stichprobenkennwerte. Das korrigierte Alpha-Niveau für die übergreifende Fragestellung liegt bei  $\alpha' = 0,009$ .

Bei sechs der zwölf Skalen wurden durch die vorangestellten **Levene-Tests** signifikant unterschiedliche Varianzen in den beiden Gruppen festgestellt. Dabei weist jeweils die Gruppe eine höhere Varianz auf, die mit ihrem Mittelwert näher am Skalenmittelpunkt liegt. Dies ist ein aus Itemanalysen bekanntes Phänomen. Da die beiden Gruppen aber praktisch gleich viele Fälle aufweisen (99 vs. 108 Coachin-

gabschnitte), sollte die Zuverlässigkeit der Varianzanalyse nicht allzu sehr beeinträchtigt sein. Um sicher zugehen, wurde in allen sechs Fällen dennoch das korrigierte Alpha-Niveau zusätzlich halbiert. Die entsprechenden Zufallswahrscheinlichkeiten sind durch ein <sup>a</sup> gekennzeichnet.

Um sicherzustellen, dass der gefundene Effekt für beide psychodramatische Coachs in gleicher Weise gilt, wurden zusätzlich die Unterschiede zwischen den drei Beteiligten Coachs untersucht. Gelten die signifikanten Unterschiede nicht für beide Coachs, sind diese in der Tabelle durch hochgestellte Kreise (°) markiert.

Tabelle 64 zeigt, dass zwei Effekte auch bei korrigiertem Alpha-Niveau hoch signifikant werden. Daraus kann abgeleitet werden, dass die Coachingmethode einen generellen Einfluss auf die Wirkfaktorenaktivierung hat.

**Das Psychodrama und das Vergleichscoaching unterscheiden sich in der Aktivierung der Wirkfaktoren.**

Tabelle 64: Wirkfaktorenaktivierung aus Ratersicht im Vergleich der Coachingmethoden

	M geschätzt Psychodrama	M geschätzt Vergleichs- coaching	d	p
<b>Strukturierendes Verhalten Coach</b>	2,91	2,79	0,15	0,253 <sup>a</sup>
<b>Distanzierendes Verhalten Coach</b>	<b>2,86<sup>°°</sup></b>	<b>2,50</b>	<b>0,48</b>	<b>0,000<sup>a***</sup></b>
<b>Kooperatives Verhalten Klient</b>	2,76	2,67	0,15	0,304
<b>Aggressives Verhalten Klient</b>	<b>3,87<sup>°°°</sup></b>	<b>3,80</b>	<b>0,24</b>	<b>0,069<sup>a</sup></b>
<b>Distanzierendes Verhalten Klient</b>	2,73 <sup>°°°</sup>	2,66	0,11	0,441
<b>Klärung</b>	1,87	1,95	-0,12	0,390
<b>Bewältigung</b>	<b>1,17</b>	<b>1,49</b>	<b>-0,36</b>	<b>0,002<sup>a**</sup></b>
<b>Ressourcenaktivierung</b>	<b>1,98<sup>°</sup></b>	<b>1,42</b>	<b>0,91</b>	<b>0,000<sup>a***</sup></b>
<b>Problemaktualisierung</b>	1,12	1,25	-0,22	0,082 <sup>a</sup>
<b>Gesamtwert Cubus-Analyse</b>	<b>2,29<sup>°°°</sup></b>	<b>2,18</b>	<b>0,38</b>	<b>0,005<sup>a***</sup></b>
<b>Misstrauisches Verhalten Klient</b>	<b>3,73</b>	<b>3,91</b>	<b>-0,34</b>	<b>0,013<sup>a*</sup></b>
<b>Klärung Ziele</b>	1,14	0,74	0,40	0,003 <sup>a***</sup>

Anmerkungen: Analysiert wurden 207 Coachingabschnitte je 10 Minuten. Statistisch kontrolliert wurden die Abschnittsnummer und die korrigierte Ausgangslage im Coaching (s. Abschnitt 7.3.2). Die Schätzung der Mittelwerte ist unter Kontrolle der beiden Kovariablen, Abschnittsnummer und korrigierte individuelle Ausgangslage.

<sup>a</sup> Das jeweilige Alpha-Niveau wird aufgrund von signifikanten Levene-Tests zur Überprüfung der Varianzhomogenität zusätzlich halbiert.

<sup>°</sup> Der Mittelwert eines psychodramatischen Coachs liegt näher am Mittelwert der Vergleichsgruppe als an dem der Psychodramagruppe. Dennoch ist der Effekt für beide psychodramatische Coachs gleichgerichtet und bedeutend ( $d > 0,3$ ).

<sup>°°</sup> Der Mittelwert eines psychodramatischen Coachs liegt näher am Mittelwert der Vergleichsgruppe als an dem der Psychodramagruppe. Der entsprechende Effekt ist gleichgerichtet, aber unbedeutend ( $d < 0,3$ ).

<sup>°°°</sup> Der Effekt der beiden psychodramatischen Coachs ist entgegengesetzt ( $d_1 > 0$  und  $d_2 < 0$  oder umgekehrt).

\* $p < .100$ . \*\* $p < .009$ .

Aus Tabelle 64 geht hervor, dass sich die beiden Coachingmethoden in insgesamt sechs der zwölf Wirkfaktorenvariablen signifikant unterscheiden. Von diesen Unterschieden gelten die gefundenen Tendenzen allerdings nur in fünf Fällen für beide psychodramatische Coachs. In einem Fall liegt der Mittelwert des Vergleichscoach also zwischen den beiden Werten der psychodramatischen Coachs (markiert durch

°°). In einem weiteren Fall ist der Effekt nur für einen der beiden Coach bedeutend (markiert durch °°). Daher kann nur bei **vier** der gefundenen Unterschiede davon ausgegangen werden, dass es sich tatsächlich nicht um Coach- sondern um **Metho-  
deneffekte** handelt. Demnach wird im Psychodrama weniger Bewältigung, und mehr misstrauisches Verhalten des Klienten beobachtet. Anstatt dessen werden mehr Ressourcen aktiviert und mehr Ziele geklärt. Der Effekt bzgl. Des misstrauischen Verhaltens wird nur signifikant, wenn das Alpha-Niveau nicht korrigiert wird. Auffällig ist der außerordentlich große Effekt in Bezug auf die Ressourcenaktivierung, der mit einer Effektgröße von  $d = 0,91$  weit über die anderen Unterschiede hinausgeht. Zum Vergleich sei daran erinnert, dass nach Bortz (1995) bereits Effektgrößen ab  $d = 0,8$  als groß bezeichnet werden. Ein weiterer Effekt ist für beide Coachs konsistent und signifikant: bei der Skala Problemaktualisierung. Aufgrund der unterschiedlichen Varianz in den beiden Gruppen musste das nominelle Alphaniveau jedoch halbiert werden. Tendenziell aktualisieren psychodramatische Coachs somit weniger Probleme. Zwei weitere insgesamt signifikante und bedeutende Effekte gelten nur für einen der beiden psychodramatischen Coachs: Die Psychodramatischen Coachs sind im Mittel weniger distanziert und ihre Klienten weniger aggressiv.

**Die Hypothese ist damit eindeutig widerlegt:  
Das psychodramatische Coaching aktiviert nicht alle Berner Wirkfaktoren im Vergleich zu dem Vergleichscoaching gleich stark.  
Das Psychodrama aktiviert eindeutig weniger Bewältigung und die Klienten sind misstrauischer. Die beiden Wirkfaktoren Ressourcenaktivierung und Zielklärung werden dagegen vom Psychodrama deutlich stärker aktiviert.**

***Das Psychodrama ist außerdem tendenziell weniger problemorientiert.  
Über beide Coachs gemittelt findet sich zudem eine deutlich geringere Distanzierung derselben und weniger Aggressivität seitens ihrer Klienten.***

#### **7.4.3.2. explorative Analysen**

##### **Sicht der beiden Beteiligten**

Tabelle 65 zeigt die Unterschiede in den beiden Gruppen aus Sicht der beiden Beteiligten auf **Sitzungsebene**. Diese Unterschiede sind insgesamt noch deutlich prägnanter als aus Sicht des unbeteiligten Raters der Cubus-Analyse (s. Tabelle 65). Die vorangehenden Levene-Tests zur **Überprüfung der Varianzhomogenität** in den beiden Gruppen wurden in vier Fällen signifikant. Die Fallzahl ist auch in dieser Varianzanalyse in beiden Gruppen annähernd gleich (17 vs. 18 Coachingsitzungen). Dennoch wurde das korrigierte Alpha-Niveau wie oben zusätzlich halbiert. Die Skalen sind durch ein <sup>a</sup> in der Spalte Zufallswahrscheinlichkeit gekennzeichnet: In der Ressourcenaktivierung und drei Beziehungsskalen (je Sicht Coach) wies die Vergleichsgruppe eine deutlich erhöhte Varianz auf. Die Halbierung des Signifikanzniveaus in diesen vier Skalen ändert deren Signifikanz jedoch nicht, da sie eine extrem niedrige Zufallswahrscheinlichkeit aufweisen.

Tabelle 65: Wirkfaktoren aus Sicht der am Coaching Beteiligten im Vergleich der Coachingmethoden auf Sitzungsebene

	M geschätzt Psychodrama	M geschätzt Vergleichs- coaching	d	p
<b>Klärung (Sicht Klient)</b>	3,07 <sup>°°°</sup>	2,88	0,34	0,295
<b>Bewältigung (Sicht Klient)</b>	3,10 <sup>°</sup>	2,48	<b>0,76</b>	<b>0,024*</b>
<b>Ressourcenaktivierung (Sicht Klient)</b>	3,47	3,11	<b>0,93</b>	<b>0,004**</b>
<b>Problemaktualisierung (Sicht Klient)</b>	2,98 <sup>°°°</sup>	2,73	0,37	0,248
<b>Klärung (Sicht Coach)</b>	2,79 <sup>°°°</sup>	2,74	0,10	0,791
<b>Bewältigung (Sicht Coach)</b>	2,75 <sup>°°°</sup>	2,87	-0,20	0,552
<b>Ressourcenaktivierung (Sicht Co- ach)</b>	3,32	2,78	<b>1,02</b>	<b>0,002<sup>a**</sup></b>
<b>Problemaktualisierung (Sicht Coach)</b>	1,82	2,55	<b>-0,98</b>	<b>0,002**</b>
<b>Schwieriger Klient (Sicht Coach)</b>	3,65	2,85	<b>0,93</b>	<b>0,004<sup>a**</sup></b>
<b>Klageklient (Sicht Coach)</b>	3,61	2,41	<b>2,37</b>	<b>0,000<sup>a**</sup></b>
<b>Widerstand Klient (Sicht Coach)</b>	3,81	3,30	<b>0,49</b>	<b>0,001**</b>
<b>Therapiebedarf (Sicht Coach)</b>	3,48	2,60	<b>1,25</b>	<b>0,000<sup>a**</sup></b>

Anmerkungen: Analysiert wurden 35 Coachingsitzungen. Statistisch kontrolliert wurde die korrigierte individuelle Ausgangslage im Coaching. Die Schätzung der Mittelwerte ist unter Kontrolle der Kovariablen ‚korrigierte individuelle Ausgangslage‘.

<sup>a</sup> Das jeweilige Alpha-Niveau wird aufgrund von signifikanten Levene-Tests zur Überprüfung der Varianzhomogenität zusätzlich halbiert.

<sup>°°°</sup> Der Effekt der beiden psychodramatischen Coachs ist entgegengesetzt ( $d_1 > 0$  und  $d_2 < 0$  oder umgekehrt).

\* $p < .100$ . \*\* $p < .009$ .

Beide Bewertungen der Ressourcenaktivierung bzw. Coachingbeziehung haben Effektstärken von über  $d = 0,9$  zugunsten des Psychodramas. Das gleiche gilt für die Bewertungen des Coachees aus Sicht des Coachs. Nur der Widerstand des Klienten zeigt lediglich eine mittlere Effektstärke von  $d = 0,49$ . Mit der Sicht des Raters konsistent ist weiterhin die Problemorientierung aus Sicht der Coachs, sie ist ebenfalls bei den Psychodramatikern wesentlich geringer ausgeprägt ( $d = -0,98$ ). Interessant dagegen ist, dass die von Rater beobachteten Unterschiede in den zwei nicht ressourcenorientierten Wirkfaktoren vom Klienten nicht wahrgenommen werden. Die psychodramatischen Klienten berichten von signifikant mehr Bewältigungserfahrung ( $p = 0,024$ ) und im Mittel auch von tendenziell mehr Problemaktualisierung ( $d > 0,3$ ). Die Klienten berichten im Mittel auch im Psychodrama von tendenziell mehr Klärungserfahrungen ( $d > 0,3$ ).

### Bewertung des gesamten Coachingprozesses

Um einen Eindruck von der etwas längerfristigen Wirkung dieser Unterschiede zu vermitteln, sind in Tabelle 66 zudem die **Wirkungen** der beiden Coachingmethoden aus Sicht der Beteiligten **am Ende des** 3-monatigen **Coachingprozesses** dargestellt. Aufgrund der kleinen Fallzahl von acht Führungskräften sind diese Unterschiede in keinem Fall zufallssicher. Dennoch sind die Unterschiede in einigen Fällen von sehr großen Effektstärken geprägt.

Die vorangehenden Levene-Tests zur **Überprüfung der Varianzhomogenität** in den beiden Gruppen wurden alle nicht signifikant.

Tabelle 66: Wirkfaktoren bzgl. des gesamten Coachingprozesses aus Sicht der beiden Beteiligten im Vergleich der Coachingmethoden

	M geschätzt Psychodrama	M geschätzt Vergleichs- coaching	d	p
<b>Klärung (Sicht Klient)</b>	<b>2,81<sup>°</sup></b>	<b>2,56</b>	<b>0,44</b>	0,574
<b>Bewältigung (Sicht Klient)</b>	<b>2,81</b>	<b>1,85</b>	<b>1,10</b>	0,129
<b>Ressourcenaktivierung (Sicht Klient)</b>	<b>2,67</b>	<b>1,33</b>	<b>1,15</b>	0,104
<b>Hilfreiche Problemaktualisierung (Sicht Klient)</b>	<b>3,25</b>	<b>2,75</b>	<b>0,54</b>	0,488
<b>Klärung (Sicht Coach)</b>	2,81 <sup>°°</sup>	2,75	0,16	0,829
<b>Bewältigung (Sicht Coach)</b>	<b>2,75</b>	<b>2,45</b>	<b>1,06</b>	0,143
<b>Ressourcenaktivierung (Sicht Coach)</b>	<b>3,08<sup>°</sup></b>	<b>2,25</b>	<b>0,90</b>	0,227
<b>Hilfreiche Problemaktualisierung (Sicht Coach)</b>	2,50 <sup>°°°</sup>	2,25	0,24	0,766

Anmerkungen: Analysiert wurden acht Führungskräfte. Die Schätzung der Mittelwerte ist jeweils unter Kontrolle der Kovariablen „korrigierte individuelle Ausgangslage“. Bei acht Skalen ergibt sich ein korrigiertes Signifikanzniveau von  $\alpha' = 0,013$ .

<sup>°</sup> Der Mittelwert eines psychodramatischen Coachs liegt näher am Mittelwert der Vergleichsgruppe als an dem der Psychodramagruppe. Dennoch ist der Effekt für beide psychodramatische Coachs gleichgerichtet und bedeutend ( $d > 0,3$ ).

<sup>°°</sup> Der Mittelwert eines psychodramatischen Coachs liegt näher am Mittelwert der Vergleichsgruppe als an dem der Psychodramagruppe. Der entsprechende Effekt ist jeweils gleichgerichtet aber in einem Fall unbedeutend ( $d < 0,3$ ).

<sup>°°°</sup> Der Effekt der beiden psychodramatischen Coachs ist entgegengesetzt ( $d_1 > 0$  und  $d_2 < 0$  oder umgekehrt).

\* $p < .100$ . \*\* $p < .009$ .

Auch am Ende des gesamten Coachingprozesses berichten die vier psychodramatischen Coachingklienten von wesentlich mehr Bewältigungswirkung, mehr Ressourcenaktivierung (jeweils  $d > 0,9$ ) und auch deutlich mehr hilfreicher Problemaktualisierung ( $d = 0,54$ ). Die Klienten eines Coachs geben zudem an, mehr geklärt zu haben. Auch aus Sicht der Coachs sind in der Rückschau auf den Gesamtprozess alle Wirkfaktoren im Mittel im Psychodrama stärker zum Wirken gekommen: Diese Unterschiede prägen sich insbesondere in Bezug auf die Bewältigung und die Ressourcenaktivierung aus ( $d > 0,89$ ) und gelten in den anderen beiden Wirkfaktoren nur für einen der beiden Coachs getrennt.

**Zusammenfassend wird dem Psychodrama im Methodenvergleich von allen Perspektiven eine wesentlich stärkere Ressourcenaktivierung und Coachingbeziehung attestiert.**

**Der geringere Problemfokus der psychodramatischen Coachs und die aus Sicht des Raters geringere Bewältigungsorientierung wirken sich bei den Klienten nicht aus. Im Gegenteil berichten sie trotzdem insbesondere von mehr Bewältigungserfahrungen und hilfreicherer Problemaktualisierung.**

### Besonders prägnante Items

Tabelle 67 stellt die einzelnen Items mit bedeutenden Unterschieden zwischen den beiden Coachingmethoden dar. Das korrigierte Alpha-Niveau liegt bei  $\alpha' = 0,002$  und muss bei insgesamt sieben Items aufgrund signifikanter Levene-Tests zusätzlich

halbiert werden. Die entsprechenden Zufallswahrscheinlichkeiten sind durch ein <sup>a</sup> gekennzeichnet.

Dabei weisen drei Items deutlich positivere Effekte als die zugehörigen Skalen auf. Psychodramatische Coachs sind demnach insbesondere wesentlich weniger belehrend und skeptisch. Außerdem aktivieren sie trotz insgesamt geringerer Problemorientierung die behandelten Themen mehr als der Vergleichscoach ( $d = 0,4$ ).

Die vielen Unterschiede in den Items der Ressourcenaktivierung entsprechen den deutlichen Effekten in der Gesamtskala. Ebenso die weiteren nicht gesondert erwähnten Effekte aus Tabelle 67. Das einzige Item der Ressourcenaktivierung, in dem sich die beiden Coachingmethoden nicht bedeutend unterscheiden, ist das Item R5 „Auf Möglichkeiten des Klienten einstellen.“

Tabelle 67: Wirkfaktoren-Items mit bedeutenden Unterschieden zwischen den Coachingmethoden

	M geschätzt Psychodrama	M geschätzt Vergleichscoaching	d	p
<b>Dc1: Belehrung Coach (umgepolt) !</b>	<b>3,42</b>	<b>2,74</b>	<b>0,67</b>	<b>0,000<sup>a</sup></b>
Dc5: Unsicherheit Coach (umgepolt)	2,74 <sup>°°°</sup>	2,42	0,34	0,014
<b>Dc6: Skepsis Coach (umgepolt) !</b>	<b>3,30</b>	<b>2,27</b>	<b>0,88</b>	<b>0,000<sup>a</sup></b>
Ak3: Widerwilligkeit Klient (umgepolt)	3,69 <sup>°°</sup>	3,45	0,32	0,025 <sup>a</sup>
B3: Handlungskompetenz verbessern	0,47	0,82	-0,39	0,003 <sup>a</sup>
B4: Konkrete Situationen bewältigen	1,64	2,01	-0,30	0,004
R1: Vertrauensvermittlung Coach	<b>1,92<sup>°°</sup></b>	<b>1,24</b>	<b>0,62</b>	<b>0,000</b>
R2: Mitfühlung Coach	<b>2,53</b>	<b>1,94</b>	<b>0,65</b>	<b>0,000</b>
R3: Wertschätzung Coach	<b>1,63<sup>°°</sup></b>	<b>0,82</b>	<b>0,73</b>	<b>0,000</b>
R4: Aktivierung aktiver Beiträge des Klienten	<b>2,01<sup>°</sup></b>	<b>1,23</b>	<b>0,84</b>	<b>0,000</b>
R6: Aktivierung Fähigkeiten des Klienten	<b>1,26<sup>°°</sup></b>	<b>0,50</b>	<b>0,76</b>	<b>0,000<sup>a</sup></b>
R7: Unterstützung der Ziele des Klienten	2,52 <sup>°°</sup>	2,20	0,36	0,010 <sup>a</sup>
B2: Erhöhung Kompetenzerwartung	<b>1,33<sup>°°°</sup></b>	<b>0,85</b>	<b>0,45</b>	<b>0,001</b>
Sc4: Inhaltliche Initiative Klient	<b>2,06</b>	<b>1,65</b>	<b>0,40</b>	<b>0,001</b>
P1: aktive Auseinandersetzung	2,30	2,63	-0,41	0,002
P2: Aktivierung Gefühle	0,70	0,88	-0,25	0,071
P3: an wunden Punkten rühren	<b>1,08<sup>°°</sup></b>	<b>1,64</b>	<b>-0,53</b>	<b>0,000<sup>a</sup></b>
<b>P4: Aktivierung Themen !</b>	1,20	0,77	0,40	0,002

Anmerkungen: Analysiert wurden 207 Coachingabschnitte à 10 Minuten. Statistisch kontrolliert wurden die Abschnittnummer und die korrigierte individuelle Ausgangslage. Als bedeutend wurden Effekte mit einer Effektstärke von  $d > 0,3$  angesehen. Die Schätzung der Mittelwerte ist jeweils unter Kontrolle der beiden Kovariablen „Abschnittsnummer“ und „korrigierte individuelle Ausgangslage“. Es wurden insgesamt 45 Items getestet, aber nur bedeutende Effekte in die Tabelle aufgenommen.

<sup>a</sup> Das jeweilige Alpha-Niveau wird aufgrund von signifikanten Levene-Tests zur Überprüfung der Varianzhomogenität zusätzlich halbiert

<sup>°</sup> Der Mittelwert eines psychodramatischen Coachs liegt näher am Mittelwert der Vergleichsgruppe als an dem der Psychodramagruppe. Dennoch ist der Effekt für beide psychodramatische Coachs gleichgerichtet und bedeutend ( $d > 0,3$ ).

<sup>°°</sup> Der Mittelwert eines psychodramatischen Coachs liegt näher am Mittelwert der Vergleichsgruppe als an dem der Psychodramagruppe. Der entsprechende Effekt ist unbedeutend ( $d < 0,3$ ).

<sup>°°°</sup> Der Effekt der beiden psychodramatischen Coachs ist entgegengesetzt ( $d_1 > 0$  und  $d_2 < 0$  oder umgekehrt).

\* $p < .010$ . \*\* $p < .009$ . \*\*\* $p < .002$ .

## 7.4.4. Fragestellung 4: Wirkfaktorenaktivierung des Psychodrama im internen Vergleich

Zu dieser Fragestellung wurde keine Hypothese formuliert.

**Fragestellung:**  
**Aktiviert das psychodramatische Coaching alle vier Wirkfaktoren gleichmäßig?**

### 7.4.4.1. Prüfung der Fragestellung

Bei dem Vergleich der unterschiedlichen Aktivierung der **Wirkfaktoren aus Sicht des Raters** ergibt sich ein sehr klares Bild. In Abbildung 8 und Tabelle 68 wird deutlich, dass es vier Gruppen von Wirkfaktoren gibt, deren Konfidenzintervallgrenzen sich nicht überschneiden. Bei zwei Wirkfaktorengruppen liegt die Aktivierung deutlich über der des Gesamtwertes Cubus-Analyse und zwei Gruppen werden deutlich weniger aktiviert. Aufgrund der großen Stichprobe von 99 beobachteten Coachingabschnitten sind die **Schätzungen** der Skalenmittelwerte relativ **präzise**, die Standardfehler der Mittelwertschätzungen liegt generell unter 0,1. Die Größe der Vertrauensintervalle liegt zwischen 0,10 Ratingpunkten (für aggressives Verhalten) und 0,42 Ratingpunkten für das Einzelitem Zielklärungen.

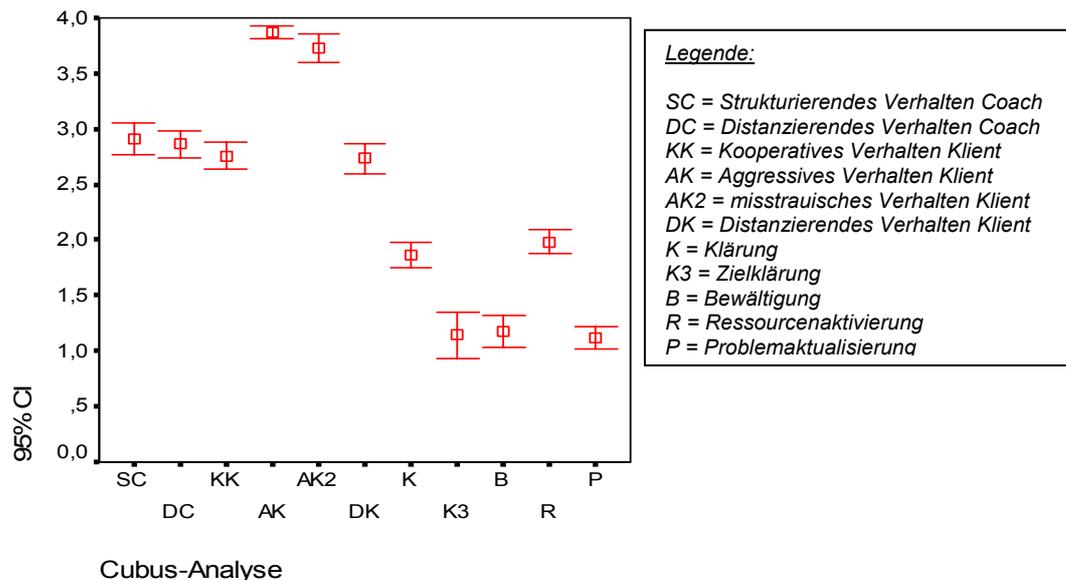


Abbildung 8: Vertrauensintervalle der Wirkfaktorenskalen der Cubus-Analyse

Tabelle 68: Vertrauensintervalle der Wirkfaktorenaktivierung im Psychodrama aus Sicht des Raters

	M	SE	Vertrauensintervall (95%)	
			Untere Grenze	Obere Grenze
<b>Aggressives Verhalten Klient</b>	3,87	0,027	3,82	3,92
<b>Misstrauisches Verhalten Klient</b>	3,73	0,066	3,60	3,86
<b>Strukturierendes Verhalten Coach</b>	2,91	0,073	2,77	3,05
<b>Distanzierendes Verhalten Coach</b>	2,86	0,063	2,74	2,99
<b>Kooperatives Verhalten Klient</b>	2,76	0,061	2,64	2,88
<b>Distanzierendes Verhalten Klient</b>	2,73	0,067	2,60	2,86

	M	SE	Vertrauensintervall (95%)	
			Untere Grenze	Obere Grenze
<b>Gesamtwert Cubus-Analyse</b>	2,29	0,029	2,24	2,35
<b>Ressourcenaktivierung</b>	1,98	0,055	1,87	2,09
<b>Klärung</b>	1,87	0,057	1,76	1,98
<b>Bewältigung</b>	1,17	0,072	1,03	1,31
<b>Klärung Ziele</b>	1,14	0,106	0,93	1,35
<b>Problemaktualisierung</b>	1,12	0,048	1,02	1,21

Anmerkungen: Analysiert wurden 99 psychodramatische Coachingabschnitte. Die Wirkfaktoren sind von oben nach unten nach dem Mittelwert (abnehmend) sortiert.

Die eindeutig höchsten Ratings erhalten die beiden Skalen aggressives und misstrauisches Verhalten des Klienten. Beide Mittelwerte liegen mit 3,87 und 3,73 nahe der oberen Skalagrenze von vier Punkten. Im psychodramatischen Coaching ist demnach kaum aggressives und misstrauisches Verhalten zu beobachten.

Immer noch sehr **hohe Ratings** werden *in* den vier weiteren **Beziehungsskalen** vergeben. Die Mittelwerte variieren zwischen 2,73 (distanzierendes Verhalten des Klienten) und 2,91 (strukturierendes Verhalten des Coachs).

Knapp unterdurchschnittlich werden die beiden Skalen Ressourcenaktivierung (Mittelwert 1,98) und Klärung (1,87) aus Sicht des Raters bewertet. Wesentlich weniger beobachtet wurden Bewältigung, Zielklärung und Problemaktualisierung, deren Ratingmittelwerte zwischen 1,12 und 1,17 liegen.

Die zugehörigen Vertrauensintervalle innerhalb dieser vier Gruppen überlappen sich jeweils. Damit ist die Mittelwertsdifferenz der Skalen innerhalb der vier Gruppierungen nicht überzufällig unterschiedlich.

#### **Antwort auf die Fragestellung:**

**Das psychodramatische Coaching aktiviert nicht alle vier Berner Wirkfaktoren gleichmäßig!**

**Das Psychodrama aktiviert insbesondere eine sehr gute Coachingbeziehung. Die Wirkfaktoren Bewältigung, Problemaktualisierung und Zielklärung sind unterdurchschnittlich stark aktiviert.**

***In zwei Punkten werden damit Ergebnisse der zweiten Fragestellung relativiert: Trotz höherer Zielklärung im Methodenvergleich ist diese absolut gesehen auch im Psychodrama wenig ausgeprägt. Dementsprechend ist das misstrauische Verhalten der psychodramatischen zwar ausgeprägter als im Vergleichscoaching, aber dennoch sehr wenig ausgeprägt.***

#### **7.4.4.2. explorative Untersuchungen**

##### **Beteiligtensicht**

Tabelle 69, Abbildung 9 und Abbildung 10 zeigen die Konfidenzintervalle der Wirkfaktorenaktivierung im Psychodrama aus Beteiligtensicht. Die **Mittelwertsschätzungen** sind wesentlich **unpräziser**, da die ausgewertete Stichprobe mit 17 bewerteten Sitzungen deutlich kleiner war.

Im Unterschied zur Cubus-Analyse wird bei der Auswertung der Sitzungsbögen der beiden Beteiligten zwischen den **Beziehungsskalen** und der Ressourcenaktivierung

**nicht getrennt.** Beide Aspekte sind in der Skala Ressourcenaktivierung zusammengefasst.

Tabelle 69: Vertrauensintervalle der Wirkfaktorenaktivierung im Psychodrama aus Sicht der Beteiligten

	M	SE	Vertrauensintervall (95%)	
			Untere Grenze	Obere Grenze
<b>Ressourcenaktivierung (Sicht FK)</b>	3,47	0,076	<b>3,32</b>	3,62
<b>Bewältigung (Sicht FK)</b>	3,10	0,151	2,80	3,39
<b>Klärung (Sicht FK)</b>	3,07	0,156	2,77	3,38
<b>Problemaktualisierung (Sicht FK)</b>	2,98	0,150	2,69	<b>3,27</b>
<b>Ressourcenaktivierung (Sicht Coach)</b>	3,32	0,081	<b>3,16</b>	3,48
<b>Klärung (Sicht Coach)</b>	2,78	0,105	<b>2,58</b>	<b>2,99</b>
<b>Bewältigung (Sicht Coach)</b>	2,75	0,155	<b>2,44</b>	<b>3,05</b>
<b>Problemaktualisierung (Sicht Coach)</b>	1,82	0,179	1,47	<b>2,17</b>

Anmerkungen: Analysiert wurden 17 psychodramatische Coachingsitzungen. Die Wirkfaktoren sind je Perspektive von oben nach unten nach dem Mittelwert (abnehmend) sortiert.

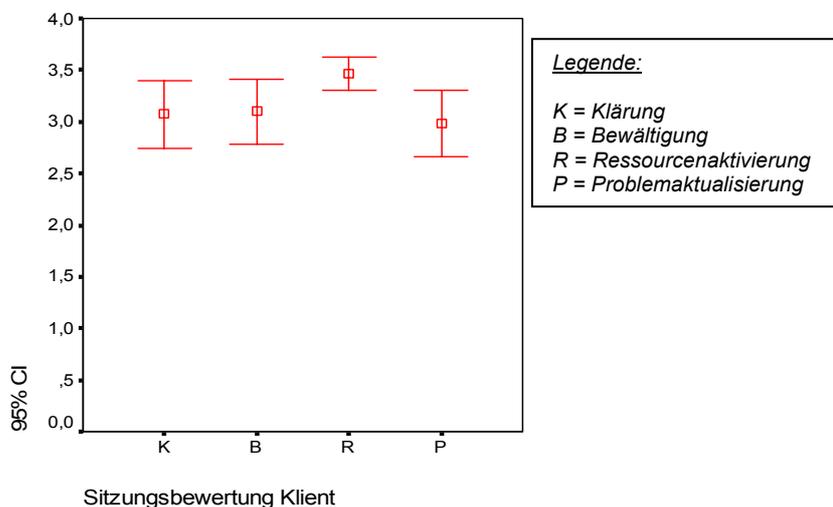


Abbildung 9: Vertrauensintervalle der Wirkfaktoren-skalen des Sitzungsbogens Version Klient

Abbildung 9 zeigt, dass **aus Sicht des Klienten kaum Unterschiede** zwischen den vier Wirkfaktoren in ihrer Aktivierung festzustellen sind. Tabelle 69 ist dementsprechend zu entnehmen, dass die mittlere Aktivierung der Problemaktualisierung, Klärung und Bewältigung sehr nah beieinander liegt und sich alle drei Konfidenzintervalle überlappen. Einzig die Ressourcenaktivierung (incl. dem Beziehungsaspekt) hebt sich durch einen etwas höheren Mittelwert ab. Dieser Unterschied ist aber nur im Vergleich mit der insgesamt niedrigsten Aktivierung der Problemaktualisierung zufallssicher. Diese hat mit 95%-iger Wahrscheinlichkeit keinen höheren wahren Mittelwert als 3,27, wohingegen die Ressourcenaktivierung mit gleicher Wahrscheinlichkeit in realiter über 3,32 liegen sollte.

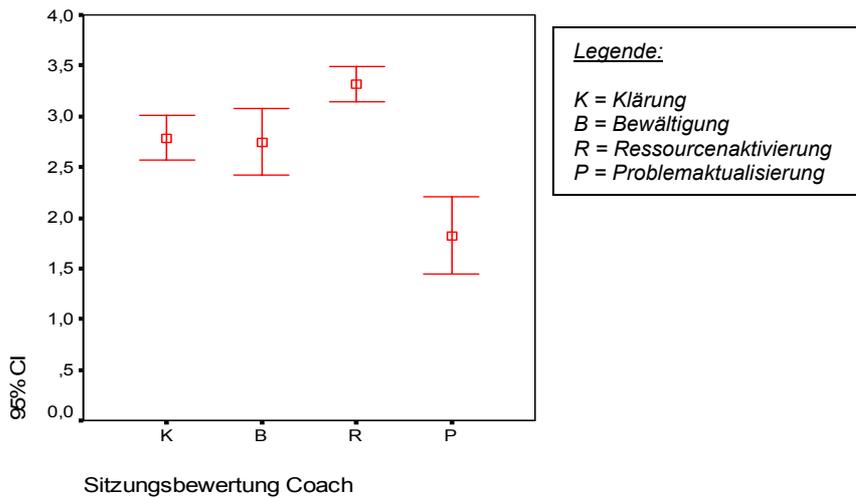


Abbildung 10: Vertrauensintervalle der Wirkfaktorenskalen des Sitzungsbogens Version Coach

Die **Sicht der psychodramatischen Coaches** zeigt etwas **deutlichere Unterschiede** in ihrer Priorisierung der Wirkfaktoren. Die höchsten Bewertungen erhalten die Sitzungen in Bezug auf die Ressourcenaktivierung (incl. dem Beziehungsaspekt). Das zugehörige Vertrauensintervall erstreckt sich zwischen 3,16 und 3,48 Ratingpunkten. Eindeutig darunter folgen die beiden Wirkfaktoren Klärung und Bewältigung. Die Aktivierung des Wirkfaktors Problemaktualisierung erhält einen Mittelwert von nur 1,82 Ratingpunkten und liegt damit deutlich unter allen anderen festgestellten Werten.

**Die Coachingbeziehung und Ressourcenaktivierung ist auch im internen Vergleich die herausragende Stärke des psychodramatischen Coachings. Die Problemaktualisierung wird konsistent als weniger fokussiert bewertet. Diese Unterschiede sind aus Klientenperspektive jedoch deutlich weniger ausgeprägt und auch nicht statistisch abgesichert.**

**Aus Sicht des unbeteiligten Raters erhielt die Klärung im Psychodrama vor der Bewältigungsarbeit deutlichen Vorrang. Dies zeigt sich nicht in den Bewertungen der beiden Beteiligten: Coach und Klient.**

### Einzelitems

Über die Analyse der Einzelitems wurden **skalenspezifische Schwächen und Stärken** des Psychodramas untersucht. In den beiden folgenden Tabellen sind alle Items aufgeführt, deren Vertrauensintervall einen Abstand von mindestens 0,25 Ratingpunkten zu dem Mittelwert der zugehörigen Skala aufweisen und damit zufallssicher deutlich unter oder über diesem liegen.

Tabelle 70: Wirkfaktoren-Items, die mit ihrem Mittelwert deutlich unter dem zugehörigen Skalenmittelwert liegen

	M Item	Vertrauensintervall (95%)		M Skala
		Untere Grenze	Untere Grenze	
Dc4: Ungeduld Coach (umgepolt)	2,18	2,00	2,36	2,86
K1: intrapersonale Klärung	0,97	0,79	1,15	1,87

	M Item	Vertrauensinter- vall (95%)		M Skala
		Untere Grenze	Untere Grenze	
<b>B3: Handlungskompetenz verbessern</b>	0,46	0,32	<b>0,61</b>	<b>1,17</b>
<b>R6: Aktivierung Stärken des Klienten</b>	1,26	1,06	<b>1,47</b>	<b>1,98</b>
<b>B2: Erhöhung Kompetenzerwartung</b>	1,33	1,11	<b>1,56</b>	

Anmerkungen: Analysiert wurden 99 psychodramatische Coachingabschnitte. Die Items sind von oben nach unten nach dem Mittelwert (abnehmend) sortiert.

Tabelle 70 zeigt, dass sich psychodramatische Coachs v.a. durch ihre Ungeduld von den Klienten distanzieren. Innerhalb des psychodramatischen Coachings werden insbesondere intrapersonale Zusammenhänge wenig geklärt. Das Training der Handlungskompetenzen wird von ihnen fast gänzlich vernachlässigt, die entsprechende mittlere Bewertung liegt bei 0,46 Ratingpunkten. Im Vergleich zu der hohen Ressourcenorientierung, werden Stärken des Klienten relativ wenig aktiviert und auch die Kompetenzerwartung relativ selten gezielt erhöht. Die beiden zugehörigen Mittelwerte liegen mit 0,72 bzw. 0,65 Ratingpunkte deutlich unter dem Skalenmittelwert der Ressourcenaktivierung.

Tabelle 71: Wirkfaktoren-Items, die mit ihrem Mittelwert deutlich über dem zugehörigen Skalenmittelwert liegen

	M Item	Vertrauensinter- vall (95%)		M Skala
		Untere Grenze	Untere Grenze	
<b>Dc1: Belehrung Coach (umgepolt)</b>	3,42	<b>3,28</b>	3,57	<b>2,86</b>
<b>Dk1: Rechtfertigung Klient (umgepolt)</b>	3,29	<b>3,11</b>	3,47	<b>2,73</b>
<b>K2: interpersonale Klärung</b>	2,70	<b>2,55</b>	2,84	<b>1,87</b>
<b>R2: Mitgefühl Coach</b>	2,53	<b>2,37</b>	2,68	<b>1,98</b>
<b>R7: Unterstützung der Ziele des Klienten</b>	2,53	<b>2,37</b>	2,68	
<b>P1: Aktivierung Auseinandersetzung</b>	2,30	<b>2,16</b>	2,44	<b>1,12</b>

Anmerkungen: Analysiert wurden 99 psychodramatische Coachingabschnitte. Die Items sind von oben nach unten nach dem Mittelwert (abnehmend) sortiert.

Aus Tabelle 71 geht hervor, dass Psychodramatiker besonders wenig Distanzierung durch Belehrungen zeigen. Die psychodramatischen Klienten distanzieren sich besonders selten durch Rechtfertigungen. Klärungsfokus ist der interpersonale Bereich und Ressourcen werden v.a. durch Mitgefühl sowie Unterstützung der Klientenziele aktiviert. Die Problemaktualisierung im psychodramatischen Coaching basiert meist auf der Aktivierung von Auseinandersetzung. Alle Mittelwerte der genannten Items liegen deutlich und signifikant über dem Mittelwert der jeweils zugehörigen Skala.

#### 7.4.5. Fragestellung 5: Wirkfaktorenaktivierung der psychodramatischen Techniken

Für diese Fragestellung wurde keine Hypothese formuliert.

**Fragestellung:**  
**Welche Techniken des Psychodramas aktivieren welche Wirkfaktoren?**

## Verwendung der psychodramatischen Methoden im Coaching

Nachdem der Vergleich zwischen psychodramatischem Coaching und Vergleichscoaching bisher unabhängig davon war, welche konkreten Techniken und Methoden eingesetzt wurden, soll in der fünften Fragestellung deren spezifischem Einfluss nachgegangen werden. In Tabelle 72 sind zunächst die untersuchten Methoden und ihre Verwendung in den 17 psychodramatischen Coachingsitzungen aufgeführt.

Tabelle 72: In der vorliegenden Studie erfasste psychodramatische Methoden

	Minuten gesamt	M Minuten pro Sitzung	Anteil Coach 1
<b>Psychodrama gesamt</b>	<b>449</b>	<b>27,2</b>	49%
<b>Aktionsphase</b>	<b>441</b>	<b>26,7</b>	48%
<b>Integrationsphase</b>	12	0,7	48%
<b>Realität</b>	0	0,0	
<b>Semirealität</b>	82	5,0	57%
<b>Surplus-Realität</b>	58	3,5	64%
<b>Sozial-konstruierte Realität</b>	0	0,0	
<b>Symbolische Realität</b>	308	18,7	43%
<b>Interview</b>	137	8,3	42%
<b>Szenenaufbau</b>	223	13,5	49%
<b>Doppeln</b>	0	0,0	
<b>Rollenspiel</b>	22	1,3	53%
<b>Rollenwechsel</b>	4	0,2	
<b>Rollentausch</b>	109	6,6	52%
<b>Hohes Stuhl, Perspektivenwechsel</b>	102	6,2	52%
<b>Soziometrie, Skalierungen</b>	16	1,0	18%
<b>Selbstgespräch</b>	0	0,0	
<b>Spiegeln</b>	2	0,1	
<b>Sharing</b>	0	0,0	
<b>Rollen-Feedback</b>	10	0,6	59%
<b>Rollenwahl-Feedback</b>	0	0,0	
<b>Identifikations-Feedback</b>	2	0,1	

Anmerkungen: Ausgewertet wurden 17 psychodramatische Coachingsitzungen mit einer Gesamtlänge von 1120 Minuten.

In den 1120 Minuten des gesamten psychodramatischen Coachings wurden **449 Minuten Psychodrama-Methoden** beobachtet. Dies entspricht einem Psychodramaanteil von 40,1%. In der restlichen Zeit griffen die psychodramatischen Coachs auf andere Methoden, insbesondere verschiedene Formen der Gesprächsführung zurück. Diese werden nicht weiter unterschieden, da sie nicht im Fokus des Interesses stehen.

Aus Tabelle 72 geht zudem hervor, dass insgesamt nur in 12 Minuten Techniken der Integrationsphase beobachtet wurden. Dagegen wurden in **441 Minuten** Techniken der **Aktionsphase** verwendet. Der Anteil der Aktionsphase ist praktisch identisch mit dem Anteil aller psychodramatischen Methoden. Daher werden die weiteren Untersuchungen den Einfluss der beiden Phasen nicht gesondert untersuchen. Aus dem unteren Teil der Tabelle geht weiterhin hervor, dass von den vier Techniken der Integrationsphase nur das Rollen-Feedback einen relevanten Anteil einnimmt, die zwei Minuten Identifikationsfeedbacks sind zu vernachlässigen.

Von den fünf untersuchten **Realitätsebenen** tauchten zwei überhaupt nicht auf: Die Beziehungsklärung in der psychodramatischen Realitätsebene wurde ebenso wenig registriert, wie Soziodrama in der sozial-konstruierten Realitätsebene. Auch die

Surplus-Realität (58 Minuten) und die Semirealität (82 Minuten) wurden deutlich weniger in das Coaching einbezogen, als die symbolische Realität, die in insgesamt in 308 Minuten registriert wurde.

Trotz der relativ ausführlichen Verwendung der psychodramatischen Aktionsphase wurden auch lange nicht alle zugehörigen **Techniken** verwendet. So wurden Doppeln, Rollenwechsel, das Selbstgespräch und Spiegeln praktisch nicht beobachtet – jeweils unter 10 Minuten. Auch die Soziometrie und das für das Psychodrama typische Rollenspiel wurden nur wenig eingesetzt – 16 bzw. 22 Minuten. Besonders ausgeprägt verwendet wurden nur vier Techniken: der Szenenaufbau (223 Minuten), das psychodramatisches Interview (137 Minuten), der Rollentausch (109 Minuten) und der hohe Stuhl (102 Minuten).

In der letzten Spalte der Tabelle 72 finden sich zudem für die mindestens in zehn Minuten verwendeten Techniken eine Angabe darüber, von welchem der beiden Coachs sie schwerpunktmäßig eingesetzt wurden. Die allgemein wenig verwendete Soziometrie wurde v.a. vom zweiten Coach eingesetzt (13 von 16 Minuten oder 82%). Alle anderen Techniken wurden von beiden Coachs annähernd ähnlich stark eingesetzt. Der **Anteil des ersten Coachs** liegt zwischen 42% und 57%, bei der Surplus-Realität mit 64% etwas höher.

**Ein Großteil der psychodramatischen Methodik findet keinen Eingang in die psychodramatischen Transfercoachings. Verwendet werden v.a. Szenenaufbau, Interview, Rollentausch und hoher Stuhl. Die Realitätsebene ist schwerpunktmäßig symbolisch.**

**Alle verwendeten Methoden wurden von beiden Coachs ähnlich ausführlich eingesetzt.**

Im Folgenden werden nur die Techniken in die Auswertung mit einbezogen, die vom Rater mindestens in zehn Coachingminuten registriert wurden.

#### **7.4.5.1. Prüfung der Fragestellung**

##### **Psychodramaanteil allgemein und Realitätsebenen**

Tabelle 73 zeigt die Zusammenhänge zwischen den **vom Rater registrierten Wirkfaktorenaktivierungen** und dem Anteil der psychodramatischen Methoden im gleichen Abschnitt. Analysiert wurden allgemein nur die psychodramatischen Coachings. Die erste Spalte gibt zunächst einen Überblick über die durchschnittliche Wirkfaktorenaktivierung der psychodramatischen Methodik allgemein. Angegeben ist der Zusammenhang zwischen dem Anteil psychodramatischer Methoden an dem Sitzungsabschnitt in Prozent und den 12 Cubus-Analyse-Skalen. Aufgrund der hohen Fallzahl von 99 Abschnitten wurden keine Scatterplottanalysen zur Identifizierung von Ausreißern vorgenommen.

Tabelle 73: Wirkfaktorenskalen der Cubus-Analyse in Abhängigkeit von der verwendeten psychodramatischen Methodik

	Psychodrama gesamt		Semi- Realität		Surplus- Realität		Symbolische Realitäts- ebene	
	r	p	r	p	r	p	r	p
Strukturierendes Verhalten Coach	<b>0,24</b>	<b>0,019*</b>	0,06	0,537	0,07	0,466	0,18	0,076
Distanzierendes Verhalten Coach	<b>0,22</b>	<b>0,027*</b>	-0,08	0,437	0,04	0,667	<b>0,26</b>	<b>0,009**</b>
Kooperatives Verhalten Klient	0,05	0,606	0,08	0,453	-0,09	0,355	0,07	0,495
Aggressives Verhalten Klient	0,06	0,568	0,00	0,971	-0,10	0,326	0,13	0,188
Distanzierendes Verhalten Klient	<b>0,20</b>	<b>0,046*</b>	-0,01	0,924	0,03	0,758	<b>0,21</b>	<b>0,041*</b>
Klärung	0,18	0,074*	<b>0,22</b>	<b>0,033*</b>	<b>0,20</b>	<b>0,050*</b>	-0,03	0,764
Bewältigung	-0,19	0,063*	-0,14	0,159	0,17	0,086	<b>-0,21</b>	<b>0,035*</b>
Ressourcenaktivierung	0,11	0,264	-0,03	0,803	-0,10	0,332	0,17	0,090*
Problemaktualisierung	<b>0,45</b>	<b>0,000***</b>	<b>0,21</b>	<b>0,040*</b>	<b>0,27</b>	<b>0,007**</b>	<b>0,20</b>	<b>0,047*</b>
Gesamtwert Cubus-Analyse	<b>0,21</b>	<b>0,039*</b>	0,01	0,898	0,08	0,418	0,17	0,088*
Misstrauisches Verhalten Klient	<b>-0,34</b>	<b>0,001***</b>	-0,12	0,227	-0,05	0,594	<b>-0,24</b>	<b>0,018*</b>
Klärung Ziele	-0,13	0,196	-0,01	0,927	<b>-0,25</b>	<b>0,012*</b>	0,00	0,973

Anmerkungen: Analysiert wurden 99 Coachingabschnitte à ca. 10 Minuten. Statistisch kontrolliert wurden die Kovariablen Coach und die Abschnittsnummer.

\*p < .100. \*\*p < .009. \*\*\*p < .002.

In Tabelle 73 wird deutlich, dass der Psychodramaanteil pro Coachingabschnitt mit zwei der zwölf Wirkfaktorskalen auch bei korrigiertem Alpha-Niveau signifikant korreliert: Sie hängt sehr deutlich mit einer höheren Problemaktualisierung und in mittlerer Effektgröße mit einem höheren Misstrauen der Klienten zusammen.

**Der Einsatz psychodramatischer Methoden hat einen Zusammenhang mit der Wirkfaktorenaktivierung. Allgemein aktiviert er insbesondere Problemaktualisierung und erhöht das Misstrauen der Klienten.**

Signifikante Einzeltests ohne korrigiertes Signifikanzniveau finden sich noch weitere. Sie weisen jedoch alle Effektstärken unter mittlerem Niveau mit  $r < 0,3$  auf. So geht der Psychodrama-Einsatz allgemein mit etwas besserem Beziehungsverhalten der Coachs und auch weniger Distanzierung der Klienten einher. Die beiden nicht-symbolischen Realitätsebenen zeigen etwas mehr Klärungsfokus. In der symbolischen Arbeit sinkt dagegen die Bewältigung ab. In der surplus-reality wird zudem die Zielklärung etwas weniger aktiviert.

**In der Semi- und Surplus-Realität wird zudem etwas mehr Klärungsarbeit vollzogen. Die Anwendung der Psychodramamethoden geht außerdem mit weniger Distanzierung von beiden Beteiligten und besserer Strukturierung des Coachs einher. Das erhöhte Misstrauen besteht insbesondere in der symbolischen Realitätsebene.**

## Einzelne Techniken

Die beiden folgenden Tabellen zeigen die Zusammenhänge zwischen der Verwendung der verschiedenen Psychodramatechniken im psychodramatischen Coaching mit der **Wirkfaktorenaktivierung aus Sicht des unbeteiligten Raters**. Auch hier wurden aufgrund der hohen Fallzahl keine Scatterplottanalysen zur Identifizierung von Ausreißern durchgeführt.

Tabelle 74: Zusammenhang der viel verwendeten psychodramatischen Techniken mit der Wirkfaktorenaktivierung aus Ratersicht

	Szenenaufbau		Interview		Rollentausch		Hoher Stuhl	
	r	p	r	p	r	p	r	p
<b>Strukturierendes Verhalten Coach</b>	0,05	0,644	<b>0,22</b>	<b>0,027*</b>	<b>0,21</b>	<b>0,037*</b>	0,11	0,267
<b>Distanzierendes Verhalten Coach</b>	0,18	0,072*	<b>0,23</b>	<b>0,022*</b>	<b>0,29</b>	<b>0,004**</b>	-0,12	0,238
<b>Kooperatives Verhalten Klient</b>	0,08	0,410	0,08	0,452	0,02	0,821	0,03	0,754
<b>Aggressives Verhalten Klient</b>	0,13	0,192	0,03	0,785	0,05	0,655	0,06	0,580
<b>Distanzierendes Verhalten Klient</b>	0,17	0,101	0,13	0,217	<b>0,21</b>	<b>0,035*</b>	0,10	0,319
<b>Klärung</b>	-0,09	0,391	<b>0,35</b>	<b>0,000***</b>	<b>0,36</b>	<b>0,000***</b>	-0,06	0,538
<b>Bewältigung</b>	<b>-0,23</b>	<b>0,025*</b>	-0,17	0,101	-0,10	0,327	-0,02	0,825
<b>Ressourcenaktivierung</b>	0,18	0,083*	-0,09	0,363	-0,10	0,334	0,07	0,509
<b>Problemaktualisierung</b>	0,07	0,485	<b>0,50</b>	<b>0,000***</b>	<b>0,51</b>	<b>0,000***</b>	0,10	0,328
<b>Gesamtwert Cubus-Analyse</b>	0,10	0,345	0,17	0,092*	0,23	0,022*	0,05	0,596
<b>Misstrauisches Verhalten Klient</b>	-0,09	0,404	<b>-0,31</b>	<b>0,002**</b>	-0,17	0,102	-0,06	0,543
<b>Klärung Ziele</b>	0,02	0,830	<b>-0,21</b>	<b>0,036*</b>	<b>-0,29</b>	<b>0,004**</b>	0,02	0,846

Anmerkungen: Analysiert wurden 99 Coachingabschnitte. Statistisch kontrolliert wurden die Kovariablen Coach und Abschnittsnummer.

\*p < .100. \*\*p < .009. \*\*\*p < .001.

Aus Tabelle 74 wird ersichtlich, dass zwei der **ausführlich verwendeten psychodramatischen Techniken** gar keinen signifikanten Zusammenhang zu der Wirkfaktorenaktivierung aufweisen. Die Technik des hohen Stuhls weist zudem auch ohne korrigiertes Alpha-Niveau keine bedeutenden Effekte auf. Der Szenenaufbau unterscheidet sich dagegen vom nicht-psychodramatischen Vorgehen der Coachs tendenziell dadurch, dass er mit weniger Bewältigung und minimal stärkerer Ressourcenaktivierung einhergeht.

Das **psychodramatische Interview** unterscheidet sich deutlich und auch bei korrigiertem Alpha-Niveau signifikant vom sonstigen psychodramatischen Coaching. Es zeichnet sich durch eine sehr stark erhöhte Problemaktualisierung und eine ausgeprägte Klärungsarbeit im Lichte der Cubus-Analyse aus. Das Beziehungsverhalten des Coachs ist leicht verbessert, die Klienten dagegen misstrauischer. Die Zielklärung ist leicht verringert. Ein fast identisches Bild ergibt sich beim **Rollentausch**, der allerdings von etwas weniger Misstrauen und etwas weniger Distanzierung seitens des Klienten begleitet wird.

Tabelle 75: Zusammenhang der weniger verwendeten psychodramatischen Techniken mit der Wirkfaktorenaktivierung aus Ratersicht

	Rollenspiel		Soziometrie		Rollen-Feedback	
	r	p	r	p	r	p
<b>Strukturierendes Verhalten Coach</b>	0,11	0,296	0,01	0,857	0,06	0,575
<b>Distanzierendes Verhalten Coach</b>	-0,04	0,673	0,03	0,624	-0,03	0,787
<b>Kooperatives Verhalten Klient</b>	0,03	0,755	-0,06	0,364	-0,06	0,587
<b>Aggressives Verhalten Klient</b>	0,14	0,173	-0,05	0,448	-0,14	0,170
<b>Distanzierendes Verhalten Klient</b>	0,07	0,494	-0,02	0,789	-0,08	0,435
<b>Klärung</b>	0,14	0,182	0,08	0,283	0,16	0,118
<b>Bewältigung</b>	0,04	0,709	-0,02	0,808	0,10	0,311
<b>Ressourcenaktivierung</b>	0,16	0,117	0,05	0,435	0,03	0,736
<b>Problemaktualisierung</b>	0,19	0,067*	0,12	0,082*	<b>0,32</b>	<b>0,001***</b>
<b>Gesamtwert Cubus-Analyse</b>	0,15	0,139	0,04	0,610	0,05	0,642
<b>Misstrauisches Verhalten Klient</b>	-0,01	0,888	<b>-0,34</b>	<b>0,000***</b>	-0,12	0,252
<b>Klärung Ziele</b>	<b>-0,30</b>	<b>0,003**</b>	0,07	0,299	-0,11	0,280

Anmerkungen: Analysiert wurden 99 Coachingabschnitte. Statistisch kontrolliert wurden die Kovariablen Coach und Abschnittsnummer.

\*p < .100. \*\*p < .009. \*\*\*p < .001.

Die **weniger verwendeten psychodramatischen Techniken** weisen auch wesentlich **geringere Effekte** auf. Dabei ist zu bedenken, dass sie größtenteils durch Null-Ratings und somit Abwesenheit gekennzeichnet sind und daher eine geringe Varianz aufweisen. Es wäre daher erstaunlich, wenn sie einen großen Anteil der Kriteriumsvarianz erklären könnten.

Dennoch zeigt Tabelle 75 je Technik einen bedeutenden Zusammenhang, der auch bei korrigiertem Alpha-Niveau noch signifikant wird. So geht das Rollenspiel mit weniger Zielklärung, die Soziometrie mit mehr misstrauischem Klientenverhalten und das Rollenfeedback mit mehr Problemaktualisierung einher. Diese Effektstärken sind alle drei mittlerer Effektgröße und liegen zwischen  $r = +/- 0,30$  und  $r = +/- 0,34$ .

**Demnach gehen der Rollentausch und das psychodramatische Interview eindeutig mit Klärungsarbeit und Problemaktualisierung einher. Die Zielklärung ist dagegen wie beim Rollenspiel verringert aktiviert.**

**Rollentausch, Interview und Rollen-Feedback korrespondieren ebenso mit erhöhter Problemaktualisierung.**

**Der Szenenaufbau verringert dagegen insbesondere die Bewältigungsarbeit.**

**Erhöhtes Misstrauen der Klienten wurde insbesondere in Zusammenhang mit Rollentausch und Interview, sowie der Soziometrie beobachtet. Die Beziehung scheint sich ansonsten durch Rollentausch und Interview eher zu verbessern.**

#### 7.4.5.2. explorative Untersuchungen

##### Beteiligtersicht

Die Zusammenhänge des Psychodramaanteils allgemein und dem Anteil der drei verwendeten Realitätsebenen mit der Sitzungsbewertung durch Klient und Coach sind in Tabelle 76 dargestellt. Bei korrigiertem Signifikanzniveau von  $p = 0,009$  zeigt nur die symbolische Realitätsebene signifikante Auswirkungen. Da aber einige Effek-

te von mindestens großer Effektstärke sind, werden sie dennoch etwas ausführlicher dargestellt.

Tabelle 76: Sitzungsbewertungen des Klienten und des Coachs in Abhängigkeit von der verwendeten psychodramatischen Methodik

	Psychodrama gesamt		Semi- Realität		Surplus- Realität		Symbolische Realitätsebene	
	r	p	r	p	r	p	r	p
<b>Klärung (Sicht Klient)</b>	<b>-0,52</b>	<b>0,037*</b>	0,31	0,244	-0,10	0,711	<b>-0,52</b>	<b>0,039*</b>
<b>Bewältigung (Sicht Klient)</b>	<b>-0,47</b>	<b>0,068*</b>	0,26	0,334	-0,37	0,160	-0,37	0,160
<b>Ressourcenaktivierung (Sicht Klient)</b>	-0,36	0,173	0,26	0,340	0,00	0,988	-0,41	0,112
<b>Problemaktualisierung (Sicht Klient)</b>	-0,02	0,947	<b>0,50</b>	<b>0,050*</b>	-0,25	0,349	-0,15	0,591
<b>Klärung (Sicht Coach)</b>	0,04	0,873	<b>0,60</b>	<b>0,015*</b>	-0,28	0,298	-0,12	0,649
<b>Bewältigung (Sicht Coach)</b>	<b>-0,58</b>	<b>0,018*</b>	<b>0,47</b>	<b>0,067*</b>	0,04	0,872	<b>-0,68</b>	<b>0,004**</b>
<b>Ressourcenaktivierung (Sicht Coach)</b>	-0,08	0,756	0,35	0,187	-0,02	0,928	-0,21	0,428
<b>Problemaktualisierung (Sicht Coach)</b>	0,16	0,564	0,38	0,148	-0,09	0,741	0,00	0,989
<b>Schwieriger Klient (Sicht Coach)</b>	-0,02	0,935	<b>0,49</b>	<b>0,055*</b>	-0,05	0,867	-0,19	0,481
<b>Klageklient (Sicht Coach)</b>	0,20	0,464	0,05	0,847	-0,16	0,557	0,18	0,514
<b>Widerstand Klient (Sicht Coach)</b>	-0,15	0,587	0,33	0,208	0,05	0,857	-0,27	0,320
<b>Therapiebedarf (Sicht Coach)</b>	-0,29	0,279	0,34	0,203	-0,04	0,879	-0,37	0,153

Anmerkungen: Analysiert wurden 17 Coachingsitzungen. Statistisch kontrolliert wurde die Variable Coach.

\*p < .100. \*\*p < .009. \*\*\*p < .002.

Die gefundenen Korrelationen sind größtenteils negativ. Einzige Ausnahme bildet die Semi-Realität. Hier finden sich ausschließlich positive Zusammenhänge zu den Bewertungen der Beteiligten.

Das Psychodrama allgemein schneidet in **Klientensicht** eher schlecht ab. Je mehr Psychodrama in einer Sitzung verwendet wurde, desto weniger Klärungs- und Bewältigungserfahrungen werden von Klienten berichtet und selbst die Ressourcenaktivierung wird schlechter bewertet (r = -0,36). Die geringere Klärungserfahrung gilt genauer betrachtet insbesondere für die symbolische Realitätsebene. Die geringere Bewältigungserfahrung gilt für symbolische und Surplus-Realität. Trotz der höheren Problemaktualisierung aus Sicht des Raters (s.o.) setzen sich die Klienten nur in der Semirealität auch mehr mit den Problemen auseinander. In dieser gut bewerteten Arbeitsform berichten sie auch von mehr Bewältigung und Klärung.

Die **Sicht der Coachs** entspricht dieser Bewertung in ihrer Tendenz. Auch die Coachs geben in Sitzungen mit viel Psychodrama an, weniger bewältigungsfokussiert gearbeitet zu haben. Dies gilt ebenso nur für die dominierende symbolische Realitätsebene. Die geringere Klärungsorientierung wird dagegen nicht angegeben. Auch die Beziehung wird nicht deutlich beeinträchtigt gesehen. Die einzigen deutlichen positiven Zusammenhänge finden sich ebenso zu der Verwendung der Semirealität. In den entsprechenden Stunden wird ein wesentlich höherer Klärungs- und Bewältigungsfokus, eine bessere Ressourcenaktivierung und Coachingbeziehung, sowie ein ausgeprägter Problemfokus von den Coachs angegeben.

Abbildung 11 zeigt einen der deutlichsten Zusammenhänge, den zwischen Psychodrama-Methodenanteil der Sitzung und der vom Klienten berichteten Klärungserfahrung. Durch die Kontrolle der Kovariablen Coach wird besonders deutlich, wie die Bewertungen mit steigendem Psychodramaanteil absinken.

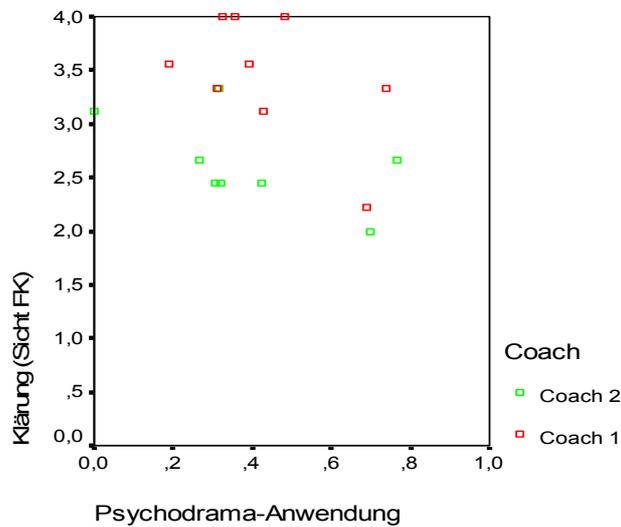


Abbildung 11: Zusammenhang zwischen dem Anteil der psychodramatischen Methodik an der Coachingsitzung und dem Klärungserfolg beim Klienten

**Die Klienten und die Coachs bewerten psychodramatische Sitzungen mit hohem Psychodramaanteil z.T. deutlich schlechter. Klienten machen deutlich weniger Klärungs- und Bewältigungserfahrung und Coachs verwenden psychodramatische Methoden v.a. in Stunden, in denen sie keinen Bewältigungsfokus haben.**

**Diesem Gesamttrend entgegen wird jedoch die Semirealität als tendenziell hilfreicher erlebt.**

**Diese Zusammenhänge können jedoch nur für die symbolische Ebene statistisch abgesichert werden.**

### Einzelne Techniken aus Beteiligtersicht

Bei einem korrigierten Signifikanzniveau von  $p = 0,009$  kann lediglich das psychodramatische Interview einen statistisch abgesicherten Zusammenhang zu den Wirkfaktorenskalen der Beteiligten aufweisen (s. Tabelle 77 und Tabelle 78). Aufgrund der kleinen Fallzahl von 17 untersuchten psychodramatischen Sitzungen ist jedoch die Teststärke auch sehr gering. Es finden sich noch **einige** andere **bedeutende Effekte**, die für sich genommen auch eine Fehlerwahrscheinlichkeit von deutlich unter 10% aufweisen. Hervorgehoben wurden bedeutende Zusammenhänge von mindestens  $r = 0,35$  und  $p < 0,2$ .

Tabelle 77: Zusammenhang der viel verwendeten psychodramatischen Techniken mit der Wirkfaktorenaktivierung aus Beteiligtersicht

	Szenenaufbau		Interview		Rollentausch		Hoher Stuhl	
	r	p	r	p	r	p	r	p
<b>Klärung (Sicht Klient)</b>	-0,28	0,297	<b>-0,51</b>	<b>0,044*</b>	-0,18	0,508	<b>-0,59</b>	<b>0,016*</b>
<b>Bewältigung (Sicht Klient)</b>	-0,20	0,448	<b>-0,67</b>	<b>0,005**</b>	<b>-0,43</b>	<b>0,094*</b>	<b>-0,39</b>	<b>0,136</b>
<b>Ressourcenaktivierung (Sicht Klient)</b>	-0,14	0,608	<b>-0,47</b>	<b>0,064*</b>	-0,21	0,434	-0,33	0,214
<b>Problemaktualisierung (Sicht Klient)</b>	0,07	0,797	-0,18	0,516	-0,12	0,647	-0,06	0,819
<b>Klärung (Sicht Coach)</b>	-0,27	0,309	0,22	0,403	0,26	0,325	-0,07	0,789
<b>Bewältigung (Sicht Coach)</b>	<b>-0,54</b>	<b>0,031*</b>	<b>-0,38</b>	<b>0,148</b>	-0,10	0,725	<b>-0,57</b>	<b>0,022*</b>
<b>Ressourcenaktivierung (Sicht Coach)</b>	-0,25	0,341	0,02	0,949	-0,07	0,785	0,02	0,927
<b>Problemaktualisierung (Sicht Coach)</b>	-0,11	0,683	0,29	0,279	0,29	0,283	-0,06	0,812

Anmerkungen: Analysiert wurden 17 Coachingsitzungen. Bei 12 Erfolgsskalen korrigiert sich das Alpha-Niveau auf  $\alpha' = 0,009$  je Methodik. Statistisch kontrolliert wurde die Kovariable Coach.

\*p < .100. \*\*p < .013. \*\*\*p < .002.

Die **vier stark verwendeten psychodramatischen Techniken** zeigen alle die bereits für das Psychodrama allgemein gefundenen negativen Zusammenhänge mit bis zu starken Effektgrößen auf. Insbesondere Sitzungen mit hohem Interviewanteil werden von den Klienten in Bezug auf die ersten drei Wirkfaktoren schlechter bewertet. Die zugehörigen Korrelationen liegen zwischen  $r = -0,47$  und  $r = -0,67$  und sind damit groß. Bis auf den Rollentausch zeigen die viel angewandten Techniken ebenso deutlich negative Zusammenhänge zum Bewältigungsfokus des Coachs. Die Klienten erleben in Sitzungen mit mehr Interview, Rollentausch bzw. hohem Stuhl ebenfalls weniger Bewältigungserfahrungen. Neben dem Interview zeigt auch der hohe Stuhl einen negativen Zusammenhang zu Klärungserfahrungen des Klienten auf.

Tabelle 78: Zusammenhang der wenig verwendeten psychodramatischen Techniken mit der Wirkfaktorenaktivierung aus Beteiligtersicht

	Rollenspiel		Soziometrie		Rollen-Feedback	
	r	p	r	p	r	p
<b>Klärung (Sicht Klient)</b>	0,17	0,533	-0,25	0,152	0,05	0,852
<b>Bewältigung (Sicht Klient)</b>	0,06	0,827	-0,08	0,647	-0,09	0,728
<b>Ressourcenaktivierung (Sicht Klient)</b>	0,34	0,203	-0,19	0,279	0,32	0,223
<b>Problemaktualisierung (Sicht Klient)</b>	0,15	0,571	-0,19	0,269	0,22	0,424
<b>Klärung (Sicht Coach)</b>	<b>0,35</b>	<b>0,180</b>	0,17	0,350	0,25	0,355
<b>Bewältigung (Sicht Coach)</b>	<b>0,50</b>	<b>0,048*</b>	-0,02	0,899	0,09	0,740
<b>Ressourcenaktivierung (Sicht Coach)</b>	0,29	0,273	0,10	0,577	0,19	0,481
<b>Problemaktualisierung (Sicht Coach)</b>	<b>0,38</b>	<b>0,141</b>	0,22	0,216	0,19	0,471

Anmerkungen: Analysiert wurden 17 Coachingsitzungen. Bei 12 Erfolgsskalen korrigiert sich das Alpha-Niveau auf  $\alpha' = 0,009$  je Methodik. Statistisch kontrolliert wurde die Kovariable Coach.

\*p < .100. \*\*p < .013. \*\*\*p < .002.

Diese negative Grundtendenz gilt interessanter Weise nicht in dem Maße für die **weniger verwendeten Techniken**. Dies könnte bei der Soziometrie an der geringen Varianz liegen, da hier in der Tendenz auch negative Zusammenhänge gefunden werden: Eine geringe Prädiktorvarianz ist weniger geeignet einen großen Teil der Kriteriumsvarianz zu erklären (s.o.). Das Rollenspiel und das Rollen-Feedback hin-

gegen haben **schwerpunktmäßig positive Korrelationen** zu den Bewertungen der Wirkfaktoren aus Beteiligtersicht. Bedeutende Zusammenhänge finden sich zwischen dem Anteil des Rollenspieles einer Sitzung und der Bewertung des Coachs: Das Rollenspiel wird insbesondere in Sitzungen verwendet, in denen der Coach viel Klärungs- und Bewältigungsarbeit, sowie Problemaktualisierung anstrebte.

**Dem negativen Gesamttrend der psychodramatischen Methoden entgegen wird das Rollenspiel als tendenziell hilfreicher erlebt. Dieser Zusammenhang kann jedoch nicht statistisch abgesichert werden.**

### Ursachenanalyse

Die psychodramatischen Methoden lösen eine deutlich **stärkere Problemaktualisierung** aus und diese hat sich unter Fragestellung 1 als eher hinderlich im Transfercoaching erwiesen. Daher wurde in explorativen Analysen der Hypothese nachgegangen, dass die negative Wirkung der meisten psychodramatischen Methoden im Transfercoaching v.a. in Zusammenhang mit der dort eher ungeeigneten Problemaktualisierung einhergeht. Die höhere Problemaktualisierung des Psychodramas geht insbesondere auf das vierte **Item „Aktivierung der Themen“** zurück (s. nächster Abschnitt).

Wurde der Einfluss dieses Items kontrolliert, so wurden die entsprechenden Partialkorrelationen deutlich verringert (s. Tabelle 79). Die Tabelle gibt links jeweils die originalen Korrelationen ohne Kontrolle der Themenaktualisierung an, rechts davon sind die zugehörigen Partialkorrelationen eingetragen.

Tabelle 79: Zusammenhang zwischen Psychodramamethodik und Sitzungsbewertung der Beteiligten unter Kontrolle der Themenaktualisierung (Item P4)

	Psychodrama gesamt		Semirealität		Surplus- Realität		Symbolische Realitätsebene	
	r	r <sub>P4</sub>	r	r <sub>P4</sub>	r	r <sub>P4</sub>	r	r <sub>P4</sub>
<b>Klärung (Sicht Klient)</b>	<b>-0,52</b>	<b>-0,05</b>	0,31	<b>0,52</b>	-0,10	-0,20	<b>-0,52</b>	<b>-0,20</b>
<b>Bewältigung (Sicht Klient)</b>	<b>-0,47</b>	<b>0,03</b>	0,26	0,45	-0,37	<b>-0,53</b>	-0,37	0,03
<b>Ressourcenaktivierung (Sicht Klient)</b>	-0,36	-0,38	0,26	0,29	0,00	-0,02	-0,41	-0,40
<b>Problemaktualisierung (Sicht Klient)</b>	-0,02	0,08	<b>0,50</b>	<b>0,52</b>	-0,25	-0,26	-0,15	-0,13
<b>Klärung (Sicht Coach)</b>	0,04	0,07	<b>0,60</b>	<b>0,61</b>	-0,28	-0,28	-0,12	-0,17
<b>Bewältigung (Sicht Coach)</b>	<b>-0,58</b>	<b>-0,28</b>	<b>0,47</b>	<b>0,67</b>	0,04	-0,01	<b>-0,68</b>	<b>-0,50</b>
<b>Ressourcenaktivierung (Sicht Coach)</b>	-0,08	0,07	0,35	0,38	-0,02	-0,04	-0,21	-0,16
<b>Problemaktualisierung (Sicht Coach)</b>	0,16	0,17	0,38	0,37	-0,09	-0,08	0,00	-0,06

Anmerkungen: Analysiert wurden 17 psychodramatische Coachingsitzungen. Statistisch kontrolliert wurden die Kovariable Coach (r) bzw. die Kovariablen Coach und Item P4 „Aktivierung der Themen“ (r<sub>P4</sub>).

Tabelle 79 macht deutlich, dass zumindest die **negative Wirkung** auf die Klärungs- und Bewältigungserfahrungen der Klienten des Psychodramas insgesamt und auch der symbolischen Realitätsebene **deutlich verringert** wird bzw. sogar größtenteils verschwindet. Dies gilt nicht für die negativen Zusammenhänge der Surplus-Realität, sowie zu der Ressourcenaktivierung aus Sicht des Klienten und den Bewältigungsfokus des Coachs. Insbesondere die Ressourcenaktivierung aus Sicht des Klienten hat

sich in Frage 1 jedoch als eher hinderlich für den Gesamterfolg erwiesen. Dieser negative Zusammenhang ist somit nicht unbedingt negativ zu bewerten. Die **positiven Zusammenhänge des Semirealitätsanteils** zu den Sitzungsbewertungen allgemein **verstärken sich** sogar noch leicht unter der Kontrolle der Themenaktualisierung. Die Korrelationen liegen zwischen  $r = 0,29$  und  $r = 0,67$ .

**Die negative Wirkung der psychodramatischen Methoden insgesamt und der symbolischen Realitätsebene im Besonderen gilt v.a. im Zusammenhang mit der hohen Themenaktualisierung.**

### Spezifische Auswirkungen der Psychodramamethoden

In Tabelle 80 sind alle bedeutenden und signifikanten Korrelationen zwischen einzelnen psychodramatischen Methoden und einzelnen Items der Cubus-Analyse eingetragen ( $r > 0,3$  und  $\alpha' = 0,002$ ).

Tabelle 80: Signifikante und bedeutende Partialkorrelationen zwischen einzelnen Wirkfaktoren-Items und psychodramatischen Techniken

	Psycho- drama- gesamt	Symboli- sche Reali- tätsebene	Sze- nenauf- bau	Inter- view	Rollen- tausch	Rollen- wechsel
<b>Sc1: Unterstützung Coach</b>	<b>0,36</b>	<b>0,36</b>				
<b>K1: Intrapersonale Klärung</b>						<b>0,32</b>
<b>K2: interpersonale Klärung</b>	<b>0,33</b>			<b>0,47</b>	<b>0,45</b>	
<b>K4: neue Zusammenhänge klären</b>				<b>0,36</b>	<b>0,39</b>	
<b>B1: Zum Handeln anregen</b>			<b>-0,32</b>			
<b>R4: Aktivierung aktiver Beiträge des Klienten</b>		<b>0,38</b>	<b>0,39</b>			
<b>P2: Aktivierung Gefühle</b>				<b>0,37</b>	<b>0,41</b>	
<b>P4: Aktivierung Themen</b>	<b>0,74</b>	<b>0,47</b>	<b>0,38</b>	<b>0,63</b>	<b>0,59</b>	

Anmerkungen: Analysiert wurden 99 Coachingabschnitte à ca. 10 Minuten. Statistisch kontrolliert wurden die Variablen Coach und Abschnittsnummer. Bei 45 Items wurde ein entsprechend korrigiertes Alpha-Niveau von  $\alpha' = 0,002$  verwendet. Als bedeutend wurden Partialkorrelationen von mindestens mittlerer Effektstärke ( $r = 0,3$ ) gewertet (Bortz 1995).

Mit der Verwendung von **psychodramatische Methoden** steigt die Unterstützung der psychodramatischen Coachs. Außerdem **erhöht sich die Themenaktivierung** enorm ( $r = 0,74$ ) und auch die interpersonale Klärung verstärkt sich. Die symbolische Realitätsebene verstärkt zusätzlich die Aktivierung des Klienten für eigene Beiträge, ebenso der Szeneaufbau. Letzterer scheint sich wenig dazu zu eignen, zum Handeln anzuregen.

Das **psychodramatische Interview und der Rollentausch** zeigen deutliche Zusammenhänge zur interpersonalen Klärung, sowie der Klärung neuer Zusammenhänge. In den entsprechenden Coachingabschnitten werden zudem Gefühle und Themen stärker aktiviert.

Der wenig verwendete **Rollenwechsel** zeigt zuletzt noch einen mittleren Effekt zur ebenso wenig aktivierten intrapersonalen Klärung.

**Psychodramatische Methoden eignen sich insbesondere zur Aktivierung von Themen und zur interpersonalen Klärung. Die Unterstützung der Coachs steigt mit ihrer Anwendung.**

**Symbolische Realität und Szenenaufbau aktivieren zudem den Klienten zu eigenen Beiträgen. Der Rollenwechsel ermöglicht die sonst vernachlässigte intrapersonale Klärungsarbeit. Interview und Rollentausch erhöhen die emotionale Beteiligung und die interpersonale Klärung neuer Zusammenhänge.**

### Prüfung des Ursache-Wirkungszusammenhanges

Um zu überprüfen, ob die Wirkfaktoren eher Folge oder Ursache der psychodramatischen Methoden sind, wurden die Zusammenhänge des Technikeinsatzes und der individuellen Ausgangslage im Coaching überprüft. Als Prädiktoren für Erfolg im Coaching hatten sich insbesondere die individuelle Ausgangslage und die zugehörige Unterskala zwischenzeitlicher Fortschritt erwiesen (s. Abschnitt 7.3.2.1).

Tabelle 81: Zusammenhänge des Einsatzes der psychodramatischen Methoden und der individuellen Ausgangslage im Coaching

		Semirealität	Surplus-Realität	Interview	Rollenspiel
individuelle Ausgangslage	r	0,06	0,04	<b>-0,40</b>	-0,06
	p	0,829	0,888	0,113	0,810
zwischenzeitlicher Fortschritt	r	<b>0,44</b>	<b>-0,33</b>	-0,18	<b>0,30</b>
	p	0,136	0,276	0,550	0,325

Anmerkungen: Analysiert wurden 17 psychodramatische Coachingsitzungen.

\*p < .100. \*\*p < .010. \*\*\*p < .002.

Tabelle 81 zeigt, dass die Semirealität und das Rollenspiel tendenziell eher dann eingesetzt werden, wenn der Klient vor der Sitzung positive Erfahrungen gemacht hat. Dagegen werden das psychodramatische Interview und die Surplus-Realität verwendet, wenn eher wenig Fortschritt bzw. eine eher schlechte Ausgangslage von Klienten angegeben wurde. Diese Zusammenhänge sind zwar alle nicht signifikant, aber dennoch bedeutender Effektgröße ( $|d| > 0,3$ ).

Da beide Variablen für die in diesem Abschnitt referierten **Ergebnisse** nicht statistisch kontrolliert wurden, **müssen** diese **für die vier hier aufgeführten Methoden relativiert werden**. Partialkorrelationen unter zusätzlicher Kontrolle der beiden Skalen der individuellen Ausgangslage weisen darauf hin, dass insbesondere die Ergebnisse der Semirealität, der Surplus-Realität und des Rollenspieles nicht interpretiert werden können. Sie scheinen mehr Folge als Ursache des (mangelnden) Erfolges zu sein.

**Die gefundenen Zusammenhänge scheinen bei drei der untersuchten Methoden größtenteils nicht der unterstellten Wirkungsrichtung zu entspringen: die Zusammenhänge der Semirealität, der Surplus-Realität und des Rollenspiels.**

#### 7.4.6. Fragestellung 6: Evaluation des Transfercoaching

##### Hypothese:

**Das Transfercoaching steigert die erfolgreiche Umsetzung von Seminarinhalten im betrieblichen Alltag im Vergleich zu der Kontrollgruppe ohne Coaching.**

**-> Die Mitarbeitergespräche werden durch das Coaching erfolgreicher.**

### 7.4.6.1. Hypothesenprüfung

Zur Überprüfung der Fragestellung wurden drei univariate Varianzanalysen nach dem Allgemeinen Linearen Modell gerechnet – je eine pro Erfolgskriterium im Mitarbeitergespräch. Die drei Kovariablen für die Mitarbeitergespräche wurden statistisch kontrolliert. Da die einzelnen Führungskräfte sehr unterschiedlich viele Mitarbeitergespräche geführt haben, wurde zusätzlich die **GewichtungsvARIABLE** MAGGLS eingeführt. Diese gewichtet die einzelnen Mitarbeitergespräche umso höher, je weniger MAGs die Führungskraft insgesamt geführt hatte. Damit wird sichergestellt, dass letztlich jede Führungskraft gleichen Einfluss auf das Ergebnis hat.

MAGGLS = 1 / Anzahl MAGs
--------------------------

In Tabelle 82 sind die Ergebnisse aufgelistet. Die vorangehenden Levene-Tests zur **Überprüfung der Varianzhomogenität** in den beiden Gruppen wurden alle nicht signifikant.

Tabelle 82: MAG-Erfolg der Coaching- und Kontrollgruppe

	Gesamtbewertung FK	Individuelle Zielerreichung FK	Gesamtbewertung MA
<b>Geschätzter Mittelwert Coachinggruppen</b>	2,91	2,46	3,19
<b>Geschätzter Mittelwert Kontrollgruppe</b>	3,55	3,99	2,83
<b>Effektstärke d</b>	<b>-1,45</b>	<b>-2,03</b>	<b>0,65</b>
<b>Zufallswahrscheinlichkeit p</b>	<b>0,001**</b>	<b>0,003**</b>	0,159

**Anmerkungen:** Analysiert wurden 52 MAGs in der Coachinggruppe und 24 MAGs in der Kontrollgruppe. Statistisch kontrolliert wurden die Kovariablen individuelle Ausgangslage (Sicht FK und MA) und die korrigierte Skala heikle Themen. Als vierte Kovariable wurde die passende Skala aus der Erstbefragung kontrolliert (bisherige Gesamtbewertung MAG bzw. bisherige Inkongruenz). Die einzelnen MAGs wurden nach der GewichtungsvARIABLEN MAGGLS gewichtet (s.o.). Negative Effektstärken zeigen an, dass der Effekt zu Ungunsten der Coachinggruppen wirkt. Die Schätzung der Mittelwerte findet unter Kontrolle der Kovariablen statt.

\*p < .100. \*\*p < .035.

Aus Tabelle 82 geht hervor, dass die **Kontrollgruppe aus der Perspektive der Führungskräfte deutlich bessere Mitarbeitergespräche** führt. Insbesondere die individuelle Zielerreichung ist in der Kontrollgruppe nicht mehr zu verbessern: der durch Korrektur der Kovariablenverzerrung geschätzte Mittelwert liegt bei 3,99 auf einer Skala von 0 bis 4. Die beiden Effektstärken sind mit d = -1,45 bzw. d = -2,03 außerordentlich groß. Beide werden bei einem korrigierten Signifikanzniveau von  $\alpha' = 0,035$  hoch signifikant.

Aus Sicht der Mitarbeiter dagegen schneidet die Coachinggruppe deutlich besser ab. Der Effekt ist mit d = 0,65 von mittlerer bis großer Effektstärke (BORTZ 1995). Er wird mit einer Zufallswahrscheinlichkeit von knapp 16% allerdings nicht signifikant.

<b>Die Kontrollgruppe führt in der Selbstbewertung außerordentlich gute und auch wesentlich bessere Mitarbeitergespräche als die Gruppe der Führungskräfte mit Coachingunterstützung.</b>
---

**Aus Sicht der Mitarbeiter jedoch schneiden die Führungskräfte mit Coaching tendenziell besser ab. Dieser Unterschied ist statistisch jedoch nicht signifikant.**

Bei der Interpretation dieser Unterschiede muss daran gedacht werden, dass es sich um zwei quasiexperimentelle Gruppen handelt. Daher müssen die Unterschiede in den beiden Gruppen nicht unbedingt auf die Wirkung oder Nicht-Wirkung des Coachings zurückzuführen sein (s.a. Abschnitt 7.2.2).

**Die Hypothese kann nicht bestätigt werden. Im Gegenteil bewerten die Führungskräfte ohne Coaching ihre MAGs deutlich besser.**

#### 7.4.6.2. explorative Analysen

Aufgrund der starken Gruppenunterschiede schon vor Beginn des Coachings, sollen neben dem Vergleich der Mitarbeitergespräche auch die **subjektive Rückmeldung der Führungskräfte zum Coaching** betrachtet werden.

Im Abschluss-Feedback wurden diese nach dem **Vergleich mit einem eintägigen Seminar** gefragt, um Bewertungen des Coachings gebeten. Abbildung 12 und Tabelle 83 zeigt die Vertrauensintervalle für diese Einschätzungen.

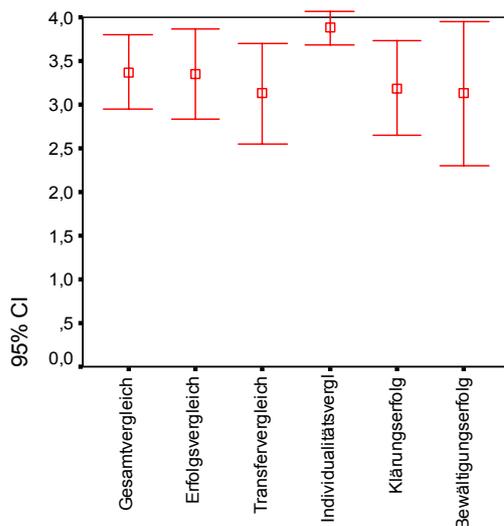


Abbildung 12: Vergleich des Transfercoachings mit einem eintägigen Seminar durch die gecoachten Führungskräfte. Analysiert wurden die Angaben von den acht am Coaching teilnehmenden Führungskräften. Die Skala reichte von 0 (eindeutige Überlegenheit des Seminars) bis 4 (eindeutige Überlegenheit des Coachings).

Tabelle 83: Vertrauensintervalle des Vergleichs von Transfercoaching und eintägigem Seminar durch die gecoachten Führungskräfte

	Min.	Max.	M	SE	Vertrauensintervall (95%)	
					Untere Grenze	Obere Grenze
<b>Erfolgsvergleich</b>	2,5	4	3,4	0,219	2,9	3,8
<b>Transfervergleich</b>	2	4	3,1	0,245	2,6	3,6
<b>Individualitätsvergleich</b>	3,5	4	3,9	0,082	3,7	4,0
<b>Klärungserfolg</b>	2	4	3,2	0,230	2,7	3,6

	Min.	Max.	M	SE	Vertrauensintervall (95%)	
					Untere Grenzen	Obere Grenze
<b>Bewältigungserfolg</b>	2	4	3,1	0,350	2,4	3,8
<b>Gesamtvergleich</b>	2,6	3,9	3,4	0,179	3,0	3,7

Anmerkungen: Analysiert wurden die Angaben von den acht am Coaching teilnehmenden Führungskräften. Die Skala reichte von 0 (eindeutige Überlegenheit des Seminars) bis 4 (eindeutige Überlegenheit des Coachings).

Aus Tabelle 83 geht hervor, dass keine einzige Skala unter einen Wert von 2 fällt: Alle Minima liegen mindestens bei 2 Punkten. Das Seminar wurde damit von keinem der gecoachten Führungskräfte in keiner der erhobenen Skalen als dem Coaching überlegen bewertet. Auch die Konfidenzintervalle sind alle oberhalb der Skalenmitte von 2 Punkten angesiedelt. Die niedrigste untere Grenze ist bei 2,4 Punkten für die Skala Bewältigungserfolg.

Besonders eindeutig überlegen ist das Coaching in der Variable Individualität: Dort liegt die untere Grenze des Konfidenzintervalles bei 3,7. Auch der allgemeine Lernerfolg wird im Coaching als bedeutend höher eingeschätzt. Der Mittelwert liegt mit 3,4 ebenfalls sehr hoch. Etwas schwächer werden der Klärungserfolg (Mittelwert von 3,2), sowie der Transfer und der Bewältigungserfolg (je Mittelwert von 3,1) im Vergleich mit dem Seminar bewertet.

***Aus Sicht der gecoachten Führungskräfte ist das Coaching einem Seminar in allen Kategorien eindeutig überlegen.***

Dazu muss noch erwähnt werden, dass das vorausgehende Seminar an sich vor Beginn des Coachings sehr gut bewertet wurde. Gesamteindruck (incl. Lernerfolg und Zielerreichung), Inhalte und Lernumfeld erhielten eine Durchschnittsnote von 1,4 in der Unternehmensinternen Evaluation, der Trainer sogar eine 1,3. 20 von 21 Teilnehmern empfehlen das Seminar weiter. Daher kann der das Coaching favorisierende Vergleich nicht auf eine vorausgehende unterdurchschnittliche Seminarerfahrung der Coachingteilnehmer zurückgeführt werden.

### **7.4.7. Fragestellung 7: Evaluation des psychodramatischen Transfercoachings**

**Hypothese:**  
**Das psychodramatische Coaching ist im Transfercoaching ebenso erfolgreich wie das Vergleichscoaching.**

#### **7.4.7.1. Hypothesenprüfung**

##### **Mitarbeitergespräche**

Als zentrales Erfolgskriterium wurde zunächst der unterschiedliche **Erfolg in den Mitarbeitergesprächen** herangezogen. Die drei univariaten Varianzanalysen entsprechen denen unter der Fragestellung 6 (s. Abschnitt 7.4.6.1).

Die vorangehenden Levene-Tests zur **Überprüfung der Varianzhomogenität** in den beiden Gruppen wurden alle nicht signifikant.

Tabelle 84: MAG-Erfolg der Psychodrama- und der Vergleichscoachinggruppe

	Gesamtbewertung FK	Individuelle Zielerreichung FK	Gesamtbewertung MA
<b>Geschätzter Mittelwert Psychodrama</b>	2,88	2,43	3,29
<b>Geschätzter Mittelwert Vergleichscoaching</b>	2,91	2,55	3,10
<b>Effektstärke d</b>	-0,07	-0,12	<b>0,33<sup>oo</sup></b>
<b>Zufallswahrscheinlichkeit p</b>	0,816	0,673	0,285

Anmerkung: Analysiert wurden 28 MAGs in der Psychodramagruppe und 24 MAGs in der Vergleichscoachinggruppe. Statistisch kontrolliert wurden die Kovariablen individuelle Ausgangslage (Sicht FK und MA) und die korrigierte Skala heikle Themen. Als vierte Kovariable wurde die passende Skala aus der Erstbefragung kontrolliert (bisherige Gesamtbewertung MAG bzw. bisherige Inkongruenz). Die einzelnen MAGs wurden nach der GewichtungsvARIABLEN MAGGLS gewichtet (s.o.). Negative Effektstärken zeigen an, dass der Effekt zu Ungunsten der Psychodramagruppe wirkt.

<sup>oo</sup> Der Mittelwert eines psychodramatischen Coachs liegt näher am Mittelwert der Vergleichsgruppe als an dem der Psychodramagruppe. Der entsprechende Effekt ist gleichgerichtet, aber unbedeutend ( $d < 0,3$ ).

\* $p < .100$ . \*\* $p < .021$ .

Aus Tabelle 84 geht hervor, dass sich die beiden Coachinggruppen in keinem der drei Erfolgskriterien bzgl. der Mitarbeitergespräche signifikant unterscheiden. Einen mittleren Effekt von  $d = 0,33$  zeigt die Bewertung der Mitarbeitergespräche aus Sicht des Mitarbeiters zugunsten des Psychodramas. Die Zufallswahrscheinlichkeit liegt mit  $p = 28,5\%$  allerdings sehr hoch. Zudem besteht dieser Unterschied nur für den zweiten psychodramatischen Coach. Beim ersten psychodramatischen Coach liegt der Mittelwert deutlich näher an dem des Vergleichscoachings.

### Bewertung des Coachings

Die Unterschiede in den Bewertungen der Coachingsitzungen werden ebenfalls anhand univariater Varianzanalysen überprüft.

Der vorangehende Levene-Test zur **Überprüfung der Varianzhomogenität** wird für die Variable Gesamtbewertung Coach knapp signifikant ( $p = 0,047$ ). Daher wird das korrigierte Signifikanzniveau für diese Variable zusätzlich halbiert ( $\alpha' = 0,017$ ).

Tabelle 85: Bewertungen der Coachingsitzungen in den beiden Coachinggruppe

	Gesamtbewertung FK	Gesamtbewertung Coach
<b>Geschätzter Mittelwert Psychodrama</b>	3,26	3,09
<b>Geschätzter Mittelwert Vergleichscoaching</b>	2,96	2,74
<b>Effektstärke d</b>	<b>0,72<sup>oo</sup></b>	<b>0,92</b>
<b>Zufallswahrscheinlichkeit p</b>	<b>0,021**</b>	<b>0,004**</b>

Anmerkungen: Analysiert wurden 35 Coachingsitzungen. Statistisch kontrolliert wurde die korrigierte individuelle Ausgangslage. Das korrigierte Signifikanzniveau liegt bei zwei Tests bei  $\alpha' = 0,051$ . Negative Effektstärken zeigen an, dass der Effekt zu Ungunsten der Psychodramagruppe wirkt.

<sup>oo</sup> Der Mittelwert eines psychodramatischen Coachs liegt näher am Mittelwert der Vergleichsgruppe als an dem der Psychodramagruppe. Die entsprechenden Effekte sind gleichgerichtet, aber für einen der beiden Coachs unbedeutend ( $d < 0,3$ ).

\* $p < .100$ . \*\* $p < .021$ .

Tabelle 85 zeigt, dass die psychodramatischen Coachingsitzungen von beiden Seiten deutlich besser bewertet wurden. Die Effekte sind mit  $d = 0,72$  und  $d = 0,92$  au-

ßerordentlich groß und werden auch beide eindeutig signifikant. Im Falle der Gesamtbewertung durch die Führungskraft gilt dieser Unterschied nur für den ersten psychodramatischen Coach. Die Bewertungen für die Vergleichscoach und den zweiten psychodramatischen Coach sind fast identisch.

**Die Hypothese wird bestätigt:  
Das psychodramatische Coaching ist ebenso erfolgreich wie das Vergleichscoaching.  
In der Bewertung durch die beiden Beteiligten ist es sogar deutlich überlegen.**

*Die bessere Bewertung des psychodramatischen Coachings wirkt sich nicht positiv auf die Mitarbeitergespräche aus – nach der Perspektive der Führungskräfte zu urteilen. Aus der Perspektive der Mitarbeiter sind die Gespräche in der Psychodramagruppe dagegen tatsächlich etwas erfolgreicher. Dieser mittlere Effekt wird allerdings nicht signifikant und gilt nicht für beide psychodramatische Coachs.*

#### 7.4.7.2. explorative Analysen

##### Bewertung des gesamten Coachingprozesses

Die rückblickende Bewertung des gesamten Coachingprozesses wurde ebenfalls mit univariaten Varianzanalysen ausgewertet. Die Teststärke ist bei einer Fallzahl von acht Führungskräften sehr schwach. Daher ist auch **kein Effekt signifikant**. Aufgrund der Größe der Effektstärken werden sie hier dennoch berichtet.

Die vorangehenden Levene-Tests zur **Überprüfung der Varianzhomogenität** in den beiden Gruppen wurden alle nicht signifikant.

Tabelle 86: Bewertung des Coachings am Ende des Prozesses durch den Klienten im Methodenvergleich

	Wirkung Coaching gesamt	Bewertung Coaching gesamt	Vergleich mit dem Seminar	Note Coaching
<b>Geschätzter Mittelwert Psychodrama</b>	2,43	3,16	3,47	1,88
<b>Geschätzter Mittelwert Vergleichscoaching</b>	1,85	2,63	3,27	1,88
<b>Effektstärke d</b>	<b>0,86</b>	<b>0,89</b>	<b>0,39<sup>°°°</sup></b>	0,00
<b>Zufallswahrscheinlichkeit p</b>	0,249	0,231	0,620	1,000

Anmerkung: Analysiert wurden die acht gecoachten Führungskräfte. Negative Effektstärken zeigen an, dass der Effekt zu Ungunsten der Psychodramagruppe wirkt.

°°° Der Effekt der beiden psychodramatischen Coachs ist entgegengesetzt ( $d_1 > 0$  und  $d_2 < 0$  oder umgekehrt).

\*p < .100. \*\*p < .015.

Tabelle 87: Bewertung des Coachings am Ende des Prozesses durch den Coach im Methodenvergleich

	Wirkung Coaching gesamt	Bewertung Coaching gesamt	Note Coaching gesamt
Geschätzter Mittelwert Psychodrama	2,94	3,31	2,00
Geschätzter Mittelwert Vergleichscoaching	2,63	2,96	2,00
Effektstärke d	<b>0,95<sup>°</sup></b>	<b>0,94<sup>°</sup></b>	0,00
Zufallswahrscheinlichkeit p	0,196	0,205	1,000

Anmerkungen: Analysiert wurden die acht gecoachten Führungskräfte. Negative Effektstärken zeigen an, dass der Effekt zu Ungunsten der Psychodramagruppe wirkt.

<sup>°</sup> Der Mittelwert eines psychodramatischen Coachs liegt näher am Mittelwert der Vergleichsgruppe als an dem der Psychodramagruppe. Dennoch ist der Effekt für beide psychodramatische Coachs gleichgerichtet und bedeutend ( $d > 0,3$ ).

\* $p < .100$ . \*\* $p < .015$ .

Die beiden vorangehenden Tabellen zeigen, dass das **Psychodrama** auch am Ende des Coachingprozesses, drei Monate nach Beginn, **deutlich besser bewertet** wird. Und dies konsistent von Klienten und Coachs. Die vier Effekte sind mit  $d \approx 0,9$  alle sehr groß. Die im Psychodrama berichtete höhere Wirkung und die bessere Bewertung wirken sich jedoch nicht auf die Benotung des Coachings aus. Diese ist in beiden Gruppen gleich.

Die allgemein bessere Bewertung schlägt sich auch in dem Vergleich mit einem Seminar nieder. Auch dieser fällt in der Psychodramagruppe für das Coaching günstiger aus. Der Effekt ist mit  $d = 0,39$  jedoch eher klein und gilt nur für den zweiten psychodramatischen Coach.

**Die positiven Bewertungen der psychodramatischen Coachings sind auch am Ende des Gesamtprozesses registrierbar. Aufgrund der kleinen Stichprobe werden die Unterschiede zum Vergleichscoaching allerdings nicht signifikant.**

## 8. Diskussion

### 8.1. Die Validität der Studie und ihrer Ergebnisse

Vor der Interpretation der Ergebnisse, muss zunächst eine Einordnung deren Validität geschehen. Es gilt zu beurteilen, **wie personenunabhängig, präzise, zuverlässig und verallgemeinerbar** die gefundenen Zusammenhänge sind. Es geht damit um Fragen der Objektivität, Reliabilität, internen und externen Validität. Diese Fragen können nicht allgemein beantwortet werden, da sich die Einschätzungen je nach Fragestellung bedeutend unterscheiden. Die folgenden Erörterungen basieren insbesondere auf der Konzeption von AMELANG & ZIELINSKI (1997).

#### 8.1.1. Objektivität vs. Intersubjektivität

„Objektivität steht für das Ausmaß, in dem Ergebnisse eines Tests unabhängig von der Person des Untersuchungsleiters sind“ (AMELANG & ZIELINSKI 1997).

Dieser Objektivitätsdefinition ist ein Aspekt hinzuzufügen. Da einige Auswertungen nicht vom Untersuchungsleiter, sondern aus anderen Perspektiven erhoben wurden, gilt es auch deren Objektivität zu diskutieren.

Die **Objektivität** der Studienergebnisse ist bei keiner Fragestellung optimal. An keiner Stelle wurden 100% objektive Messinstrumente eingesetzt. Dies war auch **nicht das Hauptziel**.

#### Zielkonflikt Objektivität und Individualität

Die Möglichkeit einer objektiven Evaluation von Coaching wird von fast allen Fachautoren in Frage gestellt (s. Abschnitt 4.3.3). Dabei wird immer auf die hohe Individualität der Coachingziele und des Coachingprozesses verwiesen. Auch in dem hier evaluierten Projekt waren die vereinbarten **Ziele des Coachings** nicht vorrangig eine Verbesserung in harten Unternehmenszahlen. Die Coaches waren angehalten, für bessere Mitarbeitergespräche im Sinne der Unternehmens- und Individualziele der Führungskräfte zu sorgen. Höchstens mittelfristig kann dabei mit höherer Produktivität, geringeren Fehlzeiten, o.ä. objektiv feststellbaren Verbesserungen gerechnet werden. Diese lagen jedoch außerhalb des zeitlichen Rahmens dieser Untersuchung. Zudem betreffen die formulierten Unternehmensziele für Mitarbeitergespräche v.a. Aspekte einer individuellen Beziehungsqualität: Vorbild sein, sich gegenseitig vertrauen o.ä.

Somit bestand das Ziel der Arbeit darin, den Coachingprozess und seine Ergebnisse möglichst individuell und gleichzeitig so objektiv wie möglich zu erfassen.

## Potentielle Gefährdungen der Objektivität

Da die zentralen Untersuchungsinstrumente generell auf Beobachtung beruhen, gelten die dazugehörigen Gefährdungen der Objektivität: Kein Beobachter ist gefeit vor Halo-Effekten, logischen Fehlern, Projektions- oder Ähnlichkeitsfehlern. Keine Beobachtung ist 100% objektiv. Auf zwei Fehlerquellen sei gesondert hingewiesen, da sie für diese Untersuchung in besonderem Maße gelten:

Dem Rater der Cubus-Analyse - dem Diplomanden - waren die **Untersuchungsfragenstellungen und -hypothesen** bereits bei der Auswertung der Videobänder **bekannt**. Um ihn nicht zu sehr zu beeinflussen, wurden die Fragebögen der Coachings und Mitarbeitergespräche erst nach allen Wirkfaktorenratings eingesehen. Die Führungskräfte, Coachs und Mitarbeiter wurden außerdem nur soweit wie nötig in die Ziele der Untersuchung eingeweiht. Den Coachs wurden die untersuchten Wirkfaktoren und den Klienten die untersuchten Coachingmethoden nicht genannt. Rückmeldungen an die Coachs durch den Rater wurden erst nach Abschluss der gesamten Untersuchung gegeben. Dennoch dürften alle beteiligten Hypothesen über die genaueren Untersuchungsgegenstände und -ziele gebildet haben. Dies öffnet das Tor für **Rosenthal-Effekte**: eigene subjektive Theorien werden bewusst oder unbewusst durch die eigenen Angaben bestätigt.

Die Objektivität der beiden am Coaching Beteiligten ist weiterhin eingeschränkt durch ihre **Beurteilungen**, die allgemein **positiv verzerrt** sein könnten. Die Coachs bewerteten ihre eigene Arbeit in Bezug auf das Coaching, und die Führungskräfte in Bezug auf die Mitarbeitergespräche. Die Coachingklienten sollten außerdem die potentielle Dissonanz vermeiden, die dadurch entstehen würde, dass sie das Coaching als wenig hilfreich bewerten. Diese Beurteilung wäre Dissonanz erzeugend gewesen, da die Klienten bereits einiges an Zeit und evtl. an persönlicher Öffnung investiert hatten.

Die Objektivität des **Untersuchungsleiters** und Raters schränkte sich durch die Tatsache ein, dass er selbst **ausgebildeter Psychodramatiker** ist. Damit sind ihm psychodramatisches Vorgehen und Methodenrepertoire und die dazugehörigen Wirkungen vertrauter. Dies schließt positive wie negative Wirkungen mit ein. Außerdem dürfte auch von ihm das Dissonanz erzeugende Ergebnis vermieden worden sein, dass das Psychodrama deutlich schlechter abschneidet als das Vergleichscoaching.

## Kontrollierte Subjektivität

Da die Möglichkeit und Aussagekraft von 100%-ig objektiven Messungen beschränkt war, wurden gezielt **zwei Strategien zur Kontrolle der Subjektivität** eingesetzt:

- 1. Verhaltensnahe Beobachtung:** Sowohl in der Evaluation der Mitarbeitergespräche, als auch in den beiden Ratingverfahren der Prozessmessung wurden möglichst eindeutig beobachtbare Verhaltensweisen abgefragt. Dadurch sollte der Anteil an subjektiver Interpretation verringert werden, um eine höhere Auswertungsobjektivität und damit Zuverlässigkeit und Relevanz der Ergebnisse zu gewährleisten. Charakteristisch für diese Evaluationsstrategie ist ebenso das eingesetzte Goal Attainment Scaling, das individuelle Ziele im ersten Schritt möglichst verhaltensnah beschreibt, damit sie später objektiver evaluiert werden können.
- 2. Intersubjektivität:** Bei allen entscheidenden Variablen wurden mehrere Perspektiven erhoben. Die jeweiligen Einschätzungen können dabei durchaus subjektiv sein. Die Deckung oder Divergenz der Angaben ist sogar wissenschaftlich hoch interessant und kann weiteren Einblick in die Abläufe und Wir-

kungsweisen von Coaching geben. Auf optimale Sicherheit der Ergebnisse kann bei Deckung der Perspektiven geschlossen werden.

### Objektivität im Ergebnis

Im Ergebnis zeigt die **Interraterreliabilität** der beiden Ratingverfahren, dass

- die Cubus-Analyse tatsächlich zu intersubjektiven Daten führt: ein zweiter Rater kommt zu äquivalenten Ergebnissen - die Subjektivität des Raters scheint die Ergebnisse damit nicht wesentlich zu gefährden,
- das Rating der psychodramatischen Methoden zu nur mittelmäßig intersubjektiven Daten führt: das Ratertraining und die Interraterreliabilität waren nicht voll befriedigend - als Ursache wurde bereits das unterschiedlich definierte Methodenvokabular des Psychodramas vermutet.

Die Überprüfung der abhängigen Variablen führt zu der Erkenntnis, dass die **Einschätzungen der Beteiligten** am Coaching und auch die Bewertungen der Mitarbeitergespräche tatsächlich **hoch subjektiv** sind: Die Einschätzungen der verschiedenen Perspektiven weisen jeweils Nullkorrelationen auf (s. Abschnitt 7.3.3). Die Bewertungen sind daher nicht intersubjektiv, müssen getrennt interpretiert und aneinander relativiert werden.

Auch die **Untersuchungsergebnisse variieren deutlich**, je nachdem welche Perspektive fokussiert wird (s. Tabelle 88). Weitgehende Übereinstimmung der verschiedenen Perspektiven gibt es lediglich bei Frage 7: Beide am Coaching Beteiligten bewerten das Psychodrama deutlich besser und beide am MAG Beteiligten bewerten die Mitarbeitergespräche in beiden Gruppen nicht signifikant unterschiedlich. Dieses Faktum zeigt im Nachhinein die Bedeutung der Forschungsstrategie dieser Untersuchung, die multiperspektivisch erhebt und auswertet und in der Ergebnisinterpretation die Unterschiede der Perspektiven für ein vertieftes Prozessverständnis nutzt.

Tabelle 88: Intersubjektivität der Untersuchungsergebnisse

Frage	Rater	Führungskraft	Coach	Mitarbeiter
1: Wifas (Rater) -> Coaching- bewertung		Ressourcenaktivierung und Beziehung erfolgsrelevant für seine Bewertung, Prob- lemaktualisierung wirkt negativ	kein Einfluss auf seine Bewertung	
1: Coaching- bewertung -> MAG	Ressourcenaktivierung (incl. Beziehung) erfolgs- relevant	Problemaktualisierung aus seiner Sicht ist erfolgsrele- vant  Bewältigung und Klärung aus seiner Sicht ist erfolgsrele- vant	gute Beziehung aus seiner Sicht wirkt negativ	Wirkfaktoren im Coaching kein Einfluss auf MAG- Qualität
2	Keine signifikanten Ergebnisse			
3	Psychodrama hat mehr Misstrauen und Zielklä- rung, weniger Problema- ktualisierung und Bewälti- gung	Mehr Bewältigung; (ten- denziell mehr Klärung und Problemaktualisierung)	weniger Problemaktualisie- rung	
	Mehr Ressourcenaktivierung (incl. Beziehung)			
4	Psychodrama hat weniger Problemaktualisierung, Zielklärung, Bewältigung		weniger Problemaktualisie- rung	
	Mehr Ressourcenaktivierung (incl. Beziehung)			

Frage	Rater	Führungskraft	Coach	Mitarbeiter
5	Technikanteil korreliert mit besserer Beziehung, mehr Problemaktualisierung, mehr Misstrauen; Gutes Abschneiden Interview und Rollentausch	Keine Signifikanz (tendenziell weniger Klärung und Ressourcenaktivierung) (incl. Beziehung) (tendenziell: weniger Bewältigung; gutes Abschneiden Rollenspiel und Semi-Realität)		
6		Kontrollgruppe wesentlich bessere MAGs; Coaching wesentlich besser bewertet		Keine Signifikanz (Coachinggruppe tendenziell bessere MAGs)
7: Bewertung Coachings		Bessere Bewertung Psychodrama		
7: Bewertung MAGs		Kein Unterschied		Keine Signifikanz (Psychodrama etwas bessere MAGs)

**Die Studie zeichnet sich insbesondere durch kontrollierte und interpretierte Subjektivität aus. Dies ermöglicht die nötige Individualität und gleichzeitig eine höchst mögliche Objektivität.  
Die Objektivität des Raters der zentralen Cubus-Analyse konnte zudem statistisch nachgewiesen werden.**

### Objektivität des Untersuchungsleiters

Alle Coachs haben den gleichen Auftrag und die gleichen Informationen bekommen. Die Auftragsformulierung und die Information über das Unternehmen und die zugehörige Konzeption der Mitarbeitergespräche wurden schriftlich zugeschickt. Die persönliche Informationsvermittlung geschah in einem Vortrag unter Anwesenheit aller drei Coachs. Auch die Coachingklienten wurden in einem gemeinsamen Vortrag über die Studie informiert.

Während der Studie wurden keine Informationen über Zwischenergebnisse oder Auffälligkeiten seitens des Versuchsleiters weitergegeben. Umgekehrt waren alle Untersuchungsteilnehmer über die Möglichkeit informiert, kritisches Feedback oder Wünsche bzgl. der Rahmengestaltung an den Untersuchungsleiter rückzumelden.

Dadurch sollte eine **angemessene Durchführungsobjektivität** der Studie gewährleistet sein.

Bzgl. der **statistischen Auswertungsobjektivität** und der **Interpretationsobjektivität** muss zwischen den zwei Abschnitten der Auswertung unterschieden werden. Der erste Abschnitt war jeweils vor Beginn der Auswertungen festgelegt und damit hoch standardisiert. Er gewährleistet damit maximale Objektivität. Die explorativen Abschnitte dahingegen wurden erst in der Auswertung konzipiert und erlauben damit einen weitreichenden Spielraum. Die Nutzung dieses Spielraumes ist subjektiv, wodurch die oben genannten potentiellen Gefährdungen durch Rosenthaleffekte oder Dissonanzreduktion durch Förderung angenehmer Untersuchungsergebnisse zutreffen können. Diese Gefährdungen waren dem Untersuchungsleiter bewusst, weshalb er versuchte, sie durch eine gezielt (selbst- und methoden-) kritische, sowie eine offene Herangehensweise zu reduzieren. Zudem wurden die wichtigen Entscheidungen so weit wie möglich wissenschaftlich abgesichert, fundiert und durch argumentative Unterlegung transparent gemacht (s. z.B. Abschnitt 7.3.2). Dadurch sollte auch in den explorativen Abschnitten eine angemessene Objektivität gewährleistet werden.

**Die Objektivität des Untersuchungsleiters wurde einerseits durch Standardisierung gesichert. Andererseits wurden klar umgrenzte Spielräume geschaffen. Deren objektive Nutzung wurde durch Transparenz und argumentative Fundierung so weit wie möglich maximiert. Damit ist die Objektivität für die standardisierten Auswertungsabschnitte im Vergleich zu den explorativen Untersuchungen höher einzuschätzen.**

## 8.1.2. Reliabilität der Instrumente

„Die Reliabilität beschreibt die Genauigkeit, mit der ein Test eine Merkmalsdimension erfasst, und zwar unter Vernachlässigung des Umstandes, ob es sich dabei auch um die Merkmalsdimension handelt, deren Erfassung intendiert ist“  
(AMELANG & ZIELINSKI 1997).

### Überprüfte Instrumente

Die Reliabilität der Instrumente ergibt sich in zwei Fällen daraus, dass wissenschaftlich zuverlässig konstruierte und geprüfte Fragebögen bzw. Ratingsysteme übernommen wurden. Dies gilt für die **Cubus-Analyse** und das **Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung** (BIP). Der Cubus-Analyse wurden in früheren Untersuchungen sehr gute interne Konsistenz und Interraterreliabilität bescheinigt. Die Skalen des BIP haben sehr gute Werte für interne Konsistenz und Retestreliaibilität.

### Zusätzliche Maßnahmen zur Sicherung der Reliabilität

Alle anderen Instrumente sind entweder selbst entwickelt oder aus weniger gut untersuchten Originalen abgeleitet. In diesen Fällen ist die Reliabilität weniger gut gesichert und es bedarf zusätzlicher Maßnahmen. Nach Amelang & Zielinski (1997) sind Reliabilitätswerte jedoch **keine Eigenschaft eines Instrumentes**, sondern beispielsweise stichprobenabhängig. Das heißt, auch die Reliabilität der geprüften Instrumente muss in jeder Untersuchung optimiert und überprüft werden.

Zentral sind zwei selbstverständliche Maßnahmen: die theoretisch fundierte Konstruktion von neuen Instrumenten bzw. die rational begründete Itemselektion bei der Kürzung von alten Instrumenten (s. Abschnitt 6.4.4.7). Daneben wurden zwei Maßnahmen ergriffen:

- **Testlänge:** Bei der Testlänge ist immer zwischen den beiden Gütekriterien Ökonomie und Reliabilität abzuwägen. Auch bei zu großer Fragebogenbelastung kann die Zuverlässigkeit der Angaben der Teilnehmer sinken, da die Bögen unkonzentriert oder sogar blind ausgefüllt werden. Andererseits erhöht eine größere Testlänge die Reliabilität von Fragebögen enorm, da sich kleine Fehler der Einzelitems herausmitteln. Daher wurden die Fragebögen so lang wie möglich konstruiert, ohne die Probanden zu überlasten. Außerdem wurden überall wo möglich Gesamtskalen in die Auswertung einbezogen.
- **technische Unterstützung und ausführliches Training für Ratingverfahren:** Nach KEBLER (1992) ist technische Unterstützung die beste Möglichkeit Beobachtungseinflüsse zu verringern. Ein gutes Ratertraining verbessert ihm zufolge außerdem die Reliabilität deutlich. Beide Maßnahmen wurden insbe-

sondere für die zentrale Cubus-Analyse ergriffen. Das Ratertraining für das Ratingverfahren der psychodramatischen Methoden war aus Zeitgründen nicht ganz ausreichend.

### **Reliabilität im Ergebnis**

Die **sehr guten Intraraterreliabilitäten** für die zwei Ratingverfahren zeigen die hohe Zuverlässigkeit der beiden Instrumente. Die Reliabilität der Messung der psychodramatischen Methoden muss allerdings durch den schlechteren Wert in der Interraterreliabilität relativiert werden. Die Interraterreliabilität wird zusätzlich durch eine fehlende Objektivität belastet, die offensichtlich weniger gut gegeben war. Die sehr hohe Intraraterreliabilität könnte in diesem Instrument durch Erinnerungseffekte etwas überschätzt werden, da das Zeitintervall für diese Messung mit einer Woche nicht sehr lang war.

Für die Cubus-Analyse sind dagegen alle Werte sehr gut. Durch diese Ergebnisse wird die Bedeutung von guten Ratertrainings erneut empirisch belegt. Das gilt insbesondere auch für die große Reliabilitätssteigerung nach erneutem und spezifischerem Training der Cubus-Analyse (s. Abschnitt 6.4.2.1 und 7.3.1.4).

Die **Skalenreliabilität** ist nicht für alle Skalen gleich gut nachgewiesen (s. Abschnitt 7.3.1.2). Einigermaßen zuverlässig geprüft werden konnte sie nur für die Items der Prozessmessungen, bei denen mindestens 35 Datensätze vorlagen. Daher ist die Zuverlässigkeit der Erst- und Abschlussuntersuchung generell weniger gut belegt. Ihre Ergebnisse wurden jedoch auch nur für die Parallelisierung der beiden Experimentalgruppen bzw. die explorative Ergebnisauswertung verwendet.

Die Skalenreliabilitäten der Mitarbeitergesprächsfragebögen ist allgemein sehr gut, ebenso die der Gesamtskalen der Sitzungsbeurteilung. Unterschiedlich gute Reliabilitäten wurden in den Wirkfaktorenskalen aus allen Perspektiven gemessen. Sie schwanken größtenteils zwischen  $\alpha = 0,50$  und  $\alpha = 0,80$ . Damit sind sie mittelmäßig bis sehr gut. Die meisten Skalen liegen jedoch über  $\alpha = 0,70$  und damit im oberen Bereich. Aufgrund der geringen Testlänge eher unzuverlässig dürften die beiden Einzelitems der Cubus-Analyse sein, für die empirisch keine passenden Skalen gefunden wurden, die der Vollständigkeit halber aber dennoch mit ausgewertet wurden.

***Insgesamt ist die Zuverlässigkeit der Daten unterschiedlich. Für die zentralen Messinstrumente ist sie befriedigend bis größtenteils sehr gut. Mit Vorsicht zu interpretieren sind die Ergebnisse der Einzelitems und der Skala ‚aggressives Verhalten Klient‘ aus der Cubus-Analyse, sowie die Ergebnisse der Erst- und Abschlussuntersuchung.***

## **8.1.3. Validität**

### **8.1.3.1. Variablenvalidität**

**„Unter Validität wird das Maß an Genauigkeit verstanden, mit dem der Test dasjenige (...) Merkmal misst, das er messen soll“ (Amelang & Zielinski 1997).**

Voraussetzung für eine hohe Validität sind eine hohe Objektivität und Reliabilität. Sie ist damit für die Instrumente der Erst- und Abschlussbefragung, sowie das Ratingverfahren der psychodramatischen Methoden von vorneherein beschränkt.

Für die zentralen Instrumente, die Fragebögen zur Coachingsitzung und zum Mitarbeitergespräch, sowie die Cubus-Analyse, muss die Validität noch erörtert werden.

Die **Validität der Kriteriumsvariablen zum Mitarbeitergespräch** unterteilt sich in zwei Abschnitte. In der Mischung aus Individualität und Standardisierung decken sie die vorgegebenen Ziele des Coachings sehr gut ab.

Das Goal Attainment Scaling ist ein anerkanntes Evaluationsinstrument und gründet seine Validität insbesondere in der für das Coaching eingeforderten Individualität. Die Inkongruenzmessung hingegen ist für das nicht-klinische Setting neu. Deutliche Hinweise für die Kriteriums- und Konstruktvalidität dieser beiden Instrumente lassen sich in den Ergebnissen dieser Studie finden: Es zeigten sich vielfältige Zusammenhänge der resultierenden Skala ‚individuelle Zielerreichung‘ im MAG zu den Skalen des Coachings (s. Abschnitt 7.4.1.1).

Die sehr hohe Validität der Gesamtbewertung der Mitarbeitergespräche ergibt sich direkt aus der Konstruktionsmethode. Alle Items sind den Leitlinien und Anleitungen des Unternehmens entnommen. Umgekehrt sind alle Leitlinien in den Fragen abgebildet. Damit ist die Deckung zwischen den erhobenen Variablen und den zugehörigen Zielkonstrukten sehr hoch. Zusätzlich wurden die Items in der Voruntersuchung von mehreren zentralen Mitarbeiterinnen des Unternehmens als wichtig eingestuft und damit validiert.

Die **Validität der Sitzungsbögen im Coaching** ist ebenfalls zu überprüfen, da sie im Coachingkontext noch nicht eingesetzt und untersucht wurden. Im klinischen Kontext gelten sie als sehr gut expertenvalidiert (s. Abschnitt 6.4.2.2). In dieser Untersuchung finden sich deutliche Hinweise auf eine sehr gute Kriteriums- und Konstruktvalidität. So zeigen sich beispielsweise sehr hohe Zusammenhänge zu den Bewertungen der nachfolgenden MAGs. Als besonders kriteriumsvalide erweist sich dabei die Version des Klienten.

Die **Cubus-Analyse** ist ebenfalls für den klinischen Kontext entwickelt worden. Sie ist theoretisch fundiert und damit inhaltsvalidiert. In den Lizentiatsarbeiten von BLEICHENBACHER & PREISWERK (1998) zeigt sie sich ebenfalls als kriteriumsvalide.

Die Ergebnisse dieser Studie legen allerdings eine wichtige **Differenzierung der Aussagekraft der Wirkfaktorenmessung** in den Sitzungsbögen und der Cubus-Analyse nahe. Damit liegt für alle drei eine nur eingeschränkte Konstruktvalidität im ursprünglichen Konstruktverständnis vor. Aufgrund der geringen Zusammenhänge der einzelnen Erhebungsmethoden lässt sich schließen, dass zumindest nicht alle drei Instrumente die Wirkfaktorenaktivierung messen können. Offensichtlich messen sie verschiedene Aspekte derselben, deren Zusammenhänge sehr unterschiedlich zu sein scheinen. So misst die Cubus-Analyse zuverlässig das für Außenstehende sichtbare Verhalten des Coachs. Dieses hängt jedoch nur mittelmäßig mit der, im Sitzungsbogen ‚Version Coach‘ abgefragten, Intention des Coachs zusammen. Beides hat zudem nur geringe direkte Zusammenhänge zu der, in der Version ‚Klient‘, abgefragten Wirkung. Somit scheinen **drei unterschiedliche Konstrukte** erhoben zu werden:

1. die vom Coach intendierte Wirkfaktorenaktivierungsarbeit

2. die sichtbare Wirkfaktorenaktivierungsarbeit des Coachs
3. die tatsächliche Wirkfaktorenaktivierung beim Klienten

Zwischen diesen drei Variablengruppen kann es potentiell auch zu paradoxen Zusammenhängen kommen, beispielsweise: Je mehr der Coach aktiv Probleme aktivieren will, desto weniger lassen Klienten diese an sich heran und desto weniger werden sie folglich tatsächlich aktiviert.

**Die Validität der Erhebungen im Mitarbeitergespräch und der Gesamtbewertungen der Coachingsitzungen wird als sehr gut bewertet. Die Konstruktvalidität der Wirkfaktorenmessung muss dagegen im Lichte der Ergebnisse dieser Studie eingeschränkt werden. Die Validität der hier vorgeschlagenen differenzierteren Neuinterpretation muss in weiteren Studien geprüft werden.**

### **Interne Validität**

**Die interne Validität bezeichnet das Ausmaß an Sicherheit, mit der die gefundenen Ergebnisse die gestellten Fragen tatsächlich adäquat beantworten.**

Zur Beurteilung der internen Validität dieser Studie wurden die von Rossi et al. (1988), und COOK & CAMPBELL (1979) genannten Gefährdungen systematisch überprüft.

Generell ist hervorzuheben, dass die Untersuchung eine insbesondere für das Coachingsetting seltene experimentelle Kontrolle der Coachingmethode enthielt. Diese experimentelle Kontrolle verringert viele Fehlermöglichkeiten von vorneherein und erlaubt eine wesentlich stärkere interne Validität als die meisten anderen Studiendesigns. Dazu muss einschränkend gesagt werden, dass sich die **experimentelle Kontrolle** der unabhängigen Variablen nur auf die **Fragestellungen 3 und 7** bezieht.

Der Kontrollgruppenvergleich der **Frage 6** ist **quasi-experimentell** und führt zu deutlichen Problemen (s.u.).

Die interne Validität der Fragen 1, 2, 4 und 5 ist in Bezug auf die statistische Validität kritisch zu hinterfragen und wird daher in diesem Abschnitt weiter beurteilt.

### **Gefährdungen der internen Validität**

Folgende Gefährdungen der internen Validität sind in dieser Studie zu beachten:

1. **Drop-Out:** Das Drop-Out ist in dieser Studie relativ gering: Keine einzige Versuchsperson ist während der Studie ausgestiegen. Die einzelnen ausgefallenen Sitzungen wurden analysiert und sind zudem auf die Coachinggruppen einigermaßen gleich verteilt. Die zwei Sitzungsausfälle aufgrund von Krankheiten in der Psychodramagruppe werden durch die etwas höheren Sitzungslängen ausgeglichen. Dies spricht für eine vergleichsweise starke interne Validität.
2. **Veränderung in der Beurteilung durch den Rater:** Durch das ausführliche Rating vieler Sitzungen besteht die Gefahr der Veränderung der Bewertungen im Laufe der Untersuchung. Ursachen könnten ein steigender Erfahrungs-, wechselnder Vergleichshintergrund, sinkende Konzentration o.ä. sein. Der diesbezügliche Einfluss wurde dadurch kontrolliert, dass jeweils abwechselnd Videobänder von der verschiedenen Coachingmethoden gesichtet wurden. Somit sollten sich etwaige Veränderungen auf beide Gruppen gleich ausge-

wirkt haben. Außerdem sicherte dies einen gleich bleibenden Vergleichshintergrund. Würden über einen längeren Zeitraum ähnliche Sitzungen geratet, könnte sich der Maßstab jeweils spezifisch verschieben und die Ergebnisse verzerren. Dies wurde durch das gewählte Vorgehen vermieden.

3. **Veränderung in der Beurteilung durch die Klienten:** Psychologische Forschung belegt, dass sich das Anspruchsniveau mit steigender Leistung ebenfalls erhöht. Damit würden Selbstbeurteilungen tatsächliche Veränderungen unterschätzen. Es könnte zudem sein, dass sich diese Veränderung insbesondere in der Coaching- und Kontrollgruppe unterscheidet. Durch die ausführlichere Auseinandersetzung mit der Materie könnte das Anspruchsniveau in der Coachinggruppe stärker steigen. Dies wurde nicht kontrolliert und schwächt damit die interne Validität insbesondere der sechsten Fragestellung. Sollte das Anspruchsniveau in der Coachinggruppe stärker gestiegen sein, könnte dies auch die gefundene Divergenz in der Beurteilung durch Führungskräfte und Mitarbeiter erklären: Die Führungskräfte der Kontrollgruppe bewerten ihre MAGs besser als die Coachinggruppe. Dieser Unterschied findet sich jedoch nicht in der Perspektive der Mitarbeiter.
4. **Hawthorne- bzw. Placebo-Effekte:** Dieser Effekt ist aus der psychologischen Forschung bekannt und gut belegt. In der klinischen Forschung hat sich gezeigt, dass die Tatsache, dass eine Untersuchung bzw. eine Intervention stattfindet, allein schon zu einer Verbesserung der Leistung bzw. Symptomatik führt. Auf das Coaching übertragen, würde das bedeuten, dass unabhängig von der Form des Coachings eine Verbesserung der Mitarbeitergespräche zu erwarten ist. Dies trifft nur die Coaching-, nicht aber die Kontrollgruppe, und würde damit den *Coachingeffekt überschätzen*. In der Beurteilung des psychodramatischen Coachings kann die Vergleichsgruppe diesen Effekt kontrollieren.  
Die erhöhte Aufmerksamkeit durch die Untersuchung und die begleitende Befragung sollte ebenfalls einen positiven Effekt ausüben – in diesem Fall auf alle Beteiligten. Insofern er alle Beteiligten gleichmäßig beeinflusst, sollte keiner der gezogenen Vergleiche verzerrt sein.
5. **Selektionseffekte:** Die quasi-experimentelle Kontrollgruppe gefährdet die Validität der sechsten Fragestellung stark. Die Auswertungen der Erstbefragung haben bereits gezeigt, dass sich Kontroll- und Coachinggruppen signifikant und sehr bedeutend voneinander unterscheiden. Die Kontrollgruppe schätzt sich in vielen Variablen wesentlich besser ein, als die Coachinggruppe. Vermutlich ist sie aus diesem Grunde auch nicht an einem Coaching interessiert gewesen. Aufgrund der kleinen Stichproben können die Unterschiede auch nicht durch Kovariablen kontrolliert werden. Durch die starke Konfundierung können die tatsächlichen Ursachen für Effekte nicht zufallssicher diagnostiziert und es kann nicht mehr zuverlässig unterschieden werden, ob das Coaching für Unterschiede am Ende der Untersuchung verantwortlich ist oder nicht.
6. **Stochastische Effekte:** Zu Beginn wurde die positive Wirkung der experimentellen Randomisierung gelobt. Hauptziel dieser Randomisierung ist es, Gruppeunterschiede zu minimieren bzw. statistisch kontrollierbar zu machen. Da Randomisierung ihre optimale Wirkung erst bei einer hohen Fallzahl entfaltet, wurden die Teilnehmer zusätzlich parallelisiert. Dies sollte die beiden Gruppen möglichst vergleichbar machen. Aber auch die Parallelisierung ist zuverlässiger bzw. effektiver bei einer großen Anzahl von Teilnehmern, die gewährleistet, dass sich tatsächlich ähnliche Probanden darunter befinden.

Abschnitt 7.2.2 zeigt, dass es keine signifikanten Unterschiede mehr zwischen den Gruppen vor Beginn der Untersuchung gegeben hatte. Dennoch waren einzelne Unterschiede in ihrer Effektstärke bedeutend. Auch diese Unterschiede konnten nicht durch den Einsatz von Kovariablen kontrolliert werden (s.o.). Da sie nicht systematisch und von unterschiedlichem Vorzeichen waren, sollten sie die interne Validität jedoch nicht gefährden.

Neben der Angleichung von Gruppen gibt die Randomisierung der statistischen Zufallskontrolle ihre Basis, weil zufällige Unterschiede in ihrer Wahrscheinlichkeit abgeschätzt werden können. Da die Analyseeinheiten aber größtenteils nicht Individuen sondern beispielsweise Coachingsitzungen waren, könnten sich einzelne zufällige Fehler vervielfachen und durch die Teststatistiken überschätzt werden. Statistisch bedeutet dies, dass die Fehleranteile nicht unabhängig voneinander sind: Ein zufälliger positiver Effekt in einem Coachingprozess aufgrund eines besonders kooperativen Klienten zeigt sich in allen fünf zugehörigen Sitzungen. Dadurch wird die Signifikanz von Zusammenhängen überschätzt. Mit Verweis auf den explorativen Charakter und in Anlehnung an die Berner Forschungspraxis dieser Untersuchung wird dieser Nachteil in Kauf genommen (s. Abschnitt 4.1.5).

- 7. Geringe Anzahl an Coachs:** Diese Gefährdung ist dem letztgenannten Effekt sehr ähnlich. Auch die Coachs sind weder zufällig, noch in einer Anzahl ausgewählt, die zufällige Unterschiede zwischen ihnen nivellieren könnte. Die gefundenen Unterschiede zwischen den beiden Coachingmethoden könnten somit auf zufällige Unterschiede zwischen den Coachs zurückzuführen sein. Diese zufälligen Unterschiede werden in ihrer Signifikanz überschätzt, da die Analyseebene nicht Coachs, sondern beispielsweise Coachingsitzungen sind. Das gleich gilt für die 4. Fragestellung, in der Schwerpunkte der psychodramatischen Intervention untersucht werden. Auch diese Unterschiede in der Fokussierung könnten auf die Coachs zurückzuführen sein.

Die ersten beiden Gefährdungen sind in dieser Untersuchung weitgehend kontrolliert. Die nächsten drei gefährden insbesondere den Vergleich zwischen Kontroll- und Experimentalgruppen. Der sechste und siebte Punkt dagegen führt zu einer Überschätzung der Signifikanz von Unterschieden zwischen den beiden Coachinggruppen bzw. von Unterschieden in der Fokussierung innerhalb des Psychodramas.

***Der Vergleich zwischen Coaching- und Kontrollgruppe ist nur wenig intern valide. Insbesondere die ursprünglichen und unkontrollierten Gruppenunterschiede sind zu groß. Dies betrifft die Interpretation der Frage 6. Für die Untersuchung des psychodramatischen Coachings besteht dagegen gute interne Validität. Diese wird nur durch eine potentielle Überschätzung der Signifikanz geschwächt. Dies betrifft die Interpretation der Frage 3, 4 und 7.***

### **Stärken der internen Validität**

Eine bedeutende Stärke dieser Studie im Hinblick auf die interne Validität ist der **umfassende Einsatz von Kriteriumsvariablen**. Es wird weder auf Surrogatkriterien noch auf einzelne, selektive Outcome-Variablen zurückgegriffen. Anstatt dessen wird auf mehreren Ebenen und mehreren Perspektiven verhaltensnah evaluiert. Dieser Sachverhalt wird in der Evaluationsforschung immer wieder gefordert, wird aber wegen des hohen Erhebungsaufwandes häufig nicht umgesetzt (s. Abschnitt 4.4). Besonders hervorzuheben ist die Erhebung des Transfer- oder Anwendungserfolges im

tatsächlich stattfindenden Mitarbeitergespräch. Die subjektive Zufriedenheit und der subjektiv beurteilte Lernerfolg wurden außerdem nach jeder Sitzung und am Ende des gesamten Coachingprozesses differenziert abgefragt. Damit sind die **ersten drei Ebenen nach KIRKPATRICK abgedeckt** (s. Abschnitt 4.4.1, KIRKPATRICK 1976). Die einzige nicht evaluierte Ebene stellt der Organisationserfolg dar, der außerhalb des Zeithorizontes dieser Studie hätte erhoben werden müssen.

Diese drei Ebenen wurden nicht eindimensional, sondern jeweils zusätzlich aus der **Perspektive aller Beteiligten** erhoben. Zur Auswertung des Coachingprozesses wurde zudem ein ausführlich trainierter, außenstehender Beobachter eingesetzt. Damit wurde die Erhebungsmethode variiert.

Mit dieser umfassenden Erhebungsstrategie wird der Forderung des Linsenmodells nach BRUNSWICK entsprochen (1956, zitiert nach FAHRENBERG, KLEIN, PEPER & ZIMMERMANN 1999). Dieses fordert bei der Erhebung der Kriterien einen, mit der Erhebung der Prädiktoren gleichwertigen, Einsatz, um eine hohe Studiengültigkeit zu gewährleisten. Damit wird auch den vehementen Forderungen mehrerer Autoren Rechnung getragen, die eine ausführliche, maßnahmespezifische, individuelle und gleichzeitig transferorientierte Evaluation von Personalentwicklung fordern (ANDERS 2002, BERGMANN & SONNTAG 1999, KRAPP & WEIDEMANN 1999, WEGNER 2002).

***Eine eindeutige Stärke dieser Studie ist die umfassende und symmetrische Erhebung von Kriteriums- und Prädiktorvariablen. Sie umfasst mehrere Erhebungsmethoden, befragt alle beteiligten Perspektiven und deckt drei von vier Ebenen des Evaluationskonzeptes von Kirkpatrick ab.***

### **8.1.3.2. Statistische Validität**

Die statistische Validität ist unter die interne Validität zu subsumieren. Sie wird wegen ihrer Bedeutung dennoch getrennt abgehandelt.

#### **Korrelatives Design**

Eine weitere wichtige Einschränkung der Validität dieser Untersuchung stellt das **korrelative Design in den Fragen 1, 2 und 5** dar. In keiner dieser Fragen konnte die unabhängige Variable gezielt manipuliert werden. Die Wirkfaktorenaktivierung und der Einsatz der psychodramatischen Methoden oblagen der natürlichen Variation. Damit sind jedoch vielfältige und z.T. unkontrollierbare Folgen verbunden.

Es ist nicht anzunehmen, dass die Ausgangssituationen, in denen von Coaches Ressourcen aktiviert werden, mit denen übereinstimmen, in denen sie gezielt Probleme aktualisieren. Die Folgen dieser Unterschiede sind nur insofern kontrollierbar, wie sie bekannt sind und erfasst werden können. Dem sind Grenzen gesetzt. Selbst bei Erfassung der Unterschiede kann z.T. nur schwer zwischen Ursache und Wirkung getrennt werden, insbesondere wenn die Zusammenhänge komplex und zirkulär sind. Beides ist in dieser Untersuchung der Fall.

Eine Stärke dieser Studie liegt darin, dass sie im Gegensatz zu ihren Vorgängern der klinischen Prozessforschung diese Problematik nicht ignoriert. In den explorativen Abschnitten der jeweiligen Fragestellungen finden sich eindeutige Hinweise darauf, dass die gefundenen Zusammenhänge nicht einseitig kausal interpretiert werden dürfen. Besonders gravierend ist der Befund, dass die wissenschaftlich gut belegte positive Wirkung der Ressourcenaktivierung verschwindet, wenn die individuelle Ausgangslage im Coaching differenziert kontrolliert wird.

**Die gefundenen Zusammenhänge in den Fragen 1, 2 und 5 dürfen nicht unreflektiert als einseitige Ursache-Wirkungs-Relation interpretiert werden. Sie belegen valide das empirische Zusammenfallen von Tatsachen, nicht jedoch die Art der gegenseitigen Beeinflussung.**

### **Unterschiede in den Antwortskalen**

Des Weiteren müssen die Ergebnisse der **vierten Frage** folgendermaßen relativiert werden:

Der psychodramainterne Vergleich zwischen den Wirkfaktoren der Cubus-Analyse unterstellt, dass zwei Ratingpunkte in der Skala ‚Bewältigung‘ das gleiche bedeuten, wie zwei Ratingpunkte im distanzierenden Verhalten des Coachs, oder dass entsprechende Wertungen zumindest vergleichbar sind. Dies ist nicht immer der Fall, insbesondere da sich die Antwortskalen in den Beziehungselementen z.T. unterscheiden. Dies schwächt die statistische Validität der zugehörigen Mittelwertvergleiche. Der Einfluss der unterschiedlichen Skalen wurde durch zusätzliche Vergleiche überprüft, die im Ergebnisteil nicht berichtet wurden, da sie zu den gleichen Ergebnissen führen. Bei diesen Vergleichen wurden nur diejenigen Items zur Skalenberechnung einbezogen, die auf der am meisten verwendeten Antwortskala beruhen („kaum“ bis „besonders intensiv und ausführlich“). Durch die geringere selektierte Itemzahl ist jedoch auch dieser Vergleich in seiner Validität gemindert. Der Vergleich zwischen den Skalen ‚Klärung‘, ‚Bewältigung‘ und ‚Problemaktualisierung‘ der Cubus-Analyse ist von diesen Überlegungen nicht betroffen, da die zugehörigen Items auf der zentralen Antwortskala basieren.

**Der Einfluss der unterschiedlichen Antwortskalen der Cubus-Analyse schwächt die interne Validität der Untersuchung zu Frage 4. Dieses Problem wurde allerdings kontrolliert und scheint nur begrenzt wirksam zu sein.**

### **Einsatz von Kovariablen**

Auch wenn diese Anmerkung für wissenschaftliche Arbeiten ungewöhnlich ist, so soll sie hier nicht unerwähnt bleiben.

Die statistische Validität dieser Untersuchung ist durch den **Einsatz von Kovariablen** eingeschränkt. Wie in den explorativen Analysen zur ersten Fragestellung gezeigt wurde, können kleine, für Außerstehende unkontrollierbare Entscheidungen beim Einsatz von Kovariablen, die Ergebnisse völlig verändern. Die Lage wird zusätzlich erschwert, wenn selbst bei reflektierten und transparenten Entscheidungen, diese nicht 100%-ig rational abgesichert werden können. Dies ist insbesondere bei komplexen und zirkulären Wirkungsmechanismen der Fall, wie sie bei Prozessforschungen vorliegen (s. Abschnitte 6.6.3 und 7.4.1.2). Dazu kommt, dass bei kleinen Stichproben der Einfluss der Kovariablen nur sehr ungenau geschätzt und damit auch nur ebenso ungenau kontrolliert werden kann.

Daher wurden in dieser Studie zum Ersten die reichlich erhobenen und zur Verfügung stehenden Kovariablen nur sehr ausgewählt eingesetzt, um zufällige Fehler zu begrenzen. Zum Zweiten wurde versucht, den Einsatz von Kovariablen durch ausführliche Voranalysen möglichst rational, fundiert und transparent zu belegen. In den explorativen Analysen wurde weiterhin durch die Verwendung von alternativen Kovariablen der Einfluss dieser Entscheidungen geprüft. Dadurch wird die interne Validität dieser Untersuchung im Vergleich zu korrelativen Studien, die gar keine Kovariablen

einsetzen, oder Studien, die den Kovariableneinsatz weniger reflektieren, deutlich gestärkt. Dieser Einsatz ermöglicht es bei den korrelativen Fragestellungen, die Entstehung von empirisch gefundenen Zusammenhängen zu explorieren.

Diese Probleme könnten letztlich nur dadurch ganz umgangen werden, indem experimentelle Designs mit sehr großen Stichproben gewählt werden, die den Einsatz von Kovariablen überflüssig machen. Dies war hier nicht möglich und ist in der Prozessforschung generell nur schwer vorstellbar und bisher nicht praktiziert. Alternativ dazu wären gut durchdachte und aufgrund der Komplexität sehr aufwendige Pfadanalysen denkbar. Auch dies war in dem hier realisierten Design nicht vorgesehen.

***Der Einsatz von Kovariablen ist zweiseitig. Einerseits stellt er eine Gefährdung der internen Validität dar, da er immer einseitige Ursache-Wirkungsmechanismen unterstellt. Da diese ausführlich geprüft wurden, konnte die Gefährdung deutlich gemindert werden.***

***Andererseits kann die interne Validität der Studie, insbesondere bei den korrelativen Fragestellungen, durch den reflektierten Einsatz von Kovariablen deutlich gesteigert werden.***

### 8.1.3.3. Externe Validität

**Die externe Validität gibt das Ausmaß der Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Kontexte, Personen und Situationen an.**

#### Reaktivität

Die Übertragbarkeit auf die ungestörte Realität ist bei jeder Forschungsarbeit von vornherein eingeschränkt. Forscher können nur Erkenntnisse über die beforschte Realität generieren, der Rest der Welt bleibt eben unbeforscht. Daher gilt es diesen störenden Einfluss zu reflektieren und wo möglich zu minimieren.

Dieser Aspekt ist unter dem Stichwort Reaktivität bekannt: Die Realität reagiert darauf, dass sie beobachtet wird und verhält sich evtl. anders. In dieser Untersuchung betrifft das besonders die Coachs und die Klienten. Beide werden im Coaching ununterbrochen durch die Kamera aufgenommen. Dadurch wird ein großer Vorteil des Coachings relativiert: die Individualität und Vertraulichkeit. Die Führungskräfte wissen zudem, dass die von ihnen geführten Mitarbeitergespräche im Detail evaluiert werden. Auch die Coachs erwarten eine ausführliche Rückmeldung und wollen vermutlich erreichen, dass sie, ihre Methode und das Transfercoaching als neues Konzept und neuer Arbeitsmarkt möglichst gut bewertet werden.

Diese **erhöhte Leistungsorientierung und verringerte Vertraulichkeit**, könnte beispielsweise den Befund erklären, dass die Problemaktualisierung eher schlecht abschnitt. Es könnte gestandenen Führungskräften vor laufender Kamera besonders unangenehm sein, auf Probleme gestoßen zu werden, ihren Widerstand dadurch erhöhen und die Produktivität der Sitzung mehr senken, als dies in einer unbeforschten Realität der Fall wäre.

Des Weiteren könnte die postulierte erhöhte Leistungsorientierung die Effektivität des Coachings und der Mitarbeitergespräche durch vermehrten Einsatz verbessern oder durch erhöhte Anspannung und Unsicherheit verschlechtern. Verschiedene Personen könnten darauf unterschiedlich reagieren und damit Unterschiede erzeugen, die ohne Forschung nicht existent wären.

Zur Beurteilung dieses Reaktivitätseffektes ist wichtig, dass Transfercoachings von ihrer Konzeption her weniger persönliche und vertrauliche Themen behandeln sollten, als dies beispielsweise bei einem expliziten Konflikt- oder Persönlichkeitscoaching der Fall wäre.

Nach KEßLER (1992) ist der störende **Einfluss von Kameras** geringer, da hier schneller eine Gewöhnung eintreten kann, als dies bei einem ständig anwesenden Beobachter mit Notizblock der Fall wäre. Zudem war der Versuchsleiter allen Teilnehmern bekannt und es wurde viel Wert auf die Vermittlung der absoluten Vertraulichkeit der Untersuchung und Anonymität der Ergebnismeldung gelegt. In den schriftlichen qualitativen Rückmeldungen zu der Diplomarbeit wurde nur in einem Fall der störende Einfluss der Kamera erwähnt. Dies lässt darauf schließen, dass die erwartete Gewöhnung tatsächlich größtenteils eintrat.

**Die hohe Beobachtungsintensität und die differenzierte Evaluation führen zu Reaktivität.**

**Sie könnten beispielsweise die Vertraulichkeit senken und die Leistungsorientierung der Beteiligten erhöhen. Dies könnte die Effektivität der Problemaktualisierung studienspezifisch schmälern.**

### **Besonderheiten des Transfercoaching**

Mit der Besonderheit des Transfercoachings ist eine weitere Einschränkung der externen Validität bereits angesprochen worden. Das Transfercoaching ist durch zwei Gegebenheiten charakterisiert, die es von anderen Coachings unterscheiden.

Zum Ersten sollten in dem vorangehenden Seminar die **wichtigen Einsichten und Kompetenzen bereits vermittelt** worden sein. Im anschließenden Coaching geht es v.a. darum, diese einerseits auf die individuelle und spezifische Situation der Führungskraft anzupassen und zu übertragen. Mit anderen Worten geht es darum die vorhandenen, im Seminar vermittelten Ressourcen der Führungskraft zu aktivieren und die Führungskraft zu ermutigen, das neue Wissen und die neu erworbenen Kompetenzen tatsächlich einzusetzen, und sie bei diesen Versuchen unterstützend und beratend zu begleiten. Beides deutet auf eine verstärkte Bedeutung der Ressourcenaktivierung hin. Dies könnte den Befund erklären, dass Ressourcenaktivierung und kompetente Beziehungsgestaltung seitens des Coachs allein schon zu Bewältigungs- und Klärungserfahrungen seitens des Klienten geführt haben.

Zum Zweiten unterscheidet sich das Transfercoaching durch ein **klar vorgegebenes Thema**. In dieser Studie war das Coaching auf das Thema Mitarbeitergespräche fokussiert. Dieses bietet einen schnellen Anschluss zu vielfältigen Themen von Führung, Kommunikation und sozialer Kompetenz und ist daher trotzdem relativ breit angesiedelt. Durch das klar vorgegebene und stark verhaltensorientierte Ziel, die Verbesserung der Mitarbeitergespräche auch im Sinne der Unternehmensleitlinien, könnte sich das Coaching dennoch verändern. Beispielsweise verringert sich die Bedeutung von Prozessen der Zielklärung. Auch sollten interpersonale Themen und Klärungen in den Vordergrund treten. Beides findet sich in den Ergebnissen für beide Coachingmethoden (s. Abschnitt 7.4.3 und 7.4.4). Der interpersonale Fokus wiederum sollte systemisch arbeitende Coachingmethoden wie das Psychodrama und das systemisch orientierte Vergleichscoaching effektivieren.

**Das Transfercoaching zu Mitarbeitergesprächen könnte im Vergleich zu anderen Coachingformen die Bedeutung der Ressourcenaktivierung und interpersonaler Themen und die Effektivität entsprechender Coachingmethoden**

**den erhöhen. Die Bedeutung von Zielklärung sollte vergleichsweise verringert sein.**

**Diese Ergebnisse sind daher nicht uneingeschränkt auf andere Coachingformen generalisierbar.**

**Diese Tatsache betrifft aufgrund der fehlenden Kontrollgruppe insbesondere auch die Frage 4.**

### **Kleine Stichproben**

Die dritte wichtige Einschränkung der externen Validität gründet sich auf den **beiden kleinen Stichproben**. Die Ergebnisse basieren auf den Coachingprozessen von acht gecoachten Führungskräften und drei Coachs.

Es wäre vermessen zu denken, diese Ergebnisse würden sich bei allen Führungskräften und allen Coachs ebenso bestätigen. Dies gilt für den Methodenvergleich genauso wie für die Evaluation von Wirkfaktoren und psychodramatischen Methoden. Die Erfolgsrelevanz einzelner Faktoren oder Techniken könnte darin begründet sein, dass es sich zufällig um die spezifische Stärke oder Schwäche dieser drei Coachs gehandelt hat. Daher könnte man argumentieren, es handle sich letztlich um eine empirische Fallstudie dieser drei Coachs. Damit zeigt sie **einen Teil des Bereichs der Möglichkeiten**, denn diese Fälle waren möglich, eine Generalisierung auf das Normale oder Allgemeine ist jedoch schwierig.

Zudem konnten keine Wirkungen von **Prozessen** untersucht werden, **die in der natürlichen Variation nicht auftauchen**. Besonders deutlich ist dies bei den psychodramatischen Methoden, bei denen eine Vielzahl gar nicht erst zum Einsatz kam. Dies gilt aber auch für Wirkfaktoren, deren Range eingeschränkt war, insbesondere für das aggressive Verhalten des Klienten, aber auch für die Bewältigung und die Klärung. Es gab keine einzige ausgeprägt bewältigungsorientierte Sitzung und die Klärungsintensität bewegte sich allgemein im mittleren Bereich. Die Wirkung von extremeren Varianten kann in dieser Studie nicht beurteilt werden.

**Insbesondere die kleine Stichprobe an Coachs schränkt die Generalisierbarkeit der Ergebnisse ein. Die Studie zeigt durch die detaillierte Analyse dieser Fälle einen Ausschnitt aus dem Raum der Möglichkeiten.**

**Zudem beobachtet sie nur die natürliche Variation, die das Spektrum der Möglichkeiten ebenfalls nicht in allen Strategien ausschöpft.**

### **Unmanipulierte Coachingprozesse**

Die **Beobachtung der natürlichen Variation** hingegen ist auch ein eindeutiger Vorteil dieser Studie. Abgesehen von der Beobachtung und Befragung wurde nicht in den Prozess der Coachings eingegriffen. Die Coachs wurden explizit ermutigt, ihren persönlichen Stil zu zeigen und sich nicht für die Studie zu verstellen (s. Auftragsbeschreibung in Abschnitt 11.2.1). Dadurch unterscheidet sich diese Untersuchung von experimentellen Designs, die immer in den natürlichen Ablauf eingreifen müssen, um eine gezielte und randomisierte Manipulation der unabhängigen Variablen zu realisieren. Die einzige experimentelle Manipulation dieser Studie, die Zuweisung der Führungskräfte zu den drei Coachs, stellt keinen unnatürlichen Eingriff dar, da auch in realiter die Coachs oft von den Personalabteilungen ausgesucht und vermittelt werden.

Einzige Einschränkung dieses Faktums stellt die Terminierung dar. Ein eindeutiger Vorteil der Individualität des Coachings ist normalerweise die individuelle Planung

und Anpassung der Anzahl und Termine der Coachingsitzungen. Dies war aufgrund des Zeitplanes, der Videoinstallationen und der Vergleichbarkeit der Ergebnisse in dieser Untersuchung nicht möglich. Dies wurde in einzelnen Fällen im Nachhinein als Effektivitätsmindernd von Coachingklienten moniert.

***Ein großer Vorteil dieser Studie ist der praktisch nicht vorhandene, manipulative Eingriff in den natürlichen Coachingprozess. Dies stärkt die externe Validität deutlich.***  
***Die einzige Einschränkung betrifft die standardisierte Terminierung.***

#### **8.1.4. Gesamtbeurteilung der Validität der Studie**

Bei der Interpretation der Ergebnisse dieser Studie gilt es mehrere Besonderheiten zu beachten. Diese sind noch einmal auf einen Blick und in umgedrehter Reihenfolge:

##### **Einschränkungen**

1. die standardisierte Terminierung
2. die kleine Stichprobe von drei Coaches und acht Führungskräften
3. die Besonderheiten des Transfercoachings (besonders stark Frage 4)
4. die durch die hohe Beobachtungsintensität ausgelöste Reaktivität
5. der nicht 100%-ig absicherbare Einsatz der Kovariablen
6. das korrelative Design der Fragen 1, 2 und 5
7. die starken Unterschiede zwischen Kontroll- und Coachinggruppe vor Beginn der Studie (Frage 6)
8. ausschließliche Verwendung von selbst konstruierten oder aus anderen Kontexten übertragenen Instrumenten
9. die geringere Objektivität und Standardisierung der explorativen Analyseabschnitte
10. die geringe Intersubjektivität in der Beurteilung von Coaching und Mitarbeitergesprächen durch die Befragten
11. die geringe Intersubjektivität des Ratings der psychodramatischen Methoden (Frage 5)

##### **Stärken**

1. die geringe Manipulation der Coachingprozesse
2. der rational begründete, überprüfte und transparente Einsatz der Kovariablen
3. das experimentelle Design der Vergleichsgruppenbildung, optimiert durch Parallelisierung
4. das veränderte Konstruktverständnis der drei Perspektiven auf die Wirkfaktorenaktivierung
5. multiperspektivische und multimethodische Erhebung
6. umfassender Einsatz an Kriteriumsvariablen
7. die größtenteils guten Reliabilitäten der zentralen Skalen
8. die intensiven explorativen Analysen
9. die hohe Standardisierung der hypothesentestenden Abschnitte
10. die hohe Objektivität des Cubus-Analyse-Ratings
11. die Kontrolle und Auswertung der Subjektivität der Befragten
12. die hohe Individualität der Prozess- und Ergebniskriterien

**Die beiden Aufzählungen zeigen, dass diese Untersuchung eine gute Mischung aus spezifischen Stärken und Validitätseinschränkungen aufweist. Werden die einschränkenden Randbedingungen beachtet, so sind valide Aussagen auf der Basis der Befunde dieser Studie sehr gut möglich.**

Damit erfüllt diese Studie einen großen Teil der Forderungen von KAMPA & WHITE, die sie in ihrem Review von 2002 für weitere Forschung auflisten und bei bisheriger Co-achingforschung vermissen: „control and comparison groups; random assignment of people to conditions; use of multiple criterion measures; careful delineations of the exact nature of the intervention used; increased sample sizes; and consideration of rival hypotheses associated with apparent change.“ (KAMPA & WHITE 2002) Einziges deutliches Manko in dieser Hinsicht bleibt die kleine Stichprobengröße.

## **8.2. die Ergebnisse im Kontext der bisherigen Forschung**

### **8.2.1. Wirkfaktoren im Coaching**

#### **8.2.1.1. Die vier Wirkfaktoren im Einzelnen**

##### **Hohe Bedeutung der Ressourcenaktivierung und Coachingbeziehung und geringe Wirkung der drei weiteren Wirkfaktoren**

Die Hypothesenprüfung der ersten Fragestellung bestätigt auf den ersten Blick die **überragende Bedeutung der Ressourcenaktivierung** inklusive ihrer Unterskalen zur Coachingbeziehung. Die Bedeutung der anderen drei Wirkfaktoren kann zunächst nicht bestätigt werden. Der erste Teil dieses Befundes steht sehr im Einklang mit Ergebnissen der klinischen Forschung. Auch hier wurde von verschiedenen Autoren auf die vorrangige Bedeutung der Ressourcenaktivierung und Therapiebeziehung hingewiesen (s. Abschnitt 4.1.5). Auch die Autoren im Coachingbereich betonen die Wichtigkeit einer guten Coachingbeziehung vielfach. Drei der sechs in Abschnitt 4.3.2 zusammengefassten Prozessqualitätsindikatoren weisen auf die Bedeutung der Ressourcenaktivierung hin: gute Coachingbeziehung, Hilfe zur Selbsthilfe und individuelle Anpassung des Vorgehens. Explizite Erwähnung einer inhaltlichen Ressourcenaktivierung finden sich bei den von mir analysierten Konzeptionen allerdings ausschließlich bei SCHREYÖGG (1995) (s. Abschnitt 4.3.4). Da die Ressourcenaktivierung in dieser Studie die umfassendsten Zusammenhänge zu den Erfolgsskalen aufwies, stellt dies im Coachingsetting eine relativ neue Erkenntnis dar. Weiter unterstützt wird dieses Ergebnis durch die spezifischen Aufgaben des Transfercoachings (Zusammenfassung mehrerer Autoren in Abschnitt 4.5.4). So sind die besonderen Aufgaben des Coachings nach einem Seminar, zu neuem Verhalten zu ermutigen und die individuelle Anpassung des Gelernten auf den persönlichen Kontext zu unterstützen.

Besonders überraschend im Hinblick der bisherigen Forschung ist die **geringe**, bzw. im Falle der Problemaktualisierung sogar negative, **Wirkung der anderen drei Wirkfaktoren**. Hierfür gibt es verschiedene Erklärungen. Einerseits könnten Besonderheiten dieser Studie dafür verantwortlich sein: insbesondere die fehlende Vertraulichkeit oder der Fakt, dass es sich um ein Transfercoaching handelte, bei dem im vorangegangenen Seminar die wichtigen Einsichten und Kompetenzen bereits vermittelt wurden (s. Abschnitt 8.1.3.3). Andererseits weisen verschiedene Ergebnisse der klinischen, wirkfaktorenorientierten Prozessforschung darauf hin, dass die Ressourcenaktivierung und Beziehungsgestaltung insbesondere am Beginn und am Ende einer Therapie von Bedeutung sind, und dass umgekehrt Problemaktualisierungen insbesondere zu Beginn und Ende einer Therapie negativ bewertet werden. GRAWE (1998) weist zudem auf den großen Vorteil der Ressourcenaktivierung hin: die Erzie-

lung von schnellen Wirkungen dadurch, dass sie sich selbst verstärkende positive Rückkoppelungen schafft (s. Abschnitt 4.1.3.1).

Nun sind Coachingprozesse allgemein wesentlich kürzer als Therapieprozesse - die hier untersuchten im Optimalfall fünf Sitzungen lang. Das könnte bedeuten, dass es eigentlich keine mittlere Konsolidierungsphase zwischen Beginn und Ende des Coachings gibt. Überträgt man die Ergebnisse der klinischen Forschung auf das Coachingsetting, könnte dies zusammen die negative Wirkung der Problemaktualisierung und die überragende Bedeutung der Ressourcenaktivierung gut erklären. Die sich selbst verstärkende positive Rückkoppelung der Ressourcenaktivierung konnte zudem in den explorativen Analysen gut nachgewiesen werden.

Betrachtet man allerdings die **Ergebnisse** der explorativen Analysen zur ersten Fragestellung, müssen diese Feststellungen **in zweierlei Weise** wesentlich **relativiert** werden:

### **Wirkfaktorenaktivierung vs. Aktivierungsarbeit vs. Intention des Coachs**

Die erste Einschränkung ergibt sich darauf, dass die oben formulierten Erkenntnisse nur für die Perspektive des außenstehenden Raters gelten – in dem hier vorgeschlagenen neuen Terminus also nur für die sichtbare Wirkfaktorenaktivierungsarbeit des Coachs. Weder die Perspektive des Coachs noch die des Klienten bestätigen die gefundenen Zusammenhänge in gleicher Weise.

Die theoretische **Trennung der drei Perspektiven** scheint im Lichte der hier gefundenen Ergebnisse unumgänglich, da sie einen nur sehr geringen Zusammenhang aufweisen.

Beispielsweise hat die Aktivierungsintention des Coachs größtenteils Nullkorrelationen mit der vom Klienten berichteten Wirkung. Es handelt sich also um qualitativ unterschiedliche Dinge, denn die Divergenz ist zu groß, um allein mit Beobachtungsfehlern erklärt zu werden. Diese sehr große Divergenz könnte mit einer hohen Selbstständigkeit und Unabhängigkeit der Coachingklienten erklärt werden. Leider sind aus der klinischen Forschung keine vergleichenden Ergebnisse bekannt. Daher kann nicht beurteilt werden, ob diese Divergenz für die dortigen Klienten genauso gilt oder nicht.

Betrachtet man nun die **Perspektive des Klienten** anstatt die Einschätzungen des Außenstehenden, so findet man fast genau **entgegengesetzte Ergebnisse**: Eine gute Bewertung der Ressourcenaktivierung korreliert nicht signifikant und leicht negativ mit anschließendem Erfolg, die anderen drei Wirkfaktoren dagegen signifikant positiv. Weitere Analysen offenbaren zudem, dass die drei positiv wirkenden Wirkfaktoren beim Klienten genau dann aktiviert werden, wenn der Coach von außen sichtbar Ressourcenaktivierungs- und Beziehungsgestaltungsarbeit betreibt. Auch dieser Befund findet einen ähnlichen Vorgängerbefund in der klinischen Forschung: So fanden SMITH, REGLI & GRAWE (1999), dass Problemaktualisierungen insbesondere dann fruchtbar verlaufen, wenn vorher genügend Ressourcen aktiviert wurden. Das Ergebnis der vorliegenden Studie legt darüber hinaus nahe, dass sich Coachingklienten ohne genügend Ressourcen erst gar nicht auf die Probleme einlassen, sie also nicht aktiviert werden können – trotz entsprechendem sichtbarem Engagement des Coachs. Die Problemaktualisierungsarbeit des Coachs hatte keinen Einfluss auf die vom Klienten berichtete Problemaktualisierung. Dieser Befund ist zudem nicht neu, da viele wirkfaktorenorientierten Forschungsarbeiten als Erfolgskriterium die Bewältigungs- und Klärungserfahrung des Klienten verwendeten und dabei als zentralen

Prädiktor die Ressourcenaktivierung fanden. Nur wurde dies bisher nicht als zu erklärender Sachverhalt empfunden, der eigentlich eine Neudefinition der verwendeten Konstrukte nötig macht, und der eine neue Erkenntnis über den Interventionsprozess ermöglicht. Diese ist nach den Ergebnissen dieser Studie:

***Ressourcenaktivierungs- und Beziehungsgestaltungsbearbeitung des Coachs aktiviert die Wirkfaktoren Klärung, Bewältigung und Problemaktualisierung und fördert dadurch den Erfolg des Coachings.***

***Tatsächliche, vom Klienten berichtete Ressourcenaktivierung dagegen hat unter Kontrolle der anderen drei Wirkfaktoren sogar einen deutlich negativen Einfluss auf den Erfolg. Sie ist also nur in der Weise nicht hinderlich, wie sie die anderen Wirkfaktoren mit aktiviert.***

Der letzte Befund ist erstaunlich und auf den ersten Blick auch zu bisherigen Forschungsergebnissen gegensätzlich. Allerdings wurde bei der bisherigen wirkfaktorenorientierten Prozessforschung auch nicht zwischen Wirkfaktorenaktivierungsarbeit des Coachs und Wirkfaktorenaktivierung beim Klienten unterschieden. Daher konnten diese Ergebnisse auch nicht entdeckt werden, selbst wenn sie sich potentiell in den verwendeten Datensätzen ebenso hätten nachweisen lassen.

Es muss noch hinzugefügt werden, dass auch die Klärungs- und Bewältigungsintention des Coachs den Erfolg des Coachings in der vorliegenden Studie fördert, allerdings ohne Spuren in der Wirkfaktorenaktivierung bei dem Klienten zu hinterlassen. Dieser Wirkungsprozess bedarf noch weiterer Aufklärung.

### **Positive Kettenreaktion**

Die zweite wesentliche Einschränkung der zu Beginn diskutierten Ergebnisse ergibt sich durch den Befund, dass sich die positive Wirkung der Ressourcenaktivierungsarbeit praktisch gänzlich durch die individuelle Ausgangslage erklären lässt. Ressourcen werden deutlich vermehrt in Sitzungen eingesetzt, in die die Klienten mit positivem zwischenzeitlichem Fortschritt kamen. Diese Sitzungen sind von vorneherein wesentlich erfolgreicher. Dies verweist auf den ***sich selbst verstärkenden Prozess*** der von GRAWE bereits theoretisch erörtert wurde (GRAWE 1998; s. Abschnitt 4.1.3.1). Problematisch daran ist, dass durch das starke Zusammenfallen der Prozesse und die zirkuläre Beeinflussung nicht mehr zweifelsfrei zwischen Ursache und Wirkung unterschieden werden kann. Stärkere Ressourcenaktivierung hängt eben auch mit einer besseren Ausgangslage im nächsten Coaching zusammen. Die Stichprobe der ersten Sitzungen war zu klein, um diese zu analysieren. In der ersten Sitzung ist die Ausgangslage noch nicht durch die Ressourcenaktivierung der vorangehenden Sitzung beeinflusst und könnte damit einen eindeutigen Ausgangspunkt einer Wirkungskette markieren. Durch korrelative Designs kann letztlich nicht eindeutig geklärt werden, ob Ressourcenaktivierung tatsächlich den Erfolg fördert oder nur mit ihm einhergeht. Letzteres dagegen ist für den klinischen Kontext vielfach und mit dieser Studie erneut auch für den Coachingbereich belegt. Als weitere Hypothese, abgeleitet aus den hier zusammengefassten Befunden, ließe sich Folgende formulieren:

***Die positive Wirkung der Ressourcenaktivierung entfaltet sich insbesondere über den von Grawe dargelegten selbst verstärkenden Prozess. Die Wirkung der Ressourcenaktivierung selbst wird durch rein korrelative Studien dabei aber überschätzt, da sie z.T. nur Folge von vorangegangenen Erfolg ist, der fortwirkt.***

Diese Hypothese müsste in anderen Studien weiter überprüft werden (s. Abschnitt 9). Im Lichte der vorliegenden Ergebnisse ist es auch nicht ganz auszuschließen, dass es sich bei der postulierten positiven Wirkung der Ressourcenaktivierung um einen reinen korrelativen Fehlschluss handelt.

### **8.2.1.2. Wirkfaktoren im psychodramatischen Coaching**

Auf die nicht signifikanten Ergebnisse im Zusammenhang mit Fragestellung 2, sei hier nicht ausführlich eingegangen. Sie lassen sich allein durch die kleinere Stichprobe an psychodramatischen Coachingsitzungen erklären. In der Tendenz bestätigten sie die oben diskutierten Ergebnisse zu Fragestellung 1.

Diese positive Tendenz liefert einen Hinweis darauf, dass der Anspruch der Konsistenztheorie und der Konzeption einer allgemeinen psychologischen Therapie bzw. Intervention gerechtfertigt sein könnte. Die Wirkfaktoren scheinen tatsächlich für mehrere Interventionsmethoden übergreifend zu gelten und damit ein gutes Orientierungs- und Schulengrenzen überschreitendes Kommunikationssystem darzustellen. Diese Hypothese harrt aber weiterhin einer teststärkeren Überprüfung.

### **8.2.1.3. Abschließende Bewertung**

Die Ergebnisse im Gesamtblick bestätigen den Anspruch dieser Arbeit und das Plädoyer von FLAMME (2002), dass sich die differenzierten und weiter fortgeschrittenen Theorien und **Konzepte aus der therapeutischen Forschung** gut für die Forschung im Coachingsetting eignen. Sie bieten offensichtlich einen **fruchtbaren** Boden für Hypothesen, die zu einem vertieften Verständnis der Coachingprozesse führen können.

Die Ergebnisse dieser Studie bestätigen aber darüber hinaus die **Notwendigkeit von kontextspezifischer Forschung**, da einzelne Wirkfaktoren in dem neuen Setting eine andere Bedeutung zu bekommen scheinen.

Die hohe Erfolgsrelevanz der tatsächlichen, vom Klienten berichteten Wirkfaktorenaktivierung stellt außerdem einen Hinweis auf die **allgemeinere Gültigkeit der Konsistenztheorie** dar, die das Fundament für die vier Wirkfaktoren bildet. Sie scheint damit, wie in der Konzeption dieser Arbeit angenommen, über den klinischen Bereich hinauszudeuten und auch zur Erklärung und Veränderung von nicht-pathologischem Verhalten eine Rolle zu spielen.

## **8.2.2. Psychodrama im Coaching**

### **8.2.2.1. Bewertung des Psychodramas im Coaching**

Die psychodramatischen Coachingsitzungen wurden von den Klienten und den Coachs wesentlich besser beurteilt. Dieser Vorteil zeigt sich ebenso in der Beurteilung des Gesamtprozesses, kann dort aber aufgrund der kleineren Fallzahl jedoch nicht statistisch abgesichert werden. Diese bessere Bewertung des Coachings wirkt sich dagegen nicht auf die Beurteilung der Mitarbeitergespräche aus. Einzig aus Sicht der Mitarbeiter zeigt sich ein geringer und nicht signifikanter Vorteil für das Psychodrama.

Diese Ergebnisse lassen sich damit wie folgt zusammenfassen:

**Das Psychodrama hat im Vergleich zu der zweiten Coachingmethode gleichwertig abgeschnitten und wurde darüber hinaus bedeutend besser bewertet.**

Dies ist die **erste bekannte empirische Studie über Psychodrama im Arbeitskontext und** darüber hinaus die erste bekannte empirische Studie **zu monodramatischem Psychodrama**, also Psychodrama im Einzel- und nicht im Gruppensetting. Daher liegen keine Vergleichsstudien vor, die die hier dargestellten Ergebnisse relativieren oder bestätigen könnten. Generell bestätigen diese Ergebnisse jedoch die positiven Beurteilungen, die dem Psychodrama allgemein in den Metaanalysen von KELLERMANN (1987) und GRAWE, DONATI & BERNAUER (1994) gemacht wurden. Die von GRAWE et al. (1994) festgestellte besondere Wirkung im interpersonalen Bereich und die von allen Autoren betonte systemisch orientierte Therapietheorie und –philosophie des Psychodramas sollten diese Interventionsmethode für das Thema Mitarbeitergespräche auch besonders fruchtbar machen.

Mit den gefundenen Ergebnissen wird außerdem die **positive Bewertung des Psychodramas im Coachingsetting** durch SCHREYÖGG (1991 und 1995) und verschiedene andere Autoren empirisch **untermauert** (s. Abschnitt 4.2.6). Nicht so eindeutig bestätigt werden kann die besonders hervorgehobene Bedeutung des Psychodramas für die Bewältigung der Transferproblematik (WEIß 1997). Auch wenn die positive Bewertung im Rahmen eines Transfercoachings vergeben wurde, so hat das Psychodrama dennoch in den Transferkriterien, also den Bewertungen der Mitarbeitergespräche, nicht eindeutig besser abgeschnitten als das Vergleichscoaching.

### **8.2.2.2. Wirkfaktoren des psychodramatischen Transfercoachings**

Die Ergebnisse dieser Studie unterstützen eindeutig die Argumentation von AMELN, GERSTMANN & KRAMER (2004 a), BUER (1996) und SCHREYÖGG (1991), die insbesondere die **Fruchtbarkeit der psychodramatischen Veränderungstheorie und Grundhaltung** hervorheben. Sie betonen die Wachstums- und Ressourcenorientierung (SCHREYÖGG 1995) bzw. den individuellen Pragmatismus des Psychodramas, also die Orientierung an dem, was in der Arbeit des Klienten segensreiche Früchte trägt, sowie Innovation und Flexibilität (BUER 1996). AMELN et al. (2004b) haben außerdem auf die besondere fokussierte Beziehungsqualität verwiesen. Die Autoren betonen dabei nachdrücklich die **gute Passung dieser Ausrichtung zum Kontext der Arbeitswelt**.

Das psychodramatische Coaching wurde von den Teilnehmern eindeutig positiv bewertet und schnitt auch in seiner Transferwirkung gleichwertig ab. Ein differenzierter Blick auf die Wirkfaktorenaktivierung bestätigt die gute Passung des Psychodramas zu den Anforderungen im Coaching fast zu 100%.

**Das Psychodrama aktiviert diejenigen Wirkfaktoren stärker, die sich in den Analysen der ersten Fragestellung als positiv erfolgsrelevant für das Coaching gezeigt hatten.**

Dieser Effekt ist sehr groß in Bezug auf die **Ressourcenaktivierung und** mittel in Bezug auf das **distanzierende Verhalten des Coachs**. Nicht signifikant wird der geringe Vorteil des Psychodramas in Bezug auf das strukturierende Verhalten des Coachs. Diese Ergebnisse decken sich sehr gut mit der oben wiedergegebenen Ar-

gumentation von AMELN et al. (2004), BUER (1996) und SCHREYÖGG (1991)(s.o.). Die beiden psychodramatischen Coachs haben ihren Prozess tatsächlich mehr am Klienten und seinen Ressourcen orientiert. Sie fallen auch durch weniger Belehrung und Skepsis gegenüber dem Klienten auf (s.a. MORENO 2000). Dies spiegelt sich auch in der von allen Perspektiven wesentlich besser beurteilten Coachingbeziehung wider.

***Umgekehrt aktiviert das Psychodrama diejenigen Wirkfaktoren schwächer, die sich als eher hinderlich für den Coachingerfolg gezeigt haben.***

Diese Effekte sind beide klein und beziehen sich auf die Wirkfaktorenskalen ‚Misstrauisches Verhalten des Klienten‘ und (nicht signifikant) auf die Problemaktualisierung. Da das misstrauische Verhalten insbesondere im Zusammenhang mit den psychodramatischen Methoden auftaucht, wird es dort diskutiert (s.u.). Die etwas **geringere Tendenz zur Problemaktualisierung** im Psychodrama muss in einem Punkt differenziert werden, da sich dieser Unterschied in einem Item umdreht: Das Psychodrama aktiviert Themen stärker und bringt sie in das aktuelle Erleben des Klienten. Dieses Ergebnis geht insbesondere auf den Einsatz der psychodramatischen Methoden zurück und deckt sich mit den Erwartungen und der bisherigen Literatur über Psychodrama (s. Abschnitt 4.2). Dass das Psychodrama ansonsten jedoch weniger Probleme aktualisiert, ist eher überraschend. Dieser Unterschied lässt sich auf die beiden Items „Auseinandersetzung fördern“ und „an wunden Punkten rühren“ zurückführen.

Diese beiden Items wiesen zudem besonders negative Zusammenhänge zu der Klientenbewertung der Coachingsitzung auf (s. Ergebnisse Fragestellung 1). Da sich die Psychodramatiker in ihrem Vorgehen offensichtlich stärker auf den Klienten einstellten (s.o.), könnte dies der Grund sein, warum sie auch weniger Probleme in dieser Form aktualisierten. Andererseits könnte sich in dem Ergebnis auch ein Hinweis auf den stärkeren Wachstumsfokus des Psychodramas wieder finden.

***Darüber hinaus finden sich signifikante Unterschiede in Bezug auf die Zielklärung, die vom Psychodrama höher aktiviert, und die Bewältigung, die im Vergleichscoaching stärker fokussiert wurde.***

Beide standen jedoch nicht in systematischem Zusammenhang mit den erhobenen Erfolgsindikatoren. Die **ausgeprägtere Zielklärung** des Psychodramas korrespondiert mit der starken Betonung der Selbstverantwortung, Selbstentscheidung und Flexibilität in der Philosophie des Psychodramas (BUER 1999). Dies könnte dazu führen, dass selbst bei klarem unternehmerischem Auftrag, mehr auf individuelle Ziele fokussiert wird als in anderen Coachings. Wohlgedemerkte bewegt sich dieser Unterschied auf niedrigem Niveau: Im internen Vergleich zeigt sich, dass auch im psychodramatischen Transfercoaching relativ wenig an der Klärung von Zielen gearbeitet wurde.

Der **geringe Bewältigungsfokus** der psychodramatischen Coachs zeigt sich nicht in den von den Klienten berichteten Bewältigungserfahrungen. Eine geringere Bewältigungsaktivierungsarbeit des Coachs führte also zu einer vermehrten Bewältigungsaktivierung beim Klienten. Wie dieser Prozess zu erklären ist, wurde in Abschnitt 8.2.1.1 bereits dargelegt. Interessant ist dennoch, dass psychodramatische Coachs eine etwas geringere Bewältigungsintention und auch in der sichtbaren Arbeit weniger Bewältigung aktiv und direkt aktivieren. Die geringere Bewältigungsaktivierungsarbeit zeigt sich im internen und im externen Vergleich mit dem zweiten Coachingverfahren. Dies korrespondiert zudem mit einem weiteren Ergebnis: Die psychodramatischen Coachs verwendeten nur sehr wenig psychodramatischen Methoden, die in Abschnitt 4.2 der Problembewältigung zugeschrieben wurden: das so genannte

Rollentraining oder Probehandeln, bestehend aus Rollenspiel mit Feedback in der Surplus-Realität (LEUTZ 1974, BUER 1999). Alle drei Methoden wurden getrennt voneinander kaum beobachtet. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass die Potentiale des Psychodramas zur Bewältigungsaktivierungsarbeit in dieser Studie nicht voll ausgeschöpft wurden.

Diese Strategie findet zudem bei GRAWE (1998) eine theoretische Basis. Ihm zufolge reicht bei Klienten mit den nötigen Kompetenzen eine gute Klärungsarbeit bereits aus, um Probleme zu bewältigen. Wird die Diskordanz behoben, so können die vorhandenen Kompetenzen zur Zielerreichung eingesetzt werden und müssen nicht erst antrainiert werden. Es steht fest, dass es sich in diesem Coachingverfahren um sehr kompetente Klienten handelt, die außerdem im Transfercoaching im Besonderen schon themenspezifisch trainiert wurden. Auch in der Sichtung der Coachingkonzeptionen in Abschnitt 4.3.4 ergab sich eine Priorisierung der meisten Autoren für die Klärungsarbeit gegenüber der Bewältigungsarbeit (s. RAUEN 1999, 2000). In der Hypothesenprüfung der ersten Fragestellung zeigten sich dementsprechend auch leicht negative Korrelationen zwischen sichtbarer Bewältigungsarbeit des Coachs und den fünf Erfolgskriterien, die aufgrund des geringen Zusammenhanges jedoch nicht signifikant wurden (s. Abschnitt 7.4.1).

### **8.2.2.3. Einsatz der psychodramatischen Methoden**

Der **begrenzte Einsatz psychodramatischer Methoden der psychodramatischen Coachs** spiegelt den Ansatz und die Argumentation von BUER (2000) wider. BUER schlägt vor, psychodramatische Methoden im Arbeitskontext nur punktuell in einen professionellen, beratenden Dialog einfließen zu lassen (s. Abschnitt 4.2.6). In diesem Lichte beurteilt, ist der Einsatz der psychodramatischen Methoden in dieser Studie schon relativ ausführlich: sie wurden in 441 von 1120 Coachingminuten vom außenstehenden Rater registriert.

### **8.2.2.4. Bewertung der psychodramatischen Methoden**

Die Ergebnisse der fünften Fragestellung relativieren die oben dargestellten Ergebnisse an einem entscheidenden Punkt. Besser bewertet wurden die psychodramatisch ausgebildeten Coachs.

***Diese Bewertung der psychodramatischen Coachs wurde umso schlechter, je mehr konkrete psychodramatische Methoden sie im Coaching eingesetzt haben.***

Dieser Befund ist zwar korrelativ, besteht aber auch noch unter Kontrolle der individuellen Ausgangslage im Coaching und kann daher nicht einfach abgetan werden. Die explorativen Analysen haben gezeigt, dass die negative Bewertung der psychodramatischen Methoden hauptsächlich mit der allgemein weniger gut bewerteten **Problemaktualisierung** einhergeht. Aber auch unter statistischer Kontrolle der Problemaktualisierung werden die psychodramatischen Methoden nicht gut, sondern nur durchschnittlich bewertet.

Dieses Ergebnis widerspricht der Annahme fast aller zitierten Autoren, dass sich insbesondere die psychodramatische Methodik zur Arbeit im Arbeits- bzw. Coachingsetting eignet (s. Abschnitt 4.2.6). Sie unterstützt dagegen die Argumentation von BUER (1996) und SCHREYÖGG (1991), die die **Fruchtbarkeit der psychodramatischen Veränderungstheorie und Grundhaltung** hervorheben (s.o.).

### 8.2.2.5. **Wirkfaktoren der psychodramatischen Methoden**

SCHREYÖGG verweist 1991 bereits auf die Gefahr, durch das Psychodrama im Arbeitskontext Phänomene zu evozieren, die über den Rahmen des Kontraktes hinausgehen. Dies verweist auf das in dieser Studie gefundene Ergebnis, dass die **Problemaktualisierung** mit dem Einsatz psychodramatischer Methoden deutlich steigt und dass Problemaktualisierung generell weniger gut bewertet wurde. Dies scheint der wesentliche **Schwachpunkt** der Psychodramamethoden im Arbeitskontext zu sein.

AMELN et al. (2004 a), SCHREYÖGG (1995) und WEIß (1997) weisen zudem auf die Skepsis hin, die der Einsatz von psychodramatischen Methoden im Arbeitssetting auslösen kann. Auch dies kann durch die Ergebnisse der Fragestellung 5 gut bestätigt werden: Klienten werden mit dem Einsatz psychodramatischer Methoden misstrauischer, auch wenn das distanzierende Verhalten sogar abnimmt. Die **erhöhte Skepsis** scheint also nicht zu stärkerem Widerstand zu führen. In Fragestellung 1 hatte sich erhöhtes Misstrauen der Klienten nicht als hinderlich, sondern tendenziell sogar als förderlicher erwiesen. Im Gegensatz dazu war die Skala ‚Distanzierendes Verhalten‘ des Klienten sehr erfolgsrelevant. Demnach sollte die erhöhte Skepsis nicht negativ überbewertet werden.

### 8.2.3. **Effektivität des Transfercoachings**

#### 8.2.3.1. **Transferwirkung**

**Die von vielen Autoren postulierte Wirksamkeit des Transfercoachings kann mit dieser Studie nicht bestätigt werden. Zentrales Ergebnis der sechsten Fragestellung war, dass die Kontrollgruppe ohne Coaching in ihren eigenen Augen wesentlich bessere Mitarbeitergespräche führte. Die bessere Bewertung der Mitarbeitergespräche in der Coachinggruppe durch die Mitarbeiter wird trotz relativ großem Effekt nicht signifikant.**

Überraschend ist dieser Befund insbesondere, da in den anderen Fragestellungen vielfältige Einflüsse aus dem Coaching auf die Bewertung der Mitarbeitergespräche aus Sicht der Führungskräfte, jedoch nicht auf die Perspektive der Mitarbeiter festzustellen waren. Genau letztere liefert jedoch die einzigen Hinweise dafür, dass das Transfercoaching eine positive Transferwirkung entfaltet.

Dieses Ergebnis widerspricht eklatant den positiven Erwartungen bezüglich der Transferwirkung des Coachings. Diese beruhten auf den theoretischen Überlegungen verschiedener Autoren und der empirischen Studie von OLIVERO (2001), der eine höchst bedeutende Transfersteigerung nach einem Transfercoaching berichtet. Einschränkend muss gesagt werden, dass in seiner Studie ein Vorgesetztencoaching untersucht wurde, das über zwei Monate hinweg wöchentlich stattfand und zudem ein Transferprojekt mit Abschlusspräsentation beinhaltete.

In den Voranalysen der **Gruppenunterschiede vor Beginn der Studie** ergab sich bereits die sehr eingeschränkte Eignung der Kontrollgruppe zur Beurteilung der Coachingwirkung. Sie schätzte sich schon vor Beginn in fast allen Variablen besser ein als die Teilnehmer des Coachings – erstaunlicherweise nicht in dem bisherigen Er-

folg der Mitarbeitergespräche (in Bezug auf die Unternehmensziele), um dessen Optimierung es im Coaching gehen sollte.

Die unterschiedliche Bewertung aus Sicht der Mitarbeiter liefert einen Hinweis dafür, dass es sich bei der positiven Selbsteinschätzung der Kontrollgruppe generell um eine Überschätzung handeln könnte.

### **8.2.3.2. Subjektive Reaktion und Lernerfolgsbewertung**

Ein ganz anderes Bild ergibt sich, wenn nicht die Transferwirkung quasi-experimentell verglichen wird, sondern die **subjektive Reaktion und die subjektive Bewertung des Lernerfolges der Coachingteilnehmer** ausgewertet werden. Aufgrund der Argumentation von BERGMANN (2003), dass der größte Nachteil des Transfercoachings der hohe Personal- und Kostenaufwand sei, wurde der Vergleich mit einem entsprechenden Seminar abgefragt. Bei acht Teilnehmern könnte mit dem gleichen Personalaufwand ein fünfstündiges Transfercoaching oder ein eintägiges Seminar angeboten werden. Bei gleichem Gehalt der Führungskräfte und Seminarleiter entsprechen sich auch die jeweiligen Kosten.

**Vor diese Wahl gestellt würden alle acht Coachingteilnehmer das Coaching dem Seminar vorziehen bzw. ihrem Unternehmen empfehlen. Das Transfercoaching schneidet in allen Skalen bei allen Führungskräften mindestens gleichwertig ab. Besonderer Vorteil des Coachings gegenüber dem Seminar ist erwartungsgemäß die eindeutig höhere Individualität.**

Aber auch der generelle Lernerfolg wird im Coaching wesentlich besser eingestuft. Zu dieser sehr guten abschließenden Bewertung passt auch, dass die einzelnen Sitzungen generell gut bewertet wurden. Keine einzige Sitzung wurde unterhalb der Skalenmitte bewertet: Aus Klientensicht war auf der Skala von 0 bis 4 das Minimum der Gesamtbewertung bei 2,5 Punkten. Auch die Noten für das Gesamtcoaching lagen größtenteils bei einer 2 (von acht Führungskräften wurden des weiteren eine 1, eine 1,5 und eine 2,5 vergeben).

Dieses sehr konsistente Ergebnis korrespondiert mit der generell extrem hohen Kundenzufriedenheit im Coaching, die in allen zitierten Studien gefunden wird (s. Abschnitt 4.3.3). Damit teilen die gecoachten Führungskräfte auch die Ansicht der zahlreichen Autoren, die das Format Coaching für höchst geeignet zur Lösung der Transferproblematik halten (s. Abschnitt 4.5.4).

Ein weiteres Ergebnis dieser Studie spricht eher für die Validität dieser zweiten Interpretation, also der subjektiven Rückmeldung der Coachingklienten: Der signifikante **Zusammenhang zwischen** der vom Klienten berichteten **Wirkfaktorenaktivierung im Coaching und dem Erfolg im kommenden Mitarbeitergespräch** spricht eindeutig für eine Beeinflussung der MAGs durch das Coaching. Es finden sich mehrere Korrelationen über oder knapp unter  $r = 0,5$ . Sollte das Coaching tatsächlich keinen förderlichen Einfluss auf die Mitarbeitergespräche haben, müssten diese Korrelation entweder auf einer kollektiven Fehlattribution und Wahrnehmungsverzerrung der beteiligten Führungskräfte beruhen oder das Coaching müsste im Falle von weniger gut beurteilten Sitzungen deutliche, negative Effekte auf die Mitarbeitergespräche aufweisen. Dies ist aufgrund der aktuellen Forschungslage zum Coaching sehr unwahrscheinlich. JANSEN et al. (2003) kommen nach einer umfassenden Coach- und Klientenbefragung zu dem Schluss, dass negative Effekte sehr selten sind. Auch alle anderen Studien berichten sehr gute Erfolgsquoten und praktisch keine negativen Bewertungen (z.B. BÖNING 1998, STAHL 2000).

Aufgrund der nicht befriedigenden Validität der vorliegenden Studie in Bezug auf diese Fragestellung, ist weitere Forschung nötig, um die Effektivität von Transfercoachings mit Sicherheit zu beurteilen.

## **8.3. Praktische Relevanz und Implikationen der Ergebnisse**

### **8.3.1. Coachs**

Das vielleicht wichtigste Ergebnis für Coachs ist der Fakt, dass erstens ihre Intentionen und auch ihr sichtbares Verhalten in der vorliegenden Studie keine konsistenten Auswirkungen bei dem Klienten zeigen, und dass zweitens die Auswirkungen beim Klienten bedeutende Zusammenhänge zu weiteren Erfolgsindikatoren aufweisen. In der Konsequenz bedeutet dies: Wer als Coach einen möglichst realistischen Eindruck von dem Fortschreiten eines Coachingprozesses erhalten möchte oder in der Selbstevaluation sein Vorgehen reflektieren möchte, der sollte sich nicht auf seine eigenen Einschätzungen verlassen. Anstatt dessen legen die Ergebnisse dieser Studie nahe, dass sich anspruchsvolle Coachs **regelmäßig differenziertes Feedback** von ihren Klienten **einholen** sollten. Der hier verwendete Fragebogen hat sich zudem als sehr kriteriumsvalide gezeigt. Aufgrund seiner Ökonomie und Kürze eignet er sich auch als Standardinstrument.

Das zweite sehr wichtige Ergebnis bezieht sich auf den Zusammenhang zwischen guter Ressourcenaktivierungsarbeit und Coachingerfolg. Die **Ressourcenaktivierungsarbeit** ist mit Sicherheit ein guter **Indikator für Erfolg**, sie geht definitiv mit ihm einher. Sie ist auf jeden Fall Teil des sich selbst verstärkenden Prozesses und wahrscheinlich auch Bindeglied. Die letztere Annahme beruht einerseits auf den theoretischen Überlegungen von GRAWE (1998) und konnte andererseits in dieser Studie nur mit wissenschaftlichen Unsicherheiten belegt werden. Sie sollte aber als Arbeitshypothese so lange dienen, bis sie durch differenziertere Forschung bestätigt oder widerlegt wird. Aufgrund der Ergebnisse dieser Studie lässt sich die Wirkung der Ressourcenaktivierung weiter differenzieren: Es geht nicht darum eine Atmosphäre zu schaffen, in der sich beide Beteiligte wohlfühlen, sondern um eine **kompetente Beziehungsgestaltung und Ressourcenaktivierungsarbeit**, die zur Aktivierung der anderen drei Wirkfaktoren beim Klienten führt: Klärung, Bewältigung und Problemaktualisierung. Dadurch bestärkt ist zu erwarten, dass die Klienten mit deutlich besserer Ausgangslage und Erfolgserlebnissen in das nächste Coaching kommen. Der Beginn der viel gelobten sich selbst verstärkenden Kettenreaktion.

Ein zentraler Bestandteil des Transfercoachings scheint insbesondere die Ermutigung zu neuem Handeln durch Aktivierung von Fähigkeiten, Stärkung des eigenen Kompetenzgefühls, Wertschätzung und Mitgefühl zu sein. Skepsis, Ratschläge und Belehrungen sind eher kontraindiziert. Coachs sollten v.a. **den individuellen Zielen und Anliegen der Klienten folgen**, ihn darin unterstützen **und** den Coachingprozess **begleitend** gut **strukturieren**. Diese Items wiesen den deutlichsten Zusammenhang zu weiterem Erfolg auf.

Ein zweites relevantes Ergebnis für Coachs ergibt sich aus der generell eher schlechter bewerteten Problemaktualisierung. Ein zu starker Problemfokus beim Coach geht tendenziell mit negativen Bewertungen und geringerer Bewältigung beim

Klienten einher. Auch wenn sich keine negativen Effekte im folgenden MAG zeigen, so ist dies doch für die eben beschriebene Kettenreaktion von Bedeutung, da unzufriedenere Klienten mit einer deutlich schlechteren Ausgangslage in das nächste Coaching kommen. Die bisherige Forschungslage spricht dafür, dass in so kurzen Prozessen wie im Coaching nicht genug Zeit besteht, um beispielsweise das nötige Beziehungsfundament für fruchtbare Problemaktualisierung zu schaffen. Daher sollten Coachs **mit Konfrontation und der Arbeit an wunden Punkten sparsam umgehen**. Das gilt in besonderem Maße, wenn die Themen nicht vom Klienten selbst problematisiert werden.

Als viertes Ergebnis der Studie sollte festgehalten werden, dass sich die **psychodramatische Grundhaltung, Veränderungstheorie und Prozessgestaltung** offensichtlich **sehr** gut mit dem eben beschriebenen Vorgehen in Einklang bringen lässt. Sie scheinen **fruchtbare** Coachingarbeit zu ermöglichen. Insbesondere die betonte Individualität, der Wachstums- und Ressourcenfokus unterstützen ein angemessenes Vorgehen im Coaching. Sie führen, im Lichte dieser Studie beurteilt, zu einer wesentlich besseren Coachingbeziehung, zu mehr Bewältigungserfahrungen des Klienten und zu fruchtbareren Problemaktualisierungen. Dieses Vorgehen scheint also sehr kompatibel mit dem im Coaching zentralen Konzept von Hilfe zur Selbsthilfe.

**Vorsicht** ist dagegen **bei dem Einsatz der psychodramatischen Methoden** ange raten, wenn sie eine starke Problemaktualisierung mit sich bringen. Hierbei gelten die obigen Anmerkungen. Trotz der nötigen Vorsicht ist das Misstrauen der Klienten nicht überzubewerten, da es sich als eher förderlich für den Gesamtprozess erwiesen hat. Unabhängig von der Bewertung zeigte sich ein deutliches **Potential** der psychodramatischen Methoden **zur Aktivierung von Themen im Erleben** des Klienten **und zur Klärung von (neuen) interpersonalen Zusammenhängen**. Dieses Potential könnte in anderen Situationen evtl. deutlich fruchtbarer eingebracht werden. Das Potential zur Aktivierung von Bewältigung durch psychodramatische Methoden wurde in dieser Studie nicht ausgeschöpft und kann daher nicht wissenschaftlich beurteilt werden.

### 8.3.2. Coachingklienten

Wichtigstes Ergebnis für Coachingklienten dürfte der Fakt sein, dass ihre Lage vor und nach einer Coachingsitzung einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg des Prozesses zu haben scheint. Aufgrund des kurzen Verlaufes ist es wahrscheinlich auch nur schwer möglich die beschriebene Kettenreaktion zu durchbrechen. Damit spricht einiges dafür, sich bei der Wahl des Coachs **auf seine eigene Bewertung zu verlassen**.

Andererseits hat die Divergenz zu den Bewertungen der Mitarbeiter gezeigt, dass auch für Coachingklienten ein differenziertes **regelmäßiges Feedback aus anderer Perspektive** neue Informationen generieren könnte.

Bei der **Auswahl von Coachs** sollte insbesondere auf ein Vorgehen geachtet werden, dass mit den oben beschriebenen Prozessen kompatibel ist: ein **individuelles, stärkendes, wachstumsorientiertes und nicht zu stark problemorientiertes Vorgehen** scheint mehr von Erfolg gekrönt zu sein. Das psychodramatische Vorgehen hat sich als damit kompatibel erwiesen. Dabei ist aber auch vor einer Überinterpreta-

tion dieser Studie und ihrer Ergebnisse gewarnt. Zum einen sind die gefundenen Zusammenhänge alle weit davon entfernt deterministisch zu sein: die höchsten gemeinsamen Varianzen lagen knapp unter 40 %. Zum anderen wurden in dieser Studie nur drei Coachs und acht Führungskräfte beobachtet und weitere Einschränkungen der Validität diskutiert (s. Abschnitt 8.1). Das heißt, auch Coachs mit anderem Vorgehen sind erfolgreich und könnten evtl. sogar noch erfolgreicher sein. Dazu kann hier allerdings keine empirisch fundierte Aussage gemacht werden.

### 8.3.3. Personalentwicklung

Bei der Auswahl und Bewertung von Coachs und Coachingprozessen gelten erneut die **obigen Implikationen**. Dabei sei noch einmal darauf verwiesen, dass **die Bewertung des Klienten** verstärkt durch die positive Kettenreaktion **erfolgsrelevant** ist.

Die Zusammenhänge zu den Wirkfaktoren legen zudem die Vermutung nahe, dass **Coaching v.a. dem hilft, dem es angeboten wird**. Die Bewertungen der Mitarbeiter scheinen weitgehend unbeeinflusst von dem, was im Coaching passiert.

**Coaching** wird von seinen Teilnehmern **sehr gut bewertet**, auch wenn die tatsächliche Transferwirkung weiterhin als weniger gut belegt gelten muss. Dies ist ein deutliches Manko, dass weiterer Forschung bedarf.

Führungskräfte, die ein Coaching in Anspruch nehmen, scheinen sich selbst gegenüber kritischer, was nicht unbedingt mit der Bewertung durch ihre Kollegen korrespondiert. Dies sollte den negativen Beigeschmack von Coaching weiter reduzieren, der ihm manchmal anhaftet. Die **Coachingklienten** dieser Studie erscheinen **anspruchsvoller aber nicht schlechter**.

Generell sind die Aussagen der Studie zu diesem Abschnitt mit deutlich größerer Unsicherheit belastet und erfordern daher weitere Forschung.

In Bezug auf den **Einsatz von Transfercoaching nach Seminaren** zur Verbesserung des Anwendungserfolges können auf Basis dieser Untersuchung leider keine eindeutigen Aussagen gemacht werden. Sicher ist, dass die beteiligten Führungskräfte ein solches Angebot sehr schätzen und auch im Vergleich mit dem Seminarformat eindeutig bevorzugen. Die tatsächliche Transferwirkung kann mit dieser Studie jedoch keinesfalls empirisch untermauert werden. Um weitere Erfahrungen zu generieren, kann der explorative Einsatz jedoch durchaus empfohlen werden. Als Basis dafür kann auch die vielversprechende Bewertung in der Literatur gelten.

## 9. Ausblick

**Einzelne Forschungsarbeiten können nie ausreichend Sicherheit für eine gut fundierte Praxis liefern**, da sie immer mit spezifischen Validitätsbeschränkungen belegt sind. Da es sich bei dieser Studie in allen wesentlichen Fragen um eine explorative Studie gehandelt hat und nur wenig bis gar keine vergleichbaren Vorgängerstudien existieren, die Ergebnisse untermauern oder relativieren könnten, gilt diese Unsicherheit in besonderem Maße.

Dennoch hat die Studie insbesondere für die ersten beiden Themenkomplexe interessante und viel versprechende Hinweise liefern können, die weitere Aufmerksamkeit wert wären. In Bezug auf den dritten Themenkomplex, die Evaluation des Transfercoachings, war die Validität dieser Studie zu schwach um fundierte, praktische Anregungen zu geben. Aufgrund der in diesem Fall viel versprechenden, theoretischen Überlegungen scheint weitere Forschung auch in diesem Fall interessante Ergebnisse zu versprechen.

Aufgrund der Ergebnisse dieser Studie bieten sich folgende Untersuchungen an.

### 9.1. Wirkfaktorenorientierte Prozessforschung

#### 9.1.1. Allgemeine Prozessforschung

Es existieren vielfältige korrelative Studien zur wirkfaktorenorientierten Prozessforschung im klinischen Bereich und mit dieser Studie auch eine im Coachingsetting. Auf dieser Basis wäre es dringend geboten, die relativ konsistenten Ergebnisse einer **kausalitätstestenden Forschung** zu unterziehen. Beispielsweise könnten Coachs oder Therapeuten durch gezielte Instruktionen zu eindeutig ressourcenorientierter Arbeit angehalten werden und die Ergebnisse mit nicht instruierten Coachs oder Therapeuten verglichen werden. In ähnlicher Weise könnte der Effekt einer Coach- oder Therapeutenschulung zu kompetenter Ressourcenorientierung überprüft werden. Als Alternative zu entsprechenden **experimentellen Ansätzen** könnten sich auch intelligente **pfadanalytische Designs** anbieten, die die Entwicklung z.B. der ersten Sitzungen differenziert analysieren könnten, um das Verständnis für die kausale Entstehung und die Dynamik des sich selbst verstärkenden Prozesses zu vertiefen.

Generell scheint es empfehlenswert zu sein, bei der Prozessforschung **zwischen der Wirkfaktorenaktivierung beim Klienten, der sichtbaren Aktivierungsarbeit seitens des Coachs und seiner Intention zu unterscheiden**. Geschieht dies nicht, so können aufgrund der starken Diskrepanzen zwischen diesen drei Konstrukten fehlerhafte theoretische Modelle und verwirrende praktische Implikationen resultieren, die letztlich in unfruchtbaren Interventionen münden. Als Beispiel sei die Beziehungsgestaltung genannt, die im Lichte dieser Studie zwar kompetent gestaltet werden sollte, dennoch sollte das Ziel des Coachs nicht eine Beziehung darstellen, in der sich sein Klient wohl fühlt. Dieser wichtige Unterschied kann nur durch die Unterscheidung der drei Konstruktebenen bzw. –perspektiven entdeckt und weiter erforscht werden.

Als methodischer Hinweis dieser Studie könne gewertet werden, dass sich die Zusammenhänge generell auf **höherem Aggregationsniveau** präzisieren. Der Zusammenhang zwischen Wirkfaktorenaktivierungsarbeit und Sitzungsbewertungen war höher, wenn die Wirkfaktorendaten auch auf Sitzungsebene aggregiert wurden. Der beobachtete Korrelationsanstieg hat die gesunkene Teststärke nicht ganz ausgeglichen. Dennoch ist dieses Vorgehen methodisch korrekter, da die Daten weniger gegenseitige Abhängigkeiten aufweisen. Damit sind die gefundenen Effektstärken auch realistischer.

### 9.1.2. Prozessforschung im Coachingsetting

Da es sich bei dieser Studie um die erste empirische Prozessstudie im Coaching handelt, bedürfen die Ergebnisse zunächst der **Replikation**. Andere Untersuchung mit anderen Coachs, Coachingmethoden, Führungskräften oder Themen könnten zu anderen Ergebnissen führen und damit die empirische Basis für das Prozessverständnis im Coaching verbreitern und vertiefen.

Generell scheint der **wirkfaktorenorientierte Ansatz sehr Erfolg versprechend** zu sein und kann damit weiter empfohlen werden: Die großen, hier berichteten Effektstärken sind eindeutig relevant und bedeutend. Der hohe Erhebungs- und Ratingaufwand scheint sich auszuzahlen.

Auch die **Unterscheidung zwischen subjektiver Reaktion** des Beteiligten **und Transferwirkung** scheint relevant zu sein, insbesondere wenn die Transferwirkung nicht vom Coachingklienten selbst beurteilt wird. Zur Beurteilung der Transferwirkung wäre es interessant, neben den beiden Betroffenenperspektiven auch eine Beobachterperspektive zu erheben (s. Abschnitt 9.3).

## 9.2. Psychodrama im Coaching

Psychodrama scheint mit den Anforderungen im Coaching sehr gut kompatibel. Auch dieser Befund ist auf empirischer Basis neu und bedarf daher der **Replikation** unter anderen Bedingungen und mit anderen Stichproben.

Interessant wäre zudem zu prüfen, ob es sich bei dieser **Passung** um einen positiven **Zufall** handelt **oder** einen **systematischen Effekt** in dem Sinne, dass Psychodramatiker sensibler auf die Anforderungen des Settings bzw. der Klienten reagieren. Letzteres wäre genau im Sinne der von GRAWE (1998) geforderten individuellen Ausrichtung des Wirkfaktoreneinsatz auf Lage und Klient. Dies kann jedoch aufgrund dieser Studie nicht entschieden werden. Zur Unterscheidung wären Studien in anderen Kontexten nötig, die andere Anforderungen stellen. Dann wäre ersichtlich, ob sich die Schwerpunkte des Psychodramas mit den Anforderungen verschieben. Andererseits könnten einzelne Coachingprozesse von Klienten unersucht und der spezifische Wirkfaktoreneinsatz pro Klient mit dem Wirkfaktorenerfolg pro Klient verglichen werden.

Weiterer Forschung bedarf es außerdem zu den **Bewertungen und Potentialen der psychodramatischen Methoden**. Einerseits ist eine Vielzahl von Techniken weiterhin empirisch unerforscht, da sie auch in dieser Studie nicht beobachtet werden konnte. Diese könnten gezielt in zukünftige Studien einbezogen werden. Anderer-

seits wäre es darüber hinaus interessant zu prüfen, ob es sich bei der negativen Bewertung der meisten psychodramatischen Methoden um einen korrelativen Fehlschluss handelt oder diese tatsächlich kausal interpretiert werden muss. Aufschluss darüber könnten beispielsweise gezieltere Klientenbefragungen geben.

Zur **allgemeineren Bewertung der psychodramatischen Methoden** wäre es zudem notwendig, diese in einem Kontext zu untersuchen, in dem Problemaktualisierung von vorneherein weniger negativ bewertet bzw. optimaler Weise sogar angestrebt wird.

Ein interessanter Nebenaspekt könnte die vom Psychodrama ausgelöste **Skepsis** sein, die sich generell als förderlich für den Coachingprozess gezeigt hat. Hier wäre genauer zu untersuchen, ob die förderliche Wirkung dieser sichtbaren Skepsis darin beruhte, dass sie den Coach veranlasste, weniger psychodramatische Methoden einzusetzen und damit die Problemaktualisierung wieder zu reduzieren.

### 9.3. Transfercoaching

An erster Stelle sind zur Beurteilung des aus Sicht der Literatur viel versprechendem Transfercoaching **validere Evaluationsstudien** zu wünschen. Für weitere Evaluationsstudien im Bereich Coaching wäre es zentral, von vorneherein auf Kontrollgruppen zu verzichten, die auf freiwilliger Coachingteilnahme beruhen. Durch dieses quasi-experimentelle Design scheinen zu starke Unterschiede in den Gruppen zu entstehen, die daher im Nachhinein nicht mehr verglichen werden können. Bei sehr großen Stichproben wäre es evtl. möglich, diese Unterschiede statistisch zu kontrollieren. Am geeignetsten erscheinen dennoch **experimentelle Prä-Post-Designs**, bei denen unterschiedliche Veränderungen am eindeutigsten auf das Coaching zurückgeführt werden könnten. Dabei sollten die Prä-Messungen und Post-Messungen möglichst identisch sein, da selbst so geringe Unterschiede, wie in dieser Studie, die Vergleichbarkeit erschweren<sup>13</sup>.

Generell scheint die **Unterscheidung zwischen subjektiver Reaktion** des Beteiligten **und Transferwirkung** sehr relevant zu sein, insbesondere wenn die Transferwirkung nicht vom Coachingklienten selbst beurteilt wird. Zwischen diesen Variablen haben sich in der vorliegenden Studie deutliche Diskrepanzen gezeigt (s.a. HOLLING & LIEPMANN 1998).

Zur Beurteilung der Transferwirkung wäre es außerdem interessant, neben den beiden Betroffenenperspektiven auch eine **außenstehende Beobachterperspektive** zu erheben. Dadurch könnte der Effekt des Coachings besser differenziert und beurteilt werden, ob es sich dabei tatsächlich hauptsächlich um eine gestiegene Selbstzufriedenheit handelt oder ob das Coaching auch für Außenstehende nachvollziehbare weniger subjektive Veränderungen zeigt. Insbesondere zum Vergleich von verschiedenen Coachingmethoden oder –strategien wäre eine solche objektivere Perspektive zur Evaluation wertvoll.

Für die unternehmensinterne Vermarktung und das öffentliche Bild von Coaching könnte zudem interessant sein, zu **überprüfen, ob sich Coachingteilnehmer tatsächlich weniger überschätzen** als Führungskräfte, die ein angebotenes Coaching

---

<sup>13</sup> Die einmalige Messung des bisherigen Erfolges im Mitarbeitergespräch der Erstuntersuchung zeigte in dieser Studie nur einen sehr geringen Zusammenhang zu den Erfolgsmessungen in den verschiedenen Mitarbeitergesprächen nach dem Coaching. Daher war die Eignung dieser Prä-Messung stark eingeschränkt.

ablehnen – in anderen Worten, ob sich das Ergebnis dieser Studie bestätigen lässt, dass Coachingteilnehmer sich selbst gegenüber zwar kritischer sind, von anderen Kollegen bzw. ihren Mitarbeitern aber mindestens gleich gut beurteilt werden.

*Alles sollte so einfach wie  
möglich gemacht werden,  
aber nicht einfacher.*

Albert Einstein.

## 10. Literaturverzeichnis

An dieser Stelle ist nur die in der Diplomarbeit zitierte Literatur angegeben:

- ❖ AMELN, F. VON, GERSTMANN, R. & KRAMER, J. (2004a). Psychodrama in Personal- Team- und Organisationsentwicklung. In: Ameln, F. von, Gerstmann, R. & Kramer, J. (Hrsg.), *Psychodrama* (S. 455-466). Heidelberg: Springer.
- ❖ AMELN, F. VON, GERSTMANN, R. & KRAMER, J. (2004b). Wirkfaktoren des Psychodramas. In: Ameln, F. von, Gerstmann, R. & Kramer, J. (Hrsg.), *Psychodrama* (S. 525-540). Heidelberg: Springer.
- ❖ AMELANG, M. & ZIELINSKI, W. (1997). *Psychologische Diagnostik und Intervention*. Berlin: Springer.
- ❖ ANDERS, S. (2002). Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung im Coaching: konzeptionelle und inhaltliche Überlegungen zur Qualität der Einzelberatung von Führungskräften. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 2, 101-118.
- ❖ BENDER, W. (1982). Gruppentherapie (Psychodrama) bei schizophrenen Patienten. In Helmchen, Linden, Rüger, *Psychotherapie in der Psychiatrie* (S. 116-123). Berlin: Springer.
- ❖ BERGIN, A.E. & GARFIELD, S.L. (1994). *Handbook of Psychotherapy and behavior change*. New York: Wiley.
- ❖ BALDWIN & FORD (1988). Transfer of training: a review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41, 63-105.
- ❖ BERGMANN, G. (2003). Bildungscontrolling – Transfer – Evaluation. In Hofmann, L. & Regnet, E. (Hrsg.), *Innovative Weiterbildungskonzepte: Trends, Inhalte und Methoden der Personalentwicklung in Unternehmen*. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- ❖ BERGMANN, B. & SONNTAG, K. (1999). Transfer: Die Umsetzung und Generalisierung erworbener Kompetenzen in den Arbeitsalltag. In K. Sonntag, *Personalentwicklung in Organisationen: psychologische Grundlagen, Methoden, Strategien*. Göttingen: Hogrefe.
- ❖ BLEICHENBACHER, M. & PREISWERK, V. (1998). *Interpersonelle Psychotherapie, multimodale Verhaltenstherapie, dialektisch-behaviorale Therapie: Analyse und Vergleich von Wirkmechanismen*. Unveröffentl. Lizentiatsarbeit, Universität Bern
- ❖ BÖNING, UWE (2000). Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungsinstrumentes. Eine 10-Jahres-Bilanz. In: Rauen, Christoph (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (S. 17-40). Göttingen: Hogrefe.

- ❖ BORTZ, J. (1993). *Statistik: Für Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer.
- ❖ BORTZ, J. (1999). *Statistik für Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer.
- ❖ BORTZ, J & DÖRING, N. (1995). *Forschungsmethoden und Evaluation*. Berlin: Springer.
- ❖ BORTZ, J & DÖRING, N. (2001). *Forschungsmethoden und Evaluation*. Berlin: Springer.
- ❖ BRANDSTAETTER, E. (1999). Konfidenzintervalle als Alternative zu Signifikanztests. *Methods of Psychological Research*, 4, 33-46.
- ❖ BRONNER, R., SCHRÖDER, W. (1983). *Weiterbildungserfolg*. München: Carl Hanser Verlag.
- ❖ BUER, F. (1996). Psychodramatische Supervision. *Psychodrama*, 29, 81-92.
- ❖ BUER, F. (1999). *Lehrbuch der Supervision*. Münster: Votum.
- ❖ BUER, F. (2000). Psychodramatische Supervision der Bildungsarbeit. In: T. Wittinger (Hrsg.), *Psychodrama in der Bildungsarbeit* (S. 106-128). Mainz: Matthias-Gründewald-Verlag.
- ❖ BUNDESMINISTER FÜR BILDUNG UND WISSENSCHAFT (1990). *Betriebliche Weiterbildung - Forschungsstand und Forschungsperspektiven: zwei Gutachten*. Bad Honnef : Bock.
- ❖ CASPAR, F., ROTHENFLUH, T. & SEGAL, Z. (1992). The appeal of connectionism for clinical psychology. *Clinical Psychology Review*, 12, 719-762.
- ❖ COOK, T.D. & CAMPBELL, D.T. (1979). *Quasi-Experimentation. Design and analysis issues for field settings*. Chicago: Rand Mc Nally.
- ❖ DICK, A., GRAWE, K. REGLI, D., HEIM, P. (1999). Was sollte ich tun, wenn...? *Verhaltenstherapie & psychosoziale Praxis*, 31 (2), 253-379.
- ❖ DOPFER, W. (2000). Die Führungskraft als Coach: Erfolgsfaktor im Vertrieb. *Personalführung*, 4, 60-64.
- ❖ ERLACHER-FARKAS, B., JORDA, C. (1996). *Monodrama: heilende Begegnung*. Wien: Springer.
- ❖ FAHRENBERG, J., KLEIN, C., PEPER, M. & ZIMMERMANN, P. (1999). *Versuchsplanung: Begleittext zur Übung „Versuchsplanung“*. Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.
- ❖ FATZER, G. (1980). Transfer in der Arbeit mit Gruppen. *Gruppendynamik*, 11 (3), 243-259.
- ❖ FIEGE, R., MUCK, P., SCHULER, H. (2001). Mitarbeitergespräche. In Schuler (Hrsg.): *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 433-482). Göttingen: Hogrefe.

- ❖ FISCHER, R., GEHM, T. (1990). Persönlichkeitsänderung durch Training von Psychotechniken?. *Report Psychologie*, 10, 24-32.
- ❖ FLAMME, N. (2002). Coaches – Gurus in Nadelstreifen? Eine empirisch-wissenschaftliche Orientierung im Coaching, begründet aus der Psychotherapieforschung. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 3, 205-215.
- ❖ GASSMANN, D. & GRAWE (2003). *Die Messung intrapersonaler Ressourcen im Therapieprozess: Ergebnisse der Mikroprozessanalyse KMP*. Unveröffentl. Artikel, Universität Bern.
- ❖ GEBERT, D. (1995). Intervention in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie* (S. 481-493). Bern: Huber.
- ❖ GRAWE, K. (1976). *Differentielle Psychotherapie. Indikation und spezifische Wirkung von Verhaltenstherapie und Gesprächstherapie*. Bern: Hans Huber.
- ❖ GRAWE, K. (1996). Klärung und Bewältigung: Zum Verhältnis der beiden wichtigsten therapeutischen Veränderungsprinzipien. In: H.S. Reinecker & D. Schmelzer, *Verhaltenstherapie, Selbstregulation, Selbstmanagement: Frederick H. Kanfer zum 70. Geburtstag* (49-74). Göttingen: Hogrefe.
- ❖ GRAWE, K. (1998). *Psychologische Therapie*. Göttingen: Hogrefe.
- ❖ GRAWE, K. (1999 a). Gründe und Vorschläge für eine Allgemeine Psychotherapie. *Psychotherapeut*, 44, 350-359.
- ❖ GRAWE, K. (1999 b). Wie kann Psychotherapie noch wirksamer werden? *Verhaltenstherapie & psychosoziale Praxis*, 31 (2), 185-199.
- ❖ Grawe, K. (1999 c). Allgemeine Psychotherapie: Leitbild für eine empiriegeleitete psychologische Therapie. In Wagner, R & Becker, P. (Hrsg.), *Allgemeine Psychotherapie* (S. 117-168). Göttingen: Verlag für Psychologie.
- ❖ GRAWE, K., CASPAR, F. & AMBÜHL, H. (1990 a). Die Berner Therapievergleichsstudie: Prozessvergleich. *Zeitschrift für Klinische Psychologie*, 19 (4), 316-337.
- ❖ GRAWE, K., CASPAR, F. & AMBÜHL, H. (1990 b). Die Berner Therapievergleichsstudie: Wirkungsvergleich und differentielle Indikation. *Zeitschrift für Klinische Psychologie*, 19 (4), 338-361.
- ❖ GRAWE, K., DONATI, R., BERNAUER, F. (1994). *Psychotherapie im Wandel: Von der Konfession zur Profession*. Göttingen: Hogrefe.
- ❖ GRAWE, K., REGLI, D. & SCHMALBACH, S. (1994). Cubus-Analyse. Unveröffentl. Ratinginstrument, Universität Bern.
- ❖ GRAWE, K., REGLI, D., SMITH, E., DICK, A. (1999). Wirkfaktorenanalyse – ein Spektroskop für die Psychotherapie. *Verhaltenstherapie & psychosoziale Praxis*, 31 (2), 201-255.

- ❖ GROSSE-HOLTFORTH, M. & GRAWE, K. (2000). Fragebogen zur Analyse Motivationaler Schemata (FAMOS). *Zeitschrift für Klinische Psychologie*, 29(3), 170-179.
- ❖ GROSSE-HOLTFORTH, M. & GRAWE, K. (2002). *Konflikt Diagnostik aus der Perspektive der Konsistenztheorie*. Unveröffentl. Artikel, Universität Bern.
- ❖ GROSSE-HOLTFORTH, M. & GRAWE, K. (eingereicht). *Der Inkongruenzfragebogen (INK) – ein konsistenztheoretisch konzipiertes Instrument zur Messung der Befriedigung menschlicher Grundbedürfnisse*. Unveröffentl. Fragebogen, Universität Bern.
- ❖ HARTWANGER, E. (1996). Cubus-Analyse. Unveröffentl. Dipl.arbeit, Universität Bern.
- ❖ HEß, T. ROTH, W. (2001). *Professionelles Coaching*. Heidelberg: Asanger.
- ❖ HOLLING, H, & LIEPMANN, D. (1998). Personalentwicklung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 285-316). Bern: Huber.
- ❖ HOSSIEP. R. & PASCHEN, M. (1998). *Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- ❖ JANSEN, A., MÄTHNER, E. & BACHMANN, T. (2003). Evaluation von Coaching. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 3, 245-254.
- ❖ JOYCE & SHOWERS (1981). Transfer of training: The contribution of “coaching “. *Journal of Education*, 163 (2),163-172.
- ❖ JÜSTER, M., HILDENBRAND, C.D., PETZOLD, H.G. (2002). Coaching in der Sicht von Führungskräften – eine empirische Untersuchung. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (S.45-66). Göttingen: Hogrefe.
- ❖ KAMPA-KOKESCH, S. & ANDERSON, M. (2001). Executive Coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 53 (4), 205-228.
- ❖ KAMPA, S. & WHITE, R. (2002). The Effectiveness of Executive Coaching: What We Know and What We Still Need to Know. In: *Handbook of organizational consulting psychology* (S. 139-158). San Francisco: Jossey-Bass.
- ❖ KELLERMANN, P.F. (1987). Outcome Research in classical psychodrama. *Small-Group-Behavior*, 18 (4), 459-469.
- ❖ KEßLER, B.H. (1992). Daten aus Beobachtungen. In R.S. Jäger & F. Petermann (Hrsg.), *Psychologische Diagnostik*, (S. 429-439). Weinheim: Beltz/PVU.
- ❖ KIRESUK, T., SMITH, A., CARDILLO, J. (1994). *Goal Attainment Scaling: Applications, theory, and measurement*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- ❖ KIRKPATRICK, D.L. (1960). *Techniques for evaluating training programs*. *Journal of the American Society of Training Directors*, 14, 13-18, 28-32.

- ❖ KIRKPATRICK, D.L. (1976). Evaluation of training. In R.I. Craig (Eds.), *Training and evaluation handbook* (S. 87-112). NEW YORK: MCGRAW-HILL.
- ❖ KRAPP, A. & WEIDENMANN, B. (1999). Entwicklungsförderliche Gestaltung von Lernprozessen – Beiträge der Pädagogischen Psychologie. In K. Sonntag, *Personalentwicklung in Organisationen: psychologische Grundlagen, Methoden, Strategien*. Göttingen: Hogrefe.
- ❖ KRÜGER, R. (2000). Begegnung als Rahmen psychodramatischen Denkens und Handelns in der Einzeltherapie. *Psychodrama*, 1, 65-90.
- ❖ LAMMERS, F. (2000). Personalentwicklung „off the job“. In M. Kleinmann & B. Strauß (Hrsg.), *Potentialfeststellung und Personalentwicklung*. Göttingen: Hogrefe.
- ❖ LEMKE, S.G. (1995). *Transfermanagement*. Göttingen: Hogrefe.
- ❖ LEUTZ, G. (1974). *Psychodrama. Theorie und Praxis*. Berlin, Heidelberg, New York.
- ❖ LIENERT & RAATZ (1998). *Testaufbau und Testanalyse*. Weinheim: Beltz.
- ❖ LOOSS, W. (1997). *Unter vier Augen*. Landsberg: verlag moderne industrie.
- ❖ METZLER, P. & KRAUSE, B. (1997). Methodischer Standard bei Studien zur Therapieevaluation. *Methods of psychological Research*, 3, 55-67.
- ❖ MEYER-ANUTH, D. (1995). Das Psychodrama als Interventionstechnik im Führungstraining: Ein handlungstheoretischer Ansatz. *Psychodrama*, 8 (1), 29-41.
- ❖ MORENO, J.L. (1954). *Die Grundlagen der Soziometrie*. Köln-Opladen: Westdeutscher Verlag.
- ❖ MORENO, J.L. (1973). *Gruppenpsychotherapie und Psychodrama*. Stuttgart: Thieme.
- ❖ MORENO, J.L. (2000). Die Spontaneitätstheorie des Lernens. In: T. Wittinger (Hrsg.), *Psychodrama in der Bildungsarbeit* (S. 240-246). Mainz: Matthias-Gründewald-Verlag.
- ❖ OFFERMANN, M. (2003). *Braucht Coaching einen Coach? Eine evaluative Pilotstudie*. Unveröffentl. Diss., Universität Osnabrück.
- ❖ OLIVERO, G. (2001). Executive Coaching as a Transfer of Training Tool: Effects on Productivity in a Public Agency. *Public Personnel Management*, 26 (4), 461-469.
- ❖ PETZOLD, H. (1985). *Psychodrama-Therapie*. Paderborn: Junfermann.
- ❖ PSYCHOTHERAPEUTISCHE PRAXISSTELLE DER UNIVERSITÄT BERN (2000 a). *Patientenstundenbogen*. Unveröffentl. Fragebogen, Universität Bern.

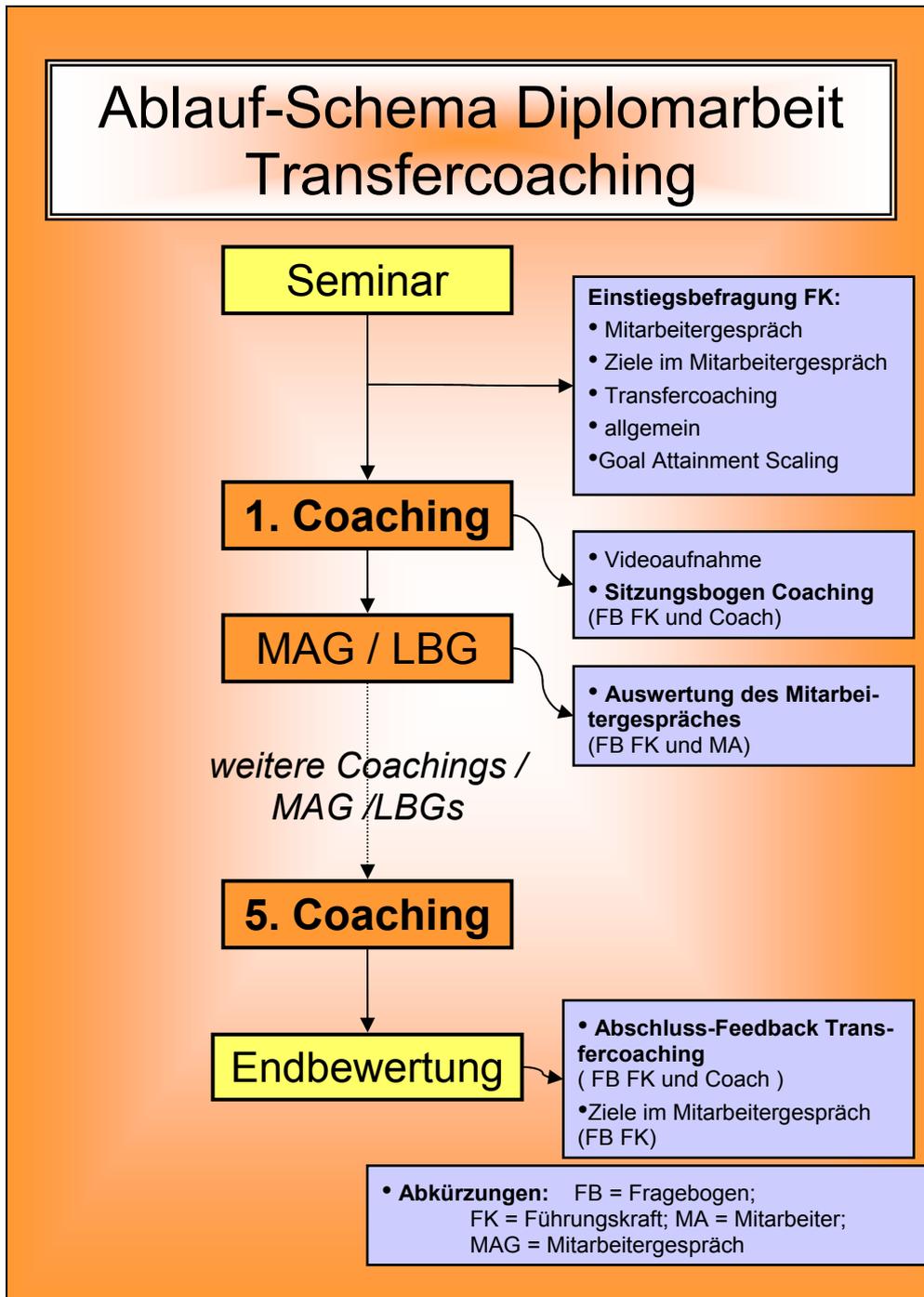
- ❖ PSYCHOTHERAPEUTISCHE PRAXISSTELLE DER UNIVERSITÄT BERN (2000 b). *Therapeutenstundenbogen*. Unveröffentl. Fragebogen, Universität Bern.
- ❖ PSYCHOTHERAPEUTISCHE PRAXISSTELLE DER UNIVERSITÄT BERN (2000c). *Fragebogen Striving Instrumentality Matrix (SIM-B)*. Unveröffentl. Fragebogen, Universität Bern.
- ❖ RAUEN, C. (1999). *Coaching: innovative Konzepte im Vergleich*. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- ❖ RAUEN, C. (2000). *Handbuch Coaching*. Göttingen: Hogrefe.
- ❖ 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.
- ❖ RENKL, A. (1996). Träger Wissen: Wenn Erlerntes nicht genutzt wird. *Psychologische Rundschau*, 47, 78-92.
- ❖ ROHRMANN, B. (1978). Empirische Studien zur Entwicklung von Antwortskalen für die sozialwissenschaftliche Forschung. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 9, 222-245.
- ❖ ROSSI, P.H., FREEMAN, H.E. & HOFFMANN, G. (1988). *Programm-Evaluation*. Stuttgart: Enke.
- ❖ SCHALLER, R. (2001). *Das große Rollenspiel-Buch: Grundtechniken, Anwendungsformen, Praxisbeispiele*. Basel: Beltz.
- ❖ SCHMIDT, B. (1978). *Selbsterfahrung im Psychodrama als Methode der Sozialtherapie für Studenten. Grundsätzliches und Empirisches*. Inaugural-Dissertation. Julius-Maximilians-Universität zu Würzburg.
- ❖ SCHMIDT, T. (2003). *Coaching – Eine empirische Studie zu Erfolgsfaktoren bei Einzelcoaching*. Unveröffentl. Dipl.arbeit, TU Berlin.
- ❖ SCHREYÖGG, A. (1991). Das Psychodrama. In A. Schreyögg, *Supervision - Ein integratives Modell: Lehrbuch zu Theorie & Praxis* (S. 337-384). Paderborn: Junfermann.
- ❖ SCHREYÖGG, A. (1995). *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung*. Frankfurt/M: Campus.
- ❖ SMITH, E. & GRAWE, K. (2000). Die Rolle der Therapiebeziehung im therapeutischen Prozess: Gefahren und Chancen. *Verhaltenstherapie und Verhaltensmedizin*, 21 (4) 421-438.
- ❖ SMITH, E. & GRAWE, K. (2003). What makes psychotherapy sessions productive.? A new approach to bridging the gap between process research and practice. *Clinical psychology and psychotherapy*, 10, 275-285.

- ❖ SMITH, E. & GRAWE, K. (im Druck). *Which therapeutic mechanisms work when? A Step forwards the formulation of empirically validated guidelines for therapists' session-to-session decisions.* Accepted for publication in *Clinical Psychology & Psychotherapy*.
- ❖ SMITH, E., GRAWE, K., REGLI, D. & DICK, A. (1998). *Wirkfaktorenanalyse (WIFA): Ein Ratinginstrument zur Einschätzung des Psychotherapieprozesses.* Unveröffentl. Ratingmanual, Universität Bern.
- ❖ SMITH, E., REGLI, D., GRAWE, K. (1999). Wenn Therapie weh tut: Wie können Therapeuten zu fruchtbaren Problemaktualisierungen beitragen? *Verhaltenstherapie & psychosoziale Praxis*, 31 (2), 227-251.
- ❖ SONNTAG, K. (1989). *Trainingsforschung in der Arbeitspsychologie : berufsbezogene Lernprozesse bei veränderten Tätigkeitsinhalten.* Bern : Stuttgart.
- ❖ SONNTAG, K. & STEGMAIER, R. (2001). Verhaltensorientierte Verfahren der Personalentwicklung. In Schuler (Hrsg.): *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 265-288). Göttingen: Hogrefe.
- ❖ STAHL, G. & MARLINGHAUS, R. (2000). Coaching von Führungskräften: Anlässe, Methoden, Erfolg. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 4, 199-207.
- ❖ STOCK, R. (2002). Coaching von Führungskräften: Mit System zum Erfolg. *Personal*, 8, 30-37.
- ❖ THIERAU-BRUNNER, H., STANGEL-MESEKE, M., WOTTAWA, H. (1999). Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen. In K. Sonntag, *Personalentwicklung in Organisationen: psychologische Grundlagen, Methoden, Strategien.* Göttingen: Hogrefe.
- ❖ THÖLE, I. (2003). *Wirksamkeit von Coachingprozessen.* unveröffentl. Dipl.arbeit, Justus-Liebig-Universität Gießen.
- ❖ TSCHUSCHKE, V. & ANBEH, T. (2003). *Therapieeffekte ambulanter Psychodrama-Gruppenbehandlung – Ergebnisse der PAGE-Studie.* Unveröffentl. Artikel, Universität Köln.
- ❖ WASYLYSHYN, K.M. (2003). Executive Coaching: An Outcome Study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55 (2), 94-106.
- ❖ WEGNER, M. (2002). *Personale Entwicklungsprozesse im Management: 360-Grad-Feedback und Coaching von Führungskräften.* Münster: Waxmann.
- ❖ WEIß, R. (1997). Psychodramatische Supervision als Passage in Personalentwicklungsmaßnahmen. *Organisationsberatung – Supervision – Clinical Management* 4, 331-344.
- ❖ WEXLEY, N.K. (1984). Personnel training. *Annual Review of Psychology*, 35, 519-551.

- ❖ WIENER, R. (2001). *Soziodrama praktisch: Soziale Kompetenzen szenische vermitteln*. München: InScenario Verlag.
- ❖ WILKER, F.W. (1995). *Supervision und Coaching: aus der Praxis für die Praxis*. Bonn: Dt. Psychologen-Verlag.
- ❖ WILKENING, O.B. (1986). Bildungscontrolling. *Personalwirtschaft*, 11, 453-459.
- ❖ WIRTZ, M., CASPAR, F. (2002). *Beurteilerübereinstimmung und Beurteilerreliabilität*. Göttingen: Hogrefe.
- ❖ WOLLSCHING-STROBEL, P. (2000). Führungskräfte-Training und -entwicklung im Profitbereich. In: T. Wittinger (Hrsg.), *Psychodrama in der Bildungsarbeit* (S. 87-105). Mainz: Matthias-Gründewald-Verlag.
- ❖ WOLLSCHING-STROBEL, P. & FRINGS, L. (1995). Erfahrungen aus der psychodramatischen Arbeit mit Führungskräften. *Psychodrama*, 8 (1), 5-16.
- ❖ WOTTAWA, H. & THIERAU, H. (1998). *Lehrbuch Evaluation*. Bern: Huber.
- ❖ ZEINTLINGER-HOCHREITER, K. (1996). *Kompendium der Psychodrama-Therapie: Analyse, Präzisierung und Reformulierung der Aussagen zur psychodramatischen Therapie nach J L. Moreno*. Köln: inScenario.

## 11. Anhang

### 11.1. Ablaufplan



## **11.2. Instruktionen und Informationen**

### **11.2.1. Auftragschreiben an die Coachs**

#### **Auftragsbeschreibung**

**Sehr geehrte Frau ... ,**

hiermit möchten wir Ihnen alle nötigen Unterlagen und Informationen zusenden, die Sie für die erfolgreiche Durchführung der Coachings benötigen. Sollte Ihnen noch etwas fehlen, das Sie brauchen, lassen Sie es uns wissen.

Mit freundlichen Grüßen

...

Personal- und Organisationsentwicklung

i. A. ...

#### **Anlagen**

- Anschreiben
- Kontaktdaten Peter Behrendt
- Auftragsbeschreibung
- Informationen „Coachees und Termine“
  
- Ablaufplan des Transfercoachings und der Diplomarbeit (zur Ansicht)
- Anschreiben an die Führungskräfte (zur Ansicht)
  
- Der Sitzungsbogen, den Sie während der Coachings ausfüllen werden (zur Ansicht)
  
- Schulungsunterlagen Mitarbeiter- und Leistungsbewertungsgespräche des Unternehmens (zur Ansicht)
- Grundsätze zur Führung und Zusammenarbeit des Unternehmens (zur Ansicht)

#### **Als Anlage in der bereits gesendeten e-mail**

- Ablauf des Seminars „Mitarbeiter- und Leistungsbewertungsgespräche führen für Führungskräfte“ (zur Ansicht)
- Zugehörige Seminarunterlagen (zur Ansicht)

## 11.2.2. persönliches Anschreiben Coachs

### **Liebe/r Coach!**

*Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit mit Ihnen!*

**Unser Unternehmen übernimmt mit dieser innovativen Diplomarbeit eine internationale Vorreiterrolle in der Erforschung und Optimierung von Seminartransfer und Coaching allgemein. Wir möchten uns deshalb ganz besonders herzlich für Ihre Kooperation im Rahmen der Studie bedanken. Unsere Fragebögen sollten gut verständlich sein und Sie auch bei der weiteren Reflexion der Coachingsitzungen und deren Verlauf unterstützen können.**

Bitte sichten Sie den Fragebogen, den wir Ihnen zugesandt haben, bereits vor dem Coaching, damit Sie ihn während der Arbeit flüssig ausfüllen können und etwaige Fragen frühzeitig geklärt werden können!

Außerdem wollen wir explizit darauf hinweisen, dass die Diplomarbeit Ihr Coaching nicht an festen wissenschaftlichen Kriterien misst, die Sie erfüllen müssen. Solche Kriterien gibt es noch gar nicht!

Im Gegenteil geht es darum, wie Sie mit Ihrem persönlichen Stil, die vorgegebenen und individuellen Ziele der Coachees erreichen helfen. Sie dürfen sich also unbekümmert mit Ihrer persönlichen Note zeigen – darin ist man meistens auch am besten! ☺

Die Führungskräfte sind über die Zielsetzung der Diplomarbeit und das Vorgehen informiert. Zu den Methoden haben wir erwähnt, dass es mehrere erfahrene Coaches gibt, die alle ein individuelles Vorgehen haben. Diese unterschiedlichen Methoden (Psychodrama und Vergleichscoaching) haben wir aber nicht benannt.

Wir hoffen, dass Sie ebenfalls optimal von dem Projekt profitieren können. Sobald die Daten ausgewertet sind, wird Sie unser Diplomand zu einem Rückmeldegespräch bzgl. Ihrer persönlichen Ergebnisse und zu einem Aufbauworkshop einladen, in dem Ihnen praktisch relevante Konsequenzen aus der Studie angeboten werden.

Wir wünschen Ihnen in diesem Sinne erfolgreiche Coachings!

Falls Sie zu irgendeinem Zeitpunkt Rückfragen haben, wenden Sie sich am besten direkt an unseren Diplomanden, Peter Behrendt.

**Mit freundlichen Grüßen**

## Aufgabenbeschreibung Coachs

### Auftragsbeschreibung Transfercoaching

In diesem Projekt haben Sie als Coach folgende Aufgabe:

Die teilnehmenden Führungskräfte sind in dem 3-tägigen Seminar „Mitarbeiter- und Leistungsbewertungsgespräche führen für Führungskräfte“ bereits in den wichtigen Grundlagen trainiert worden. Die genauen Inhalte und das Vorgehen des Seminars können Sie den beigefügten Unterlagen entnehmen. Es hat neben den theoretischen Abschnitten auch schon einen ausgeprägten Trainingsanteil enthalten, in denen die Führungskräfte durch Rollenspiele mit Videofeedback auf die Gesprächsführung vorbereitet wurden.

Ihre Aufgabe ist es nun, die Führungskräfte in der praktischen Umsetzung der gelernten Grundlagen zu unterstützen und die Mitarbeitergespräche dadurch zu optimieren.

***Ziel ist es, dass die Mitarbeiter- und Leistungsbewertungsgespräche durch Ihr Coaching den von den Führungskräften individuell gesteckten persönlichen Zielen und den formulierten Unternehmensleitlinien möglichst nahe kommen.***

---

Die Unternehmensleitlinien zur Führung und Zusammenarbeit allgemein, sowie zu den Mitarbeitergesprächen entnehmen Sie bitte den beiden beigefügten Broschüren.

Welche Methoden Sie verwenden, um diese Ziele optimal zu erreichen, und welche genauen Inhalte Sie mit den Coachees in den Sitzungen thematisieren, ist Ihnen in Abstimmung mit letzteren frei überlassen. Im Rahmen unserer Diplomarbeit sind wir explizit an Ihrem persönlichen Stil interessiert.

***Wir wünschen Ihnen viel Erfolg.***

## 11.2.4. Informationen an die Coachs über Ihre Klienten

**Liebe Coachs!**

***Die Diplomarbeit „Transfercoaching“ ist sehr erfolgreich gestartet!***

Wir freuen uns, Ihnen heute die Namen, Kontaktdaten und ersten Termine mit Ihren Coachees mitteilen zu können.

Ihre ersten Termine sind damit:

Name	Durchwahl	Kennenlern-termin	Erster Termin	Zweiter Termin

Die Telefonnummer beginnt jeweils mit ...

Sollten sich bei Ihren Führungskräften besondere Terminwünsche ergeben, die von dem Drei-Wochen-Rhythmus abweichen, können Sie mich gerne entsprechend informieren (lassen), dann kann ich die weiteren Termine darauf abstimmen.

Die Grunddaten Ihrer Coachees sind:

1. Name	Alter	Hierarchie-Position	Bereich	Erfahrung als FK	Zeit in der aktuellen Abteilung	Zeit bei Unternehmen	Seminar MAG/LBG im...

***Wir wünschen Ihnen einen erfolgreichen Start in die Coachings!***

Mit freundlichen Grüßen  
Peter Behrendt

### 11.2.5. erstes Anschreiben an potentielle Teilnehmer

Liebe Teilnehmer des Seminares "Mitarbeiter- und Leistungsbewertungsgespräche führen für Führungskräfte",

Sie haben sich für das obige Seminar angemeldet und wir haben ein gutes Angebot für Sie - den Transfer des Erlernten betreffend!

Im Moment startet bei uns in der PE/OE eine Diplomarbeit zum Thema "Transfercoaching von Akademieseminaren": Im Anschluss an das Seminar stehen professionelle externe Coaches bereit, um die Teilnehmer individuell in der Umsetzung des Erlernten zu begleiten. Konkrete Themen und Fragen, die erst beim Transfer in den Arbeitsalltag auftauchen, können in den Coachings besprochen, reflektiert und Lösungen gefunden werden.

-> Acht von Ihnen haben die Möglichkeit - kostenfrei - in den Genuss  
-> von fünf dieser Coachingsitzungen zu kommen <-

Heute möchten wir Ihr Interesse an diesem Angebot erfragen. Bei genügend großem Interesse würden wir die Diplomarbeit sehr gerne mit diesem Seminar durchführen wollen - die Inhalte bieten sich prima dafür an und das Coaching fällt zeitlich genau in die nächste Runde MAG / LBG! Sie selbst haben so die Gelegenheit, die Trainingsinhalte an der konkreten Praxis zu spiegeln und für Sie persönlich zu konkretisieren.

Wir bieten Ihnen daher an, dieses Angebot im Anschluss an Ihr Seminar in Anspruch zu nehmen - vorausgesetzt, es lässt sich ermöglichen, dass Sie Ihre Mitarbeiter- oder Leistungsbewertungsgespräche im November starten und dann regelmäßig weiter führen - damit überhaupt "Stoff" für das Coaching da ist.

Was hieße Transfercoaching konkret für Sie?

- Sie erhalten 5 Coachingsitzungen, in denen Sie alle Themen und Fragen einbringen können, die die Umsetzung der Seminarinhalte betreffen.
- Die Coachingsitzungen finden im Hause statt; Dauer: ca. 1 Stunde.
- Die erste Sitzung wäre Anfang November, die letzte Sitzung Ende Februar.
- Abstände zwischen den Sitzungen betragen ca. 3 Wochen.
- Die Kosten übernimmt die PE/OE.

Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldung - am besten gleich! Für Rückfragen stehe ich Ihnen heute und ab dem 11. August gerne wieder zur Verfügung. Schön wäre es, wenn Sie uns bis zum 20.8. eine erste unverbindliche Antwort geben könnten!

Da die Diplomarbeit gerade erst beginnt, werden wir Sie mit aktuellen Infos dann versorgen, wenn es soweit ist.

Mit freundlichen Grüßen - best regards

## 11.2.6. Informationsblatt Teilnehmer

### **Liebe Führungskraft!**

#### ***Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit mit Ihnen!***

Wir hoffen, dass Sie optimal von dem Angebot des Transfercoaching profitieren können und wünschen Ihnen in diesem Sinne ein erfolgreiches Coaching und erfolgreiche Mitarbeitergespräche!

Unser Unternehmen übernimmt mit dieser innovativen Diplomarbeit eine internationale Vorreiterrolle in der Erforschung und Optimierung von Seminartransfer und Coaching allgemein. Wir möchten uns deshalb ganz besonders herzlich für Ihre Kooperation im Rahmen der Studie bedanken. Unsere Fragebögen sollten gut verständlich sein und Sie auch bei der weiteren Reflexion unterstützen können – bei der Reflexion des Coachingverlaufs und dem Verlauf Ihrer zukünftigen Mitarbeitergespräche.

Falls Sie zu irgendeinem Zeitpunkt Rückfragen haben, wenden Sie sich am besten direkt an unseren Diplomanden, Peter Behrendt.

Mit freundlichen Grüßen

## 11.2.7. Informationsblatt Kontrollgruppe

### **Liebe Führungskraft!**

#### ***Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit mit Ihnen!***

In der Diplomarbeit unserer Abteilung geht es um die Erforschung und Optimierung von Seminartransfer - der Umsetzung von Seminarinhalten in die betriebliche Praxis – und die Wirkung von einem unterstützenden Coaching. Konkret erforschen wir den Seminartransfer des Seminars „Mitarbeiter- und Leistungsbewertungsgespräche führen für Führungskräfte“, an dem Sie dieses Jahr teilgenommen haben. Da wir sicherstellen wollen, dass wahrgenommene Veränderungen in den Gesprächen tatsächlich mit dem Coaching zu tun haben, wollen wir auch Führungskräfte befragen, die kein Coaching in Anspruch genommen haben.

Unser Unternehmen übernimmt mit dieser innovativen Diplomarbeit eine internationale Vorreiterrolle in der Erforschung und Optimierung von Seminartransfer - der Umsetzung von Seminarinhalten in die betriebliche Praxis- und Coaching allgemein. Wir möchten uns deshalb ganz besonders herzlich für Ihre Kooperation im Rahmen der Studie bedanken.

In diesem Zusammenhang interessieren wir uns aus genannten Gründen für Ihre Einschätzung ihrer Mitarbeitergespräche und auch die Einschätzung der betroffenen Mitarbeiter, um beide beteiligten Perspektiven einzubeziehen.

Unsere Fragebögen sollten gut verständlich sein und Sie auch bei der weiteren Reflexion des Verlaufes der Gespräche unterstützen können.

Zur Information Ihrer Mitarbeiter liegt ein ähnliches Informationsblatt bei, dieses können Sie per e-mail weiterleiten oder als Hardcopy verteilen. Falls gewünscht steht Herr Behrendt auch für eine persönliche Informationsveranstaltung in der Abteilung zur Verfügung.

Bitte füllen Sie Ihren Bogen jeweils direkt nach dem Mitarbeiter- oder Leistungsbewertungsgespräch aus, damit die Erinnerungen noch frisch und eindeutig sind. Die Bögen für ihre Mitarbeiter sollten Sie ebenfalls direkt nach dem Gespräch mit der Bitte übergeben, ihn direkt auszufüllen und im beiliegenden vertraulichen Hauspostumschlag an mich zurück zu senden.

#### ***Wir wünschen Ihnen in diesem Sinne erfolgreiche Mitarbeitergespräche!***

Falls Sie irgendwelche Rückfragen haben, wenden Sie sich am besten direkt an unseren Diplomanden, Peter Behrendt. Auch Frau Rüdesheim steht Ihnen gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

## 11.2.8. Informationsblatt Mitarbeiter

### **Liebe/r Mitarbeiter/In!**

Im Rahmen einer Diplomarbeit in der Abteilung PE/OE interessieren wir uns für Ihre Einschätzung der Mitarbeiter- und Leistungsbewertungsgespräche.

In der Diplomarbeit geht es um die Erforschung und Optimierung von Seminartransfer - der Umsetzung von Seminarinhalten in die betriebliche Praxis. Ihre Führungskraft hat dieses Jahr das Seminar „Mitarbeiter- und Leistungsbewertungsgespräche führen für Führungskräfte“ besucht und nimmt an der Untersuchung teil.

Da wir sicherstellen wollen, dass auch die Perspektive der Mitarbeiter angemessen beachtet wird und sich die Gespräche ebenfalls aus Sicht der Mitarbeiter verbessern, ist uns Ihre Mitwirkung besonders wichtig.

Ihre Anonymität ist in Absprache mit dem Betriebsrat vollständig gesichert.

Unser Unternehmen übernimmt mit dieser innovativen Diplomarbeit eine internationale Vorreiterrolle in der Erforschung und Optimierung von Seminartransfer. Wir möchten uns deshalb ganz besonders herzlich für Ihre Kooperation im Rahmen der Studie bedanken.

Unsere Fragebögen sollten gut verständlich sein und Sie auch bei der weiteren Reflexion des Verlaufes der Gespräche unterstützen können.

Natürlich ist die Teilnahme freiwillig.

Wir bitten Sie, unsere Arbeit durch Ihre Mitwirkung zu unterstützen und wünschen Ihnen in diesem Sinne erfolgreiche Mitarbeitergespräche!

Falls Sie irgendwelche Rückfragen haben, wenden Sie sich am besten direkt an unseren Diplomanden, Peter Behrendt. Auch Frau X, Abteilung PE/OE, und Frau Y vom Betriebsrat stehen Ihnen gerne zur Verfügung.

**Mit freundlichen Grüßen**

## **11.3.      *Instrumente: Ratingmanuale und Fragebögen***

### **11.3.1.    *Änderungen in der Cubus-Analyse und den Berner Stundenbögen***

***In allen Materialien geändert:***

- Therapeut -> Coach
- Patient -> Coachee, Klient
- Problem / Schwierigkeit -> Thema
- schwierige Situation -> herausfordernde Situation

***Nur in den Stundenbögen geändert:***

- Ich habe das Gefühl -> ich habe den Eindruck
- Wie ich gerne sein möchte / was ich will -> was ich gerne erreichen möchte
- Bestimmte Menschen -> bestimmte Mitarbeiter
- Dies ist ein interaktionell schwieriger Patient -> dieser Coachee ist im Umgang eher schwierig
- Redet offen über seine Gefühle und Wünsche -> redet offen über seine Gedanken und Ziele

## 11.3.2. Cubus-Analyse Coaching

### Cubus-Analyse Coaching

Version April 2004, Peter Behrendt

#### 1. Strukturierendes Verhalten des Coach

1. Der Coach zeigt sich unterstützend.	<input type="radio"/> Ungünstiges Verhalten des Coach	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> unauffälliges Verhalten des Coach	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/> besonders günstiges Verhalten des Coach
2. Der Coach gibt dem Coachee Anweisungen und Ratschläge.	<input type="radio"/> kaum	<input type="radio"/> Wenig und oberflächlich	<input type="radio"/> Intensiv, ausführlich oder beides mittel	<input type="radio"/> Intensiv und ausführlich	<input type="radio"/> Besonders Intensiv und ausführlich
3. Der Coach wirkt kompetent.	<input type="radio"/> Ungünstiges Verhalten des Coach	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> unauffälliges Verhalten des Coach	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> besonders günstiges Verhalten des Coach
4. Der Coach überlässt dem Coachee inhaltlich die Initiative.	<input type="radio"/> Gibt den Weg vor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Strukturiert begleitend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Überlässt dem Coachee die Gestaltung
5. Der Coach strukturiert das Coachinggeschehen.	<input type="radio"/> Überlässt dem Coachee die Gestaltung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Strukturiert begleitend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Gibt einen klaren Weg vor

#### 2. distanzierendes Verhalten des Coach

1. Der Coach wirkt belehrend.	<input type="radio"/> kaum	<input type="radio"/> Wenig und oberflächlich	<input type="radio"/> Intensiv, ausführlich oder beides mittel	<input type="radio"/> Intensiv und ausführlich	<input type="radio"/> Besonders Intensiv und ausführlich
2. Der Coach wirkt überfordert.	<input type="radio"/> besonders günstiges Verhalten des Coach: sehr souverän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> unauffälliges Verhalten des Coach	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Ungünstiges Verhalten des Coach
3. Der Coach geht nicht auf die Anliegen des Coachee ein.	<input type="radio"/> kaum	<input type="radio"/> Wenig und bei Oberflächlichem	<input type="radio"/> Wiederholt oder bei Wichtigem oder beides mittel	<input type="radio"/> Wiederholt auf Wichtiges	<input type="radio"/> Wiederholt auf besonders Wichtiges
4. Der Coach wirkt ungeduldig.	<input type="radio"/> besonders günstiges Verhalten des Coach: die Ruhe selbst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> unauffälliges Verhalten des Coach	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Ungünstiges Verhalten des Coach

5. Der Coach wirkt unsicher.	<input type="radio"/> besonders günstiges Verhalten des Coach: sehr sicher	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> unauffälliges Verhalten des Coach	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Ungünstiges Verhalten des Coach: grundlegend unsicher
6. Der Coach zeigt sich skeptisch.	<input type="radio"/> kaum	<input type="radio"/> Wenig und oberflächlich	<input type="radio"/> Intensiv, ausführlich oder beides mittel	<input type="radio"/> Intensiv und ausführlich	<input type="radio"/> Besonders Intensiv und ausführlich

### 3. kooperatives Verhalten des Coachee

1. Der Coachee zeigt sich engagiert.	<input type="radio"/> Keine Zusammenarbeit	<input type="radio"/> Wenig und oberflächlich	<input type="radio"/> Bringt sich ein	<input type="radio"/> Bringt sich ausführlich und intensiv ein	<input type="radio"/> Besonders ausführlich und intensiv: motiviert und interessiert
2. Der Coachee bringt seine Gefühle und oder seine Gedanken offen zum Ausdruck.	<input type="radio"/> Keine Zusammenarbeit	<input type="radio"/> Wenig und oberflächlich	<input type="radio"/> Bringt sich ein	<input type="radio"/> Bringt sich ausführlich und intensiv ein	<input type="radio"/> Besonders ausführlich und intensiv: sehr selbstoffenbarnd
3. Der Coachee bringt eigene Vorschläge und oder Ideen ein.	<input type="radio"/> Keine Zusammenarbeit	<input type="radio"/> Wenig und oberflächlich	<input type="radio"/> Bringt sich ein	<input type="radio"/> Bringt sich ausführlich und intensiv ein	<input type="radio"/> Besonders ausführlich und intensiv: bringt Prozess sehr weiter
4. Der Coachee lässt sich bereitwillig auf die Vorschläge des Coachs ein.	<input type="radio"/> Folgt dem Vorgehen gar nicht	<input type="radio"/> Folgt mit Mühe	<input type="radio"/> Macht gut mit	<input type="radio"/> Geht sichtbar gerne mit	<input type="radio"/> Muss nur angestoßen werden -> übernimmt selbst Verantwortung
5. Der Coachee vertraut dem Coach.	<input type="radio"/> Schlechte Coachingbeziehung: Belastung für Coachee	<input type="radio"/> Schlechte Coachingbeziehung	<input type="radio"/> Unauffällige Coachingbeziehung	<input type="radio"/> Gute Coachingbeziehung	<input type="radio"/> Gute Coachingbeziehung: spielt wichtige Rolle für Coachee

### 4. aggressives Verhalten des Coachee

1. Der Coachee wirkt gereizt.	<input type="radio"/> kaum	<input type="radio"/> Wenig und oberflächlich	<input type="radio"/> Intensiv, ausführlich oder beides mittel	<input type="radio"/> Intensiv und ausführlich	<input type="radio"/> Besonders Intensiv und ausführlich
2. Der Coachee wirkt misstrauisch.	<input type="radio"/> kaum	<input type="radio"/> Wenig und oberflächlich	<input type="radio"/> Intensiv, ausführlich oder beides mittel	<input type="radio"/> Intensiv und ausführlich	<input type="radio"/> Besonders Intensiv und ausführlich
3. Der Coachee wirkt vorwurfsvoll und oder widerwillig.	<input type="radio"/> kaum	<input type="radio"/> Wenig und oberflächlich	<input type="radio"/> Intensiv, ausführlich oder beides mittel	<input type="radio"/> Intensiv und ausführlich	<input type="radio"/> Besonders Intensiv und ausführlich
4. Der Coachee wirkt aggressiv.	<input type="radio"/> kaum	<input type="radio"/> Wenig und oberflächlich	<input type="radio"/> Intensiv, ausführlich oder beides mittel	<input type="radio"/> Intensiv und ausführlich	<input type="radio"/> Besonders Intensiv und ausführlich

## 5. defensives Verhalten des Coachee

1. Der Coachee rechtfertigt sich.	<input type="radio"/> kaum	<input type="radio"/> Wenig und oberflächlich	<input type="radio"/> Intensiv, ausführlich oder beides mittel	<input type="radio"/> Intensiv und ausführlich	<input type="radio"/> Besonders Intensiv und ausführlich
2. Der Coachee weicht aus.	<input type="radio"/> Besonders günstiges Verhalten des Coachee: kommt sofort zur Sache und auf den Punkt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Übliches Verhalten des Coachee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Ungünstiges Verhalten des Coachee: keine Arbeit an wichtigen Themen möglich
3. Der Coachee bagatellisiert seine Probleme.	<input type="radio"/> Besonders günstiges Verhalten des Coachee: sieht allen Problemen in's Auge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Übliches Verhalten des Coachee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Ungünstiges Verhalten des Coachee: wiegelt alles ab
4. Der Coachee wirkt verschlossen.	<input type="radio"/> Öffnet sich ausführlich und intensiv: besonders offen und motiviert	<input type="radio"/> Öffnet sich ausführlich und intensiv	<input type="radio"/> öffnet sich	<input type="radio"/> Zusammenarbeit wenig und oberflächlich	<input type="radio"/> Keine Zusammenarbeit

## 6. Klärung

1. Der Coach arbeitet aktiv darauf hin, dass dem Coachee wichtige Zusammenhänge seines Erlebens und Verhaltens klarer werden.	<input type="radio"/> kaum	<input type="radio"/> Wenig und oberflächlich	<input type="radio"/> Intensiv, ausführlich oder beides mittel	<input type="radio"/> Intensiv und ausführlich	<input type="radio"/> Besonders Intensiv und ausführlich
2. Der Coach arbeitet mit dem Coachee daran, dass dieser sich in seinen Beziehungen zu andern Menschen besser verstehen kann.	<input type="radio"/> kaum	<input type="radio"/> Wenig und oberflächlich	<input type="radio"/> Intensiv, ausführlich oder beides mittel	<input type="radio"/> Intensiv und ausführlich	<input type="radio"/> Besonders Intensiv und ausführlich
3. Der Coach arbeitet darauf hin, dass der Coachee sich über seine Ziele und oder Motive klarer wird.	<input type="radio"/> kaum	<input type="radio"/> Wenig und oberflächlich	<input type="radio"/> Intensiv, ausführlich oder beides mittel	<input type="radio"/> Intensiv und ausführlich	<input type="radio"/> Besonders Intensiv und ausführlich
4. Der Coach arbeitet aktiv darauf hin, dass der Coachee seine Probleme in neuen Zusammenhängen sehen kann.	<input type="radio"/> kaum	<input type="radio"/> Wenig und oberflächlich	<input type="radio"/> Intensiv, ausführlich oder beides mittel	<input type="radio"/> Intensiv und ausführlich	<input type="radio"/> Besonders Intensiv und ausführlich

## 7. Bewältigung

1. Der Coach bemüht sich ausdrücklich darum, dass der Coachee etwas unternimmt, um seine Ziele zu verwirklichen.	<input type="radio"/> kaum	<input type="radio"/> Wenig und oberflächlich	<input type="radio"/> Intensiv, ausführlich oder beides mittel	<input type="radio"/> Intensiv und ausführlich	<input type="radio"/> Besonders Intensiv und ausführlich
2. Der Coach arbeitet darauf hin, dass der Coachee sich einem bestimmten Thema besser gewachsen fühlen kann.	<input type="radio"/> kaum	<input type="radio"/> Wenig und oberflächlich	<input type="radio"/> Intensiv, ausführlich oder beides mittel	<input type="radio"/> Intensiv und ausführlich	<input type="radio"/> Besonders Intensiv und ausführlich
3. Der Coach versucht aktiv, die allgemeine Handlungskompetenz des Coachee zu verbessern.	<input type="radio"/> kaum	<input type="radio"/> Wenig und oberflächlich	<input type="radio"/> Intensiv, ausführlich oder beides mittel	<input type="radio"/> Intensiv und ausführlich	<input type="radio"/> Besonders Intensiv und ausführlich
4. Der Coach arbeitet aktiv darauf hin, dass der Coachee eine für ihn herausfordernde Situation besser bewältigen kann.	<input type="radio"/> kaum	<input type="radio"/> Wenig und oberflächlich	<input type="radio"/> Intensiv, ausführlich oder beides mittel	<input type="radio"/> Intensiv und ausführlich	<input type="radio"/> Besonders Intensiv und ausführlich

## 8. Ressourcenaktivierung

1. Der Coach vermittelt dem Coachee, Du kannst mir vertrauen.	<input type="radio"/> kaum	<input type="radio"/> Wenig und oberflächlich	<input type="radio"/> Intensiv, ausführlich oder beides mittel	<input type="radio"/> Intensiv und ausführlich	<input type="radio"/> Besonders Intensiv und ausführlich
2. Der Coach zeigt sich mitfühlend.	<input type="radio"/> Ungünstiges Verhalten des Coach	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> unauffälliges Verhalten des Coach	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> besonders günstiges Verhalten des Coach
3. Der Coach zeigt sich wertschätzend.	<input type="radio"/> kaum	<input type="radio"/> Wenig und oberflächlich	<input type="radio"/> Intensiv, ausführlich oder beides mittel	<input type="radio"/> Intensiv und ausführlich	<input type="radio"/> Besonders Intensiv und ausführlich
4. Der Coach lässt den Coachee erfahren, was er selbst aktiv zum Coaching beitragen kann.	<input type="radio"/> kaum	<input type="radio"/> Wenig und oberflächlich	<input type="radio"/> Intensiv, ausführlich oder beides mittel	<input type="radio"/> Intensiv und ausführlich	<input type="radio"/> Besonders Intensiv und ausführlich
5. Der Coach richtet sein Vorgehen gezielt auf die besonderen Möglichkeiten des Coachee.	<input type="radio"/> Kann dem Vorgehen gar nicht folgen	<input type="radio"/> Kann nur mit Mühe folgen	<input type="radio"/> Kann gut mitmachen	<input type="radio"/> Kann sichtbar leicht mitgehen	<input type="radio"/> Muss nur angestoßen werden -> übernimmt selbst Verantwortung
6. Der Coach nutzt gezielt Gelegenheiten, damit der Coachee seine positiven Fähigkeiten erleben und zeigen kann.	<input type="radio"/> kaum	<input type="radio"/> Wenig und oberflächlich	<input type="radio"/> Intensiv, ausführlich oder beides mittel	<input type="radio"/> Intensiv und ausführlich	<input type="radio"/> Besonders Intensiv und ausführlich
7. Der Coach bemüht sich aktiv darum, den Coachee darin zu unterstützen, wie er gern sein möchte,	<input type="radio"/> Schlechte Coachingbeziehung: Belastung für Coachee	<input type="radio"/> Schlechte Coachingbeziehung	<input type="radio"/> Unauffällige Coachingbeziehung	<input type="radio"/> Gute Coachingbeziehung	<input type="radio"/> Gute Coachingbeziehung: spielt wichtige Rolle für Coachee

## 9. Problemaktualisierung

1. Der Coach arbeitet darauf hin, dass der Coachee sich aktiv mit seinen Themen auseinandersetzt.	<input type="radio"/> kaum	<input type="radio"/> Wenig und oberflächlich	<input type="radio"/> Intensiv, ausführlich oder beides mittel	<input type="radio"/> Intensiv und ausführlich	<input type="radio"/> Besonders Intensiv und ausführlich
2. Der Coach arbeitet gezielt darauf hin, den Coachee gefühlsmäßig zu involvieren.	<input type="radio"/> kaum	<input type="radio"/> Wenig und oberflächlich	<input type="radio"/> Intensiv, ausführlich oder beides mittel	<input type="radio"/> Intensiv und ausführlich	<input type="radio"/> Besonders Intensiv und ausführlich
3. Der Coach rührt an wunde Punkte des Coachees.	<input type="radio"/> kaum	<input type="radio"/> Wenig und oberflächlich	<input type="radio"/> Intensiv, ausführlich oder beides mittel	<input type="radio"/> Intensiv und ausführlich	<input type="radio"/> Besonders Intensiv und ausführlich
4. Der Coach wirkt darauf hin, dass dem Coachee seine Themen unmittelbar erfahrbar werden.	<input type="radio"/> kaum	<input type="radio"/> Wenig und oberflächlich	<input type="radio"/> Intensiv, ausführlich oder beides mittel	<input type="radio"/> Intensiv und ausführlich	<input type="radio"/> Besonders Intensiv und ausführlich
5. Der Coach wirkt darauf hin, dass der Coachee Gefühle erlebt, die er sonst vermeidet.	<input type="radio"/> kaum	<input type="radio"/> Wenig und oberflächlich	<input type="radio"/> Intensiv, ausführlich oder beides mittel	<input type="radio"/> Intensiv und ausführlich	<input type="radio"/> Besonders Intensiv und ausführlich

### 11.3.3. Ratingmanual der psychodramatischen Methoden

Führungskraft: \_\_\_\_\_

Coach: \_\_\_\_\_

Rater: \_\_\_\_\_

#### Videorating der verwendeten psychodramatischen Techniken

Technik	1	2	3	4	5	6	7
<b>Aktionsphase</b>							
Realität							
Semirealität							
Surplusrealität							
Soz.-konstr. Realit.							
Symbol. Bez.-Realität							
<b>Interview, Auftragsklärung</b>							
Szenenaufbau							
Doppeln							
Rollenspiel							
Rollenwechsel							
Rollentausch							
Selbstgespräch							
Spiegeln							
Hoher Stuhl, Perspektivenwechsel							
Soziometrie, Skalierungen							
<b>Integrationsphase</b>							
Sharing							
Rollenfeedback							
Rollenwahlfeedback							
Identifikationsfeedback							

### 11.3.4. Fragebogenliste

Tabelle 89: Fragebogen- und Variablenliste

Zeitpunkt	Fragebögen	Perspektive	Skalen	Ursprungsfragebogen
Erst- befragung	Goal Attainment Scaling	FK	individuelle Zielerreichung	Original
	Ziele im Mitarbeitergespräch	FK	Persönliche Beteiligung Vermeidungsdominanz Inkongruenz Diskordanz	FAMOS SIM-B, INK
	Einstiegsbefragung Mitarbeitergespräche	FK	<i>Bisheriger MAG-Erfolg:</i> Allgemeines Gespräch MAG LBG	Konstruiert nach Leitlinien und Schulungsunterlagen des Unternehmens
	Einstiegsbefragung Transfercoaching	FK	<i>Demographische Daten:</i> Alter Geschlecht Berufsbereich Bildungsabschluss hierarchische Position	Selbst entwickelt
			<i>Vorerfahrung:</i> Abteilung Führungskraft Unternehmen Seminare MAG	
<i>Kontextvariablen:</i> Anzahl Mitarbeiter Trennung MAG/LBG				
Erfolgsvertrauen Motivation Ressourcen Vorgesetztenunterstützung Offenheit der MA				
Allgemeine Einstiegsbefragung	FK	Leistungsmotivation Gestaltungsmotivation Führungsmotivation Flexibilität Handlungsorientierung Sensitivität Soziabilität Kontaktfähigkeit Teamorientierung Durchsetzungsstärke Emotionale Stabilität Selbstbewusstsein	BIP	

Zeitpunkt	Fragebögen	Perspektive	Skalen	Ursprungsfragebogen
<b>Zum Coa- ching</b>	Sitzungsbogen Coaching	FK	Zwischenzeitlicher Fortschritt Motivation Zielkonkretisierung Stimmung 4 Wirkfaktoren Erfolg	Berner Stundenbögen
	Sitzungsbogen Coaching	Coach	Zwischenzeitlicher Fortschritt 4 Wirkfaktoren Erfolg,	
			Widerstand Widerstand im Psychodrama Klagen Therapiebedarf	
<b>Zum Mitar- beiter- gespräch</b>	Auswertung des Mitarbeiterge- spräches	FK	individuelle Zielerreichung Inkongruenz	s.o. (Ziele im MAG, Goal Attainment Scale)
			MA	<i>Erfolg des MAG:</i> Allgemeines Gespräch MAG LBG
		Direkte Erfolgsbewertung		
<b>Endbefra- gung</b>	Abschluss- Feedback	FK, Coach	Auswirkungen des Coaching: Klärung Bewältigung Nebenwirkungen Subjektive Reaktion Bewertung des Coaching Note Coaching	Items aus Fragebögen zur Wirksamkeit von Coaching
			<i>Effektivitätsvergleich Transfer- coaching – Seminar:</i> Erfolg Bewältigung Klärung Transfer Individualität	Selbst konstruiert
			<i>Erfolgsfaktoren im Coaching:</i> Motivation Emotion Kognition Verhalten Klärung Bewältigung Ressourcenaktivierung Subjektive Reaktion Lernen Transfer <i>Perspektiven:</i> Coachee Coach Vorgesetzter Mitarbeiter	Selbst konstruiert

<b>Zeitpunkt</b>	<b>Fragebögen</b>	<b>Perspektive</b>	<b>Skalen</b>	<b>Ursprungsfragebogen</b>
	Ziele im MAG	FK	Bedürfnisveränderung Persönliche Beteiligung Vermeidungsorientierung Inkonsistenz Diskordanz	s.o.

### 11.3.5. Goal Attainment Scale

## Goal Attainment Scaling

**Bitte formulieren Sie Ihre Ziele:**

- konkret und anschaulich
- erreichbar, aber anspruchsvoll und motivierend
- überprüfbar

<p><b><u>Kurzbeschreibung des Ziels:</u></b>                  Es ist eine knappe Bezeichnung zu wählen, die die konkrete Zielintention für Ihren Arbeitsalltag deutlich macht:</p> <p>.....                  .....                  .....</p>			
<p><b><u>Zielgewichtung</u></b>                  (bitte ankreuzen):</p> <p style="text-align: center;">(1) sehr wichtig (2) wichtig (3) weniger wichtig</p>			
<p><b>Skalenstufe 1:</b> Bestes zu erwartendes Ergebnis des Coaching</p>	+2	<p>.....                  .....                  .....</p>	<p><b>Aktueller Stand:</b> (bitte ankreuzen)</p> <p style="text-align: center;">(A)</p>
<p><b>Skalenstufe 2:</b> Überdurchschnittliches Ergebnis des Coaching</p>	+1	<p>.....                  .....                  .....</p>	<p><b>Aktueller Stand:</b> (bitte ankreuzen)</p> <p style="text-align: center;">(A)</p>
<p><b>Skalenstufe 3:</b> Zu erwartendes Ergebnis des Coaching</p>	0	<p>.....                  .....                  .....</p>	<p><b>Aktueller Stand:</b> (bitte ankreuzen)</p> <p style="text-align: center;">(A)</p>
<p><b>Skalenstufe 4:</b> Unterdurchschnittliches Ergebnis des Coaching</p>	-1	<p>.....                  .....                  .....</p>	<p><b>Aktueller Stand:</b> (bitte ankreuzen)</p> <p style="text-align: center;">(A)</p>
<p><b>Skalenstufe 5:</b> Ungünstiges Ergebnis des Coaching</p>	-2	<p>.....                  .....                  .....</p>	<p><b>Aktueller Stand:</b> (bitte ankreuzen)</p> <p style="text-align: center;">(A)</p>

### 11.3.6. Erklärungen Goal Attainment Scale

#### **Sehr geehrte Teilnehmer der Diplomarbeit Transfercoaching!**

Da der Bogen Goal Attainment Scaling nicht ganz einfach auszufüllen ist, hier noch ein paar Erklärungen:

Bitte drucken Sie den Bogen dreimal aus: Jeder ist für die Beschreibung eines Zieles gedacht. Zum Ausfüllen sind dann auf jedem Bogen vier Schritte nötig:

1) unter „Kurzbeschreibung des Ziels“ ein Ziel anschaulich, konkret und überprüfbar beschreiben, so dass es sich auf ein Mitarbeitergespräch bezieht (z.B. ich habe alle wichtigen Ziele mit meinem Mitarbeiter abgesprochen und vereinbart).

2) Mit der Zielgewichtung kreuzen Sie an, wie wichtig Ihnen das Ziel im Vergleich zu den anderen Zielen ist.

3) In den 5 Skalenstufen beschreiben Sie jeweils, wie es konkret aussehen würde, wenn Sie in einem Mitarbeitergespräch dieses Ziel erreichen (zur Skalierung s.u.).

4) Ganz rechts können Sie dann noch ankreuzen, wie Ihre bisherigen Mitarbeitergespräche im Durchschnitt verlaufen sind. Machen Sie ein Kreuz bei dem (A) für Anfang, das bei der Skalenstufe steht, die am ehesten Ihrem momentanen Stand entspricht. Falls Sie noch keine MAGs geführt haben, dann kreuzen Sie dort an, wo Sie Ihren momentanen Stand vermuten.

Skalierung:

Die Skalierung bezieht sich auf das Coaching, auch wenn sich die Beschreibung auf das Mitarbeitergespräch bezieht. Das heißt, unter -1 beschreiben Sie z.B. den Erfolg in einem Mitarbeitergespräch, in dem Ihnen das Coaching eher unterdurchschnittlich geholfen hat, Ihre Ziele umzusetzen, also z.B. gar nicht. Dennoch kann das Gespräch erfolgreich gewesen sein, aber eben nur so wie bisher schon - auch ohne Unterstützung des Coaching.

+2: optimales, aber noch mögliches Ergebnis (Zeitrahmen des Coaching beachten, keine Utopie)

+1: gutes Ergebnis

0: durchschnittlich zu erwartendes Ergebnis -> zufriedenstellend

-1: unterdurchschnittliches Ergebnis

-2: negatives Ergebnis -> Coaching war Zeitverschwendung oder sogar Verschlechterung im Vergleich zum status quo (aktuelle Situation)

Der status quo, der bei (A) anzukreuzen ist, sollte sich also zwischen -2 und -1 bewegen, sonst ist etwas falsch gelaufen.

Mit freundlichen Grüßen - with best regards

Peter Behrendt

## 11.3.7. Ziele im Mitarbeitergespräch I

### Ziele im Mitarbeitergespräch

Fragebogen Führungskraft

#### Liebe Führungskraft!

Dieser Fragebogen dient der Ermittlung Ihrer persönlichen Ziele und Anliegen, die Ihnen im Mitarbeitergespräch wichtig sind.

Wir interessieren uns v.a. dafür, ob und in welcher Form diese persönlichen Ziele im Mitarbeitergespräch eine Rolle spielen und in wiefern sie für den Erfolg von Coachings relevant sind.

Zur Auswertung der Coachings werden wir Ihnen Ihre persönlichen Ziele erneut vorlegen. Wählen Sie sorgfältig, um sicherzustellen, dass die Ziele tatsächlich relevant für Sie sind!

**Vielen Dank für Ihre Unterstützung**  
**Peter Behrendt**

#### Anonymität

Die Daten werden

- ❖ völlig anonym erhoben,
- ❖ ausschließlich von unserem Diplomanden, Peter Behrendt, an der Universität Freiburg weiterverarbeitet
- ❖ und dem Unternehmen nur in Form von Mittelwerten über eine größere Gruppe von Führungskräften zur Verfügung gestellt.
- ❖ Die individuellen Formulierungen sind ausschließlich zur Konkretisierung für Sie und werden nicht weiter verarbeitet.

#### Hinweise zur Bearbeitung:

Bitte füllen Sie diesen Bogen folgendermaßen aus:

- Bitte arbeiten Sie hier **sorgfältig** und nehmen Sie sich die nötige Zeit, um herauszufinden, was Ihnen persönlich wichtig ist!
- Bitte **keine Fragen auslassen!**
- Bitte Fehler oder **Änderungen eindeutig kennzeichnen!**

Datum: .....

Anonymer Code der Führungskraft (Vorname Ihres Vaters): .....

Die folgende **Einschätzung** soll **unabhängig davon** geschehen, **ob Sie diese Ziele tatsächlich schon erreichen** oder erreichen können! Geben Sie bitte einfach Ihre prinzipielle Bestrebung an.

Sicher sind nicht alle Ziele für Jeden im Mitarbeitergespräch relevant. Bitte kreuzen Sie insgesamt **die fünf für Sie wichtigsten Ziele** an! Wenn die Ziele zu abstrakt formuliert sind, können Sie diese rechts konkretisieren oder unter Punkt 14 und 23 auch ganz eigene hinzufügen.

## 1) persönliche Ziele

In Mitarbeitergesprächen ist mir als Führungskraft am wichtigsten...

*Bitte die angekreuzten Ziele  
 gegebenenfalls in eigenen Worten ausdrücken!*



1. ...persönlichen Kontakt und Austausch zu haben.	<input type="checkbox"/>	
2. ...andere zu unterstützen.	<input type="checkbox"/>	
3. ...unterstützt zu werden.	<input type="checkbox"/>	
4. ...anerkannt bzw. respektiert zu werden.	<input type="checkbox"/>	
5. ...andere zu beeindrucken.	<input type="checkbox"/>	
6. ...selbstbestimmt bzw. unabhängig zu sein.	<input type="checkbox"/>	
7. ...Erfolg zu haben.	<input type="checkbox"/>	
8. ...die Kontrolle zu behalten.	<input type="checkbox"/>	
9. ...mein Wissen zu erweitern.	<input type="checkbox"/>	
10. ...eine sinnerfüllte Arbeit zu haben.	<input type="checkbox"/>	
11. ...abwechslungsreich bzw. intensiv zu arbeiten.	<input type="checkbox"/>	
12. ...Selbstvertrauen zu haben.	<input type="checkbox"/>	
13. ...mir selbst Gutes zu tun.	<input type="checkbox"/>	
14. ... ..	<input type="checkbox"/>	
15. ...nicht geringgeschätzt zu werden	<input type="checkbox"/>	
16. ...nicht blamiert zu werden.	<input type="checkbox"/>	
17. ...keine Kritik zu erfahren.	<input type="checkbox"/>	
18. ...nicht fremdbestimmt zu werden.	<input type="checkbox"/>	
19. ...nicht verletzend zu sein.	<input type="checkbox"/>	
20. ...keine Schwächen zu zeigen.	<input type="checkbox"/>	
21. ... nicht hilflos zu sein.	<input type="checkbox"/>	
22. ...nicht zu versagen.	<input type="checkbox"/>	
23. ...nicht...	<input type="checkbox"/>	

## 2) Bedeutung der persönlichen Ziele

Bitte die oben angekreuzten Ziele in den folgenden Kasten übertragen: die Nummer und Ihre eigene Kurzbeschreibung!

In Mitarbeitergesprächen ist mir am wichtigsten, ...		außerordentlich wichtig	ziemlich wichtig	mittelmäßig wichtig	Weniger wichtig	Überhaupt nicht wichtig
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...	...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...	...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...	...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...	...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...	...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 3) Bisherige Zielerreichung

Bitte die oben angekreuzten Ziele erneut in den folgenden Kasten übertragen: Nummer und eigene Kurzbeschreibung!

In meinen bisherigen Gesprächen habe ich es geschafft, ...		Völlig ausreichend	Ziemlich ausreichend	Teils-teils	Ziemlich wenig	Viel zu wenig
		<input type="radio"/>				
...	...	<input type="radio"/>				
...	...	<input type="radio"/>				
...	...	<input type="radio"/>				
...	...	<input type="radio"/>				
...	...	<input type="radio"/>				

## 4) Zielkonflikte

*Bitte die oben angekreuzten Ziele in den folgenden Kasten übertragen:  
 die Nummer und die Kurzbeschreibung!*

*Jedes Ziel zwei mal: in die jeweilige Zeile UND die jeweilige Spalte!*

Diese Ziele sind ... miteinander vereinbar.		Nr. Ziel 1:	Nr. Ziel 2:	Nr. Ziel 3:	Nr. Ziel 4:	Nr. Ziel 5:
...	Ziel 1:					
...	Ziel 2:					
...	Ziel 3:					
...	Ziel 4:					
...	Ziel 5:					

*Bitte in jeder weißen Zelle die Vereinbarkeit der  
 zwei Ziele folgendermaßen bewerten:*

- 5: völlig miteinander vereinbar*
- 4: ziemlich gut miteinander vereinbar*
- 3: mittelmäßig gut miteinander vereinbar*
- 2: weniger gut miteinander vereinbar*
- 1: überhaupt nicht miteinander vereinbar*
- 0: haben nichts miteinander zu tun*

## 5) Zielkonflikte „Goal Attainment Scaling“

*Bitte übertragen Sie Ihre Ziele aus dem „Goal Attainment Scaling“ in den folgenden Kasten:*

*Jeweils nur die Kurzbeschreibung!*

*Bitte in jeder weißen Zelle die Vereinbarkeit der zwei Ziele folgendermaßen bewerten:*

<b>Diese Ziele sind ... miteinander vereinbar.</b>	<b>Ziel 1</b>	<b>Ziel 2</b>	<b>Ziel 3</b>
Ziel 1:			
Ziel 2:			
Ziel 3:			

*Bitte in jeder weißen Zelle die Vereinbarkeit der zwei Ziele folgendermaßen bewerten:*

*5: völlig miteinander vereinbar*

*4: ziemlich gut miteinander vereinbar*

*3: mittelmäßig gut miteinander vereinbar*

*2: weniger gut miteinander vereinbar*

*1: überhaupt nicht miteinander vereinbar*

*0: haben nichts miteinander zu tun*

## 11.3.8. Einstiegsbefragung Mitarbeitergespräch

### Einstiegsbefragung Mitarbeitergespräche

Fragebogen Führungskraft

#### Liebe Führungskraft!

Diese Befragung dient ausschließlich der wissenschaftlichen Fragestellung. Wir wollen herausfinden, ob und wie das Transfercoaching wirkt. Da das Ziel des Coachings ja vor allem die Verbesserung Ihrer Mitarbeitergespräche sind, wollen wir Ihre Mitarbeitergespräche nach dem Coaching mit denen vor dem Coaching vergleichen. Um Fehlschlüsse zu vermeiden, erfragen wir daher auch den Ablauf Ihrer bisherigen Gespräche relativ ausführlich. Es kommt uns also v.a. darauf an, wie sich Ihre Gespräche im Verlaufe des Coaching entwickeln, ob Sie einen Fortschritt bemerken und welcher Art dieser ist.

**Vielen Dank für Ihre Unterstützung**  
**Peter Behrendt**

#### Anonymität

Die Daten werden

- ❖ völlig anonym erhoben,
- ❖ ausschließlich von unserem Diplomanden, Peter Behrendt, an der Universität Freiburg weiterverarbeitet
- ❖ und dem Unternehmen nur in Form von Mittelwerten über eine größere Gruppe von Führungskräften zur Verfügung gestellt.

#### Hinweise zur Bearbeitung:

Bitte füllen Sie diesen Bogen folgendermaßen aus:

- **Spontan** und flüssig, ohne viel Nachdenken!
- Bitte **keine Aussage auslassen!**
- Bitte Fehler oder **Änderungen eindeutig kennzeichnen!**
  
- Nehmen Sie die **Haltung eines neutralen**, möglichst objektiven **Beobachters** zu sich ein, dann profitieren wir am meisten von Ihrer Unterstützung und die Ergebnisse sind am stimmigsten!

Datum: .....

Anonymer Code der Führungskraft (Vorname Ihres Vaters): .....

## 1) Zum Gespräch allgemein

In meinen bisherigen Gesprächen...	Völlig	Ziemlich	Teils-teils	Wenig	gar nicht
1. ...konnte ich meinen Mitarbeitern ein Vorbild sein.	<input type="radio"/>				
2. ...konnte ich meinen Mitarbeitern vertrauen.	<input type="radio"/>				
3. ...haben meine Mitarbeiter mir vertraut.	<input type="radio"/>				
4. ...haben mich meine Mitarbeiter umfassend informiert.	<input type="radio"/>				
5. ...habe ich Leistungen meiner Mitarbeiter erkannt und anerkannt.	<input type="radio"/>				
6. ...haben wir vorhandene Konflikte gemeinsam bewältigt.	<input type="radio"/>				
7. ...stand das Gespräch und nicht der Aufzeichnungsbogen im Vordergrund.	<input type="radio"/>				
8. ...war ich gut vorbereitet und über die wichtigen Dinge informiert.	<input type="radio"/>				
9. ...haben meine Mitarbeiter eigene Vorschläge eingebracht, die ich aufgreifen konnte.	<input type="radio"/>				
10. ...haben wir Fehler gemeinsam analysiert und gemeinsam daraus gelernt.	<input type="radio"/>				
11. Insgesamt war ich sehr zufrieden mit den Gesprächen und ihren Ergebnissen.	<input type="radio"/>				
12. Insgesamt waren die Gespräche sehr produktiv und erfolgreich.	<input type="radio"/>				

## 2) Nur für Teil Mitarbeitergespräch

In meinen bisherigen Gesprächen...	Völlig	Ziemlich	Teils-teils	Wenig	gar nicht
1. ...habe ich die persönliche Entwicklung meiner Mitarbeiter gefördert.	<input type="radio"/>				
2. ...haben wir die Ziele gemeinsam vereinbart.	<input type="radio"/>				
3. ...habe wir klare und verbindliche Vereinbarungen getroffen.	<input type="radio"/>				
4. ...haben meine Mitarbeiter eigene Verbesserungsvorschläge für unsere weitere Zusammenarbeit eingebracht.	<input type="radio"/>				
5. ...hat das gegenseitige Feedback geklärt, was wir in der Zusammenarbeit voneinander erwarten.	<input type="radio"/>				

In meinen bisherigen Gesprächen...		Völlig	Ziemlich	Teils-teils	Wenig	gar nicht
6.	...habe ich Mängel an der Arbeit und den Ergebnissen meiner Mitarbeiter klar angesprochen.	<input type="radio"/>				
7.	...habe ich auch konkrete positive Einzelheiten der Arbeit meiner Mitarbeiter benannt.	<input type="radio"/>				
8.	...haben meine Mitarbeiter etwaige Fehler oder Versäumnisse auch eingestanden.	<input type="radio"/>				
9.	...haben meine Mitarbeiter eigene berufliche Zielvorstellungen eingebracht.	<input type="radio"/>				
10.	Die vereinbarten Ziele waren für meine Mitarbeiter erreichbar und herausfordernd zugleich.	<input type="radio"/>				
11.	Meine Mitarbeiter hatten nach den Gesprächen einen klareren Verantwortungsbereich und klarere Aufgaben innerhalb unserer Gruppe.	<input type="radio"/>				
12.	...habe ich kritische Rückmeldungen von meinen Mitarbeitern in Ruhe aufgenommen.	<input type="radio"/>				
13.	...habe ich etwaige eigene Fehler oder Versäumnisse auch eingestanden.	<input type="radio"/>				
14.	...habe ich meinen Mitarbeitern Hinweise gegeben, wie sie ihre Stärken ausbauen können.	<input type="radio"/>				

### 3) Nur für den Teil Leistungsbewertung

In meinen bisherigen Gesprächen...		Völlig	Ziemlich	Teils-teils	Wenig	gar nicht
1.	...habe ich fair und zutreffend bewertet.	<input type="radio"/>				
2.	...habe ich die Bewertung meinen Mitarbeitern verständlich und nachvollziehbar machen können.	<input type="radio"/>				
3.	...hätten sich die Mitarbeiter genauso bewertet.	<input type="radio"/>				
4.	...haben meine Mitarbeiter eingebracht, wie sie sich selbst beurteilen.	<input type="radio"/>				
5.	...haben wir unterschiedliche Bewertungen sachlich besprochen und geklärt.	<input type="radio"/>				

## 11.3.9. Einstiegsbefragung Transfercoaching

### Einstiegsbefragung Transfercoaching

Fragebogen Führungskraft

#### Liebe Führungskraft!

Diese Einstiegsbefragung dient ausschließlich der wissenschaftlichen Fragestellung. Wir wollen sicher stellen, dass wir nur „ähnliche“ Führungskräfte miteinander vergleichen und so Fehlschlüsse vermeiden. Daher stellen wir Ihnen zu Anfang auch allgemeinere Fragen, die nicht direkt mit dem Coaching oder den Mitarbeitergesprächen verbunden sind.

Außerdem interessiert uns mit welcher Einstellung Sie in das Coaching gehen und welche Unterstützung Sie von Ihrem Umfeld erhalten. Dabei werten wir nicht Ihre persönlichen Einzeldaten aus, sondern untersuchen nur die Gesamtgruppe auf allgemeine (statistische) Tendenzen.

**Vielen Dank für Ihre Unterstützung  
Peter Behrendt**

#### Anonymität

Die Daten werden

- ❖ völlig anonym erhoben,
- ❖ ausschließlich von unserem Diplomanden, Peter Behrendt, an der Universität Freiburg weiterverarbeitet
- ❖ und dem Unternehmen nur in Form von Mittelwerten über eine größere Gruppe von Führungskräften zur Verfügung gestellt.
- ❖ Die demographischen Daten werden nur verwendet, wenn Rückschlüsse auf Einzelpersonen absolut ausgeschlossen sind.

#### Hinweise zur Bearbeitung:

Bitte füllen Sie diesen Bogen folgendermaßen aus:

- **Spontan** und flüssig, ohne viel Nachdenken!
- Bitte **keine Aussage auslassen!**
- Bitte Fehler oder **Änderungen eindeutig kennzeichnen!**

---

Datum: .....

Anonymer Code der Führungskraft (Vorname Ihres Vaters): .....

## 1) Daten zur Person

**Mein Alter:** \_\_\_\_\_ Jahre

**Anzahl der Mitarbeiter:** \_\_\_\_\_

**Geschlecht:** Weiblich  Männlich

**Wie lange sind Sie schon in Ihrer aktuellen Abteilung?** \_\_\_\_\_ Jahre

**Wie lange arbeiten sie schon als Führungskraft (auch außerhalb des Unternehmens)?**  
\_\_\_\_\_ Jahre

**Wie lange sind Sie schon für das Unternehmen tätig (egal ob als Führungskraft oder nicht)?**  
\_\_\_\_\_ Jahre

**Wie viele Seminare im Bereich Kommunikation und Führung haben Sie schon besucht?**  
\_\_\_\_\_

**Wie viele Mitarbeitergespräche haben Sie schon als Führungskraft geführt?**

- Gar keine
- Weniger als 5
- Weniger als 15
- Weniger als 30
- Mehr als 30

**Wollen Sie die Mitarbeiter- und Leistungsbewertungsgespräche eher zusammen oder getrennt führen?**

- Zusammen  Getrennt
- Je nachdem

**Wie heißt Ihre genaue Position?**

- Gruppenleiter  Abteilungsleiter
- Divisionleiter  Anderes: \_\_\_\_\_

**In welchem Bereich sind Sie tätig?**

- Entwicklung
- Produktion
- Verwaltung
- Marketing/Sales
- Anderes: \_\_\_\_\_

**Welchen Abschluss haben Sie?**

- Hochschulabschluss
- Fachhochschulabschluss
- Lehre/Ausbildung
- Allg. Hochschulreife
- Mittlere Reife
- Hauptschulabschluss

## 2) Das Coaching

	Völlig zutreffend	Ziemlich zutreffend	Teils-teils	Wenig zutreffend	Stimmt nicht
1. Ich denke, das Coaching wird mir nur wenig weiterhelfen.	<input type="radio"/>				
2. Ich freue mich auf die Arbeit und den Austausch mit dem externen Coach.	<input type="radio"/>				
3. Ich denke, das Coaching kann mir genau das bieten, was ich zur Optimierung meiner Mitarbeitergespräche noch brauche.	<input type="radio"/>				
4. Das Coaching wird mir die Umsetzung der Seminarinhalte und Führungsleitlinien in den kommenden Gesprächen deutlich erleichtern.	<input type="radio"/>				
5. Als mir das Coaching angeboten wurde, habe ich mich nicht besonders gefreut.	<input type="radio"/>				
6. Ich habe Lust darauf, im Coaching noch mehr und intensiver zu lernen, als es im Seminar möglich war.	<input type="radio"/>				

## 3) Mein Umfeld

	Völlig zutreffend	Ziemlich zutreffend	Teils-teils	Wenig zutreffend	Stimmt nicht
1. Ich habe genug Zeit zur Verfügung, um die Mitarbeitergespräche ungestört zu führen, sowie ausführlich vor- und nachzubereiten.	<input type="radio"/>				
2. Ich habe einen passenden Raum und die nötigen Ressourcen zur erfolgreichen Durchführung der Mitarbeitergespräche zur Verfügung (störungsfreie, angenehme Atmosphäre o.ä.).	<input type="radio"/>				
3. Meine Führungskraft wird mich jederzeit unterstützen, wenn ich Fragen rund um die Mitarbeitergespräche habe oder zusätzliche Ressourcen brauche.	<input type="radio"/>				
4. Meine Mitarbeiter sind nicht sehr offen für die Art von Mitarbeitergesprächen, wie ich sie führen will.	<input type="radio"/>				
5. Meine Mitarbeiter sind prinzipiell skeptisch, wenn ich mit neuen Vorschlägen komme.	<input type="radio"/>				
6. Meine Führungskraft legt besonderen Wert darauf, dass ich Inhalte aus meinen Weiterbildungen auch in den Arbeitsalltag integriere.	<input type="radio"/>				
7. In meiner Gruppe bzw. Abteilung haben wir gute Erfahrungen mit Neuerungen und Veränderungen gemacht.	<input type="radio"/>				
8. Meine Mitarbeiter erwarten einen Führungsstil von mir, wie er in den Grundsätzen Führung und Zusammenarbeit (GFZ) des Unternehmens beschrieben wird.	<input type="radio"/>				

## 11.3.10. allgemeine Einstiegsbefragung

### allgemeine Einstiegsbefragung

Fragebogen Führungskraft

#### Liebe Führungskraft!

Diese Einstiegsbefragung dient ausschließlich der wissenschaftlichen Fragestellung. Wir wollen sicherstellen, dass wir nur „ähnliche“ Führungskräfte miteinander vergleichen und so Fehlschlüsse vermeiden. Daher stellen wir Ihnen zu Anfang auch allgemeinere Fragen, die nicht direkt mit dem Coaching oder den Mitarbeitergesprächen verbunden sind.

Falls Sie es wünschen, können Sie von unserem Diplomanden, Peter Behrendt, gerne eine individuelle Rückmeldung zu Ihren persönlichen Ergebnissen erhalten. Kreuzen Sie dazu einfach unten die entsprechende Frage auf dieser Seite an.

**Vielen Dank für Ihre Unterstützung  
Peter Behrendt**

#### Anonymität

Die Daten werden

- ❖ völlig anonym erhoben,
- ❖ ausschließlich von unserem Diplomanden, Peter Behrendt, an der Universität Freiburg weiterverarbeitet
- ❖ und dem Unternehmen nur in Form von Mittelwerten über eine größere Gruppe von Führungskräften zur Verfügung gestellt.

#### Hinweise zur Bearbeitung:

Bitte füllen Sie diesen Bogen folgendermaßen aus:

- **Spontan** und flüssig, ohne viel Nachdenken!
- Bitte **keine Aussage auslassen**: Haben Sie eine Situation noch nicht erlebt, schätzen Sie, wie Sie sich am wahrscheinlichsten verhalten würden.
- Bitte Fehler oder **Änderungen eindeutig kennzeichnen!**
- Nehmen Sie die **Haltung eines neutralen Beobachters** zu sich ein, dann profitieren Sie am meisten von der Rückmeldung und die Ergebnisse sind am stimmigsten!

Datum: .....

Anonymer Code der Führungskraft (Vorname Ihres Vaters): .....

Ich möchte zu diesem Fragebogen eine individuelle Rückmeldung erhalten:

- Per Hauspost
- Per Brief nach Hause
- In einem persönlichen Gespräch

**Alle Aussagen beziehen sich nur auf Ihr Berufsleben!**

**Bitte kreuzen Sie an, wie sehr diese Aussagen auf Sie zutreffen.**

Zwischenwerte kennzeichnen Sie über ein Kreuz zwischen den beiden Extremen, „trifft voll zu“ und „trifft überhaupt nicht zu“.

Das folgende Kreuz z.B. würde eine Aussage kennzeichnen, die eher nicht auf Sie zutrifft



**Ab hier sind Sie an der Reihe!**

1.	Ich bin ein Mensch mit ausgeprägten Ecken und Kanten.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
2.	Wenn ich auf fremde Personen treffe, finde ich ohne Schwierigkeiten ein Gesprächsthema.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
3.	Es ist mir in meinem Leben gelungen, eine ganze Menge zu bewegen.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
4.	Andere haben es schwer, in einer Auseinandersetzung mit mir die Oberhand zu gewinnen.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
5.	Ich beschäftige mich lieber mit Aufgaben, bei denen ich abschätzen kann, was mich erwartet.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
6.	Ich treffe in fast allen Situationen instinktiv den richtigen Ton.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
7.	Ich empfinde Unbehagen, wenn ich mit Menschen zusammen bin, die ich nicht gut kenne.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
8.	Ich erziele die besten Arbeitsergebnisse, wenn ich allein arbeite.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
9.	Ich bin ausgesprochen ehrgeizig.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
10.	Wenn ich ansonsten mit meiner Tätigkeit sehr zufrieden bin, kann ich auf einen großen Gestaltungsspielraum verzichten.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
11.	Manchmal bemerke ich nicht, wenn sich jemand unwohl fühlt.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
12.	Ich gehe mit anderen rücksichtsvoll um.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu

13.	Manche Kollegen denken, ich dränge zu stark auf Veränderungen, wenn ich mit ihnen zusammenarbeite.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
14.	Ich empfinde es als Herausforderung, wenn ich mit unvorhergesehenen Situationen konfrontiert werde.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
15.	Ich kann mich auf die unterschiedlichsten Menschen sehr gut einstellen.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
16.	Ich ziehe es vor, allein zu arbeiten.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
17.	Ich bin mit meiner Leistung erst dann zufrieden, wenn ich die Erwartungen übertreffe.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
18.	Wenn es darum geht, etwas Neues zu initiieren, bin ich eigentlich nicht die richtige Person.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
19.	Es bereitet mir Schwierigkeiten, meine Ideen durchzusetzen.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
20.	Ich reagiere gereizt, wenn ich dieselbe Sache mehrmals erklären muss.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
21.	Wenn ich jemanden kennenlerne, dauert es eine Weile, bis ich mich ihm gegenüber ungezwungen verhalte.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
22.	Ich stelle mich gern schwierigen Situationen, um festzustellen, wie gut ich bin.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
23.	Manchmal muss man meinen Tatendrang bremsen.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
24.	Eine Spezialistentätigkeit ist mir lieber als eine Führungsaufgabe.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
25.	Ich kann andere dazu bringen, sich für meine Sache zu engagieren.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
26.	Mir liegt daran, dass meine Tätigkeiten auf einen klar definierten Aufgabenbereich beschränkt bleiben.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
27.	Wenn ich keine klaren Ziele vor Augen habe, passiert es mir gelegentlich, dass ich mich verzettele.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
28.	Ich bemerke mit großer Sicherheit, wie sich mein Gegenüber fühlt.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
29.	Wenn man eine Aufgabe optimal erledigen will, sollte man sie allein angehen.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu

30.	Ich bin sehr aufgeregt, wenn ich vor einer größeren Gruppe reden muss.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
31.	Auch nach sehr guten Leistungen bemühe ich mich, noch besser zu werden.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
32.	Ich strahle Autorität aus.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
33.	Bei der Arbeit in einer Gruppe gelingt es mir problemlos, die anderen für meine Ideen zu gewinnen.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
34.	Ich brauche eine Weile, bis ich Bekanntschaften schließe.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
35.	Vor Begegnungen mit wichtigen Personen werde ich nervös.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
36.	Ich bin nicht unbedingt daran interessiert, eine leitende Position innezuhaben.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
37.	Ich befasse mich gern mit Aufgaben, die schnelles Handeln verlangen.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
38.	Wenn viele Aufgaben gleichzeitig bearbeitet werden müssen, fällt es mir schwer, alles effektiv zu organisieren.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
39.	Ich zeige offen, wenn ich Menschen nicht mag.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
40.	Meine Kollegen meinen, ich sei ein Einzelkämpfer.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
41.	Wenn ich mir über wichtige Dinge Sorgen mache, ist mein Handeln manchmal blockiert.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
42.	Es macht mich nervös, wenn ich einer Gruppe von Leuten vorgestellt werde	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
43.	Es ist für mich nicht wesentlich, durch meine Tätigkeit etwas Maßgebliches zu bewirken.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
44.	Ich fühle mich nicht wohl, wenn ich anderen Anweisungen geben muss.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
45.	Es fällt mir nicht leicht, andere von meiner Auffassung zu überzeugen.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
46.	Die Bearbeitung eines komplexen Problems steht manchmal wie ein Berg vor mir.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu

47.	Es fällt mir schwer, mich auf Menschen einzustellen, die sehr unzugänglich sind.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
48.	Man schätzt mich als kühl und berechnend ein.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
49.	Ich bin kein besonders geselliger Mensch.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
50.	Ich kann meine Fähigkeiten vor allem in der Zusammenarbeit mit anderen voll entfalten.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
51.	Ich fühle mich manchmal ziemlich entmutigt.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
52.	Ich bin manchmal zurückhaltend, obwohl ein etwas forscheres Auftreten von Vorteil wäre.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
53.	Ich halte nicht an Zielen fest, wenn sich zeigt, dass sie nur schwer zu erreichen sind.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
54.	In Besprechungen übernehme ich vielfach die Gesprächsführung, auch wenn ich nicht die Leitungsposition inne habe.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
55.	Bei Auseinandersetzungen gewinne ich andere leicht für meine Position.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
56.	Wenn ich etwas Unangenehmes zu erledigen habe, schiebe ich es am liebsten auf.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
57.	Manchmal verletze ich andere, durch ironische Bemerkungen.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
58.	Ich gelte als ein zurückhaltender Mensch.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
59.	Bei der Bearbeitung einer Aufgabe möchte ich so lange wie möglich ohne die Hilfe anderer auskommen.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
60.	Ich fühle mich sehr unwohl, wenn andere mich ablehnen.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
61.	Ich kämpfe für meine Überzeugungen, auch wenn ich dafür Nachteile in Kauf nehmen muss.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
62.	Ich kann mir ein erfülltes Berufsleben ohne die Wahrnehmung von Führungsverantwortung nicht vorstellen.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
63.	Ich möchte nach Möglichkeit keine Aufgaben übernehmen, bei denen sich mein Arbeitsumfeld ständig ändert.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu

64.	In Gruppendiskussionen bin meist ich es, der ausgleichend wirkt.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
65.	Ich kann besser auf Menschen zugehen als viele andere.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
66.	Wenn ich etwas plane, überlege ich zunächst, wer noch bei der Aufgabe mitarbeiten könnte.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
67.	Manchmal ist mir etwas so peinlich, dass ich am liebsten im Boden versinken würde.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
68.	Ich bin unzufrieden, wenn ich mein Leistungspotential nicht voll ausgeschöpft habe.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
69.	Was ich mir für den Tag vornehme, ist am Abend erledigt.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
70.	Mich wirft so leicht nichts aus der Bahn.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
71.	Ich bin selbstbewusst.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
72.	Ich bin mit mir erst dann zufrieden, wenn ich außergewöhnliche Leistungen vollbringe.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
73.	Für einige bin ich ein unbequemer Querdenker.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
74.	Bevor ich mit der Erledigung einer eiligen Sache anfangen, muss ich mir einen Ruck geben.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
75.	Ich bin schon darauf hingewiesen worden, dass ich im Gespräch nicht den richtigen Ton treffe.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
76.	Ich vermeide es, andere zu provozieren.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
77.	Viele Menschen schätzen mich wegen meiner kontaktfreudigen Art.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
78.	Wenn ich die Wahl habe, bearbeite ich Aufgaben lieber gemeinsam mit anderen.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
79.	Ich habe ein ziemlich dickes Fell.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
80.	Vor bedeutenden Ereignissen (z.B. wichtigen Gesprächen oder Präsentationen) habe ich mich gut im Griff.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu

81.	Ich fühle mich am wohlsten, wenn alles seinen gewohnten Gang geht	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
82.	Wenn ich viele Aufgaben zu erledigen habe, weiß ich manchmal gar nicht, womit ich anfangen soll.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
83.	Wenn ich einige Misserfolge hintereinander hinnehmen muss, fühle ich mich zermürbt.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
84.	Ich bin nicht bereit, zugunsten meines beruflichen Engagements erhebliche Einschränkungen meines Privatlebens hinzunehmen.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
85.	Ich trage gern die Verantwortung für wichtige Entscheidungen.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
86.	Wenn ich vor völlig unerwarteten Situationen stehe, fühle ich mich richtig in meinem Element.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
87.	Es fällt mir leicht, meine Prioritäten bei der Arbeit einzuhalten.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
88.	Vergangene Misserfolge belasten mich nicht mehr.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
89.	In Situationen, in denen die Leistung einer Gruppe erforderlich ist, stelle ich mich nicht in den Vordergrund.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
90.	Ich bin frei von Ängsten.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>	Trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu

### 11.3.11. Sitzungsbogen Coaching Version Führungskraft

## Sitzungsbogen Coaching

Fragebogen Führungskraft

#### Liebe Führungskraft!

Diese Befragung dient der Erfolgskontrolle des Coachings. Wir wollen herausfinden, welche Vorgehensweisen im Coaching von Ihnen wann als hilfreich und erfolgreich empfunden werden, und was Ihnen wichtig erscheint. So können wir Coachs zukünftig gezielt trainieren und beraten.

**Vielen Dank für Ihre Unterstützung  
Peter Behrendt**

#### Anonymität

Die Daten werden

- ❖ völlig anonym erhoben,
- ❖ ausschließlich von unserem Diplomanden, Peter Behrendt, an der Universität Freiburg weiterverarbeitet
- ❖ und dem Unternehmen nur in Form von Mittelwerten über eine größere Gruppe von Führungskräften zur Verfügung gestellt.

#### Hinweise zur Bearbeitung:

Bitte füllen Sie diesen Bogen folgendermaßen aus:

- **Spontan** und flüssig, ohne viel Nachdenken!
- Bitte **keine Aussage auslassen!**
- Bitte Fehler oder **Änderungen eindeutig kennzeichnen!**
  
- Nehmen Sie die **Haltung eines neutralen**, möglichst objektiven **Beobachters** auch zu sich ein, dann profitieren wir am meisten von Ihrer Unterstützung und die Ergebnisse sind am stimmigsten!

---

Datum: .....

Anonymer Code der Führungskraft (Vorname Ihres Vaters): .....

## 1) Vor der Sitzung

1.	Seit der letzten Coachingsitzung habe ich positive Erfahrungen gemacht.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
2.	Seit der letzten Sitzung sind mir wichtige Zusammenhänge klarer geworden.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
3.	Ich habe mich seit der letzten Sitzung viel mit dem beschäftigt, was wir im Coaching behandelt haben	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
4.	Heute fühle ich mich ziemlich gut.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
5.	Heute fühle ich mich bereit, mich auf neue Erfahrungen im Coaching einzulassen.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
6.	Ich bin mir ziemlich klar darüber, was ich heute in der Coachingsitzung behandeln möchte	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
7.	Eigentlich brauche ich das Coaching heute gar nicht, da sich meine Themen schon ausreichend geklärt haben.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
8.	Das Coaching ist mir angesichts anderer (z.B. zeitlicher) Prioritäten heute viel zu viel.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
9.	Ich habe mich heute auf das Coaching gefreut.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht

## 2) Nach der Sitzung

1.	Heute habe ich mich in der Beziehung zum Coach wohl gefühlt.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
2.	Ich habe den Eindruck, dass ich mich selbst und meine Themen besser verstehe.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
3.	Heute sind wir dem Kern meiner Themen näher gekommen.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
4.	Heute sind wir im Coaching wirklich vorwärts gekommen.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
5.	Der Coach lässt mich spüren, wo meine Stärken liegen.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
6.	Heute ist mir klarer geworden, weshalb ich gegenüber bestimmten Mitarbeitern gerade so und nicht anders reagiere.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
7.	Im Moment fühle ich mich durch den Coach in dem unterstützt, was ich erreichen möchte.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
8.	Ich finde die Sichtweise des Coach von meinen Themen zu vereinfachend.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
9.	Ich weiß jetzt genauer, was ich erreichen möchte.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
10.	Heute hatte ich den Eindruck, der Coach denkt etwas anderes über mich, als er mir sagt.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
11.	Heute war ich gefühlsmäßig stark beteiligt.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
12.	Ich fühle mich jetzt herausfordernden Situationen besser gewachsen als vor der Sitzung.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
13.	Der Coach lässt mich im Coaching meinen eigenen Weg gehen.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
14.	Was wir heute gemacht haben, ging mir sehr nahe.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
15.	Ich glaube, ein anderes Vorgehen im Coaching wäre für mich besser geeignet.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
16.	Ich habe den Verlauf der Sitzung aktiv mitgestalten können.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht

## 11.3.12. Sitzungsbogen Coaching Version Coach

### Sitzungsbogen Coaching

Fragebogen Coach

#### Liebe/r Coach!

Dieser Bogen dient dazu, Ihren jeweils spezifischen Schwerpunkt der letzten Sitzung zu ermitteln. Wir sind besonders an Ihrem persönlichen Stil und Sitzungen mit unterschiedlichen Herangehensweisen interessiert. Nur so können wir herausfinden, bei welchen Coachees wann welche Art von Vorgehen erfolgreich ist. Daher sind Unterschiede in der Art des Vorgehens und Ihre „persönliche Note“ im Coaching sehr erwünscht.

Falls Sie es wünschen, können Sie von unserem Diplomanden, Peter Behrendt, gerne eine individuelle Rückmeldung zu Ihren persönlichen Ergebnissen erhalten. Kreuzen Sie dazu einfach unten die entsprechende Frage auf dieser Seite an.

Auch sind Sie herzlich eingeladen, an dem Workshop teilzunehmen, in dem ich Ihnen die Ergebnisse der Untersuchung in Form eines Aufbautrainings zur Verfügung stellen möchte. Die Einladung dazu werde ich Ihnen automatisch zusenden.

**Vielen Dank für Ihre Unterstützung  
Peter Behrendt**

#### Anonymität

Die Daten werden

- ❖ völlig anonym erhoben,
- ❖ ausschließlich von unserem Diplomanden, Peter Behrendt, an der Universität Freiburg weiterverarbeitet
- ❖ und dem Unternehmen nur in Form von Mittelwerten über alle Coachs, sowie eine größere Anzahl von Sitzungen zur Verfügung gestellt.

#### Hinweise zur Bearbeitung:

Bitte füllen Sie diesen Bogen folgendermaßen aus:

- **Spontan** und flüssig, ohne viel Nachdenken!
- Bitte **keine Aussage auslassen!**
- Bitte Fehler oder **Änderungen eindeutig kennzeichnen!**
- Nehmen Sie die **Haltung eines neutralen**, möglichst objektiven **Beobachters** auch zu sich ein, dann profitieren Sie am meisten von Ihrer Rückmeldung und die Ergebnisse sind am stimmigsten!

Datum: .....

Nummer des Coachs: .....

Nummer der Führungskraft: .....

1.	Heute habe ich mich in der Beziehung zum Coachee wohl gefühlt.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
2.	Der Coachee und ich arbeiten an gemeinsamen Zielen.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
3.	Ich habe den Eindruck, dass der Coachee auch zwischen den Sitzungen intensiv an dem arbeitet, was wir im Coaching behandelt haben.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
4.	Heute sind wir im Coaching wirklich vorwärts gekommen.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
5.	Ich finde, dieser Coachee ist im Umgang eher schwierig.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
6.	Der Coachee redete von sich aus offen über seine Gedanken und Ziele mit mir.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
7.	Der Coachee verhielt sich eher abwartend.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
8.	Heute habe ich darauf hingearbeitet, dass dem Coachee wichtige Zusammenhänge seines Erlebens und Verhaltens klarer werden.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
9.	Ich habe heute versucht, Ressourcen des Coachee gezielt zu nutzen.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
10.	Heute habe ich gezielt darauf hingearbeitet, den Coachee gefühlsmäßig zu involvieren.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
11.	Heute habe ich gezielt versucht, die Handlungskompetenzen des Coachee zu verbessern.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
12.	Heute habe ich mit dem Coachee daran gearbeitet, dass er sich in seinen Beziehungen zu anderen Menschen besser versteht.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
13.	Heute habe ich an wunde Punkte des Coachee gerührt.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
14.	Ich habe heute gezielt Gelegenheiten genutzt, dass der Coachee auch seine positiven Seiten erleben kann.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
15.	Ich habe heute darauf hingearbeitet, dass der Coachee sich einer bestimmten herausfordernden Situation besser gewachsen fühlen kann als bisher.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
16.	Heute habe ich darauf hingearbeitet, dass der Coachee sich über seine Ziele und Motive klarer wird.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht
17.	Heute habe ich mich ausdrücklich bemüht, einen Bezug zur realen Arbeitssituation des Coachee herzustellen.	<input type="radio"/>						
		Ja, ganz genau	Ja	eher ja	weder noch	eher nein	Nein	überhaupt nicht

18.	Der Coachee weigerte sich, bei von mir vorgeschlagenen Übungen oder Aufgaben mitzumachen.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>
		Ja, ganz genau    Ja    eher ja    weder noch    eher nein    Nein    überhaupt nicht
19.	Der Coachee beklagt sich dauernd über andere, seine Situation oder sein Umfeld.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>
		Ja, ganz genau    Ja    eher ja    weder noch    eher nein    Nein    überhaupt nicht
20.	Ich denke, dass die Probleme des Coachee tiefer liegen, als ich im Coaching gehen kann.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>
		Ja, ganz genau    Ja    eher ja    weder noch    eher nein    Nein    überhaupt nicht
21.	Die Themen des Coachees hängen mehr mit den Kompetenzen und Zielen als mit dem Typ des Coachees zusammen.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>
		Ja, ganz genau    Ja    eher ja    weder noch    eher nein    Nein    überhaupt nicht
22.	Ich denke, ein Coaching ist für die zentralen Themen des Coachees nicht die passende Methode.	<input type="radio"/> — <input type="radio"/>
		Ja, ganz genau    Ja    eher ja    weder noch    eher nein    Nein    überhaupt nicht

## 11.3.13. Auswertung des Mitarbeitergesprächs Version Führungskraft

### Auswertung des Mitarbeitergesprächs

Fragebogen Führungskraft

#### Liebe Führungskraft!

Diese Befragung dient ausschließlich der wissenschaftlichen Fragestellung. Wir wollen herausfinden, ob und wie das Transfercoaching wirkt. Da das Ziel des Coachings ja vor allem die Verbesserung Ihrer Mitarbeitergespräche ist, wollen wir Ihre Mitarbeitergespräche nach dem Coaching mit denen vor dem Coaching vergleichen.

Es kommt uns also v.a. darauf an, wie sich Ihre Gespräche im Verlaufe des Coaching entwickeln, ob Sie einen Fortschritt bemerken und welcher Art dieser ist.

**Vielen Dank für Ihre Unterstützung**  
**Peter Behrendt**

#### Anonymität

Die Daten werden

- ❖ völlig anonym erhoben,
- ❖ ausschließlich von unserem Diplomanden, Peter Behrendt, an der Universität Freiburg weiterverarbeitet
- ❖ und dem Unternehmen nur in Form von Mittelwerten über eine größere Gruppe von Führungskräften zur Verfügung gestellt.

#### Hinweise zur Bearbeitung:

Bitte füllen Sie diesen Bogen folgendermaßen aus:

- **Spontan** und flüssig, ohne viel Nachdenken!
- Bitte **keine Aussage auslassen!**
- Bitte Fehler oder **Änderungen eindeutig kennzeichnen!**
  
- Nehmen Sie die **Haltung eines neutralen**, möglichst objektiven **Beobachters** zu sich ein, dann profitieren wir am meisten von Ihrer Unterstützung und die Ergebnisse sind am stimmigsten!

Datum: .....

Uhrzeit Gesprächsbeginn: .....

Anonymer Code der Führungskraft (Vorname Ihres Vaters): .....

- Dies ist ein Mitarbeitergespräch:
- Dies ist ein Leistungsbewertungsgespräch:
- Dies ist ein kombiniertes Mitarbeiter- und Leistungsbewertungsgespräch:

## 1) Vor dem Gespräch:

**Bitte schon vor dem  
Gespräch ausfüllen!**



	Völlig zutref- fend	Ziemlich zutref- fend	Tells- teils	Wenig zutref- fend	gar nicht zutref- fend
1. Ich denke, dies wird ein besonders leichtes Gespräch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Zu diesem Mitarbeiter habe ich einen besonders guten Draht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. In diesem Gespräch werde ich ein paar besonders heikle Punkte ansprechen oder vorschlagen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. In diesem Gespräch kann ich vor allem Positives rückmelden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Dieser Mitarbeiter ist einer meiner schwierigsten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 2) Meine persönlichen Ziele:

Bitte hierfür den ausgefüllten Bogen, Goal Attainment Scaling, einsehen!

In diesem Gespräch...



1.	<i>Mein erstes Ziel</i>	○	○	○	○	○	+2	+1	0	-1	-2
2.	<i>Mein zweites Ziel</i>	○	○	○	○	○	+2	+1	0	-1	-2
3.	<i>Mein drittes Ziel</i>	○	○	○	○	○	+2	+1	0	-1	-2

Bewerten Sie hier Ihre persönlichen Ziele, die Sie in der Erstbefragung angegeben haben!



	Völlig ausreichend	Ziemlich ausreichend	Teils-teils	Ziemlich wenig	Viel zu wenig
1. <i>Mein erstes Ziel</i>	○	○	○	○	○
2. <i>Mein zweites Ziel</i>	○	○	○	○	○
3. <i>Mein drittes Ziel</i>	○	○	○	○	○
4. <i>Mein viertes Ziel</i>	○	○	○	○	○
5. <i>Mein fünftes Ziel</i>	○	○	○	○	○

### 3) Zum Gespräch allgemein

In diesem Gespräch...	Völlig	Ziemlich	Teils-teils	Wenig	gar nicht
1. ...konnte ich meinem Mitarbeiter ein Vorbild sein.	<input type="radio"/>				
2. ...konnte ich meinem Mitarbeiter vertrauen.	<input type="radio"/>				
3. ...hat mein Mitarbeiter mir vertraut.	<input type="radio"/>				
4. ...hat mich mein Mitarbeiter umfassend informiert.	<input type="radio"/>				
5. ...habe ich Leistungen meines Mitarbeiters erkannt und anerkannt.	<input type="radio"/>				
6. ...haben wir vorhandene Konflikte gemeinsam bewältigt.	<input type="radio"/>				
7. ...war ich gut vorbereitet und über die wichtigen Dinge informiert.	<input type="radio"/>				
8. ...haben wir Fehler gemeinsam analysiert und gemeinsam daraus gelernt.	<input type="radio"/>				
9. Insgesamt bin ich sehr zufrieden mit dem Gespräch und seinen Ergebnissen.	<input type="radio"/>				
10. Insgesamt war das Gespräch sehr produktiv und erfolgreich.	<input type="radio"/>				

### 4) Nur für Teil Mitarbeitergespräch

In diesem Gespräch...	Völlig	Ziemlich	Teils-teils	Wenig	gar nicht
1. ...habe ich die persönliche Entwicklung meines Mitarbeiters gefördert.	<input type="radio"/>				
2. ...haben wir die Ziele gemeinsam vereinbart.	<input type="radio"/>				
3. ...haben wir klare und verbindliche Vereinbarungen getroffen.	<input type="radio"/>				
4. ...hat mein Mitarbeiter eigene Verbesserungsvorschläge für unsere weitere Zusammenarbeit eingebracht.	<input type="radio"/>				
5. ...hat das gegenseitige Feedback geklärt, was wir in der Zusammenarbeit voneinander erwarten.	<input type="radio"/>				
6. ...habe ich Mängel an der Arbeit und den Ergebnissen meines Mitarbeiters klar angesprochen.	<input type="radio"/>				
7. ...hat mein Mitarbeiter etwaige Fehler oder Versäumnisse auch eingestanden.	<input type="radio"/>				

In diesem Gespräch...	Völlig	Ziemlich	Teils-teils	Wenig	gar nicht
8. ...hat mein Mitarbeiter eigene berufliche Zielvorstellungen eingebracht.	<input type="radio"/>				
9. Die vereinbarten Ziele sind für meinen Mitarbeiter erreichbar und herausfordernd zugleich.	<input type="radio"/>				
10. Mein Mitarbeiter hat nun einen klareren Verantwortungsbereich und klarere Aufgaben innerhalb unserer Gruppe.	<input type="radio"/>				

## 5) Nur für den Teil Leistungsbewertung

In diesem Gespräch...	Völlig	Ziemlich	Teils-teils	Wenig	gar nicht
1. ...habe ich fair und zutreffend bewertet.	<input type="radio"/>				
2. ...hat mein Mitarbeiter eingebracht, wie er sich selbst beurteilt.	<input type="radio"/>				
3. ...haben wir unterschiedliche Bewertungen sachlich besprochen und geklärt.	<input type="radio"/>				

## 11.3.14. Auswertung des Mitarbeitergesprächs Version Mitarbeiter

### Auswertung des Mitarbeitergesprächs

Fragebogen Mitarbeiter

#### Lieber Mitarbeiter!

Diese Befragung dient ausschließlich der wissenschaftlichen Fragestellung. Wir erforschen den Seminartransfer des Seminars „Mitarbeiter- und Leistungsbewertungsgespräche führen für Führungskräfte“, an dem Ihre Führungskraft dieses Jahr teilgenommen hat.

Da wir auch sicherstellen wollen, dass die Perspektive der Mitarbeiter angemessen beachtet wird und sich die Gespräche auch aus Sicht der Mitarbeiter verbessern, ist uns Ihre Mitwirkung besonders wichtig.

Wir erheben auch Datum und Uhrzeit des Gesprächs, damit wir die zusammengehörigen Bogen-Paare (Bogen des Mitarbeiters und der Führungskraft) finden können, um später die allgemeine Übereinstimmung zwischen den Bögen ermitteln zu können.

**Vielen Dank für Ihre Unterstützung  
Peter Behrendt**

#### Anonymität

Die Daten werden

- ❖ völlig anonym erhoben,
- ❖ ausschließlich von unserem Diplomanden, Peter Behrendt, an der Universität Freiburg weiterverarbeitet
- ❖ und dem Unternehmen nur in Form von Mittelwerten über eine größere Gruppe von Führungskräften (!) zur Verfügung gestellt.
- ❖ Ihre persönlichen Angaben gehen damit in einem größeren Pool von Daten auf, so dass keinerlei Rückschlüsse auf Sie möglich sind!

#### Hinweise zur Bearbeitung:

Bitte füllen Sie diesen Bogen folgendermaßen aus:

- **Spontan** und flüssig, ohne viel Nachdenken!
- Bitte **keine Aussage auslassen!**
- Bitte Fehler oder **Änderungen eindeutig kennzeichnen!**
  
- Nehmen Sie die **Haltung eines neutralen**, möglichst objektiven **Beobachters** zu sich und dem Gespräch ein, dann profitieren wir am meisten von Ihrer Unterstützung und die Ergebnisse sind am stimmigsten!

---

Datum: .....

Uhrzeit Gesprächsbeginn: .....

Nummer der Führungskraft: .....

## 1) Rückblickend: vor dem Gespräch

Meine Gedanken vor dem Gespräch waren...		Völlig zutreffend	Ziemlich zutreffend	Teils-teils	Wenig zutreffend	gar nicht zutreffend
1.	Ich hatte erwartet, dass dies ein besonders leichtes Gespräch wird.	<input type="radio"/>				
2.	Allgemein habe ich zu meiner Führungskraft einen besonders guten Draht.	<input type="radio"/>				
3.	In diesem Gespräch wollte ich ein paar besonders heikle Punkte ansprechen oder vorschlagen.	<input type="radio"/>				
4.	In diesem Gespräch wollte ich vor allem Positives rückmelden.	<input type="radio"/>				

## 2) Zum Gespräch allgemein

In diesem Gespräch...	Völlig	Ziemlich	Teils-teils	Wenig	gar nicht
1. ...war meine Führungskraft mir ein Vorbild.	<input type="radio"/>				
2. ...hat meine Führungskraft mir vertraut.	<input type="radio"/>				
3. ...konnte ich meiner Führungskraft vertrauen.	<input type="radio"/>				
4. ...hat meine Führungskraft mich umfassend informiert.	<input type="radio"/>				
5. ...hat meine Führungskraft meine Leistungen erkannt und anerkannt.	<input type="radio"/>				
6. ...haben wir vorhandene Konflikte gemeinsam bewältigt.	<input type="radio"/>				
7. ...stand das Gespräch und nicht der Aufzeichnungsbogen im Vordergrund.	<input type="radio"/>				
8. ...war meine Führungskraft gut vorbereitet und über die wichtigen Dinge informiert.	<input type="radio"/>				
9. ...haben wir Fehler gemeinsam analysiert und gemeinsam daraus gelernt.	<input type="radio"/>				
10. Insgesamt bin ich sehr zufrieden mit dem Gespräch und seinen Ergebnissen.	<input type="radio"/>				
11. Insgesamt war das Gespräch sehr produktiv und erfolgreich.	<input type="radio"/>				

## 3) Nur für den Teil Mitarbeitergespräch

In diesem Gespräch...	Völlig	Ziemlich	Teils-teils	Wenig	gar nicht
1. ...hat meine Führungskraft meine persönliche Entwicklung gefördert.	<input type="radio"/>				
2. ...haben wir die Ziele gemeinsam vereinbart.	<input type="radio"/>				
3. ...haben wir klare und verbindliche Vereinbarungen getroffen.	<input type="radio"/>				
4. ...hat meine Führungskraft mich zu eigenen Verbesserungsvorschlägen für unsere weitere Zusammenarbeit ermutigt.	<input type="radio"/>				

In diesem Gespräch...	Völlig	Ziemlich	Teils-teils	Wenig	gar nicht
5. ...hat das gegenseitige Feedback geklärt, was wir in der Zusammenarbeit voneinander erwarten.	<input type="radio"/>				
6. ...hat meine Führungskraft Mängel an meiner Arbeit und den Ergebnissen klar angesprochen.	<input type="radio"/>				
7. ...hat meine Führungskraft auch konkrete positive Einzelheiten meiner Arbeit benannt.	<input type="radio"/>				
8. ...hat meine Führungskraft kritische Rückmeldungen meinerseits in Ruhe aufgenommen.	<input type="radio"/>				
9. ...hat meine Führungskraft etwaige eigene Fehler oder Versäumnisse auch eingestanden.	<input type="radio"/>				
10. ...hat meine Führungskraft mir Hinweise gegeben, wie ich meine Stärken ausbauen kann.	<input type="radio"/>				
11. Die vereinbarten Ziele sind für mich erreichbar und herausfordernd zugleich.	<input type="radio"/>				
12. Mein Verantwortungsbereich und meine Aufgaben innerhalb unserer Gruppe sind mir nun klarer.	<input type="radio"/>				

#### 4) Nur für den Teil Leistungsbewertung

In diesem Gespräch...	Völlig	Ziemlich	Teils-teils	Wenig	gar nicht
1. ...wurde ich fair und zutreffend bewertet.	<input type="radio"/>				
2. ...ist mir meine Bewertung verständlich und nachvollziehbar.	<input type="radio"/>				
3. ...hätte ich mich genauso bewertet.	<input type="radio"/>				
4. ...haben wir unterschiedliche Bewertungen sachlich besprochen und geklärt.	<input type="radio"/>				
5. ...hat meine Führungskraft sorgfältig geprüft, wie ich mich selbst beurteile.	<input type="radio"/>				

## 11.3.15. Abschluss-Feedback Version Führungskraft

### Abschluss-Feedback Transfercoaching

Fragebogen Führungskraft

#### Liebe Führungskraft!

Wir hoffen, Sie haben durch das Coaching eine bereichernde Erfahrung machen können, durch die Sie Ihre Mitarbeitergespräche noch erfolgreicher gestalten konnten.

In diesem Fragebogen bitten wir Sie, uns ein abschließendes Feedback zu geben.

Uns interessiert besonders, was Sie weitergebracht hat und was wir das nächste Mal noch verbessern könnten. Bitte trennen Sie in Ihrem Feedback zwischen dem Coaching an sich und dem Zusatzaufwand den Sie im Rahmen unserer Diplomarbeit auf sich genommen haben – insbesondere die Fragebögen und die Videoaufnahmen.

Dieser Bogen ist insbesondere für das Unternehmen relevant, um über zukünftige Aktivitäten gezielt entscheiden zu können. Außerdem sollen Ihre Angaben den Trainern und Coachs ermöglichen, die Schwerpunkte in den Seminaren und Coachings zukünftig noch besser den Bedürfnissen der Teilnehmer anzupassen.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung  
Peter Behrendt

#### Anonymität

Die Daten werden

- ❖ völlig anonym erhoben,
- ❖ ausschließlich von unserem Diplomanden, Peter Behrendt, an der Universität Freiburg weiterverarbeitet
- ❖ und dem Unternehmen nur in Form von Mittelwerten über eine größere Gruppe von Führungskräften zur Verfügung gestellt.

#### Hinweise zur Bearbeitung:

Bitte füllen Sie diesen Bogen folgendermaßen aus:

- Bitte arbeiten Sie hier **sorgfältig** und nehmen Sie sich die nötige Zeit, um herauszufinden, was Ihnen persönlich wichtig war!
- Bitte **keine Fragen auslassen!**
- Bitte Fehler oder **Änderungen eindeutig kennzeichnen!**

Datum: .....

Anonymer Code der Führungskraft (Vorname Ihres Vaters): .....

# 1) allgemeine Wirkung des Coaching

Bitte hinterfragen Sie hierbei, ob die genannten Effekte tatsächlich aufgrund des Coaching aufgetreten sind. Geben Sie nur die Veränderungen an, die Sie auch auf das Coaching zurückführen.

Bitte schätzen Sie die folgenden Aussagen zur Wirkung Ihres Transfercoaching ein.		5	4	3	2	1
		Trifft sehr zu	Trifft ziemlich zu	Trifft mittelmäßig zu	Trifft wenig zu	Trifft gar nicht zu
1.	Ich habe neue Verhaltensweisen erlernt.	<input type="radio"/>				
2.	Ich fühle mich emotional entlastet.	<input type="radio"/>				
3.	Ich bin mir meiner Stärken und Schwächen deutlicher bewusst.	<input type="radio"/>				
4.	Ich nutze meine Fähigkeiten und Fertigkeiten gezielter.	<input type="radio"/>				
5.	Ich bin zufriedener.	<input type="radio"/>				
6.	Ich habe meine Einstellung verändert.	<input type="radio"/>				
7.	Ich habe unerwünschte Verhaltensweisen abgebaut.	<input type="radio"/>				
8.	Ich fühle mich schlechter als zuvor.	<input type="radio"/>				
9.	Ich habe mehr Klarheit über meine Situation gewonnen.	<input type="radio"/>				
10.	Meine beruflichen Leistungen haben sich gesteigert.	<input type="radio"/>				
11.	Ich verstehe andere (meine Kollegen/innen, Mitarbeiter/innen...) besser.	<input type="radio"/>				
12.	Ich habe mein Selbstwertgefühl gesteigert.	<input type="radio"/>				
13.	Das Klima in meiner Abteilung hat sich verbessert.	<input type="radio"/>				
14.	Auch außerhalb der Arbeit habe ich positive Veränderungen wahrgenommen.	<input type="radio"/>				
15.	Das Thematisieren von wunden Punkten und unangenehmen Themen war für meine Entwicklung besonders hilfreich.	<input type="radio"/>				
16.	Das Coaching hat mich eher verunsichert.	<input type="radio"/>				
17.	Das Transfercoaching hat mir geholfen, meine Ziele zu erreichen.	<input type="radio"/>				
18.	Ich konnte die Erfahrungen aus meinem Coaching im Alltag umsetzen.	<input type="radio"/>				

Bitte schätzen ein, in wie weit Ihr Umfeld Veränderungen durch das Transfercoaching wahrgenommen hat.		5	4	3	2	1
		Trifft sehr zu	Trifft ziemlich zu	Trifft mittelmäßig zu	Trifft wenig zu	Trifft gar nicht zu
1.	Kollegen/Mitarbeiter haben Veränderungen durch das Coaching bemerkt und mir rückgemeldet.	<input type="radio"/>				
2.	Mein Vorgesetzter hat Veränderungen durch das Coaching bemerkt und mir rückgemeldet.	<input type="radio"/>				
3.	Freunde/Familie haben Veränderungen durch das Coaching bemerkt und mir rückgemeldet.	<input type="radio"/>				

## 2) Bewertung des Transfercoaching

**Bitte hierbei den Aufwand für die Diplomarbeit (die Fragebögen und Videoaufnahmen) nicht mit einbeziehen!!!**

Bitte schätzen Sie anhand folgender Aussagen ein, wie Sie das Transfercoaching abschließend bewerten.		5	4	3	2	1
		Trifft sehr zu	Trifft ziemlich zu	Trifft mittelmäßig zu	Trifft wenig zu	Trifft gar nicht zu
1.	Ich würde grundsätzlich noch einmal ein Transfercoaching in Anspruch nehmen.	<input type="radio"/>				
2.	Ich würde Transfercoaching weiterempfehlen.	<input type="radio"/>				
3.	Ich würde meinen Coach weiterempfehlen.	<input type="radio"/>				
4.	Mit dem Ergebnis des Transfercoachings bin ich zufrieden.	<input type="radio"/>				
5.	Mit dem Prozess des Transfercoachings bin ich zufrieden.	<input type="radio"/>				
6.	Aufwand und Nutzen stehen im richtigen Verhältnis.	<input type="radio"/>				
7.	Bei meiner Fragestellung wäre eine andere Maßnahme angemessener gewesen.	<input type="radio"/>				
8.	Mir war es wichtig, das Transfercoaching zu Ende zu führen.	<input type="radio"/>				
9.	Ich denke, dass mein Transfercoaching von langfristigem Nutzen sein wird.	<input type="radio"/>				

**Gab es aus Ihrer Sicht Faktoren, die das Transfercoaching und dessen Erfolg besonders beeinflusst haben?**

Förderliche Faktoren waren...	Hinderliche Faktoren waren...

**Alles in allem: Mit welcher Note bewerten Sie Ihr Transfercoaching insgesamt?**

Sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	ungenügend
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

### 3) Effektivitätsvergleich Transfercoaching – Seminar

Dem Personalaufwand des Transfercoachings würde eine Verlängerung des zugehörigen Seminars um einen Tag entsprechen.

Wenn Sie diese beiden Alternativen vergleichen, wie würden Sie diese bewerten?

Im Vergleich zu einem zusätzlichen Seminartag...		5	4	3	2	1
		Trifft sehr zu	Trifft ziemlich zu	Trifft mittelmäßig zu	Trifft wenig zu	Trifft gar nicht zu
1.	... ist das Transfercoaching effektiver.	<input type="radio"/>				
2.	...kann ich aus dem Transfercoaching weniger im Alltag umsetzen.	<input type="radio"/>				
3.	...hat sich im Transfercoaching für mich mehr geklärt.	<input type="radio"/>				
4.	...hat mir das Transfercoaching persönlich mehr gebracht.	<input type="radio"/>				
5.	...hat sich mein Verhaltensspektrum im Transfercoaching weniger erweitert.	<input type="radio"/>				
6.	...kann das Transfercoaching mehr auf meine individuellen Themen eingehen.	<input type="radio"/>				
7.	...lerne ich im Transfercoaching insgesamt weniger.	<input type="radio"/>				
8.	...waren die Lernfortschritte im Transfercoaching weniger konkret.	<input type="radio"/>				
9.	...hat das Transfercoaching die Qualität meiner Mitarbeitergespräche stärker verbessert.	<input type="radio"/>				
10.	...bietet mir das Transfercoaching einen vertraulicheren Rahmen, in dem ich meine Themen besser einbringen kann.	<input type="radio"/>				
11.	...würde ich persönlich das nächste mal wieder ein Transfercoaching wählen.	<input type="radio"/>				
12.	...würde ich insgesamt das Transfercoaching weiter empfehlen.	<input type="radio"/>				
...weitere Anregungen, Ideen von Ihnen...						

## 4) Erfolg im Coaching

**Bitte machen Sie hier Unterschiede in Ihren Prioritäten möglichst deutlich!**



<b>Was macht für Sie als Führungskraft den Erfolg eines Coachings insbesondere aus?                      Was wäre Ihnen besonders wichtig, wenn Sie sich in Zukunft auf ein Coaching einlassen würden?</b>		außerordentlich wichtig 5	ziemlich wichtig 4	mittelmäßig wichtig 3	Weniger wichtig 2	Überhaupt nicht wichtig 1
1.	...dass sich meine Einstellungen und Werte im positiven Sinne verändern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	...dass ich meine Ziele kläre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	...dass ich selbstbewusster werde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	...dass sich mein Befinden und meine Zufriedenheit verbessert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	...dass sich mein Verständnis für meine Situation verbessert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	...dass sich mein Verständnis für die Zusammenhänge meines eigenen Verhaltens und Erlebens verbessert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	...dass sich mein Verständnis für die Beziehungen zu und zwischen meinen Mitarbeitern verbessert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	...dass sich mein konkretes Verhalten verändert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	...dass ich meine individuellen Ziele besser erreiche.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	...dass ich die Ziele des Unternehmens besser erreiche.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	...dass ich einen Fortschritt wahrnehme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	...dass meine Mitarbeiter einen Fortschritt wahrnehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	...dass mein Coach einen Fortschritt wahrnimmt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	...dass mein Vorgesetzter einen Fortschritt wahrnimmt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...weitere Anregungen, Ideen von Ihnen...						

## 5) Eindruck von Coaching als Methode

**Wie hat sich Ihr Bild von Coaching durch die Teilnahme an diesem Transfercoaching verändert?**

Im positiven Sinne...

Im negativen Sinne...

**Was könnte die Personalabteilung tun, um die aktive Nutzung und Nachfrage von Coaching im Unternehmen zu erhöhen?**

## 6) Mitarbeitergespräche

*Sind Ihnen im Verlaufe des Coaching Knackpunkte deutlich geworden bzgl. der Durchführung von Mitarbeiter- und Leistungsbewertungsgesprächen? Diese könnten evtl. auch andere Führungskräfte weiterbringen und wären daher für die weitere Fortbildung besonders interessant!*

**Gibt es aus Ihrer Sicht Faktoren, die das Führen von Mitarbeiter- und Leistungsbewertungsgesprächen besonders beeinflussen?**

Förderliche Faktoren sind...

Hinderliche Faktoren sind...

## 7) Teilnahme an der Diplomarbeit

*Bewerten Sie hier bitte die Organisation und Durchführung des Transfercoaching, der zugehörigen Befragungen, der Videoaufnahme etc.*

**Was sollte das nächste mal wieder so oder besser anders geplant und getan werden?**

**Und: Was Sie sonst noch anmerken wollen...**

Förderliche Faktoren waren...

Hinderliche Faktoren waren...

## 11.3.16. Abschluss-Feedback Version Coach

# Abschluss-Feedback Transfercoaching

Fragebogen Coach

### Liebe/r Coach!

Wir hoffen, Sie haben durch das Coaching eine bereichernde Erfahrung machen können! In diesem Fragebogen bitten wir Sie, uns ein abschließendes Feedback zu geben.

Uns interessiert besonders, wie sie den Prozess und Erfolg dieses Coachings beurteilen. Bitte trennen Sie in Ihrem Feedback zwischen dem Coaching an sich und dem Zusatzaufwand den Sie im Rahmen unserer Diplomarbeit auf sich genommen haben – insbesondere den Fragebögen und Videoaufnahmen.

Dieser Bogen ist insbesondere für das Unternehmen relevant, um über zukünftige Aktivitäten gezielter entscheiden zu können. Außerdem sollen Ihre Angaben den zukünftigen Trainern und Coachs ermöglichen, die Seminare und Coachings noch besser zu optimieren.

**Vielen Dank für Ihre Unterstützung  
Peter Behrendt**

### Anonymität

Die Daten werden

- ❖ völlig anonym erhoben,
- ❖ ausschließlich von unserem Diplomanden, Peter Behrendt, an der Universität Freiburg weiterverarbeitet
- ❖ und dem Unternehmen nur in Form von Mittelwerten über alle Coachs zur Verfügung gestellt.

### Hinweise zur Bearbeitung:

Bitte füllen Sie diesen Bogen folgendermaßen aus:

- Bitte arbeiten Sie hier **sorgfältig** und nehmen Sie sich die nötige Zeit, um herauszufinden, was Ihnen persönlich wichtig war!
- Bitte **keine Fragen auslassen!**
- Bitte Fehler oder **Änderungen eindeutig kennzeichnen!**
- Nehmen Sie die **Haltung eines neutralen**, möglichst objektiven **Beobachters** auch zu sich ein, dann profitieren Sie am meisten von Ihrer Rückmeldung und die Ergebnisse sind am stimmigsten!

Datum: .....

Nummer des Coachs: .....

Nummer der Führungskraft: .....

Ich möchte zu meinen Ergebnissen eine individuelle Rückmeldung erhalten:

- Per Brief nach Hause
- In einem persönlichen Gespräch

## 1) allgemeine Wirkung des Coaching

Bitte hinterfragen Sie hierbei, ob die genannten Effekte tatsächlich aufgrund des Coaching aufgetreten sind. Geben Sie nur die Veränderungen an, die Sie auch auf das Coaching zurückführen.

Bitte schätzen Sie die folgenden Aussagen zur Wirkung Ihres Transfercoaching ein.		5	4	3	2	1
		Trifft sehr zu	Trifft ziemlich zu	Trifft mittelmäßig zu	Trifft wenig zu	Trifft gar nicht zu
1.	Der Coachee hat neue Verhaltensweisen erlernt.	<input type="radio"/>				
2.	Der Coachee fühlt sich emotional entlastet.	<input type="radio"/>				
3.	Der Coachee ist sich seiner Stärken und Schwächen deutlicher bewusst.	<input type="radio"/>				
4.	Der Coachee nutzt seine Fähigkeiten und Fertigkeiten gezielter.	<input type="radio"/>				
5.	Der Coachee ist zufriedener.	<input type="radio"/>				
6.	Der Coachee hat seine Einstellung verändert.	<input type="radio"/>				
7.	Der Coachee hat unerwünschte Verhaltensweisen abgebaut.	<input type="radio"/>				
8.	Der Coachee fühlt sich schlechter als zuvor.	<input type="radio"/>				
9.	Der Coachee hat mehr Klarheit über seine Situation gewonnen.	<input type="radio"/>				
10.	Die beruflichen Leistungen des Coachee haben sich gesteigert.	<input type="radio"/>				
11.	Der Coachee versteht andere (seine Kollegen/innen, Mitarbeiter/innen...) besser.	<input type="radio"/>				
12.	Der Coachee hat sein Selbstwertgefühl gesteigert.	<input type="radio"/>				
13.	Das Thematisieren von wunden Punkten und unangenehmen Themen war für die Entwicklung des Coachee besonders hilfreich.	<input type="radio"/>				
14.	Das Coaching hat den Coachee eher verunsichert.	<input type="radio"/>				
15.	Das Transfercoaching hat dem Coachee geholfen, seine Ziele zu erreichen.	<input type="radio"/>				
16.	Der Coachee konnte die Erfahrungen aus dem Coaching im Alltag umsetzen.	<input type="radio"/>				

## 2) Bewertung des Transfercoaching

**Bitte hierbei den Aufwand für die Diplomarbeit (also die Fragebögen und Videoaufnahmen) nicht mit einbeziehen!!!**

Bitte schätzen Sie anhand folgender Aussagen ein, wie Sie das Transfercoaching abschließend bewerten.		5	4	3	2	1
		Trifft sehr zu	Trifft ziemlich zu	Trifft mittelmäßig zu	Trifft wenig zu	Trifft gar nicht zu
1.	Ich würde grundsätzlich noch einmal ein Transfercoaching anbieten.	<input type="radio"/>				
2.	Ich würde Transfercoaching weiterempfehlen.	<input type="radio"/>				
3.	Mit dem Ergebnis des Transfercoachings bin ich zufrieden.	<input type="radio"/>				
4.	Mit dem Prozess des Transfercoachings bin ich zufrieden.	<input type="radio"/>				
5.	Aufwand und Nutzen stehen im richtigen Verhältnis.	<input type="radio"/>				
6.	Bei der Fragestellung des Coachee wäre eine andere Maßnahme angemessener gewesen.	<input type="radio"/>				
7.	Ich denke, dass mein Transfercoaching von langfristigem Nutzen sein wird.	<input type="radio"/>				
8.	Ich denke, dass die Wirkung von Transfercoaching eher kurzfristig ist.	<input type="radio"/>				
9.	Mir war es wichtig, das Transfercoaching zu Ende zu führen.	<input type="radio"/>				
10.	Die Termine mit meinem Coachee hatten für mich eine hohe Wichtigkeit.	<input type="radio"/>				

**Gab es aus Ihrer Sicht Faktoren, die das Transfercoaching besonders beeinflusst haben?**

Förderliche Faktoren waren...

Hinderliche Faktoren waren...

--	--

**Alles in allem: Mit welcher Note bewerten Sie Ihr Transfercoaching insgesamt?**

Sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	ungenügend
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

### 3) Effektivitätsvergleich Transfercoaching – Seminar

Dem Personalaufwand des Transfercoachings würde eine Verlängerung des zugehörigen Seminars um einen Tag entsprechen.

Wenn Sie diese beiden Alternativen vergleichen, wie würden Sie diese bewerten?

Im Vergleich zu einem zusätzlichen Seminartag...		5	4	3	2	1
		Trifft sehr zu	Trifft ziemlich zu	Trifft mittelmäßig zu	Trifft wenig zu	Trifft gar nicht zu
1.	... ist das Transfercoaching effektiver.	<input type="radio"/>				
2.	...können die Teilnehmer aus dem Transfercoaching weniger im Alltag umsetzen.	<input type="radio"/>				
3.	...hat sich im Transfercoaching für die Teilnehmer mehr geklärt.	<input type="radio"/>				
4.	...hat den Teilnehmern das Transfercoaching persönlich mehr gebracht.	<input type="radio"/>				
5.	...hat sich das Verhaltensspektrum der Teilnehmer im Transfercoaching weniger erweitert.	<input type="radio"/>				
6.	...kann das Transfercoaching mehr auf die individuellen Themen der Teilnehmer eingehen.	<input type="radio"/>				
7.	...lernen die Teilnehmer im Transfercoaching insgesamt weniger.	<input type="radio"/>				
8.	...waren die Lernfortschritte der Teilnehmer im Transfercoaching weniger konkret.	<input type="radio"/>				
9.	...hat das Transfercoaching die Qualität der Mitarbeitergespräche stärker verbessert.	<input type="radio"/>				
10.	...bietet das Transfercoaching den Teilnehmern einen vertraulicheren Rahmen, in dem sie ihre Themen besser einbringen können.	<input type="radio"/>				
11.	...würde ich persönlich das nächste mal wieder ein Transfercoaching anbieten.	<input type="radio"/>				
12.	...würde ich insgesamt das Transfercoaching weiter empfehlen.	<input type="radio"/>				
...weitere Anregungen, Ideen von Ihnen...						

## 4) Erfolg im Coaching

Was macht für Sie als Coach den Erfolg eines Coachings insbesondere aus?		außerordentlich wichtig	ziemlich wichtig	mittelmäßig wichtig	Weniger wichtig	Überhaupt nicht wichtig
		5	4	3	2	1
1.	...dass sich die Einstellungen und Werte des Coachee im positiven Sinne verändern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	...dass der Coachee seine Ziele klärt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	...dass der Coachee selbstbewusster wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	...dass sich das Befinden und die Zufriedenheit des Coachee verbessert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	...dass sich das Verständnis des Coachee für seine Situation verbessert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	...dass sich das Verständnis des Coachee für die Zusammenhänge seines eigenen Verhaltens und Erlebens verbessert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	...dass sich das Verständnis des Coachee für die Beziehungen zu und zwischen seinen Mitarbeitern verbessert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	...dass sich das konkrete Verhalten des Coachee verändert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	...dass der Coachee seine individuellen Ziele besser erreicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	...dass der Coachee die Ziele des Unternehmens besser erreicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	...dass ich einen Fortschritt wahrnehme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	...dass der Coachee einen Fortschritt wahrnimmt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	...dass die Mitarbeiter des Coachee einen Fortschritt wahrnehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	...dass der Vorgesetzte des Coachee einen Fortschritt wahrnimmt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...weitere Anregungen, Ideen von Ihnen...						

## 5) Eindruck von Coaching als Methode

**Was denken Sie, wie hat sich das Bild des Coachee von Coaching durch die Teilnahme an diesem Transfercoaching verändert?**

Im positiven Sinne...

Im negativen Sinne...

**Was könnte die Personalabteilung tun, um die Akzeptanz von Coaching im Unternehmen weiter zu erhöhen?**

## 6) Mitarbeitergespräche

*Sind Ihnen im Verlaufe des Coaching Knackpunkte deutlich geworden bzgl. der Durchführung von Mitarbeiter- und Leistungsbewertungsgesprächen?*

<b>Gibt es aus Ihrer Sicht Faktoren, die das Führen von Mitarbeiter- und Leistungsbewertungsgesprächen besonders beeinflussen?</b>	
<b>Förderliche Faktoren sind...</b>	<b>Hinderliche Faktoren sind...</b>

## 7) Teilnahme an der Diplomarbeit

*Bewerten Sie hier bitte die Organisation und Durchführung des Transfercoaching, der zugehörigen Befragungen, der Videoaufnahme etc.*

<b>Was sollte das nächste mal wieder so oder besser anders geplant und getan werden? Und: Was Sie sonst noch anmerken wollen...</b>	
<b>Förderliche Faktoren waren...</b>	<b>Hinderliche Faktoren waren...</b>

## 11.3.17. Ziele im Mitarbeitergespräch II

### Ziele im Mitarbeitergespräch

Fragebogen Führungskraft

#### Liebe Führungskraft!

Dieser Fragebogen dient der Ermittlung Ihrer persönlichen Ziele und Anliegen, die Ihnen im Mitarbeitergespräch wichtig sind. Uns interessiert v.a., ob sich diese Ziele im Verlaufe des Coaching verändert haben. Der Bogen ist Ihnen bereits aus der Erstbefragung bekannt und sollte für Sie daher leicht auszufüllen sein.

**Vielen Dank für Ihre Unterstützung  
Peter Behrendt**

#### Anonymität

Die Daten werden

- ❖ völlig anonym erhoben,
- ❖ ausschließlich von unserem Diplomanden, Peter Behrendt, an der Universität Freiburg weiterverarbeitet
- ❖ und dem Unternehmen nur in Form von Mittelwerten über eine größere Gruppe von Führungskräften zur Verfügung gestellt.
- ❖ Die individuellen Formulierungen sind ausschließlich zur Konkretisierung für Sie und werden nicht weiter verarbeitet.

#### Hinweise zur Bearbeitung:

Bitte füllen Sie diesen Bogen folgendermaßen aus:

- Bitte arbeiten Sie hier **sorgfältig** und nehmen Sie sich die nötige Zeit, um herauszufinden, was Ihnen persönlich wichtig ist!
- Bitte **keine Fragen auslassen!**
- Bitte Fehler oder **Änderungen eindeutig kennzeichnen!**

---

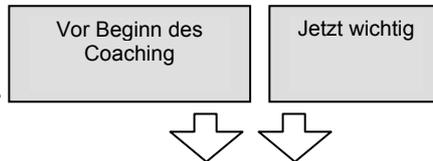
Datum: .....

Anonymer Code der Führungskraft (Vorname Ihres Vaters): .....

Die folgende **Einschätzung** soll **unabhängig davon** geschehen, **ob Sie diese Ziele tatsächlich schon erreichen** oder erreichen können! Geben Sie bitte einfach Ihre prinzipielle Bestrebung an. Sicher sind nicht alle Ziele für Jeden im Mitarbeitergespräch relevant. Bitte kreuzen Sie insgesamt **die fünf für Sie wichtigsten Ziele** an! Wenn die Ziele zu abstrakt formuliert sind, können Sie diese rechts konkretisieren oder unter Punkt 14 und 23 auch ganz eigene hinzufügen.

## 1) persönliche Ziele

In Mitarbeitergesprächen ist mir als Führungskraft am wichtigsten...



1.	...persönlichen Kontakt und Austausch zu haben.	<input type="checkbox"/>
2.	...andere zu unterstützen.	<input type="checkbox"/>
3.	...unterstützt zu werden.	<input type="checkbox"/>
4.	...anerkannt bzw. respektiert zu werden.	<input type="checkbox"/>
5.	...andere zu beeindrucken.	<input type="checkbox"/>
6.	...selbstbestimmt bzw. unabhängig zu sein.	<input type="checkbox"/>
7.	...Erfolg zu haben.	<input type="checkbox"/>
8.	...die Kontrolle zu behalten.	<input type="checkbox"/>
9.	...mein Wissen zu erweitern.	<input type="checkbox"/>
10.	...eine sinnerfüllte Arbeit zu haben.	<input type="checkbox"/>
11.	...abwechslungsreich bzw. intensiv zu arbeiten.	<input type="checkbox"/>
12.	...Selbstvertrauen zu haben.	<input type="checkbox"/>
13.	...mir selbst Gutes zu tun.	<input type="checkbox"/>
14.	... ..	<input type="checkbox"/>
15.	...nicht geringgeschätzt zu werden	<input type="checkbox"/>
16.	...nicht blamiert zu werden.	<input type="checkbox"/>
17.	...keine Kritik zu erfahren.	<input type="checkbox"/>
18.	...nicht fremdbestimmt zu werden.	<input type="checkbox"/>
19.	...nicht verletzend zu sein.	<input type="checkbox"/>
20.	...keine Schwächen zu zeigen.	<input type="checkbox"/>
21.	... nicht hilflos zu sein.	<input type="checkbox"/>
22.	...nicht zu versagen.	<input type="checkbox"/>
23.	...nicht...	<input type="checkbox"/>

## 2) Bedeutung der persönlichen Ziele

*Bitte die oben angekreuzten Ziele in den folgenden Kasten übertragen: die Nummer und Ihre eigene Kurzbeschreibung!*

In Mitarbeitergesprächen ist mir am wichtigsten, ...		außerordentlich wichtig	ziemlich wichtig	mittelmäßig wichtig	Weniger wichtig	Überhaupt nicht wichtig
...	...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...	...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...	...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...	...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...	...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 3) Bisherige Zielerreichung

*Bitte die oben angekreuzten Ziele erneut in den folgenden Kasten übertragen: Nummer und eigene Kurzbeschreibung!*

In meinen bisherigen Gesprächen habe ich es geschafft, ...		Völlig ausreichend	Ziemlich ausreichend	Teils-teils	Ziemlich wenig	Viel zu wenig
...	...	<input type="radio"/>				
...	...	<input type="radio"/>				
...	...	<input type="radio"/>				
...	...	<input type="radio"/>				
...	...	<input type="radio"/>				

## 4) Zielkonflikte

*Bitte die oben angekreuzten Ziele in den folgenden Kasten übertragen:  
 die Nummer und die Kurzbeschreibung!*

*Jedes Ziel zwei mal: in die jeweilige Zeile UND die jeweilige Spalte!*

Diese Ziele sind ... miteinander vereinbar.		Nr. Ziel 1:	Nr. Ziel 2:	Nr. Ziel 3:	Nr. Ziel 4:	Nr. Ziel 5:
...	Ziel 1:					
...	Ziel 2:					
...	Ziel 3:					
...	Ziel 4:					
...	Ziel 5:					

*Bitte in jeder weißen Zelle die Vereinbarkeit  
 der zwei Ziele folgendermaßen bewerten:*

- 5: völlig miteinander vereinbar*
- 4: ziemlich gut miteinander vereinbar*
- 3: mittelmäßig gut miteinander vereinbar*
- 2: weniger gut miteinander vereinbar*
- 1: überhaupt nicht miteinander vereinbar*
- 0: haben nichts miteinander zu tun*

## 5) Zielkonflikte „Goal Attainment Scaling“

*Bitte übertragen Sie Ihre Ziele aus dem „Goal Attainment Scaling“ in den folgenden Kasten:  
 Jeweils nur die Kurzbeschreibung!*

*Bitte in jeder weißen Zelle die Vereinbarkeit der zwei Ziele folgendermaßen bewerten:*

Diese Ziele sind ... miteinander vereinbar.	Ziel 1	Ziel 2	Ziel 3
Ziel 1:			
Ziel 2:			
Ziel 3:			

*Bitte in jeder weißen Zelle die Vereinbarkeit der zwei Ziele folgendermaßen bewerten:*

- 5: völlig miteinander vereinbar
- 4: ziemlich gut miteinander vereinbar
- 3: mittelmäßig gut miteinander vereinbar
- 2: weniger gut miteinander vereinbar
- 1: überhaupt nicht miteinander vereinbar
- 0: haben nichts miteinander zu tun