

# Karlsruher Wissenschaftsforum Coaching



## Forum 3:

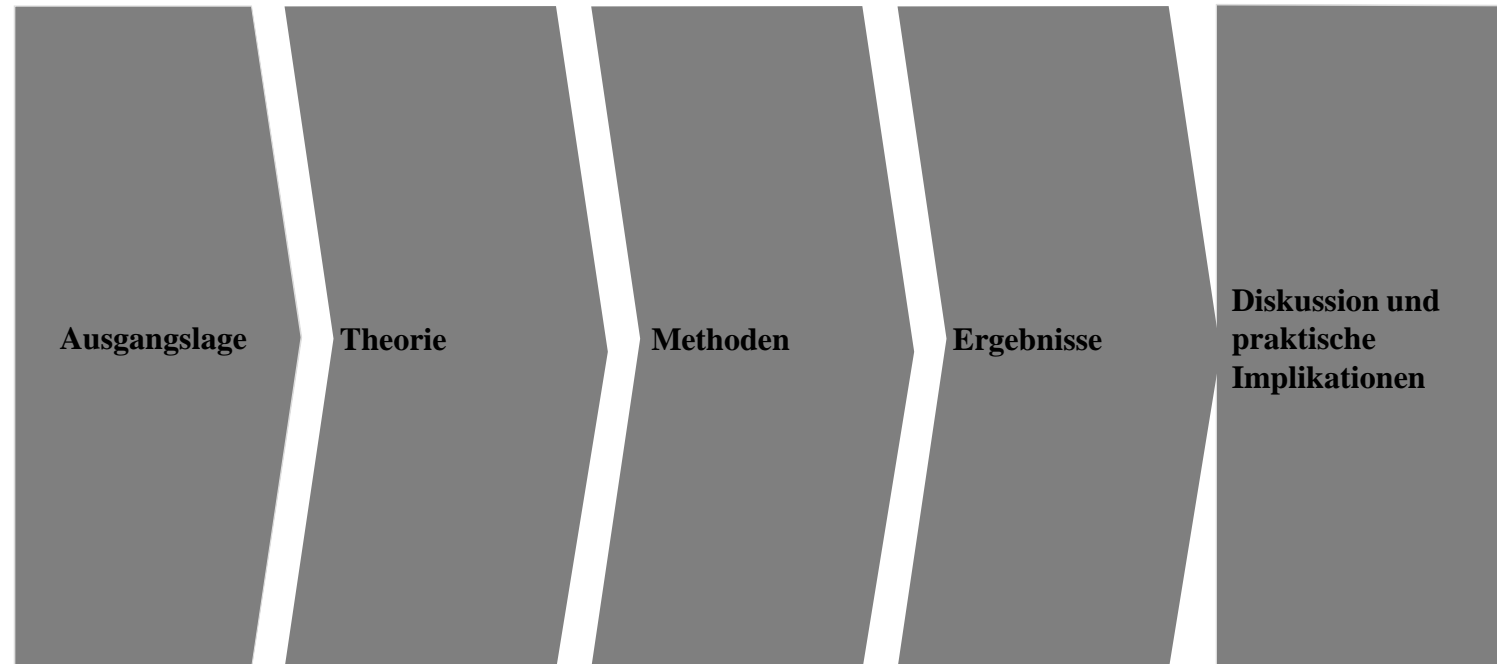
„Auswirkungen von  
Unternehmensmerkmalen auf die  
Zielerreichung im Coaching?“

14. Februar 2014

Stephan Hentrich, M.Sc.



# AGENDA



Ausgangslage

Theorie

Methoden

Ergebnisse

Diskussion und  
praktische  
Implikationen



## Ausgangslage



- Coaching gilt als innovative Personalentwicklungsmaßnahme
- Zunehmende Evaluation von Coaching
  - Herausforderungen der Evaluation von Coaching
  - Kritik der bisherigen Evaluationsforschung

## Ziele der Arbeit

Evaluation der Zielerreichung im Führungskräfte-Coaching

Auswirkungen von Kontextfaktoren auf die Zielerreichung im Führungskräfte-Coaching

Erprobung einer Goal-Attainment-Skala

Ausgangslage

Theorie

Methoden

Ergebnisse

Diskussion und  
praktische  
Implikationen



- Reflexionen dienen im Coaching der Analyse und Erarbeitung von Zielen und Problemlösungen
- Praktisches Ziel der Coachs: Zur möglichst hohen Zielerreichung des Klienten beitragen
- Zielsetzungstheorie und SMARTER-Ziele

Erhöht Coaching die  
Zielerreichung der  
Klienten?

- Zielerreichungsbemühungen könnten neben internalen Ursachen auch von Kontextfaktoren gehemmt sein
- Der Einfluss der Umgebung (z.B. soziale Unterstützung) könnte den erfolgreichen Praxistransfer determinieren

Haben Unternehmensmerkmale  
Einfluss auf die Ziel-  
erreichung?

- Studien zeigen, dass Coaching (unabhängig der jeweiligen Methodik) Wirkungen erzielt und die Zielerreichung der Klienten erhöhen kann
- *H1*: Der Zielerreichungsgrad der Coachees wird nach dem Coaching höher eingestuft als vor dem Coaching.

- Kontextfaktoren aus dem Arbeitsumfeld üben potenziell Einfluss auf die Zielerreichung eines Coachings aus, werden aber bisher „nirgends thematisiert“ (Künzli, 2009, S. 10).
- *H2*: Je positiver Coachees ihre Kontextfaktoren einschätzen, desto höher ist die wahrgenommene Zielerreichung.

Quellen: Locke & Latham, 2002; Grant, 2006; Künzli, 2009; Kauffeld, Bates, Holton II, & Müller, 2008; Greif, 2008

21.05.2014

Folie 4

Ausgangslage

Theorie

Methoden

Ergebnisse

Diskussion und  
praktische  
Implikationen



## Umweltsystem

### Organisationale Ressourcen

- Tätigkeitsspielraum
- Partizipationsmöglichkeiten



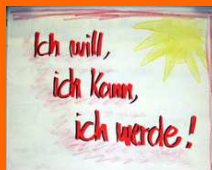
### Soziale Ressourcen

- Sozial Klima
- Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen
- Mitarbeiter orientiertes Vorgesetztenverhalten



### Internale Ressourcen

- Selbstwirksamkeit
- Etc.



## Personales System

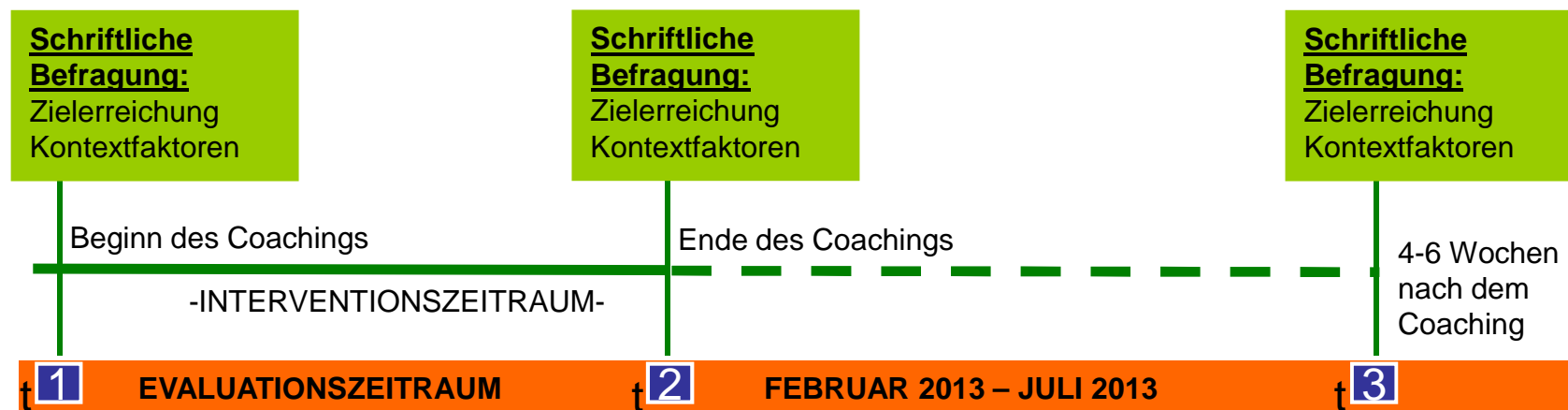
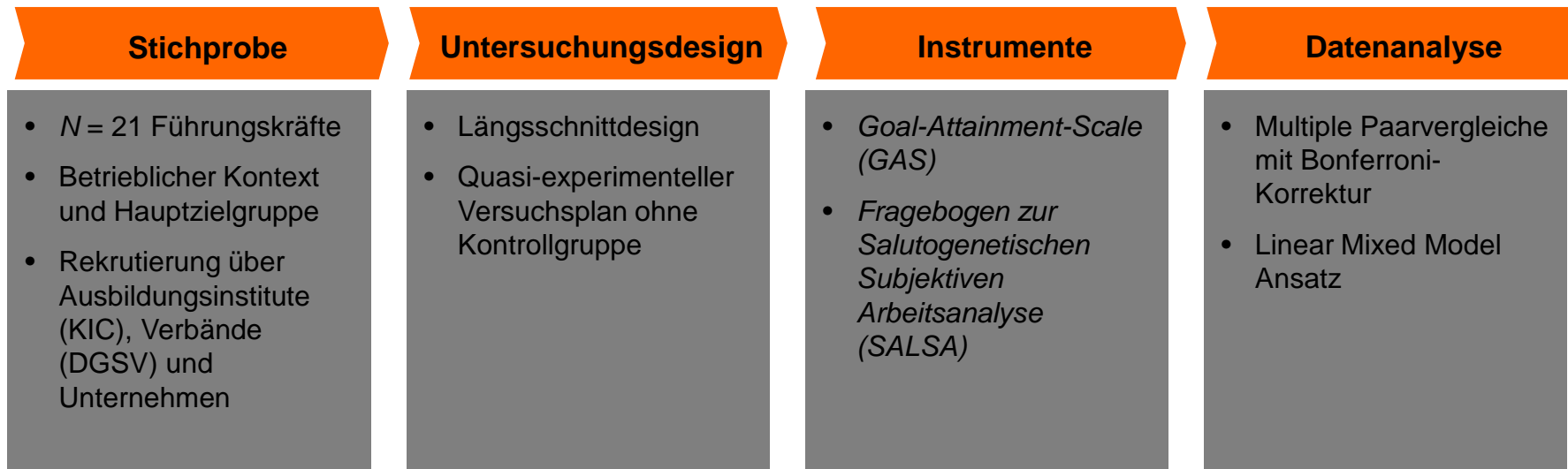
Wechsel-  
wirkung

Gesundheit  
abhängig von  
Nutzung protektiver  
bzw. restaurativer  
Faktoren  
(Salutogenese)

Quellen: Udris, 2007; Udris, Kraft, Mussmann & Riemann, 1992; Udris & Riemann, 1999, 2006

21.05.2014

Folie 5



Ausgangslage

Theorie

Methoden

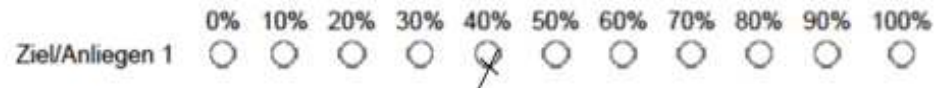
Ergebnisse

Diskussion und  
praktische  
Implikationen



Ziel/ Anliegen 1 (höchste Priorität): *Mit mehr Spaß in die Akquise gehen*

Bitte kreuzen Sie im Folgenden an zu wie viel Prozent Sie Ihre  
Ziele/Anliegen bis zum heutigen Zeitpunkt verwirklicht haben:



Was wäre für Sie persönlich wichtig gewesen und hätte noch gefehlt, um auf der obigen Skala die 100%  
zu erreichen?

*Eine weitere Coaching-Sitzung*

Zielerreichungsskala

Wie sehr können Sie sich auf die folgenden Personen verlassen, wenn in der Arbeit Probleme  
auftauchen:

	gar nicht	wenig	einigerma- ßen	ziemlich	völlig
Auf Ihre Vorge- setzten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auf Ihre Arbeits- kollegen und - kolleginnen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Beispiel für soziale Ressourcen

Ausgangslage

Theorie

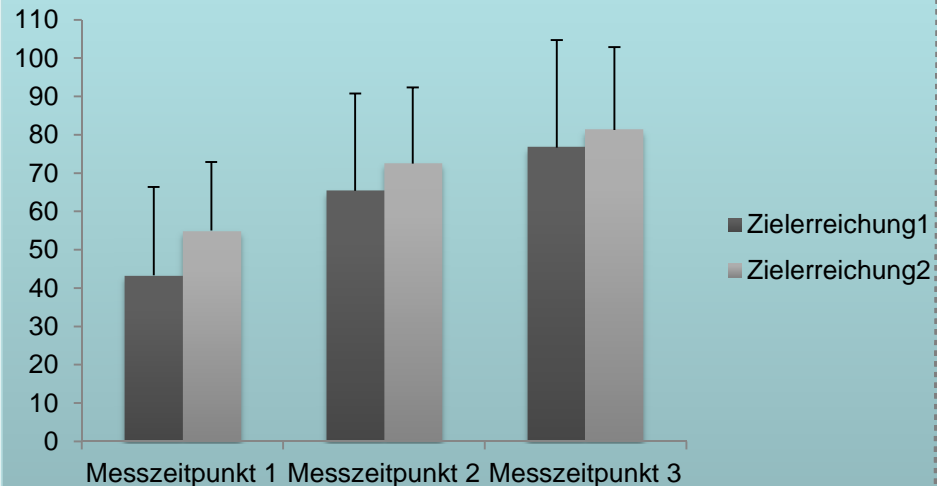
Methoden

Ergebnisse

Diskussion und  
praktische  
Implikationen



### Werte der Zielerreichung in Prozent



Kategorie	f	Beispielzitat
Persönlichkeitsentwicklung	8	<i>Persönliche Stabilisierung</i>
Karriereplanung	7	<i>Unzufriedenheit im Beruf</i>
Motivation und Leistung	7	<i>Freier und mit mehr Spaß in die Akquise gehen</i>
Übernahme neuer Aufgaben	6	<i>Übernahme von Führungsaufgabe</i>
Identifikation mit Führungsposition	5	<i>Bessere Identifikation mit Führungsposition</i>
Work-Life-Balance	5	<i>Gute Work-Life Balance</i>
Konfliktbewältigung	4	<i>Konflikt mit einem Kollegen lösen</i>



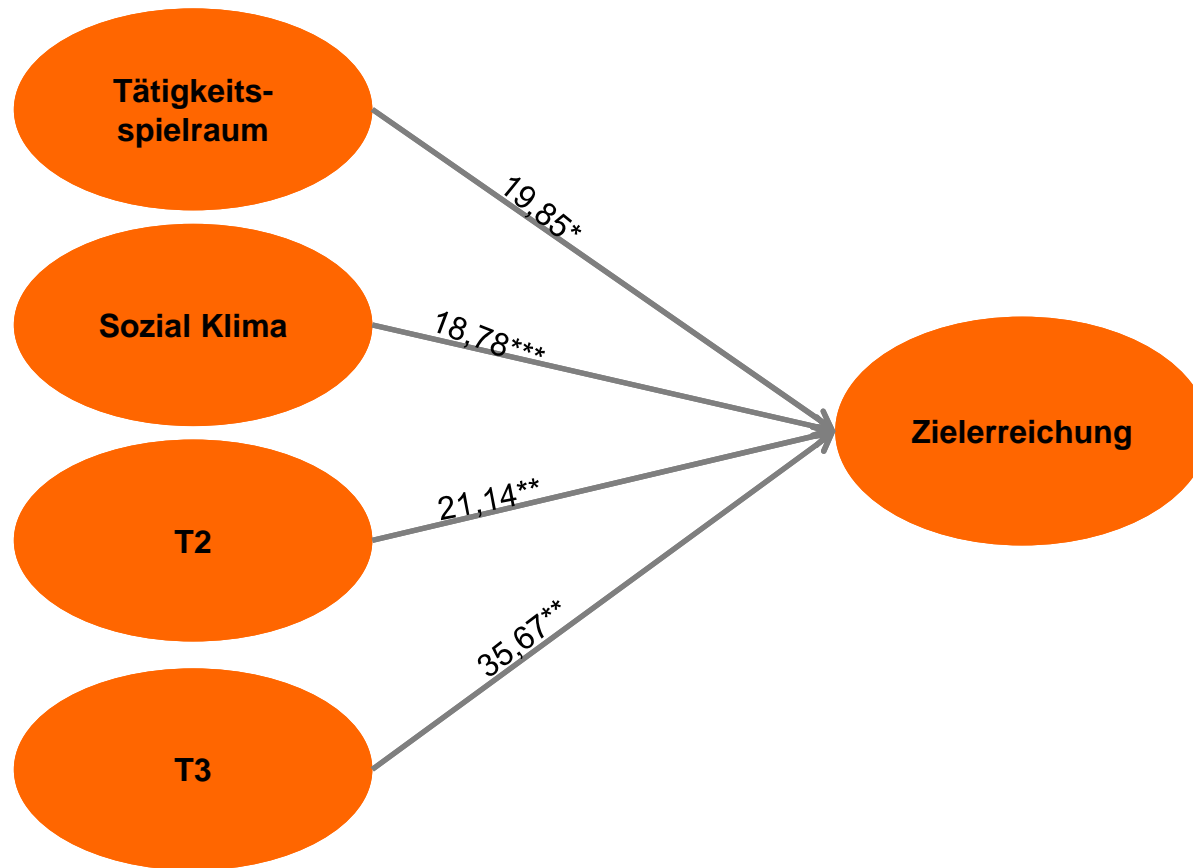
Ausgangslage

Theorie

Methoden

Ergebnisse

Diskussion und  
praktische  
Implikationen



Ausgangslage

Theorie

Methoden

Ergebnisse

Diskussion und  
praktische  
Implikationen



### Zielerreichung

- Es erhöht sich zwischen Erhebungswelle eins (Prätest) und zwei (Posttest) bei den Coachees die Zielerreichung signifikant
- Vier Wochen nach dem Coaching ist eine weitere, signifikante Erhöhung der Mittelwerte und eine große Streuung in den Zielerreichungsgraden zu beobachten

### Interpretation

- Sehr unterschiedliche und nachhaltige Wirkung von Coaching (individualisierter Beratungsansatz)
- Hilfe zur Selbsthilfe
- Goal-Setting essentiell
  - Zielerreichungsskala sehr hilfreiches Instrument

Coaching wirkt (nachhaltig)  
und ist ein nützliches  
Personalentwicklungsinstrument

Ausgangslage

Theorie

Methoden

Ergebnisse

Diskussion und  
praktische  
Implikationen



## Kontextfaktoren

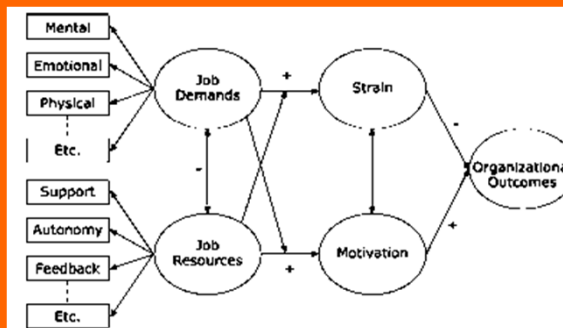
- Die Ergebnisse zeigen auch hier einen bedeutsamen unmittelbaren und persistenten Effekt von Coaching auf die Zielerreichung.
- Insbesondere der Tätigkeitsspielraum und das Sozialklima sind in der Lage die Zielerreichung vorherzusagen

Kontextfaktoren wirken sich auf Zielerreichung aus und sollten berücksichtigt werden

## Interpretation

- Menschen haben das Bedürfnis nach Selbstwertschutz und Selbstwert-erhöhung. Wahrgenommene Inkonsistenzen lassen sich durch Aktivierung der vorhandenen Ressourcen beseitigen
  - -> Verhaltensänderung, Affektregulation

- Motivationsfördernde und stressreduzierende Funktion von Ressourcen



Job-Demands-  
Resources-Modell\*

- Möchte eine Person ihr Verhalten ändern, reflektiert die Person über vorhandene Ressourcen und aktiviert diese.
  - Wenn sich die Person mit Aspekten des Selbst beschäftigt, kann Selbstreflexion unangenehm sein.
  - Vermeidungsverhalten ist möglich, wenn die Person sich nicht in der Lage fühlt, Diskrepanzen zu vermindern
    - **Unzureichende Ressourcen:** Geringere Zielerreichung

\*Quelle: Bakker & Demerouti, 2006

Ausgangslage

Theorie

Methoden

Ergebnisse

Diskussion und  
praktische  
Implikationen



## Praktische Implikationen

- Durch die Verwendung einer Zielerreichungsskala kann...
  - ...der Coachee seine **Fortschritte kontrollieren**
  - ...der Coach den Fortschritt des Klienten **überprüfen** und **steuernd** eingreifen
- Durch die Möglichkeit der **Priorisierung** der Ziele lassen sich **Zielkonflikte vermeiden**
  - Zielkonflikte sind für den Coaching-Verlauf und somit für den Coaching-Erfolg hinderlich
- Coachs sollten außerdem **Merkmale des Unternehmensumfeldes berücksichtigen**
- Zu Beginn des Coachings könnten **Skalen zur Erfassung der Ressourcen** des Coachees eingesetzt werden
  - Allerdings ist zunächst in weiteren Studien die **Akzeptanz** solcher Fragebögen bei Führungskräften zu **untersuchen**.





Vielen Dank für die Aufmerksamkeit

# Quellen



- › Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2006). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- › Grant, A. M. (2006). An integrative goal-focused approach to executive coaching. In D. R. Stober & A. M. Grant (Hrsg.), *Evidence based coaching handbook: Putting best practice to work for your clients* (S. 153-192). New York: John Wiley & Sons.
- › Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.
- › Kauffeld, S., Bates., Holton II, E. F. & Müller, A. C. (2008). Das Lerntransfer-System-Inventar (GLTSI): Psychometrische Überprüfung der deutschsprachigen Version. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 7(2), 50-69.
- › Künzli, H. (2009). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberatung – Supervision-Coaching*, 16(1), 1–19.
- › Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation – a 35 year odyssey. *American Psychologist*, 57, 705-717.
- › Möller, H. & Kotte, S. (2011). Die Zukunft der Coachingforschung *Organisationsberatung – Supervision- Coaching*, 18, 445-456.
- › Mäthner, E., Jansen, A. & Bachmann, T. (2005). Wirksamkeit und Wirkung von Coaching. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (Bd. 3. Auflage, S. 55-76). Göttingen: Hogrefe.
- › Udris, I. (2007). Gesundheits- und verhaltensbezogene Intervention. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 669-679). Göttingen: Hogrefe.
- › Udris, I., Kraft, U., Mussmann, C. & Riemann, M. (1992). Arbeiten, gesund sein und gesund bleiben: Theoretische Überlegungen zu einem Ressourcenkonzept. In I. Udris (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch* (S. 429-445). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- › Udris, I. & Rimann, M. (1999). SAA und SALSA: Zwei Fragebogen zur subjektiven Arbeitsanalyse. In H. Dunckel (Hrsg.), *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren* (S. 397-419). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- › Udris, I. & Rimann, M. (2006). Das Kohärenzgefühl: Gesundheitsressource oder Gesundheit selbst? Strukturelle und funktionale Aspekte von SOC und ein Validierungsversuch. In H. Wydler, P. Kolip & T. Abel (Hrsg.), *Salutogenese und Kohärenzgefühl. Grundlagen, Empirie und Praxis eines gesundheitswissenschaftlichen Konzepts* (Bd. 3. Aufl., S. 129-147). Weinheim: Juventa.