

Bachelorarbeit gemäß § 17 der Allgemeinen Prüfungsordnung  
der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm vom 01.08.2008

# **Erstellung einer wissenschaftlichen Studie**

**zur**

# **Wirksamkeit des St. Galler Coaching Modells**

## **Bachelorarbeit**

**Studiengang:** Betriebswirtschaft

**Erstkorrektor:** Prof. Dr. Dirk Bildhäuser

**Zweitkorrektor:** Prof. Dr. Oliver Kunze

**Betreuer:** Rudolf E. Fitz, Geschäftsführer - Coachakademie Schweiz

**Verfasser:** Dennis Schunigl, Matrikelnummer: 163513  
Gartenstraße 3  
89182 Bernstadt

**Thema erhalten:** 10.03.2014

**Arbeit abgeliefert:** 29.08.2014

**LOSE BEILAGEN**

1 CD

## Inhaltsverzeichnis

<b>I</b>	<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>II</b>	<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>III</b>	<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Die Coachakademie Schweiz .....	1
1.2	Ziel der Arbeit .....	1
1.3	Gang der Untersuchung.....	2
<b>2</b>	<b>Coaching</b> .....	<b>2</b>
2.1	Definition.....	2
2.2	Abgrenzung .....	4
2.3	Geschichte und Ursprung .....	5
2.4	Coaching heute – Vom Sport zum Business.....	6
2.5	Der Coaching Prozess .....	8
2.5.1	Erfolgsfaktoren .....	9
2.5.2	Einflussgrößen .....	13
2.6	Die Beziehung zwischen Coach und Klient.....	14
2.7	Das systemische Coaching.....	15
<b>3</b>	<b>Empirische Sozialforschung</b> .....	<b>17</b>
3.1	Definition.....	17
3.2	Abgrenzung .....	18
3.3	Einführung in die Sozialforschung .....	19
3.3.1	Deskriptive Methodik.....	20
3.3.2	Induktive Methodik .....	21
3.3.3	Explorative Methodik.....	22
3.4	Variablenwahl .....	22
3.5	Fehlerquellen .....	23
3.6	Umfrageforschung .....	25

3.7	Grundlagen Umfragen .....	26
3.8	Interviews.....	28
3.8.1	Grundlagen Einzelinterviews .....	28
3.8.2	Interviewarten.....	29
3.9	Fragebogen .....	30
3.9.1	Grundlagen Fragebogen .....	31
3.9.2	Fragenauswahl.....	32
3.9.3	Fragebogenkonstruktion.....	33
<b>4</b>	<b>Wirksamkeit des St. Galler Coaching Modells .....</b>	<b>34</b>
4.1	Das Modell – Methodik und Vorgehensweise .....	34
4.2	Erfolgsfaktoren des St. Galler Coaching Modells.....	35
4.2.1	Qualitative Faktoren .....	35
4.2.2	Weitere Faktoren.....	36
4.3	Umfrageerstellung .....	36
4.3.1	Fragebogen aktuelle Teilnehmer.....	37
4.3.2	Fragebogen ehemalige Teilnehmer.....	38
4.4	Analyse .....	39
<b>5</b>	<b>Interview .....</b>	<b>44</b>
5.1	Der Werte-Veränderungsprozess .....	44
5.2	Analyse .....	44
<b>6</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>47</b>
<b>7</b>	<b>Anhang und Anhangsverzeichnis .....</b>	<b>49</b>
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>56</b>

## I. Abkürzungsverzeichnis

NLP	Neuro Linguistische Programmierung
SCM	St. Galler Coaching Modell
ECA	European Coaching Association
CAS	Coach Akademie Schweiz
S.	Seite
d.h.	das heißt
usw.	und so weiter
z.B.	zum Beispiel
HNU	Hochschule Neu- Ulm
n	Anzahl der Probanden
bzw.	beziehungsweise
vgl.	Vergleich
et al	und andere
etc.	und die übrigen Dinge
ca.	circa
IBM	International Business Machines
erw.	erweitert
auf.	Auflage
u.	und
überarb.	überarbeitete

## II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Abgrenzung nach Methodik (Drath 2012,S.20) .....	3
Abbildung 2: Erinnerungsvermögen einer erlernten Tätigkeit (Whitmore 2006, S. 29, modifiziert) .....	7
Abbildung 3: Phasen im Coaching als Prozessberatung (Loebbert 2013, S. 19) .....	9
Abbildung 4: Einflüsse, auf die der Mensch reagiert und seine Person prägen (Rückle 2000, S. 102) .....	10
Abbildung 5: Kompetenzmodell nach Meier und Janssen (Meier, Janssen, S. 159).....	11
Abbildung 6: Erfolgsfaktoren von Coach und Klient für den Coachingerfolg (Eigendarstellung).....	13
Abbildung 7: Vor- und Nachteile von Systemcoaching nach Rückle (Rückle 2000, S. 41, modifiziert) .....	16
Abbildung 8: Säulen der empirischen Wirtschaftsforschung (Hübler 2005,S.2) .....	19
Abbildung 9: Eingliederung der Begriffe in den Interviewkontext (Atteslander 2006, S. 135) .....	30
Abbildung 10: Kybernetisches Dreieck (Handbuch Diplom systemischer Coach und Berater 2015, S. 29).....	35
Abbildung 11: Werteskalierung zur Erfassung des IST- Zustandes (Handbuch Diplom systemischer Coach und Berater 2015, S. 33).....	35
Abbildung 14: Veränderungsmotivation der Teilnehmer .....	40
Abbildung 16: Altersverteilung der Teilnehmer .....	40
Abbildung 17: Geschlechterverteilung der Lehrgänge .....	40
Abbildung 18: Angaben zur Wirkung des Coachingprozesses auf die Persönlichkeit.....	42
Abbildung 19: Zusammenhang Veränderungsmotivation und tatsächliche Werte-Veränderung.....	42
Abbildung 20: Assoziations-Graph zur Empfindung des Coachingprozesses...44	
Abbildung 21: Assoziations-Graph zur Erkennung einer Werte-Entwicklung ....45	
Abbildung 22: Assoziations-Graph zur wahrgenommenen Veränderung von Lebensbereichen.....	45
Abbildung 23: Assoziations-Graph zur Erkennung einer Werte-Entwicklung ....45	

Abbildung 24: Assoziations-Graph zur Wunschfrage, in der vollste Werterfüllung stattfindet .....	46
Abbildung 25: Ehemaliger Fragebogen zum Lehrgangsstart der Coach Akademie Schweiz .....	49
Abbildung 26: Ehemaliger Fragebogen zum Lehrgangsende der Coach Akademie Schweiz .....	50
Abbildung 27: Deckblatt des neuen Fragebogens der Coach Akademie Schweiz für die Bachelorarbeit.....	51
Abbildung 28: Beispiel eines beantworteten, neuen Fragebogens der Coach Akademie Schweiz (Seite 1) .....	52
Abbildung 29: Beispiel eines beantworteten, neuen Fragebogens der Coach Akademie Schweiz (Seite 2) .....	53
Abbildung 30: Beispiel eines beantworteten, neuen Fragebogens der Coach Akademie Schweiz (Seite 3) .....	54
Abbildung 31: Interviewbogen der mit zwei Teilnehmern durchgeführten Gespräche .....	55

### III. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vergleich der Werte-Entwicklung zwischen Block und modularen Lehrgängen .....	41
Tabelle 2: Ermittelte Abweichungen von Wunschwert und tatsächlichem Wert.....	41
Tabelle 3: Mittelwerte der Werte-Entwicklung .....	43
Tabelle 4: Nachhaltigkeit von Coaching gemessen an der Werte-Entwicklung	43

## 1 Einleitung

### 1.1 Die Coachakademie Schweiz

Der Geschäftsführer und Lehrgangleiter Rudolf E. Fitz gründete 1997 die heutige Coachakademie Schweiz mit Hauptsitz in St. Gallen. Die ersten Coachings starteten mit Profit- und Nonprofit- Organisationen und unter anderem mit Verkäufern und Verkäuferinnen, Ärzten und Ärztinnen und Langzeitarbeitslosen zur Re-Integration in den Arbeitsmarkt.

Bereits drei Jahre später begannen die ersten Ausbildungen zum Coach, Trainer und in Neuro Linguistischer Programmierung (NLP).

Im Jahr 2002 wurde Rudolf E. Fitz als Leiter des Lehr-Instituts und Trainer bei der European Coaching Association (ECA) akkreditiert. In Folge stetig wachsender Nachfrage und Expansion des Coachingunternehmens stellte Herr Fitz 2004 das St. Galler Coaching Modell vor.

Das von ihm entwickelte Modell ermöglicht es, die Ausbildungszeit von Coaches und Trainern auf effiziente 15 Ausbildungstage festzusetzen. Dieses Modell bildet somit einen Meilenstein im systemischen Coaching, das in dieser Arbeit noch weiter erläutert wird.

Die Coachakademie Schweiz ist ein erfolgreiches Lehr- und Weiterbildungsinstitut in den Bereichen Coaching und vielen weiteren damit verwandten Themen, wie z.B. NLP. Die Struktur ihrer Coaching- und Lehrmethoden erfordert einen hohen kognitiven Arbeitsanteil seitens des Klienten. Die Erarbeitung verdeckter Probleme bildet für beide Seiten - Coach und Klient - eine Herausforderung. Das Coaching ist überwiegend systemisch, d.h. statt problemorientiert ist es lösungsorientiert und folgt damit der Selbstorganisationslogik der Coach-Klienten-Beziehung, um einen höchstmöglichen Erfüllungsgrad zu erzielen.

### 1.2 Ziel der Arbeit

Wie viele andere Unternehmen auch, beschäftigt sich die Coachakademie damit, zu erforschen, wie wirksam ihre Arbeit ist. Eine Evaluation der Lehr- und Weiterbildungen stellt für das Institut einen wichtigen Faktor dar. Sie sind damit ein essentieller Bestandteil für den weiteren Erfolg des Unternehmens.

Die folgende Arbeit soll untersuchen, wie wirksam das St. Galler Coaching Modell ist und Aufschluss darüber geben, welche Erfolgsfaktoren dieses Modell für die Klienten darstellt.

Ein weiterer wichtiger Faktor, der erörtert wird, ist die Nachhaltigkeit dieser Coachingmethode seitens des Klienten.

Hierfür wird an die bereits im Jahr 2011 durchgeführte Wirksamkeitsstudie angeknüpft. Es wird eine Wirksamkeitsanalyse mit Schwerpunkt auf die soziodemografische Entwicklung der Teilnehmer durchgeführt. Mithilfe von Korrelationen werden für die Coach Akademie Schweiz relevante Zusammenhänge untersucht, wie z.B. die Werte-Veränderung der Teilnehmer in Block-Lehrgängen und in modularen-Lehrgängen. Nach einer theoretischen Forschung über Coaching-Grundlagen und Empirie wird auf die Coach Akademie Schweiz sowie deren Vorgehensweisen genauer eingegangen und die Studie durchgeführt.

### 1.3 Gang der Untersuchung

Diese Arbeit wurde von einem Verfasser erstellt und beinhaltet 9 Kapitel.

Kapitel 1 beinhaltet die Vorstellung des Unternehmens und das Ziel der Arbeit.

In Kapitel 2 wird Coaching als Begriff abgegrenzt und die Grundlagen werden genauer erläutert.

In Kapitel 3 werden die theoretischen Grundlagen zur empirischen Sozialforschung dargestellt.

Kapitel 4 und 5 wird das St. Galler Coaching Modell vorgestellt und die Wirksamkeit anhand neu erstellter Fragebogen und Umfragen erörtert, sowie die Durchführung der Wirksamkeitsanalyse mit speziellem Fokus auf Methodik und korrekte Vorgehensweise erläutert.

Kapitel 6 zeigt den Wertveränderungsprozess von zwei interviewten Teilnehmern. Dieser wird dokumentiert und analysiert, um die Wirksamkeit des Modells in der Praxis darstellen zu können. Diese Interviews werden die quantitativen Daten bei der Analyse unterstützen.

In Kapitel 7 wird ein Fazit gezogen, das einen Befund der Untersuchung des St. Galler Coaching Modells darstellt.

Der Schluss beinhaltet ein Anhangsverzeichnis und ein Literaturverzeichnis.

## 2 Coaching

### 2.1 Definition

Da Coach oder Coaching eine noch ungeschützte Berufsbezeichnung ist, erschwert dies natürlich die exakte Definition von Coaching bzw. eines Coaches.



Der Autor Karsten Drath ordnet in seinem Buch: „Coaching und seine Wurzeln“, Coaching in einer Beratungsform zu. Es werden hierbei drei verschiedene Beratungsmethoden, bzw. Formen unterschieden. Diese Unterscheidung nach Methodik oder Beratungsansatz beschreibt sehr einfach, was Coaching ist. Drath gliedert die Beratungsformen in Coaching, Beratung, Therapie und Mediation ein. Diese Formen bilden zusammen mit einem Koordinatensystem eine einfache und überschaubare Übersicht über den Handlungsbereich der einzelnen Methoden. (vgl. Drath 2012, S.19ff)

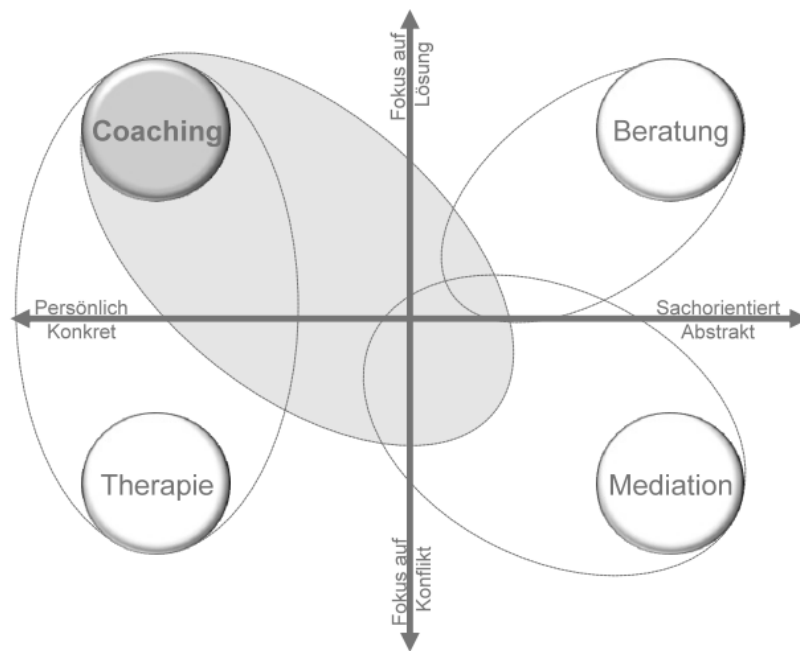


Abbildung 1: Abgrenzung nach Methodik (Drath 2012, S.20)

Die X-Achse stellt die persönliche Ebene bzw. Ausprägung der jeweiligen Beratungsform dar. Dem gegenüber steht die Ausrichtung nach der Sache im Sinne davon, dass diese keine Auswirkungen auf die Person oder Persönlichkeit hat. Die Y-Achse bezieht sich auf Lösung und Konflikt. Bei dieser Einteilung wird Lösung als die Lösung eines Klientenproblems verstanden oder auch als eine Entwicklung einer neuen Verhaltensweise.

Bei Konflikt geht es um die Wahrnehmung eines Problems mit dem Ziel, es zu beseitigen. (vgl. Drath 2012, S.19ff)

Nach Einbettung des Begriffes Coaching in einen beratungsorientierten Kontext wird nun eine neutrale Definition dargestellt.

„[...]Der Grundgedanke des Coachings beinhaltet eine alte Idee: Es findet ein **reflektierender Austausch** mit einer **neutralen Person** statt, deren Prägungen, Vorwissen und Verhalten trotz fachlicher Kompetenz nicht von Betriebsblindheit und politischem Verhalten beeinflusst sind.“ (Rauen 2005, S.156)

Der reflektierende Austausch stellt also den Kern dieser Definition dar. Dieser Austausch mit einer neutralen Person verhilft zur Lösung eines Problems. Entgegen anderer beraterischer Beziehungen kann beim Coaching als Dienstleistung keine Wirkung ohne die aktive Mitarbeit des Klienten erzielt werden. Somit bleibt der Erfolg des Prozesses - als wichtigstes Unterscheidungsmerkmal - beim Klienten. (vgl. Rauen 2005, S.156)

Der Geschäftsführer und Trainer Rudolf E. Fitz definiert: „[Coaching als eine] Begleitung von nachhaltiger Weiter- und Höherentwicklung von menschlichen Werten und Zielen. (vgl. Handbuch Diplom systemischer Coach und Berater 2015, S. 6)

Im nächsten Punkt wird eine Begriffsabgrenzung angestrebt, um das Wort Coaching und dessen vielfältige Facetten für diese Studie besser eingliedern zu können.

## 2.2 Abgrenzung

Wie bereits erwähnt, ist Coach oder Coaching **keine** geschützte Berufsbezeichnung. Dies erschwert nicht nur die Definition, sondern auch die Abgrenzung. Es gibt neben dem Business Coach einen Life Coach, Sport Coach, aber auch ein Vitalcoach ist im Internet zu finden.

„Dieser Begriff [Coaching] wird inzwischen für die Beratung von Führungskräften sowie für die Begleitung bei der Bearbeitung und **Lösung komplexer Probleme** und Konflikte genutzt.“ (Rückle 2000, S.9)

Bezieht man sich in diesem Zitat auf die Lösung komplexer Probleme, so kann darunter sowohl der Ernährungsplan eines Sportlers, der sich vegan ernährt, verstanden werden als auch das Coaching eines Managers, um dessen Führungsqualitäten zu verbessern.

In dieser Arbeit zur Wirksamkeit des St. Galler Coaching Modells ist es die Aufgabe des Coaches, gemeinsam mit dem Klienten eine nachhaltige Werte-Verbesserung anzustreben. Dieser Wert wird vom Klienten festgesetzt, und der Coach dient dabei als Begleiter durch den Veränderungsprozess.

Coaching ist damit ein zeitlich begrenzter Beratungsprozess, der nur durch Mitwirken des Klienten entstehen kann und *berufliche* wie *private* Inhalte umfassen kann. (vgl. Rauen 2005, S.11ff)

### 2.3 Geschichte und Ursprung

Aufgrund der Vielfältigkeit des Wortes Coaching ist es sehr interessant, die Wortherkunft und die Entwicklungsgeschichte zu erforschen. Es gibt sehr viele unterschiedliche Theorien über die Entstehung von Coaching und Coaches. Daher werden hier die Gemeinsamkeiten der Theorien dargestellt und eine einheitliche Kurzgeschichte über die Herkunft erläutert.

Im Duden wird die Herkunft des Wortes Coach von dem Begriff Kutsche abgeleitet. Auch im Französischen bedeutet Kutsche „coche“.

Der Autor Karsten Drath hat diesen Begriff bis in das 16. Jahrhundert zurückverfolgen können und fand den Ursprung in Ungarn, in der Stadt Kocs. Kocs war für die Herstellung hochwertiger Kutschen bekannt. Aus der Entwicklung von „kosci szeker“, also Kutschen aus Kocs, wurde der Kutscher als Kocs bezeichnet. (vgl. Drath 2012, S.32) Im Weiteren interpretiert Drath, dass damals wie heute, der Kutscher seine Pferde antreiben müsse.

Ein weiterer Autor knüpft daran an, indem er einen Zusammenhang zwischen dem Kutscher und dem heutigen Coach herstellt:

*„[...] [Ein] Kutscher hat die verantwortungsvolle Aufgabe, seinen Pferden Leistungen abzuverlangen, ohne sie zu überfordern.“ (Rückle 2000, S.15)*

Diese Interpretation erklärt sehr gut das Aufgabengebiet des Coaches. In Amerika kam und kommt auch heute noch diese Art des Coachings im Leistungssport zum Einsatz.

*„[...] im angloamerikanischen Sprachraum [werden] diejenigen Personen Coach genannt, die andere auf spezielle Leistungen im Sport oder für Prüfungen vorbereiten.“ (Rückle 2000, S.15)*

Der Autor Rückle stellt eine Verbindung vom Kutscher zum heutigen Coach her. Es geht darum, damals wie heute, den zu Trainierenden anzuspornen, um seine eigenen Ressourcen für seine Zielerreichung zu mobilisieren.

Der Trainer beobachtet und begleitet, er nimmt wahr, wie sein Klient sich verhält und weist ihn auf Dinge hin, die er selber in diesem Moment nicht sehen kann. Der Coach ist somit zunächst ein Erfasser des Ist-Zustandes.

Durch das Einbringen der Ziele, die der Klient erreichen will, entwickelt sich ein Soll-Zustand. Aus den Zielen und den beobachteten Stärken und Schwächen entsteht nun ein sogenanntes Anforderungsprofil. (vgl. Rückle 2000, S.16ff)

*„Der Coach kann jetzt Maßnahmen gestalten oder entwickeln, die das Ist-Profil dem Soll-Profil näher bringen. Stimmen die Profile idealerweise überein, sind die Voraussetzungen für den Erfolg gegeben [...]“*(Rückle 2000, S.17)

#### 2.4 Coaching heute – Vom Sport zum Business

Nach der Ursprungsgeschichte von Coaching, der Wandlung vom Kutscher über den Leistungssport, wird nun erweitert, was Coaching heute alles beinhaltet.

Wie bereits erwähnt, wird Coaching auch im beruflichen Kontext verwendet. Die Frage ist, wie können Führungskräfte ihre Mitarbeiter nachhaltig motivieren und so anspornen, dass sie ihre Potenziale ausschöpfen?

Die Etablierung von Coaching in der Wirtschaft begann in den 80er Jahren. Es wurden überwiegend „Vieraugen-Gespräche“ mit Managern geführt. Es ging dabei meist um psychologische und persönliche Problemstellungen. (vgl. Rückle 2000, S.19)

Der erfahrene Lehrer und Sportcoach, Tim Gallwey, hat in seiner eigenen Laufbahn den Schritt vom Sport in die Unternehmen erlebt. Gallwey hinterfragte, in der Zeit, in der er als Tennistrainer arbeitete, seine Lehrmethodik. Er unterschied zwischen Lernen und Lehren.

Bei seinen Schülern fiel ihm Folgendes auf: Je mehr Befehle er ihnen erteilte, desto mehr innere Zweifel und Unsicherheiten traten bei den Schülern auf und hinderten diese daran, ihre Bestleistung zu geben. (vgl. Gallwey 2002, S.14ff)

Wird dahingegen Wissen (im Sport: z.B. spezielle Technik) gelehrt, so entsteht beim Schüler eine Lernsituation. Dieses Lernen ist eine lebenslange Anwendung von Gelerntem und Gelehrtem verbunden mit Übung und Umsetzung von gemachten Erfahrungen, um eine stetige Veränderung im Sinne einer Verbesserung zu erzielen.

Gallwey nannte diesen Vorgang, der in dem Sportler vorgeht: „The Inner-Game“. Er wurde darauf angesprochen, ob diese Methode nicht auch in Unternehmen funktionieren würde. Gallwey ging auf diese Anfrage ein und änderte die Konzepte dementsprechend ab, aber das Prinzip des Lehrens und Lernens blieb dasselbe. (vgl. Whitmore 2006, S.16ff)

Um die Methodik von Gallwey zu untermauern, zeigt Whitmore in seinem Buch: „Coaching für die Praxis“, eine Studie von IBM, in der drei Gruppen auf drei verschiedene Arten eine Erklärung bekommen. Das Erinnerungsvermögen lässt bei „nicht selber ausprobierten Dingen“ sehr stark nach. (vgl. Whitmore 2006, S.29)

Erinnerungsvermögen der Teilnehmer	Gesagt	Gesagt und gezeigt	Gesagt, gezeigt und ausprobiert
Nach 3 Wochen	70%	72%	85%
Nach 3 Monaten	10%	32%	65%

Abbildung 2: Erinnerungsvermögen einer erlernten Tätigkeit (Whitmore 2006, S. 29, modifiziert)

Zusammenfassend ist Coaching heute „[...] eine Kombination aus individuell unterstützter Problemlösung und Konfliktbearbeitung in einem umfassenden Spektrum von beruflichen und den Beruf tangierenden Problemen. Damit ist es Hilfe zur Selbsthilfe.“ (Rückle 2000, S.21)

Somit ist es nicht die Aufgabe des Coaches, die Probleme seiner Klienten zu lösen, vielmehr ist es die Aufgabe, bei der Lösung dieser - von beiden Seiten erkannten - Problemen zu helfen.

Coaching verläuft interaktiv und ist ein zeitlich begrenzter Begleitungsprozess. Bei diesem Prozess werden gemeinsam Lösungen für Konflikte und Probleme erarbeitet, und der Trainer unterstützt den Klienten dabei. (vgl. Rückle 2000, S.29)

## 2.5 Der Coaching Prozess

Nach dem interessanten Einblick in die Entstehung von Coaching und dessen Entwicklung werden in diesem Punkt nun die Faktoren erarbeitet, von denen der Erfolg dieser Beratungsart abhängt. Es wurde bereits mehrmals angedeutet, dass Coaching nur in einer interaktiven Beziehung zwischen Coach und Klient funktioniert.

Der Coachingprozess kommt der Prozessberatung sehr nahe. Unter Prozessberatung wird auch die Hilfe zur Selbsthilfe verstanden. Einem Menschen oder menschlichen System kann man nur helfen, sich selbst zu helfen. Somit ist ohne eine menschliche Beziehung das Coaching oder Beratung nicht möglich. (vgl. Schein 2003 S.19ff)

*„Prozessberatung ist der Aufbau einer Beziehung mit dem Klienten, die es diesem erlaubt, die in seinem internen und externen Umfeld auftretenden Prozessereignisse wahrzunehmen, zu verstehen und darauf zu reagieren, um die Situation, so wie er sie definiert, zu verbessern.“ (Schein 2003, S.39)*

Die Phasen Kontakt, Kontrakt, Hypothesen, Intervention und Evaluation bilden, wie in Abbildung 3 beschrieben, den inneren Kern der Prozessberatung und damit den Coachingprozess. Die im Verlauf aufgeführte Erläuterung der Schritte definiert den Kern des Modells.

### *Kontakt:*

Der Aufbau einer vertrauensvollen, positiven Coachingbeziehung zwischen Coach und Klient

### *Kontrakt:*

Schriftlicher Vertrag über die zu erbringende Dienstleistung, sogenannte Arbeitsbeziehung

### *Hypothesen:*

Behauptungen bilden den Ansatzpunkt für die vorangegangene Intervention. Der Klient erkennt und erforscht seine Ressourcen zum Handeln.

### *Intervention:*

Mitwirkung des Coaches: Hierbei können Fragen oder Aussagen dem Klienten neue Sichtweisen eröffnen. Die Intervention führt wünschenswerterweise unmittelbar zur Innovation bei dem Klienten.

### Evaluation:

Evaluation ist die Auswertung und Bewertung der mit dem Klienten erarbeiteten Lösungsansätze in Verbindung mit den eingebrachten Ressourcen

Der Autor Michael Loebbert gliedert in Anlehnung an Tim Gallweys Buch:

„The Inner Game of Tennis“, das Coaching in die Prozessberatung wie folgt ein:

*„Im Unterschied zu anderen Formen der Prozessberatung, wie z.B. der Organisationsentwicklung, bei der es um den längerfristigen Veränderungsprozess einer Organisation geht, bezieht sich Coaching auf die Entwicklung und Verbesserung der Selbststeuerung im konkreten Handeln von Personen. Coaching ist diejenige Form personenbezogener Prozessberatung, die an der Entwicklung und Verbesserung der Selbststeuerung seiner Klientinnen und Klienten ansetzt.“ (Loebbert 2013, S. 18ff)*

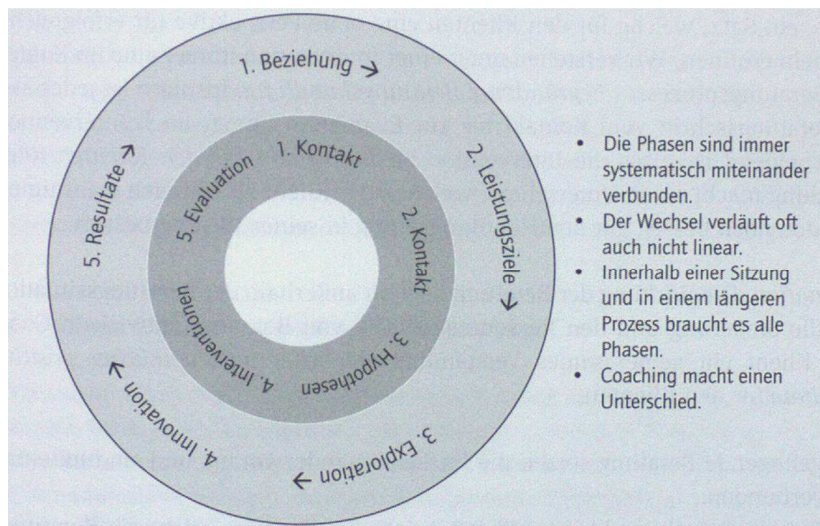


Abbildung 3: Phasen im Coaching als Prozessberatung (Loebbert 2013, S. 19)

### 2.5.1 Erfolgsfaktoren

Es ist eine Herausforderung, genaue Kriterien für einen Erfolg von Coaching zu definieren, weil das zwischenmenschliche Zusammenspiel in der Coach-Klienten-Beziehung zu individuell ist, um exakte Verallgemeinerungen aufzuführen zu können, welche dann als Erfolgsfaktoren bezeichnet werden.

Jedoch können durch Evaluation und Feedback die wichtigen Faktoren erkannt und dargestellt werden. Diese Analogien, die aus Feedback und Evaluation hervorgehen, bilden die Erfolgsfaktoren.

Diese Faktoren sind ausschlaggebend für den Erfolg bei der Lösung der Probleme des Klienten. Folgende Darstellung stützt die beschriebene Individualität des einzelnen Menschen. Die verschiedenen Einflüsse, die jeder Mensch durchlebt, bilden einen großen Teil seiner Persönlichkeit und seines Seins.

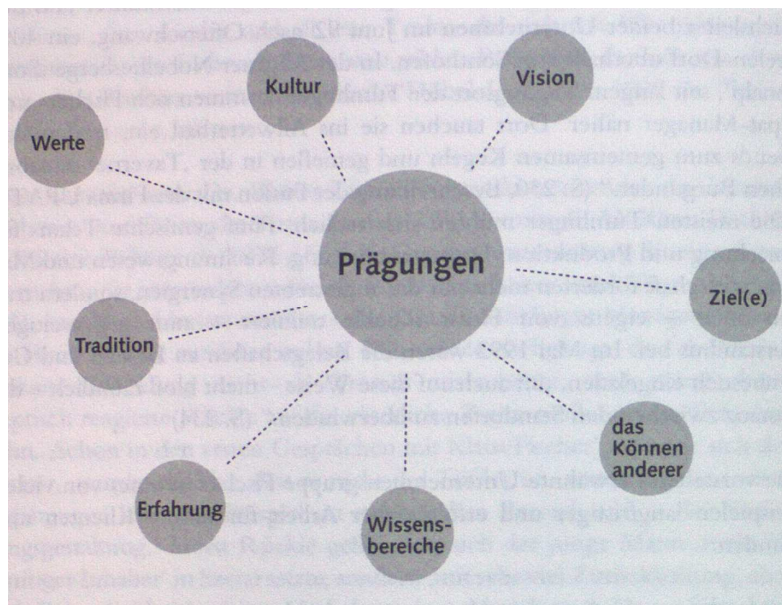


Abbildung 4: Einflüsse, auf die der Mensch reagiert und seine Person prägen (Rückle 2000, S. 102)

*„Die Erkenntnis, dass Versagen nicht immer am Versagenden liegt und Probleme auch >>spezifische Korrelationen zwischen einer Person und einer Situation<< sind, ist leider noch selten.“ (Rückle 2000, S.96)*

Der Autor Horst Rückle unterscheidet in seinem Buch zwischen dem „Notleidenden“ und dem „Helfenden“. Hierbei geht der Autor auf diejenige Person ein, die das Problem hat und andererseits auf den Menschen, der es unterlässt, demjenigen Hilfe zu leisten. So wie auch Edgar Schein in seinem Buch: „Die Philosophie des Helfens“ schreibt, ist die Erkennung des Handlungsbedarfes die erste Hürde. (vgl. Schein 2010, S.17ff)

Zuerst wird die Klienten-Seite betrachtet - einer von zwei Schlüsselfaktoren des Erfolges. Der Klient trifft eine freiwillige und selbstmotivierte Entscheidung und sucht den Coach auf.

Im besten Falle entwickelt sich eine persönliche bzw. partnerschaftliche Arbeitsbeziehung. (vgl. Rückle 2000, S. 97)



Darüber hinaus muss auch der Coach seine Aufgaben erfüllen. Der Coach ist damit der zweite große Einflussfaktor für den Erfolg. Es ist nun zu untersuchen, welche Fähigkeiten vorausgesetzt und von einem Coach erwartet werden, um ein erfolgreiches Coaching durchführen zu können.

Es geht dabei um die Kompetenzen, die ein Coach mitbringen sollte, um erfolgreich coachen zu können. (vgl. Meier, Janssen 2011, S. 37)

Eine genauere Definition in Bezug auf die Kompetenz eines Coachs ist:

*„Kompetenz basiert auf Ressourcen. Faktenwissen, Werte, Motive, Fähigkeiten und reflektierte Erfahrungen bilden zusammen die Ressourcen.“ (Meier, Janssen, S. 37)*

Es gibt nach Meier und Janssen ein Kompetenzenmodell für einen Coach. Dieses Kompetenzenmodell ist eine stark vereinfachte Darstellungsweise der Wirklichkeit. Es sind Fertigkeiten und Fähigkeiten, die der Coach mitbringt und/oder erworben hat, um erfolgreich zu sein.

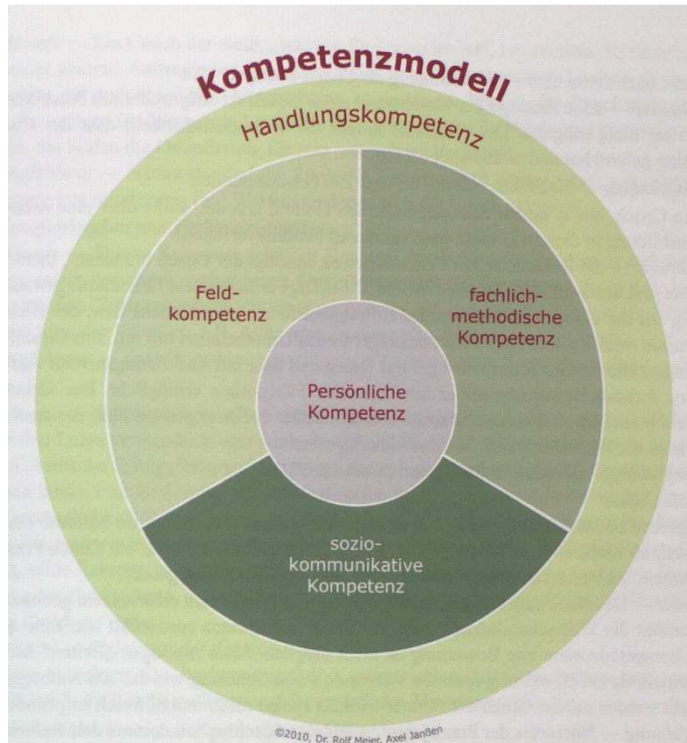


Abbildung 5: Kompetenzmodell nach Meier und Janssen (Meier, Janssen, S. 159)

*Persönliche Kompetenz:*

Die Gefühle, Werte und Bedürfnisse des Coaches befähigen ihn, sich selbst einzuschätzen.

*Fachlich-methodische Kompetenz:*

Dies sind fachliche Fertigkeiten des Coachs, um ergebnisorientiert zu arbeiten.

*Sozial-kommunikative Kompetenz:*

Der Coach setzt sich hierbei mit Gefühlen und Motiven von sich selbst sowie anderen Personen auseinander. Damit werden Unterschiede in einen sozialen Kontext eingeordnet und die Interessen der Beteiligten berücksichtigt.

*Feldkompetenz:*

Unter Feldkompetenz versteht man die Erfahrung, über die ein Coach verfügen sollte, um erfolgreiche Coachings zu führen. Die Ausübung der Tätigkeit und die dabei gemachten Erfahrungen werden auch Feldarbeit genannt.

*Handlungskompetenz:*

Diese Kompetenz umschließt die anderen Kompetenzen (siehe Abbildung). Dies ist das aktive Erkennen und die Steuerung der vorhandenen Ressourcen des Klienten. (vgl. Meier, Janssen, S. 38ff)

Zusammenfassend bilden der Klient und der Coach gemeinsam den Erfolgsfaktor. Mit ihren spezifischen Voraussetzungen gestalten sie das Ergebnis des Coachings. Der Klient und der Coach erarbeiten durch ihren jeweiligen Einfluss individuelle Lösungswege und beeinflussen damit den Coachingerfolg.



Abbildung 6: Erfolgsfaktoren von Coach und Klient für den Coachingerfolg (Eigendarstellung)

### 2.5.2 Einflussgrößen

Wie bereits im Vorangegangenen beschrieben, ähnelt Coaching sehr stark der Prozessberatung bzw. ist Coaching eine Form der Beratertätigkeit. Beim Coaching, das durch die Fragen des Coaches Eigenschaften eines Interviews aufzeigt, können die Regeln für Interviews aus der Beratung betrachtet werden. Das Gespräch mit dem Klienten ist ein kontinuierlicher Prozess beim Coaching und ist in Folge dessen für den Erfolg mitverantwortlich.

In der Beratung ist das Interview eine wichtige Quelle, um Informationen zu generieren. Es unterscheidet sich von „gewöhnlichen Unterhaltungen“, bei denen man sich über allgemeine Dinge des Alltags unterhält, dadurch, dass im Interview themenspezifische Fragen gestellt werden. Hier liegt die Schwierigkeit darin, den Interviewten im Gespräch dazu zu bewegen, auch über sensiblere Themen zu sprechen. (vgl. Stroh, Johnson 2006, S.84ff) Das Interview, bzw. die richtige Kommunikationsweise und welches Umfeld beim Gespräch gewählt wurde, ist dabei von großer Bedeutung, um einen Erfolg sicherzustellen.

Die Körpersprache des Coaches signalisiert das Interesse an den Aussagen des Klienten. Erkennt der Klient Desinteresse an seinem Gesagten, wird durch

Zurückhaltung oder Verweigerung das Gespräch dadurch nicht das gewünschte Ziel erreichen.

Einfache Grundregeln für Interviews sind:

- Die optimale Sitzposition ist, in einem fünfundvierzig Grad Winkel zu sitzen.
- Der Blickkontakt zum Klienten ist sehr wichtig, zeigt ihm: „Ich höre zu“ und drückt Wertschätzung aus.
- Kurzes Feedback zur Antwort wie etwa: „Ich verstehe“ oder die Anwendung des aktiven Zuhörens signalisieren Verständnis und Aufmerksamkeit. (vgl. Stroh, Johnson 2006, S.86ff)

Wichtig sind die Neutralität und die Unvoreingenommenheit des Coaches. Zu Beginn eines Gesprächs hat der Coach die Aufgabe, Vertrauen aufzubauen. (vgl. Stroh, Johnson 2006, S.90ff)

Zuletzt ist das physische Umfeld ein weiterer Schlüsselfaktor, das im Coaching eine sehr interessante Rolle einnimmt. Die Umgebung während eines Gesprächs kann zu einem guten Ergebnis beitragen. Der Komfort und eine ruhiges Umfeld bilden die beiden Hauptpunkte. Des Weiteren sollte dem Klienten signalisiert werden, dass das Gespräch mit Vertrauen und vollster Diskretion behandelt wird. (vgl. Stroh, Johnson 2006, S.85)

## 2.6 Die Beziehung zwischen Coach und Klient

Der Autor Christopher Rauen bezieht sich in seinem Buch „Coaching Tools 2“ darauf, dass der Mensch aufgrund seiner evolutionären Herkunft sozialen Kontakt benötigt und er ohne diesen Kontakt nicht lebensfähig ist.

*„Das In-Beziehung-Sein ist für uns Menschen so wichtig wie die Luft zum Atmen.“ (Rauen 2009, S.17)*

Dieses Zitat bestätigt die wichtige Rolle des Coaches in der Coaching-Beziehung. Des Weiteren schreibt Rauen „*Coaches müssen andere Menschen [positiv] beeinflussen, überzeugen, fördern und fordern. Sie brauchen [...] Vertrauen, Respekt und Offenheit von ihren Klienten*“ (Rauen 2009, S.17ff)

Rauen stellt damit auch Anforderungen an den Klienten wie in Punkt 2.5.1 bereits erläutert wurde.

Die Fähigkeit den Kontakt in Konfliktsituationen aufrechtzuerhalten, kann sich als sehr schwierig erweisen. Jeder reagiert auf Kritik, Druck, Empathie und Sympathie anders. Im Konflikt kann der Klient schnell ein sehr defensives Verhalten zeigen. Dieses Abwenden des Klienten verhindern zu können, erfordert eine flexible Reaktion des Coaches. Resultierend daraus wird die Verantwortung für die gute Beziehung zu einem großen Teil dem Coach zugesprochen. (vgl. Rauen 2009 S.18)

Jedoch gilt auch in dieser Beziehung als Grundregel weiterhin:

**„Kein Mensch kann einen anderen Menschen verändern. Jeder Mensch kann nur sich selbst verändern“** (Rauen 2009, S.19)

## 2.7 Das systemische Coaching

Diese Arbeit bezieht sich, wie in der Einleitung beschrieben, auf die Coach Akademie Schweiz. Das St. Galler Coaching Modell und dessen systemischer Ansatz werden auf ihre Wirksamkeit bei den Klienten hin untersucht. Zunächst wird in diesem Abschnitt der allgemeine systemische Ansatz im Coaching behandelt. In Kapitel vier wird intensiver auf diesen Ansatz der Coaching Akademie eingegangen.

Bis zu diesem Punkt wurde hauptsächlich das Augenmerk auf Einzel-Coaching gelegt und analysiert. Das heißt aber nicht, dass es für das systemische Coaching komplett eigene Handlungsmuster und Vorgehensweisen gibt.

Als Erstes wird nun geklärt, was unter systemischem Coaching zu verstehen ist. Ein System ist ein aus mehreren Teilen zusammengesetztes und gegliedertes Konstrukt. Somit sind beim systemischen Coaching mehrere Personen beteiligt.

Dies können Gruppen, Abteilungen, Familien oder Strukturen gewisser Prozesse sein, in welches mehrere Abteilungen involviert sind. (vgl. Rückle 2000, S.40ff)

*„Beim Systemcoaching wird in der Regel ein gesamtes Führungsteam oder eine Gruppe von Mitarbeitern von einem oder oft auch von mehreren Coachs beraten.“ (Rückle 2000, S.41)*

Der Vorteil dieser Coaching-Variante ist, dass der Nutzen für dieses System oder Kollektiv sehr hoch ist. Der Coach ermöglicht es dem System, sich zu öffnen und den Individualitäten der unterschiedlichen Persönlichkeiten sich zu entfalten. Dadurch kommen Probleme hervor und können angesprochen werden. Diese organisatorischen Einheiten zeichnen sich durch ihre einzigartige Wechselwirkung aus. Diese Wechselwirkung, die durch die Teilnehmer entsteht, bildet ein komplexes Konstrukt. Dieses Konstrukt ist dafür verantwortlich, wie intensiv ein Einfluss von außen darauf einwirkt.

Auch die Ansicht der Wirklichkeit der Teilnehmer spielt beim systemischen Coaching eine wesentliche Rolle. Die Wirklichkeit ist in diesen Systemen aber nicht immer die Realität, vielmehr sind es Überzeugungen und Gewohnheiten, die die Wirklichkeitsempfindung erzeugen.

Rückle definiert demnach folgende Vor- und Nachteile von Coaching:

Vorteile von Systemcoaching	Nachteile von Systemcoaching
<ul style="list-style-type: none"><li>• Diejenigen, die miteinander zu tun haben, sammeln gemeinsame Erfahrungen.</li><li>• Die Erkenntnisse können direkt in die Tagesarbeit übernommen werden.</li><li>• Weiteres Feedback auf der Grundlage der Erkenntnisse im Coaching ist möglich</li><li>• Die Klärung von "im Untergrund" schlummernden Sörungen ist möglich.</li><li>• Systeme können auf Grund der Erkenntnisse neu strukturiert werden.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Das Offenlegen von fördernden und hemmenden Persönlichkeitsstrukturen und Verhaltensweisen kann unangenehm erlebt werden.</li><li>• Konsequenzen für Einzelne sind nicht auszuschließen.</li></ul>

Abbildung 7: Vor- und Nachteile von Systemcoaching nach Rückle (Rückle 2000, S. 41, modifiziert)

Im systemischen Coaching, aber auch bei Coaching im Allgemeinen, findet der Einsatz von NLP Anwendung. Die Coach Akademie Schweiz bietet Lehrgänge im Bereich neurolinguistischer Programmierung an.

Die Urväter von NLP sind – Anfang der 70er Jahre Bandler und Grinder. Sie interessierten sich dafür, was die einen Therapeuten erfolgreicher als die anderen machte. Nach weiterer Entwicklung der Untersuchung trennten sich Bandler und Grinder. Anschließend setzte Robert Dilts, Schüler dieser beiden, die Arbeit fort und entwickelte einen sogenannten New NLP Code, die Fortsetzung des NLP Codes der beiden Gründer. (vgl. Meier, Janssen, S. 489ff)

Die Verbindung zu Coaching besteht folgendermaßen:

*„Dilts sieht den NLP-Anwender als Prozessbegleiter, der seinen Klienten (ohne sich inhaltlich und wertend einzumischen) dabei unterstützt, eigene Lösungen zu finden.“ (Meier, Janssen, S. 492)*

### 3 Empirische Sozialforschung

Im Rahmen dieser Arbeit zur Wirksamkeit des St. Galler Coaching Modells wurde zuerst die Theorie des Coachings erläutert, dann die Coach-Klienten-Beziehung und allgemein die Ziele des Coachingprozesses.

Im weiteren Verlauf wird die Empirische Sozialforschung definiert und abgegrenzt. Anschließend erfolgt ein Verweis auf die Grundlagen der Empirie. Die Wirksamkeitsanalyse wird sich im weiteren Verlauf, neben einer Befragung der Lehrgangsteilnehmer der Coach Akademie Schweiz, aus Interviews, aus einer Auswertung sowie einem Befund zusammensetzen.

#### 3.1 Definition

Die empirische Sozialforschung bietet sehr gute Methoden, um sozialwissenschaftliche Themen zu erfassen. Ein bekanntes Beispiel hierfür sind die Politikbarometer, die an Wahltagen anhand von Meinungserfassungen, Hochrechnungen ermöglichen.

Die empirische Sozialforschung entwickelte sich bereits im 17. und 18. Jahrhundert. Damals bestand bereits der Wunsch, gesellschaftliche Erscheinungen ge-

nauer untersuchen zu können. Darüber hinaus erhöht die Komplexität der heutigen moderneren Gesellschaft den Druck, Informationen zu generieren und in einen richtigen Kontext zu setzen.

*„Empirische Sozialforschung ist die systematische Erfassung und Deutung sozialer Erscheinungen. Empirisch bedeutet, dass theoretisch formulierte Annahmen an spezifischen Wirklichkeiten überprüft werden. >>Systematisch<< weist darauf hin, dass dies nach Regeln vor sich gehen muss. Theoretische Annahmen und die Beschaffenheit der zu untersuchenden sozialen Realität sowie die zur Verfügung stehenden Mittel bedingen den Forschungsablauf.“ (Atteslander, Cromm 2006, S. 4ff)*

Für die spätere Wirksamkeitsanalyse werden theoretische Annahmen auf ihre Wirklichkeit überprüft, sowie die sozialen Verhältnisse und Veränderungen der Teilnehmer während der Teilnahme eines Coachinglehrganges.

Dabei werden Daten erfasst; die Daten werden in der empirischen Sozialforschung „soziale Daten“ genannt:

*„Unter sozialen Daten im engeren Sinne verstehen wir **systematisch erhobene Aspekte gesellschaftlicher Wirklichkeit.**“ ( Atteslander, Cromm 2006, S. 12)*

Diese beiden Komponenten, die Empirie und die Erhebung sozialer Daten, bilden die Grundlage für das weitere Vorgehen.

### 3.2 Abgrenzung

Die empirische Sozialforschung soll von der eigentlichen Empirie abgegrenzt werden. Nicht jedes, rein statistisch ermittelte Material ist gleichzeitig aussagekräftig genug, eine Interpretationsmöglichkeit über ein gesellschaftliches Phänomen zu geben. (vgl. Atteslander, Cromm 2006, S.9) Nach Karl Popper und seinem deduktiven Verfahren würde die Hypothese, die nicht das Ganze betrachtet, in seiner Methode des „Trial and Error“ scheitern.

Der Sinn dieser Abgrenzung zur Empirie lässt sich an einem einfachen Beispiel erklären:



„[...] Die Tatsache, daß im Regelfall bei Großbränden eine größere Anzahl an Feuerwehrleuten eingesetzt wird als bei Kleinbränden, sagt weniger über unsere Gesellschaft aus als die Feststellung, daß Frühinvalidität bei Fabrikarbeitern im Schnitt häufiger vorkommt als in anderen Bevölkerungsgruppen[...].“  
(Atteslander, Cromm 2006, S.9)

Bei diesem Beispiel von Atteslander, der Kern (1982 S.43ff) zitiert, erkennt man, dass rein quantitativ ermittelte Daten häufig nicht ausreichen, um gesellschaftliche Zusammenhänge zu erklären.

Demnach ist die empirische Sozialforschung für die Wirksamkeitsanalyse des St. Galler Coaching Modells zu bevorzugen. Die Verbindung der quantitativen Daten mit den sozialen Zusammenhängen bildet den Kern dieser Studie.

### 3.3 Einführung in die Sozialforschung

Nach der Definition und Abgrenzung des Begriffes wird nun der Bezug zur Sozialforschung genauer untersucht. Diese Untersuchung wird die Vorgehensweise und Durchführung von Datenerhebungen genauer erläutern, denn Ziel der empirischen Sozialforschung ist es, gesellschaftliche Prozesse zu deuten. (vgl. Schnell et al 2011, S. 1ff)

Es wird in dieser Arbeit darauf verzichtet, die einzelnen Schritte des Vorgehens im Anfangsstadium einer Sozialforschung aufzuführen. Es soll nur der Praxisbezug zur Wirksamkeitsanalyse herausgearbeitet werden.

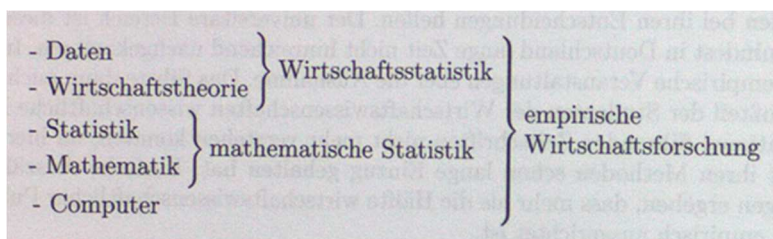


Abbildung 8: Säulen der empirischen Wirtschaftsforschung (Hübler 2005, S. 2)

Die in der Abbildung beschriebenen Säulen bilden das heutige Konstrukt der Wirtschaftsforschung. Die empirische Wirtschaftsforschung, verbunden mit der Deutung der sozialen und gesellschaftlichen Prozesse, bildet die empirische Sozialforschung. (vgl. Hübler 2005, S. 2)

Es gibt jedoch noch einige Grundlagen, die für den weiteren Verlauf von besonderer Bedeutung sind und erörtert werden.

Bei der Planung und anschließenden Durchführung der Datenerhebung sollten, um die Qualität der Daten zu erhalten, einige Aspekte beachtet werden:

- Die Formulierung der Fragen im Fragebogen
- Die Auswahl der Probanden
- Die Messung der Merkmale der Probanden

Etwaige Fehler bei diesen Punkten würden sich in der Auswertung bemerkbar machen. (vgl. Hübler 2005, S.10)

Bei der folgenden Studie werden die Daten durch Fragebogen erhoben. Die Durchführung der Interviews erfolgt mittels persönlicher Gespräche, und die Befragungen der Teilnehmer werden mithilfe von schriftlichen Fragebogen erfasst.

*„Erhobene Daten müssen gespeichert, niedergeschrieben oder auf eine Art festgehalten und aufbereitet werden. Eine Datensammlung muss auf bestimmte Art und Weise strukturiert werden, bevor eine Auswertung möglich ist.“ (Schnell et al 2011, S. 9)*

Im Folgenden werden drei Unterpunkte beschrieben, die das weitere Vorgehen untermauern und als Vorkennntnis dienen sollen, um die Wirksamkeitsanalyse umsetzen zu können. Ebenso ist dies die theoretische Vorbereitung für den Umgang mit den erhaltenen Daten.

### 3.3.1 Deskriptive Methodik

*„Vorrangiges Ziel der deskriptiven Datenauswertung ist die Informationsverdichtung. Die Unübersichtlichkeit vieler Beobachtungen soll in eine klare, einfache, [...] Form gebracht werden.“ (Hübler 2005, S. 12)*

Bei der deskriptiven Auswertung geht es also überwiegend darum, die erfassten Daten zu ordnen. Bevorzugt wird dies in tabellarischer Darstellung geschehen. Durch die daraus ermittelten Häufigkeitsverteilungen können die erfassten Ergebnisse genauer wiedergegeben werden. Des Weiteren ist auch für diese Studie wichtig, dass die graphische Darstellung in eine unmissverständliche Form gebracht wird. Häufig wird bei Zeichnungen nicht richtig wiedergegeben, was

errechnet wurde. Dieser Fehler entsteht meist durch eine falsche Diagrammwahl. So sind bei ungenauer Definition Histogramme in ihrer Aussage mehrdeutig. (vgl. Hübler 2005, S. 12ff)

In der Sozialforschung unterscheidet man bei der deskriptiven Statistik zwischen zwei weiteren Interpretationsmöglichkeiten.

Zum einen können messbare Daten wie Alter, Geschlecht und Beruf mit Verhältniszahlen, Häufigkeitsverteilungen, Prozentwerten oder Mittelwerten beschrieben werden. Zum anderen kann der Zusammenhang interpretiert werden, indem man durch Messreihen oder Zählungen eine Struktur und Maßzahlen erstellt und anschließend die Korrelationen untersucht. (vgl. Atteslander, Cromm 2006, S.241)

### 3.3.2 Induktive Methodik

Die induktive, auch schließende Statistik, ermöglicht die Überprüfung von Hypothesen.

*„In der empirischen Sozialforschung sind dies meist Hypothesen, die, auf eine Grundgesamtheit bezogen, mithilfe einer Stichprobe getestet werden sollen.“*  
(Atteslander, Cromm 2006, S. 241)

Bei Hypothesen ist zu beachten, dass diese bei Untersuchungsgegenständen nach ihren Eigenschaften getrennt werden sollten. In der Praxis ist die strikte Trennung oft nicht möglich. Der Autor Hübler teilt diese Hypothesen jedoch in zwei Oberpunkte ein. Die Hypothesen bestehen entweder aus bereits getätigten Beobachtungen aus anderen inhaltlichen Untersuchungen oder es sind nur rein theoretisch abgeleitete Zusammenhänge. (vgl. Hübler 2005, S. 22)

Die Behauptungen können durch die Wahrscheinlichkeitstheorie quantifiziert werden. Diese Aussagen helfen bei der Überprüfung der Hypothesen und sind entscheidend dafür, ob eine Hypothese verifiziert oder falsifiziert wird. (vgl. Atteslander, Cromm 2006, S. 241ff)

Bei der induktiven Statistik wird - wie in den anderen Bereichen auch - vorausgesetzt, dass die Daten keine Fehler enthalten. Liegt dieses fehlerfreie Material vor, kann mit der Überprüfung der Hypothese begonnen werden. Des Weiteren können Aussagen über die Grundgesamtheit getroffen werden, und es kann

von einer Determinante auf eine andere Größe geschlossen werden. Die daraus folgende Prognose beendet diesen Teil und wird durch eine schriftliche Interpretation ergänzt. (vgl. Hübler 2005, S. 14ff)

### 3.3.3 Explorative Methodik

Bei der explorativen Statistik werden Daten und Zusammenhänge analysiert, über die nur ein geringes Wissen vorliegt.

Explorative Vorgehensweisen können als eine neue Entwicklung der deskriptiven Statistik gesehen werden. Die Art und Weise des Vorgehens unterscheidet sich von der deskriptiven Statistik darin, dass Merkmale anders eingeteilt werden. (vgl. Polasek 1988, S.1;6)

Die explorative Statistik ist somit eine Erweiterung der deskriptiven, beschreibenden, Statistik. Sie stellt, ähnlich wie die induktive Methode, eine Erweiterung dar.

Die explorative Methode wird durch die Untersuchung und Auffindung von Strukturen gekennzeichnet. Dies ist somit eine weitere Interpretationshilfe für die Auswertung der Daten in dieser Arbeit. (vgl. Grabmeier, Hagl 2012, S. 26ff) Um diese Erkenntnisse zu erlangen, wird bei der explorativen Statistik mithilfe der Kovarianz durch die zu beobachtenden Variablen eine Korrelationsstruktur ermittelt und kann dementsprechend erklärt werden.

Es können dadurch die untersuchten Korrelationen aus der deskriptiven Statistik herangezogen werden und bieten nun ein genaueres Untersuchungsergebnis der Studie. (vgl. Schlittgen 2008, S. 447ff)

Die Gemeinsamkeit der deskriptiven und explorativen Statistik liegt unter anderem darin, dass beide keine Wahrscheinlichkeitsrechnung beinhalten. Jedoch verwendet die explorative durch ihr entstandenes Untersuchungsergebnis eine strukturierte Interpretation. Diese Strukturanalyse ist wiederum ein Teil der Hypothesenuntersuchung aus der induktiven Statistik. Die explorative Statistik erhöht damit die Aussagefähigkeit eines Untersuchungsgegenstandes. (vgl. <http://www.acdca.ac.at/material/t3/t3deskstat.pdf>, 14.05.2014, 11:42 Uhr, S. 1ff)

## 3.4 Variablenwahl

*„Variable sind begrifflich definierte Merkmale (Eigenschaften) von Objekten, die mehrere Ausprägungen annehmen können.“ (Kromrey 2006, S.208)*

Bei der Wahl der Variablen wird zwischen quantitativen, intensitätsmäßigen und qualitativen unterschieden. Bei quantitativen Variablen ist die Besonderheit die, dass diese in stetige und diskrete Variablen unterteilt werden können. Diskrete haben eine endliche Anzahl an Merkmalsausprägungen. Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal ist der abnehmende Informationsgehalt bei der Messung. So sind die kardinal-, ordinal- und nominalskalierten Werte der grundlegende Unterschied zwischen den drei Variablen. Bei ordinaler Skalierung ist keine Rangordnung erkennbar, und die nominalen enthalten nicht einmal diese Information. (vgl. Hübler 2005, S. 22ff)

Ein Beispiel zur Verdeutlichung der Variablen in der empirischen Sozialforschung ist:

*„Gegeben sei der Objektbereich M aller ausländischen Arbeitnehmer in der Bundesrepublik. Wollen wir nun eine Einteilung von M nach Nationalitäten vornehmen, so führen wir die Variable N für Nationalitäten ein und wenden sie auf M an.“ (Dreier 1994, S.52)*

Die erstellte Merkmalsausprägung N steht für die einzelnen ausländischen Mitarbeiter. Die Nationalität ist somit eine nominalskalierte Variable. Darüber hinaus wird von dichotomen und polytomen Variablen gesprochen. Das „Geschlecht“ lässt sich in männlich und weiblich unterteilen, d. h. die Variable „Geschlecht“ hat zwei Ausprägungen. (vgl. Dreier 1996, S. 52ff)

Dieses einfache Beispiel bestätigt die oben beschriebene Beschaffenheit von Variablen in der empirischen Sozialforschung. Eine weitere wichtige Regel, auch passend zu der später durchgeführten Wirksamkeitsstudie, ist, dass bei der Variablenbildung stets auf eine sogenannte Konnexität geachtet wird. Konnexität bedeutet im Zusammenhang mit der Sozialforschung, dass die ordinalen Variablen miteinander vergleichbar sind und es auch bleiben. (vgl. Dreier 1996, S. 54ff)

### 3.5 Fehlerquellen

Bevor Daten gesammelt und Recherchen betrieben werden, sollte die Auswahl sowie der Umgang mit den Daten geklärt werden, um das Forschungsziel zu definieren. Es gibt einige grundlegende Merkmale, die von Daten erfüllt werden müssen, um eine gültige und nachhaltige Aussage machen zu gewährleisten.

Demnach gibt es Fehler, die bei der Generierung und im Umgang mit den Daten gemacht werden können.

In der empirischen und qualitativen Sozialforschung spricht man von sogenannten Gütekriterien. Die Daten müssen eine Validität, Reliabilität und Objektivität aufweisen, bei deren Einhaltung ein gesichertes und nachvollziehbares Forschungsergebnis erreicht werden kann. (vgl. Wohlrab-Sahr, Przyborski 2008, S.35ff)

*„[...] [Validität] kennzeichnet, ob und inwieweit die wissenschaftliche, begrifflich-theoretische Konstruktion dem empirischen Sachverhalt, dem Phänomen, auf welches sich die Forschungsbemühungen richten, angemessen ist.“ (Wohlrab-Sahr, Przyborski 2008, S.36)*

In Bezug auf die Kennzeichnung der begrifflich-theoretischen Funktion ist das Verständnis von großer Bedeutung. Bei der Validität, sprich Gültigkeit, geht es um die theoretische Formulierung dessen, was in der Realität vorhanden ist. In Folge dessen ist die Reliabilität, die Zuverlässigkeit, eine notwendige Schlussfolgerung von Gültigkeit. Das heißt, dass das gewählte Messinstrument, das zur Abbildung und Messung der Realität dienen soll, zuverlässig sein muss, um die gewählten Indikatoren richtig wiedergeben zu können.

Hier ist bereits die erste Gefahr: Ein „falsch“ gewähltes Messinstrument misst richtig, aber nur das Falsche und ist somit für dieses Konstrukt nicht geeignet. Zuverlässigkeit ist also eine notwendige Bedingung, aber keine hinreichende. (vgl. Kromrey 2006, S. 242)

Bei richtiger Anwendung sichert die Reliabilität jedoch die Nachvollziehbarkeit der ermittelten Strukturen. (vgl. Wohlrab-Sahr, Przyborski 2008, S.40)

Über die gegebene Objektivität der Ergebnisse herrschen in der Empirie noch unterschiedliche Ansichten. Es geht darum, wann die Objektivität gegeben ist, wie nach dem Motto „Traue keiner Statistik, die du nicht selbst gefälscht hast“.

*„Als objektiv gelten Messinstrumente oder empirische Verfahren, wenn die damit erzielten Ergebnisse unabhängig von der Person sind, die die Messinstrumente anwendet.“ (Wohlrab-Sahr, Przyborski 2008, S. 40)*

Der ursprüngliche Diskussionsgrund lag darin, dass diese Messinstrumente jemand anwenden muss. Jedoch ist allein durch diese Anwendung eigentlich die Objektivität verlorengegangen.

Eine Einigkeit über Objektivität gibt es allerdings. Objektivität ist gegeben, wenn ein Ergebnis bei gleicher Mess-Situation - trotz variierender Beobachter - gleich bleibt. (vgl. Kromrey 2006, S. 243)

Die Objektivität, Reliabilität und Validität steigern - jeweils einzeln - die Überprüfbarkeit der angewendeten Methode und die des Ergebnisses. Hierzu gibt es noch weitere Qualitätsvoraussetzungen. Diese werden hier aber nicht weiter aufgeführt.

Werden diese drei Gütekriterien regelmäßig überprüft, so ist das Forschungsergebnis mit Sicherheit von hoher Qualität und Güte und besitzt eine starke Aussagekraft.

### 3.6 Umfrageforschung

Neben anderen Datenerhebungstechniken wie Inhaltsanalyse oder Beobachtungen gibt es die Befragung.

Für diese Studie wird die Befragung als Standardinstrument zur Generierung neuer Daten herangezogen.

Die Befragungen gliedern sich auf in:

- Mündliche Befragung
- Schriftliche Befragung
- Internetgestützte Befragung
- Mündliches Interview

*„Mit dem Begriff Umfrageforschung [...] wird [...] die quantitative Variante bezeichnet, womit ein Verfahren umschrieben wird, durch welches unterschiedliche und in den Sozialwissenschaften zumeist qualitative Sachverhalte so aufbereitet werden, dass sie unter Verwendung von Zahlen als Variable bzw. Merkmale behandelt und numerischen Operationen unterworfen werden können.“ (Jacob 2011, S. 1)*

Für diese Arbeit werden die schriftliche Befragung und das mündliche Interview herangezogen. Die schriftliche Befragung wird deshalb verwendet, weil dies für

die Datenerfassung und anschließende Auswertung effektiver ist. Ebenso wird von der Coach Akademie Schweiz eine Digitalisierung der Daten angestrebt. (vgl. Schnell et al 2011, S. 315ff)

*„Das Vorlegen von Fragen in schriftlicher Form, die von den Untersuchungsteilnehmer selbständig beantwortet werden müssen, nennt man schriftliche Befragung.“ (Raab-Steiner, Benesch, S. 46)*

Bei dieser Untersuchung müssen die Regeln der bereits beschriebenen Punkte über die Qualität der zu erhebenden Daten eingehalten werden, um das Forschungsergebnis nicht zu verfälschen.

Die endgültige Entscheidung, wie diese Befragung durchgeführt wird, hängt von dem ab, der die Durchführung in Auftrag gibt.

### 3.7 Grundlagen Umfragen

Im Folgenden werden nun die Grundlagen erläutert, die zur späteren Generierung der Umfragen dienen sollen.

Unter den Oberbegriff „schriftliche Befragung“ fallen drei unterschiedliche Varianten. (vgl. Jacob 2011, S. 112)

- Schriftliche Gruppenbefragung
- Postalische Befragung
- Online-Befragung

Hier findet auf Wunsch der Coach Akademie Schweiz nur die schriftliche Gruppenbefragung Anwendung.

Befragungen, bei denen die anwesenden Gruppenteilnehmer - in dieser Arbeit die Coaching Teilnehmer - den Fragebogen selbst ausfüllen, werden als schriftliche Gruppenbefragungen bezeichnet.

Bei der Durchführung der Befragung gilt es, folgende Punkte zu beachten:

- Prüfung der Verständlichkeit der gestellten Fragen
- Vollständigkeit und Eindeutigkeit der Antwortvorgaben (falls vorhanden)
- Ermittlung der Befragungsdauer (vgl. Mayer 2012, S. 99)



Ebenso wie der Einfluss des Interviewers eine entscheidende Gewichtung auf den Verlauf und das Ergebnis der Befragung darstellt, so wird auch das Verhalten der Befragten - von externen Einflüssen wie Umfeld, Wetter, Stimmung etc. abhängig - Qualitätsschwankungen hervorrufen. (vgl. Kromrey 2006 S.379ff)

Der Ausgeber der Fragebogen sollte den Befragten kurz erläutern, welches Ziel die Befragung verfolgt und betonen, dass die Daten vertraulich behandelt werden. Demnach gibt es entsprechende Vor- und Nachteile bei der Anwesenheit eines Interviewers. Der Interviewer kann einerseits als Moderator zur Verfügung stehen, andererseits kann die Qualität der Antworten der Befragten dadurch beeinflusst werden.

Aus diesem Grund ist die Einleitung für die schriftliche Befragung von besonderer Bedeutung. Eine Begründung für die Durchführung wäre z.B. die stetige Verbesserung der angebotenen Dienstleistungen. (vgl. Jacob 2011, S.112ff, Mayer 2012, S. 99ff)

Ein Interviewer soll in dem Teil der schriftlichen Befragung als eine Art Moderator oder Betreuer angesehen werden. Er ist nicht der Interviewer, der ein mündliches Interview durchführt, sondern er betreut die Fragen und erläutert die Vorgehensweise.

Ein Interviewer kann die Antwortwahrscheinlichkeit durch sein Agieren verändern. Dieser Einfluss kann zur Folge haben, dass die Antwortraten zwar steigen, parallel dazu sich die Qualität aber nicht unbedingt verbessert.

Die Anwesenheit des Interviewers und die Respektbekundung der freiwilligen Teilnahme an der Umfrage und die Gewährleistung der Anonymität können den Befragten so beeindrucken, dass dies sich positiv auf die Antwortqualität auswirkt.

Freiwilligkeit, Anonymität und Schutz der Privatsphäre bekunden die Diskretion und damit die Professionalität der Befragung. (vgl. Engel 2012, S.33ff)

### 3.8 Interviews

Die Interviews - hier exemplarisch mit zwei Coachingteilnehmern durchgeführt - unterstützen die schriftliche Befragung und dienen dabei mit ihren Ergebnissen der Hypothesen-Überprüfung.

#### 3.8.1 Grundlagen Einzelinterviews

Bei Interviews handelt es sich um verbale Daten, welche dem Bereich der qualitativen Sozialforschung angehören. Für diese Studie werden das Leitfaden-Interview und das standardisierte Interview genauer betrachtet. (vgl. Mayer 2012, S. 37ff)

Das Interview soll die Meinung der interviewten Person wiedergeben. Es handelt sich deshalb hierbei um eine verbale Meinungsbefragung.

*„Die Befragung dient der [...] Abbildung [...] verbreiteter Einstellungen und/oder der Überprüfung von Hypothesen über Einstellungen, Meinungen und Verhaltensweisen [...].“ (Haller 2011, S. 111)*

Mit der Überprüfungsmöglichkeit von Hypothesen und der Erkenntnis einer Meinungs- und Verhaltensstruktur eignet sich das Interview hervorragend als Ergänzung zur schriftlichen Befragung.

In diesem Abschnitt der Befragungsform spielt der Interviewer eine bedeutende Rolle. Seine Aufgabe besteht, neben der Dokumentation des Gesprächs, auch darin, die Thematik in Gang zu setzen und voranzubringen.

Der Interviewer muss dabei sehr stark auf seine eigentliche Aufgabenstellung achten und auf das Ziel, das er verfolgt, um ergebnisorientiert interviewen zu können.

Unterbrechungen der Erzählungen des Interviewten sind zu vermeiden, da dies die Qualität des Gesprächs senkt. (vgl. Wohlrab-Sahr, Przyborski 2008, S.100)

Es liegt aber nicht nur am Interviewer, wie das Gespräch verläuft:

*„Auch durch noch so intensive Interviewschulungen und durch Standardisierungsbemühungen lässt sich damit kein Messinstrument entwickeln, das von Situationseinflüssen unbeeinflusste, im methodischen Sinne „zuverlässige“ Daten produziert“ (Kromrey 2006, S.380)*

### 3.8.2 Interviewarten

#### **Leitfadengespräch**

Das bereits erwähnte Leitfadengespräch wird nun für die Studie näher beschrieben. Der Grund für die Wahl des Leitfadengesprächs liegt darin, dass durch die offene Führung des Interviews sehr viel Spielraum im Hinblick auf die Antwortmöglichkeiten bleibt. Man erhält als Ergänzung einen Einblick in die gemachten Erfahrungen der Coachingteilnehmer, die in einem reinen Fragebogen aufgrund der begrenzten Antwortmöglichkeiten nicht zum Vorschein kämen. (vgl. Schnell et al 2011, S. 378ff)

*„Dabei wird die Befragung auf der Basis eines Interview-Leitfadens geführt, der garantieren soll, dass alle forschungsrelevanten Themen auch tatsächlich angesprochen werden, bzw. dass eine zumindest rudimentäre Vergleichbarkeit der Interviewergebnisse gewährleistet werden kann.“ (Schnell et al 2011, S. 379)*

Mit dem Interview-Leitfaden stellt diese Befragungsform eine Herausforderung an den Interviewer. Der Interviewer muss darauf achten, dass der Leitfaden eingehalten wird, um einen anschließenden Vergleich zwischen mehreren Interviews gewährleisten zu können und um die Balance zu halten zwischen Einhaltung des Leitfadens und dem aufmerksamen Folgen der Erfahrungsberichte seines Gegenübers. Im weiteren Verlauf der Analyse werden, durch Dokumentation der Gespräche, die geführten Interviews auf Gemeinsamkeiten hin untersucht.

Die Anforderungen an diese zeitintensive Form der Befragung sind, dass ... der Interviewer eine Schulung absolviert haben sollte, um qualifiziert Auswertungen vornehmen zu können.

... der Interviewer sprachliche sowie soziale Kompetenzen aufweist.

(vgl. Schnell et al 2011, S. 380)

Es ist zu empfehlen, die Befragungsart ausschließlich von erfahrenen Forschern ausüben zu lassen, da die individuellen Antworten die Einhaltung der Struktur beeinträchtigen können. (vgl. Atteslander 2006, S. 133ff)

## Standardisiertes Interview

„Als standardisiert sollen Fragen bezeichnet werden, deren Antwort in Kategorien zusammengefasst werden, um ihre Vergleichbarkeit herzustellen.“ (Atteslander 2006, S.134)

Die Strukturiertheit dieser Befragungsform ist davon abhängig, wie sehr man sich an den Fragebogen, den der Forscher durcharbeiten möchte, hält. Diese Standardisierung hat gegenüber des Leitfadengesprächs den Vorteil, dass die Vergleichbarkeit weiterhin gewährleistet ist und der Interviewer somit eine gewisse Neutralität in Bezug auf den Erfolg des Interviews einnimmt.

Der Befragte kann im standardisierten Interview frei antworten; dies stellt für den Interviewten eine Form der Entlastung dar, und er kann sich besser auf seine Antworten konzentrieren. Dies erhöht die Anforderungen an den Interviewer, weil dieser sich intensiver auf die Antworten seines Gegenübers einstellen muss, und seine Aufgabe besteht zusätzlich darin, die unterschiedlichsten mündlichen Antworten in einer Art Zusammenfassung zu präsentieren.

Zusätzlich zur Neutralität des Interviewers wird dieses Interviewverhalten als entscheidender Vorteil gewertet. (vgl. Schnell et al 2011, S. 315ff)

Anhand der nachfolgend aufgeführten Grafik (Abbildung 9) lassen sich nach Atteslander die Begriffe Strukturiertheit, Standardisiertheit und Offenheit in den Interviewkontext eingliedern.

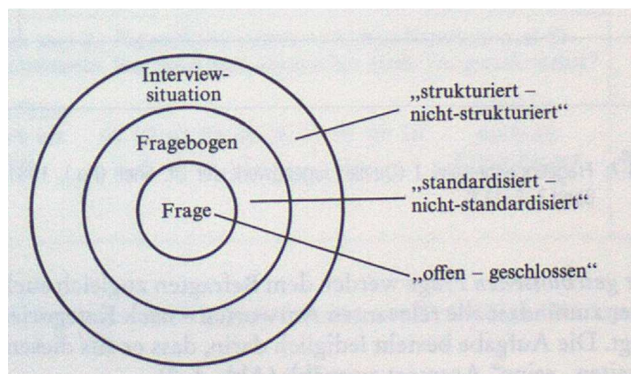


Abbildung 9: Eingliederung der Begriffe in den Interviewkontext (Atteslander 2006, S. 135)

### 3.9 Fragebogen

Die schriftliche Befragung wird in dieser Studie mit einem Fragebogen durchgeführt. Dieser Fragebogen soll - neben demographischen Informationen - auch Aufschluss über Verhalten und Empfinden der Teilnehmer geben, um eine Wirksamkeit feststellen zu können.

„Als quantitative Methode werden alle Vorgangsweisen, die zur numerischen Darstellung empirischer Sachverhalte dienen, verstanden, somit auch Erhebungen mittels standardisierter Fragebogen [...]“ (Raab-Steiner, Benesch, S. 45)

Der Fragebogen ist demnach ein Messinstrument der empirischen Sozialforschung. Für diese Studie wird er zur Erfassung von Meinungen, Einstellungen und Sachverhalten herangezogen. (vgl. Raab-Steiner, Benesch, S. 45)

### 3.9.1 Grundlagen Fragebogen

Blickt man auf die Personen, die an der Befragung teilnehmen, gibt es mehrere Aufgaben, die ein Befragter lösen muss.

Im Allgemeinen spricht man von dem Verständnis einer Frage.

In der Literatur wird über zwei Möglichkeiten gesprochen:

- Semantisches Verständnis: Was soll ein Begriff in einer Frage bedeuten?
- Pragmatisches Verständnis: Was will der Forscher, der den Fragebogen erstellt hat, wissen, und wie wird mit diesen Informationen weiter verfahren. (vgl. Porst 2014, S.19ff)

Beim *semantischen Verständnis* geht es um Begriffe, die gewählt werden, um eine Frage zu stellen. Worte wie „Bank“ oder „Tor“ haben beispielsweise mehrere Bedeutungen. Es gibt Begriffe, die in einer Frage verwendet werden, von welchen die Befragten unterschiedliche Auffassungen haben können. Dies sind Bezeichnungen wie „Familie“ oder „Glück“.

Daraus folgt, dass die in den Fragen verwendeten Begriffe mit Sorgfalt ausgewählt werden müssen.

Beim *pragmatischen Verständnis* geht es um den Inhalt einer Frage; dies ist z.B. die Frage nach der Tätigkeit einer Person.

Was will ein Forscher wissen, wenn er folgende Frage stellt: „Was haben Sie heute Morgen zwischen 10 und 11 Uhr alles gemacht?“. Die gewählten Begriffe sind in dieser Frage eindeutig, somit ist die Semantik klar, doch die Pragmatik nicht. Es ist nicht zu verstehen, ob der Forscher den genauen Ablauf in einer chronologischen Reihenfolge haben möchte oder nur oberflächliche Antworten wie: „Küche aufgeräumt und Wäsche gewaschen.“

Es wird hier klar, dass bei einer schriftlichen Befragung Missverständnisse hinsichtlich der Interpretation der Fragen entstehen können. (vgl. Porst 2014, S.23ff)

### 3.9.2 Fragenauswahl

Die Konstruktion und Erstellung des Fragebogens ist mit besonderer Gründlichkeit zu erledigen und die Fragenwahl ist von entscheidender Relevanz.

*„Es ist ratsam, vor Beginn der Konstruktion zu überprüfen, ob es zum bearbeiteten Thema bereits Untersuchungsinstrumente und Erfahrungen gibt“ (Raab-Steiner, Benesch, S. 49)*

Jedoch sollte darauf geachtet werden, dass diese Resultate nicht direkt übernommen werden können. Die Qualität der Daten kann dadurch schwinden, vor allem auch im Hinblick auf deren Aktualität.

Es wird bei der Auswahl zwischen offenen und geschlossenen Fragen unterschieden. Bei offenen Fragen antwortet der Befragte mit seinen eigenen Worten, und bei geschlossenen Fragen sind Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Diese zwei Arten weisen jedoch Vor- und Nachteile auf und müssen situationspezifisch eingesetzt werden.

*„[...] offene Fragen [messen] oft tatsächlich besser als geschlossene Fragen Vorstellungen, die für den Befragten wichtig und deshalb auch kognitiv verfügbar und abrufbar sind.“ (Jacob 2011, S. 103)*

Bei geschlossenen Fragen besteht das Risiko, dass die Befragten Antworten geben, nur um den Interviewer zufriedenzustellen. Ebenso können Antworten gegeben werden, die einer wünschenswerten Vorstellung des Interviewers nahe kommen.

Offene Fragen erschweren die Auswertbarkeit. Zu beachten ist, dass die Befragten unterschiedliche Ausdrucksfähigkeiten haben.

Sogenannte Hybridfragen können dieses Problem lösen. Es gibt hierbei die Möglichkeit - neben den vorgegeben Antworten - seine eigene Meinung anzugeben, falls die vorgegebenen Antworten nicht zutreffen. (vgl. Jacob 2011, S.103)

### 3.9.3 Fragebogenkonstruktion

Die Fragestellung hat eine Schlüsselfunktion bei der Erstellung der schriftlichen Befragung. Nach Themen sortierte Fragen und eine Steigerung in der Anforderung an den Befragten ermöglichen den Erhalt einer maximalen Aussagefähigkeit. (vgl. Kromrey 2006, S. 359ff)

*„Bei der Konstruktion eines Fragebogens sollte darauf geachtet werden, dass den ersten Fragen (>>Einleitungsfragen<<) eines Interviews besondere Bedeutung zukommt. An ihnen entscheidet sich das Engagement des Befragten zur Beantwortung des gesamten Fragebogens.“ (Schnell et al 2011, S. 336)*

Interessant ist ebenfalls, dass empfohlen wird, die Fragen nach Geschlecht und Alter nicht am Anfang zu stellen.

Dasselbe geschieht mit sehr sensiblen Fragen – wobei hier nicht im Detail darauf eingegangen wird, was unter sensiblen Fragen verstanden wird, weil große, personenabhängige Unterschiede existieren. Diese Fragen sollten erst gegen Ende der Befragung gestellt werden. (vgl. Schnell et al 2011, S. 336ff)

Nach erfolgreicher Konstruktion und Gestaltung des Layouts ist zu empfehlen, die Rohversion des Fragebogens zu testen. Dieser Test wird als Pretest bezeichnet und soll den Fragebogen auf seine Verständlichkeit hin prüfen. Hierzu werden entweder eigenes Personal oder Teilnehmer, welche man etwas näher kennt, befragt, welche die Fragen kritisch betrachten und auf Unstimmigkeiten und Missverständnisse in der Fragestellung hinweisen.

Sind die Pretests abgeschlossen, kann mit der Befragung der Teilnehmer begonnen werden. (vgl. Schnell et al 2011, S. 339 ff; Kromrey 2006, S. 384ff)

## 4 Wirksamkeit des St. Galler Coaching Modells

### 4.1 Das Modell – Methodik und Vorgehensweise

#### Das Modell

Das St. Galler Coaching Modell, welches, wie schon in der Einleitung erwähnt, von Rudolf E. Fitz entwickelt wurde, erzielt mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit einen Coachingerfolg. Durch die Teilnahme an den Coaching-Lehrgängen ist es den Teilnehmern später möglich, mit diesem Modell Coachings vorzunehmen. Eigene Erfahrungen mit der Arbeitsweise dieses Modells ermöglichen den Lehrgangsteilnehmern, sich in die unterschiedlichsten Situationen bei der Durchführung von Coachings hineinzusetzen.

Das SCM besteht aus fünf Dimensionen, die gleichzeitig den Coachingprozess beschreiben.

Die fünf Dimensionen des St. Galler Coaching Modells

1. Zieldimension, der Zielraum
2. Problemdimension, der Entwicklungsraum
3. Tiefendimension in Ziel- und Entwicklungsraum
4. Zeitdimension des Wertes
5. Spirituelle Dimension, Arbeit am Selbstbild

Die Besonderheit dieses Modells liegt darin, dass die Zieldimensionen im Coachingprozess sich an einem Wert orientieren, nicht an einem Ziel.

Dieser Wert, der „verbessert“ werden soll, wird vom Klienten festgelegt. Der Klient entscheidet, mit Unterstützung des Coaches, welchen Wert er auswählen möchte. Diese seltene Methodik schafft es, zusätzlich zur aktuellen Verbesserung und Steigerung des Wertes, auch die Nachhaltigkeit und Beständigkeit dieses Wertes zu sichern.

Es ist also nicht das Erreichen einer euphorischen Wirkung, die nur von kurzer Dauer ist, sondern das Bewirken einer nachhaltigen Verbesserung. (vgl. Handbuch Diplom systemischer Coach und Berater 2015, S. 21ff)

Das kybernetische Dreieck, in dem sich Ziel, Wert und ein Problem in einer Dreiecksbeziehung gegenüberstehen, bildet für das Coaching den Ziellösungsraum. Neben der Skalierung des Wertes (siehe Abbildung) werden auch das Problem und der Zielraum herausgearbeitet. (vgl. Handbuch Diplom systemischer Coach und Berater 2015, S. 29ff)



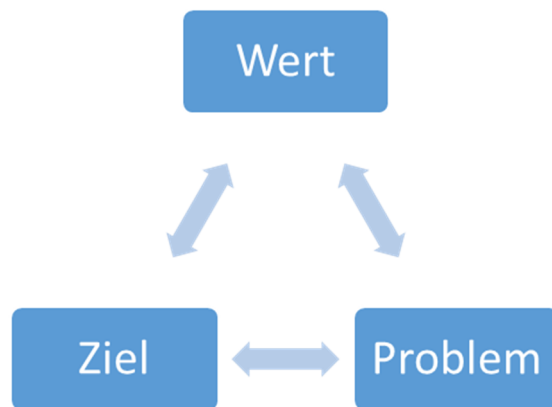


Abbildung 10: Kybernetisches Dreieck (Handbuch Diplom systemischer Coach und Berater 2015, S. 29)

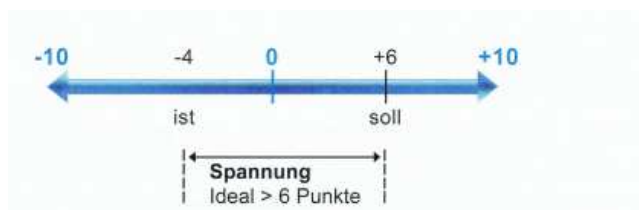


Abbildung 11: Werteskalierung zur Erfassung des Ist-Zustandes (Handbuch Diplom systemischer Coach und Berater 2015, S. 33)

Das kybernetische Dreieck bildet die Basis für die beschriebenen fünf Dimensionen.

In der ersten Dimension wird der Wert festgelegt, den der Kunde verbessern möchte. Der Wert ist in diesem Modell ein „Anker“, der Befestigung symbolisiert.

**Im SCM ist klar definiert, dass zu wenig innovative Kraft im Ziel steckt, um daran zu arbeiten. Am meisten Potenzial steckt im Problem.**

(vgl. Handbuch Diplom systemischer Coach und Berater 2015, S. 31ff)

## 4.2 Erfolgsfaktoren des St. Galler Coaching Modells

### 4.2.1 Qualitative Faktoren

Rudolf E. Fitz erkannte - im Gegensatz zu anderen Coachinganbietern - dass hinter jedem Ziel, welches ein Mensch verfolgt, ein Wert liegt, den er erreichen möchte.

Hierzu ein Beispiel: Ein Klient möchte einen Marathon gewinnen. Das Ziel ist es, den ersten Platz zu erlangen. Nach dem St. Galler Coaching Modell läge der Ansatz bei diesem Beispiel darin, mit dem Klienten gemeinsam den Wert zu

definieren, den er damit steigern möchte. Allein die Erreichung des Sieges dieses Marathons erfüllt den Menschen nicht, sondern es ist immer ein Wert, ein inneres, übergeordnetes Ziel, das er erreichen möchte.

Bei diesem fiktiven Beispiel wären die übergeordneten Ziele vor - „Sieg beim Marathon“ - „Erfolg“ und „Selbstvertrauen“.

Somit bildet das Wertebewusstsein den wichtigsten Erfolgsfaktor im St. Galler Coaching Modell.

#### 4.2.2 Weitere Faktoren

Das SCM ist für Heterogenität konzipiert, d.h. Merkmale wie Altersgruppe, Berufsstand und auch kulturelle Merkmale sind unbedeutend. Dies bestätigt unter anderem die im Jahr 2011 erfolgte Wirksamkeitsstudie von Frau Dr. Reck-Hog. Des Weiteren ist die Unabhängigkeit vom Kontext eine Stärke dieses Modells, das heißt, dass der angestrebte Wert in unterschiedlichen Umfeldern einsetzbar ist. Hierbei ist es egal, ob ein Wert im privaten, beruflichen oder therapeutischen Umfeld verbessert werden soll. Der Wert und das Ziel sind somit unabhängig von diesen Feldern. (vgl. Handbuch Diplom systemischer Coach und Berater 2015, S. 131)

Zudem wird durch die Feedbackmethode das Modell kontinuierlich verbessert und geprüft; dies sichert den bestehenden Erfolg dieses Modells.

Die Schritt-für-Schritt-Methodik ist ein Alleinstellungsmerkmal des SCM, die, wie bereits erwähnt, ein Gelingen des Coachingprozesses gewährleistet.

Wie im theoretischen Teil bereits behandelt, ist der Erfolg von externen Einflüssen abhängig und somit ist eine 100%ige Erfolgsquote nicht vorherzusagen.

Um die Gewichtung dieser externen Einflüsse so gering wie möglich zu halten, zielt die Verdichtung des Modells in bereits 15 Ausbildungstagen darauf ab, Effektivität und Effizienz für die Teilnehmer sicher zu stellen. (vgl. Handbuch Diplom systemischer Coach und Berater 2015, S. 131)

#### 4.3 Umfrageerstellung

Die Wirksamkeit des SCM wird anhand von Umfragen untersucht. Die Coach Akademie Schweiz stellte dazu 271 Evaluierungsbogen bereit, welche Aussagen über eine Wertentwicklung der Teilnehmer gegeben hat.

Um die Qualität und Aussagekraft zu erhöhen, wurde ein neuer, an die Wirksamkeitsanalyse angepasster, Fragebogen erstellt. Der Fragebogen beinhaltet auch offene Fragen, die die Wirksamkeit genauer untersuchen. Dies hat unter anderem den Vorteil, dass der Interviewte seine Gefühle und Eindrücke in Worten ausdrücken kann. Diese sind anschließend bei der Analyse besser zu erfassen, denn die Wertentwicklung allein sagt nur etwas über den Erfolg des SCM aus, nicht aber über die Wirksamkeit, die die Weichen für eine Nachhaltigkeit stellen soll.

Mit dem optimierten Fragebogen werden Teilnehmer befragt, welche aktuelle Lehrgänge besuchen und von einem Interviewer begleitet werden. Der Interviewer ist in diesem Fall der jeweilige Trainer.

Der neu erstellte Fragebogen vereint dann quantitative Werte mit qualitativen offenen Fragen und Antworten.

Im Anhang befindet sich dieser Fragebogen, der zukünftig für die Befragungen der Teilnehmer der CAS verwendet werden soll.

#### 4.3.1 Fragebogen aktuelle Teilnehmer

Die Teilnehmer der aktuellen Lehrgänge werden, wie bereits erwähnt, mit diesem optimierten Fragebogen interviewt.

Mit dem Support von Frau Dr. Ohnesorge, Mitarbeiterin und Trainerin bei der Coach Akademie Schweiz, wurde der Fragebogen erstellt. Dieser neue Fragebogen wird nun, nach Genehmigung durch den Geschäftsführer Herrn Rudolf E. Fitz, in einem Pretest auf seine Einsatzmöglichkeit hin geprüft.

##### **Pretest:**

Durch den Pretest sollen Unstimmigkeiten aufgedeckt und etwaige Fehler im Vorfeld bereinigt werden.

Wie bereits im theoretischen Teil (Punkt 3.9.3) erläutert wurde, können einige Fehlerquellen bei der Erstellung nicht vollständig ausgeschlossen werden.

Ein Beispiel dafür ist, dass die Ersteller des Fragebogens Experten in ihrem Fachgebiet sind. Dies kann dazu führen, dass fachspezifische Begrifflichkeiten von einer neutralen Person nicht in gleichem Sinne verstanden werden wie von einer involvierten Person.

Es werden vier unabhängige Personen befragt. Nach der ersten Befragung wird die Antwortqualität überprüft. Dabei soll sich herausstellen, ob die Antworten dem entsprechen, was von dem Fragebogen erwartet wurde. Sollte dies nicht der Fall sein, werden die Fragen angepasst, um die Ergebnisqualität zu sichern. Der Pretest hat ergeben, dass einige Fragen nur minimal geändert werden müssen. Die offenen Fragen wurden in ihrer Formulierung korrigiert. Die persönlichen Daten wurden dahingehend erweitert, dass nun angegeben wird, welcher Lehrgang besucht wurde. Dabei wird zwischen einer modularen Veranstaltung und einer Blockveranstaltung unterschieden. Die Frage nach dem Wert, den der Teilnehmer auswählt, wurde um den Kontext erweitert. Der Kontext beschreibt, in welchem Zusammenhang der Wert steht, z.B. der Wert „Balance“ im Kontext des „beruflichen Umfelds“.

#### **Umfrage:**

Die Umfragen finden nach aktuellen modularen Lehrgängen und Block-Lehrgängen statt. Der Interviewer, bzw. der Umfrageausgeber, ist der jeweilige Trainer des Lehrgangs. Es liegen zur Analyse und Auswertung der Daten 27 Fragebogen vor.

#### **4.3.2 Fragebogen ehemalige Teilnehmer**

Die ehemaligen Teilnehmer wurden bereits von der Coach Akademie Schweiz befragt. Es liegen hier 271 Evaluierungsbogen vor. Das Hauptaugenmerk wird auf die Wertentwicklung und die unterschiedlichen Lehrgänge gelegt.

Die Wertentwicklung gibt eine Aussage über die Nachhaltigkeit, und es wird dabei noch zusätzlich zwischen den modularen und Block-Lehrgängen unterschieden. Ein modularer Lehrgang hat eine Dauer von 6 Monaten, wohingegen der Block-Lehrgang in effizienten 15 Tagen absolviert werden kann.

Bei den Lehrgängen gilt es zu untersuchen, ob es einen Unterschied in der Effektivität gibt.

Dabei werden von den 271 bereits erhaltenen Evaluierungsbogen die Mittelwerte der Werte-Entwicklung berechnet.

#### 4.4 Analyse

##### **Analyse der Fragebogen der aktuellen Teilnehmer:**

Die Befragungsergebnisse wurden in eine Excel-Tabelle übertragen, um Diagramme zur Analyse zu erstellen und um eine entsprechende Korrelation berechnen zu können.

*Abbildung 12:*

Die Mehrzahl der befragten Teilnehmer der Lehrgänge erreichte eine höhere Werte-Entwicklung als sie dies zu Beginn erwartet hatten.

*Abbildung 13:*

Die Teilnehmer sind zu 93% mit den Lehrgängen sehr zufrieden. Dies ist als Erfolg zu betrachten.

*Abbildung 14:*

10 Teilnehmer hatten zu Beginn des Lehrgangs eine mittlere Motivation. Auch diese Teilnehmer verzeichneten nach Beendigung des Lehrgangs eine höhere Zufriedenheit.

*Abbildung 15:*

Ein Großteil der Teilnehmer hatte bereits Erfahrung mit Coaching und ist somit im Vorfeld mit ähnlichen Themen vertraut. Nur 13 Teilnehmer hatten keine Vorerfahrung mit Coaching.

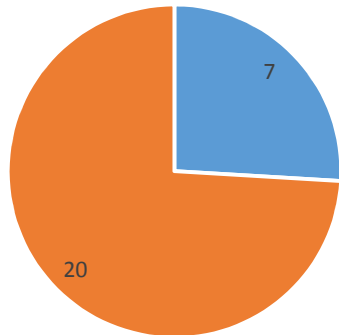
*Abbildung 16 und 17:*

Das Alter der Mehrheit der Teilnehmer liegt zwischen 30 und 40 Jahren; zehn Teilnehmer sind zwischen 40 und 50 Jahren, und fünf Teilnehmer sind über 50 Jahre oder älter.

Die Lehrgänge waren heterogen besucht; die Mehrheit der Teilnehmer dieser Befragungen waren weiblich.

**Gemessen an Anspruch und Erwartungshaltung erreichten die Teilnehmer in den Lehrgängen volle Zufriedenheit. Zusammenfassend ist zu sagen, dass eine positive Entwicklung verzeichnet werden konnte.**

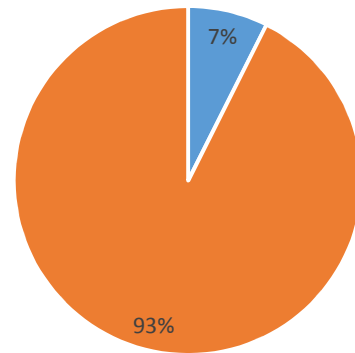
Vergleich Soll- und Ist Wert  
aktuelle Lehrgänge



■ Niedriger als Soll Wert ■ Höher als Soll Wert

Abbildung 12: Vergleich der IST- und SOLL- Werte

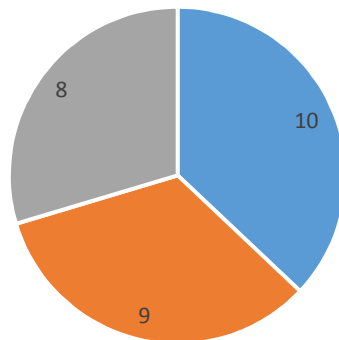
Zufriedenheit



■ "Zufrieden" ■ "Sehr Zufrieden"

Abbildung 13: Zufriedenheit der Teilnehmer

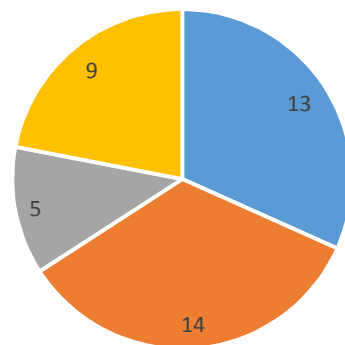
Veränderungsmotivation zu  
Beginn des Lehrgangs



■ "sehr hoch" ■ "hoch" ■ "ging so"

Abbildung 14: Veränderungsmotivation der Teilnehmer

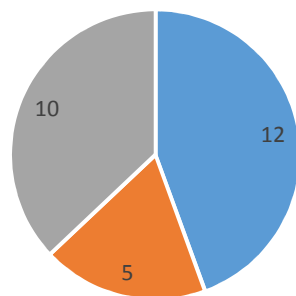
Erfahrungen mit Coaching



■ Keine Erfahrung ■ Erfahrung mit Coaching  
■ davon als Klient ■ Sonstige

Abbildung 15: Bisherige Erfahrungen mit Coaching

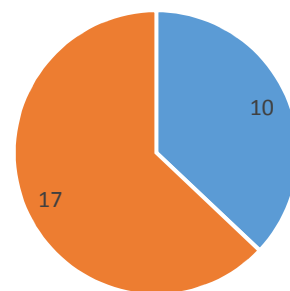
Alter der Teilnehmer



■ 30-40 Jahre ■ über 50 Jahre ■ 40-50 Jahre

Abbildung 16: Altersverteilung der Teilnehmer

Geschlecht



■ männlich ■ weiblich

Abbildung 17: Geschlechterverteilung der Lehrgänge

Bei den offen formulierten Fragen antworteten die Teilnehmer auf die Frage nach ihrem veränderten Tun und Handeln im Alltag am häufigsten damit, dass sie alles mit einer höheren Zufriedenheit tun und sich selbstbewusster fühlen. Nach den Fragen, was sich im Umfeld der einzelnen Teilnehmer verändert hat, konnten manche nur Teilantworten geben, da sie während des Block-Lehrgangs noch keinen Kontakt zu ihrem privaten Umfeld hatten. Dass aber das Coaching positiver Grund für verändertes Tun und Handeln bei den Lehrgangsteilnehmern ist, wurde grundsätzlich bestätigt, und erste Erfolge konnten direkt wahrgenommen werden, z. B. erzählte ein Teilnehmer, dass er nun im Dunkeln schlafen könne, was als absolute positive Auswirkung gewertet werden kann.

**Bereits die Auswertung der offenen Fragen deutet auf eine Stärkung der Persönlichkeit der Teilnehmer hin. Der Grund dafür ist das gesteigerte Selbstvertrauen und die Zufriedenheit.**

Die Werte-Entwicklung in den Kursen wird anhand von Mittelwerten dargestellt:

Block			
	Wert Start	Wert Ende	Wert gewünscht
Mittelwert	-4,32	8,89	7,21
Datum	14.07.2014	26.07.2014	
Modular			
	Wert Start	Wert Ende	Wert gewünscht
Mittelwert	-3,50	7,06	7,00
Datum	Mrz. 13	Jul. 13	

*Tabelle 1: Vergleich der Werte-Entwicklung zwischen Block und modularen Lehrgängen*

Zusammenfassung			
	Block	Modular	Abweichung
Endwert	8,89	7,06	1,83
Wunschwert	7,21	7,00	0,21

*Tabelle 2: Ermittelte Abweichungen von Wunschwert und tatsächlichem Wert*

Bei beiden Lehrgängen ist immer eine Werte-Entwicklung zu verzeichnen. In einem Block-Lehrgang ist der Wert am Ende mit 8,89 am höchsten. Vergleicht man jedoch die modularen und Block-Lehrgänge stellt man fest, dass zwischen modularer und Block-Veranstaltung nur eine geringe Abweichung besteht.

**Somit haben beide Lehrveranstaltungen eine positive Werte-Entwicklung erzielt.**

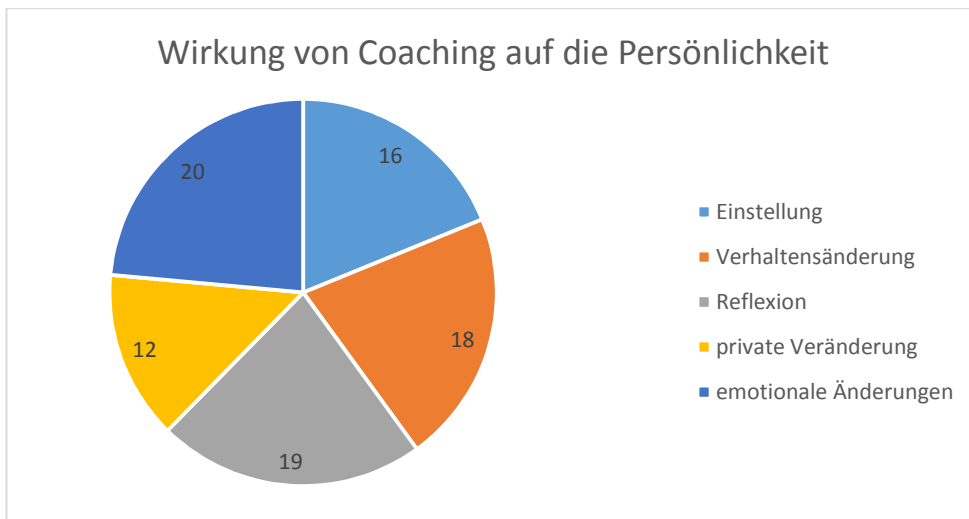


Abbildung 18: Angaben zur Wirkung des Coachingprozesses auf die Persönlichkeit

Die Teilnehmer wurden nach der Auswirkung von Coaching auf ihre Persönlichkeit befragt. Am häufigsten gaben die Teilnehmer emotionale, gefühlsbedingte Veränderungen sowie eigene Verhaltenskorrekturen und gesteigerte Selbstreflexion an.

Eine weitere interessante Feststellung ist die Veränderungsmotivation und die tatsächliche Wertsteigerung. Diese beiden Merkmale wurden mithilfe einer Excel-Tabelle auf ihren Zusammenhang hin untersucht.

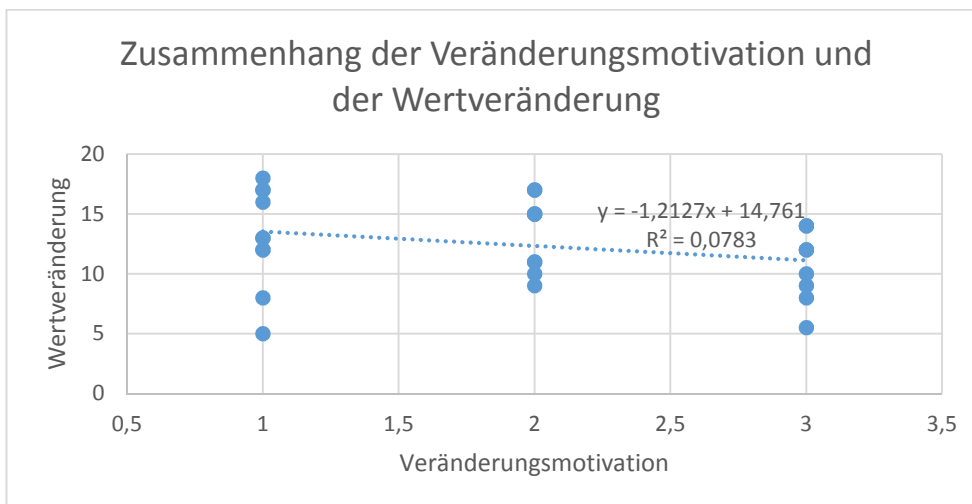


Abbildung 19: Zusammenhang Veränderungsmotivation und tatsächliche Werte-Veränderung

Das Schaubild zeigt eine negative Trendlinie. Der Korrelationskoeffizient liegt hier bei -0,28 (Bestimmtheitsmaß  $0,0783^2$ ).

Die Veränderungsmotivation ist mit 1 am höchsten und größer 3 am niedrigsten.



**Die geringe Motivation ist im Schaubild durch einen hohen Zahlenwert dargestellt. Daraus folgt: Je geringer die Veränderungsmotivation, desto niedriger ist demzufolge die Werteveränderung.**

**Dies bestätigt die in Kapitel 2 beschriebenen Ansätze, dass ein Coaching-erfolg sehr abhängig von dem Mitwirken des Klienten, insbesondere von seiner Motivation zur Veränderung ist.**

### **Analyse der ehemaligen Teilnehmer:**

Es lagen für die Analyse der Wirksamkeit 271 Evaluierungsbogen vor. Die „ehemaligen“ Fragebogen der CAS konzentrierten sich hauptsächlich auf die Werte-Entwicklung. Diese wird mit dem Mittelwert wiedergegeben. Dabei wurde der Anfangswert, der auf einer Skala von -10 bis +10 angegeben wurde, als Mittelwert errechnet. Der Mittelwert der Werte-Entwicklung aus allen Lehrgängen ergab folgende Ergebnisse:

Mittelwert von 271 Teilnehmern aus verschiedenen Lehrgängen:

Wert Start	Wert Ende	Werte-Entwicklung
-3	6	9

*Tabelle 3: Mittelwerte der Werte-Entwicklung*

Es kommt deutlich zum Vorschein, dass bei den befragten Personen mit einem Startwert von -3 jeder Teilnehmer selbst einen Handlungsbedarf erkennt. Des Weiteren ist der Endwert mit einem Mittelwert von +6 eine eindeutige Erhöhung und somit ein Erfolg für die Teilnehmer.

Insgesamt entspricht dies einer Werte-Entwicklung von 9 Einheiten.

Der Lehrgang „Diplom Systemischer Coach und Berater“ in Rebstein 2011 und 2012 wurden als modularer Lehrgang angeboten. Dadurch konnte die Nachhaltigkeit des SCM gemessen werden. Die Teilnehmer definierten ihren Wunschwert, den sie am Ende des Coachings erreichen wollten. Dadurch konnte bei diesen Lehrgängen, neben dem Erfolg, auch die Nachhaltigkeit anhand des Wertes gemessen werden.

	Wert Start	Wert Ende	Wert gewünscht
Mittelwert	-4,75	5,53	6,19
Datum	28.10.2011	28.04.2012	

*Tabelle 4: Nachhaltigkeit von Coaching gemessen an der Werte-Entwicklung*

In modularen Lehrgängen (Dauer: vier Monate) gab der Teilnehmer zu Beginn seinen Wert an, den er erreichen wollte und am Ende den, bei dem er sich nun tatsächlich befand. Der Mittelwert dieser beiden Werte war 5,53 und 6,19.

**Das heißt, die Differenz der beiden Mittelwerte von 0,66 ist sehr gering.**

**Damit kann die Aussage getroffen werden, dass das SCM nahezu immer eine Werte-Entwicklung über alle Lehrgänge hinweg erzielt.**

## 5 Interview

### 5.1 Der Werte-Veränderungsprozess

Die Aussagen der Interviews sollen die Ergebnisse der ausgewerteten Fragebogen unterstützen. Dabei wurden zwei Teilnehmer aus dem Lehrgang zum Systemischen Coach und Berater in Viktorsberg interviewt. Die Befragung zielte darauf ab, den Werte-Veränderungsprozess darzustellen. Die Teilnehmer wurden auch dazu befragt, welche tatsächliche Veränderung sie erlebt haben und wie sie diese beschreiben würden.

### 5.2 Analyse

Die Auswertung des Interviews erfolgte mit einem sogenannten Assoziations-Netzplan. Hierbei wurden die Interviews der beiden befragten Personen Wort für Wort protokolliert, anschließend die Antworten verglichen und Gemeinsamkeiten festgehalten. Die Analogien der Antworten bildeten zusammen eine Analyse der gestellten Fragen, einen sogenannten Assoziations-Graphen. (vgl. Ohnesorge 2008, S. 54 ff)

Empfindung des Coaching Prozesses:

#### Erlebnisse

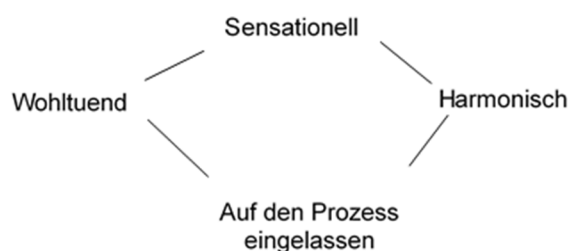


Abbildung 20: Assoziations-Graph zur Empfindung des Coachingprozesses

Erkennung der Werte-Entwicklung:

**Erkennungsmerkmale**



Abbildung 21: Assoziations-Graph zur Erkennung einer Werte-Entwicklung

Lebensbereiche, die sich verändert haben:

**Lebensbereich**

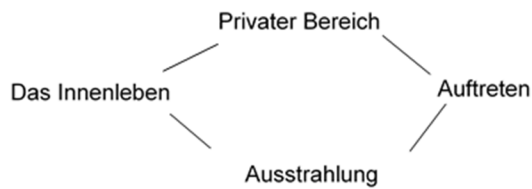


Abbildung 22: Assoziations-Graph zur wahrgenommenen Veränderung von Lebensbereichen

Wahrnehmung der Werte-Entwicklung:

**Werte-Entwicklung**

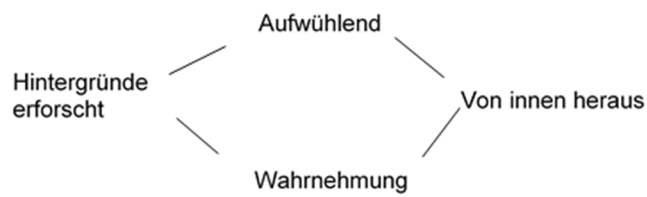


Abbildung 23: Assoziations-Graph zur Wahrnehmung der Werte-Entwicklung

Vollste Werte-Erfüllung („Die Wunschfrage“):

**Totale Werte-Erfüllung**



Abbildung 24: Assoziations-Graph zur Wunschfrage, in der vollste Werte-Erfüllung stattfindet

Bei den interviewten Personen konnte man feststellen, dass sie den Coaching-Prozess als sehr wohltuend und befreiend empfunden haben. Die Erkennung und Wahrnehmung der Werte-Entwicklung spielen dabei eine interessante Rolle. Der Wert, der von jedem Teilnehmer definiert wurde, ist eine sehr tiefgründige persönliche Wahl. Dies bestätigt die in Kapitel 2.5.1 beschriebenen Erfolgsfaktoren von Coaching, dass nur etwas verändert werden kann, wenn man selbst einen Handlungsbedarf erkennt. Im Interview wurde auch deutlich, dass der definierte Wert Ausgangspunkt für das weitere Vorgehen und Geschehen ist. Die Assoziations-Graphen verdeutlichen, dass die jeweilige Person im Mittelpunkt steht. Bei der Frage nach den veränderten Lebensbereichen sind schon Ausstrahlung und Auftreten der Personen eine interessante Antwort, die die Veränderungswahrnehmung deutlich beschreibt.

**Selbst wenn ein Wert im beruflichen Kontext steht, geht dieser auch in andere Lebensbereiche über. Dies bestätigen die in der Befragung entstandenen Resultate zur Veränderung der Persönlichkeit in Bezug auf das Coaching. (siehe Abbildung 19)**

Die sogenannte Wunschfrage, bei der gefragt wurde, wie die Interviewten eine höhere bzw. vollste Werterfüllung erkennen würden, gaben sie eine weitere Steigerung zu der bisherigen Situation an.

Beispiele dafür sind eine gesteigerte Leistungsbereitschaft, ein besserer Umgang mit sich selbst sowie die höhere Achtung der eigenen Person.

Dabei konnte man als Interviewer feststellen, dass die Interviewten ihre Ziele bereits erreicht hatten und mit den Ergebnissen sehr zufrieden waren.

**Daraus resultiert, dass dieses angewendete St. Galler Coaching Modell eine positive Wirkung bei den Teilnehmern erzielt, sich diese Wirkung als persönliche Zufriedenheit widerspiegelt, welche vom Umfeld wahrgenommen wird.**

**Durch die gesteigerte persönliche Zufriedenheit ist der Mensch leistungsbereiter, und die Motivation für neue Aufgaben ist hoch.**

## 6 Fazit

Im theoretischen Teil wurde der Begriff Coaching, der durch seine nichtgeschützte Bezeichnung sehr schwer einzuordnen ist, in einen Kontext eingegliedert. Die Wichtigkeit der Coach-Klienten-Beziehung sowie der reflektierende Austausch spielen dabei eine entscheidende Rolle. Die Einsicht des Klienten, seine eigenen Ressourcen zu mobilisieren, um seine Ziele zu erreichen, sind essentielle Bestandteile des Coachingprozesses. Beide Parteien, Coach und Klient, beeinflussen den gesamten Prozess durch ihre Interaktionsweise. Die Einflüsse aus dem Umfeld während des Coachings und die im theoretischen Teil erörterten Faktoren bilden zusammen wichtige Größen, um den Erfolg sicherzustellen. Der Begriff systemisches Coaching, wie er auch bei dem St. Galler Coaching Modell vorkommt, ist in einen Kontext eingeordnet worden. Im Coachingprozess sind markante Analogien und Muster zur Prozessberatung und der Consulting Branche erkennbar, deren Methodik und Vorgehensweisen auch im Coaching Anwendung finden.

Darüber hinaus sind das Vorgehen bei der Datengenerierung und deren Auswertung sowie die Erfassung sozialwissenschaftlicher Themen für die Wirksamkeitsanalyse unabdingbar. Die empirische Sozialforschung bietet Methoden zur Generierung und Analyse von sozialwissenschaftlichen Zusammenhängen. Neben der Erläuterung von Interviews und einer hierfür empfohlenen Vorgehensweise wurde auch der Fragebogen genauer betrachtet. Der Fragebogen und das Interview bildeten für die Wirksamkeitsanalyse zwei wichtige Schlüsselkomponenten.

Um das St. Galler Coaching Modell auf seine nachhaltige Wirksamkeit zu prüfen, wurden die Methoden *Befragung mittels schriftlichem Fragebogen* und *das Interview* herangezogen.

Die bereitgestellten 271 Evaluierungsbogen der CAS und die 27 Befragungen von Teilnehmern aus aktuellen Lehrgängen durch neu entwickelte Fragebogen bildeten die Grundlage für die Analyse. Die optimierte schriftliche Befragung wird von der CAS zukünftig für eine fortlaufende Evaluation angewandt.

Die Auswertung ergab - auf einen kurzen Zeitabschnitt bezogen - eine gesteigerte Werte-Entwicklung. Auch auf einen längeren Zeitraum angewandt und betrachtet, blieb die Steigerung konstant. Der Vergleich zwischen modularem und Block-Lehrgang zeigt minimale Differenzen im Mittelwert auf, doch sind diese Abweichungen von geringer Bedeutung. Die Werte-Entwicklung allein genügt nicht, um die Nachhaltigkeit zu beweisen; daher enthält der optimierte Fragebogen zusätzliche Fragen zur Persönlichkeitsentwicklung, um positive Auswirkungen im Umfeld der Teilnehmer festhalten zu können. Die Analyse ergab, dass die Klienten in ihrer Persönlichkeitsentwicklung immense Fortschritte verzeichneten.

Zusätzlich dienten die Interviews zur Unterstützung der Befragung. Die Überprüfung ergab, dass die Teilnehmer erkannten, dass sie diejenigen sind, die für den nachhaltigen Erfolg verantwortlich sind. Die hohe Veränderungsmotivation wird dabei als Schlüsselkomponente erachtet. Dies ist damit das Erfolgskonzept des St. Galler Coaching Modells.

Im Hinblick auf die langfristige Wirkung des Coachings konnte bei der Wunschfrage im Interview festgestellt werden, dass die Teilnehmer ihre aktuelle Werte-Entwicklung bereits als Erfolg betrachten. Diesen Status wollen die Klienten aufrechterhalten und mit weiteren Steigerungen in ihren persönlichen Alltag und in das Berufsleben integrieren. Den nachhaltigen Erfolg sehen die Teilnehmer dadurch gesichert, dass sie ihre Verantwortung dafür übernehmen und ihre eigenen Ressourcen stetig mobilisieren.

**Das St. Galler Coaching Modell ist mit der Ziel-Problem-Betrachtung in seiner Methode einzigartig und erzielt in allen Fällen Erfolge. Die Teilnehmer erkennen ihre bedeutende Funktion im Coachingprozess; dies bildet den *Schlüssel zur nachhaltigen Wirksamkeit* dieses Modells der Coach Akademie Schweiz.**

## 7 Anhang und Anhangsverzeichnis



### Teilnehmer-Bogen

zum Lehrgangsstart

Bitte leserlich in Blockschrift schreiben, alle Daten werden vertraulich behandelt!

Lehrgang: \_\_\_\_\_ Ort: \_\_\_\_\_  
TrainerIn: \_\_\_\_\_ Datum: \_\_\_\_\_  
Ihr Vor- und Nachname: \_\_\_\_\_

Geburtsdatum (für das Zertifikat/Diplom):
Tel. Nr. (privat):
Tel. Nr. (beruflich):
E-Mail:
Beruf:
Beschäftigt bei:*
Branche:*
Anzahl der Mitarbeiter/-innen im Unternehmen:*

**In welchem Zusammenhang möchten Sie Ihre neu erworbenen Kenntnisse und Kompetenzen einsetzen?**

KMU                                       Gruppen/Team                                       Erweiterung im Beruf  
 persönliche Entwicklung

**Was war der Erstkontakt zu diesem Lehrgang?**

Internet                                       Suchmaschine, welche \_\_\_\_\_  
 Kursheft                                       Inserat, welche Zeitung \_\_\_\_\_  
 Empfehlung durch \_\_\_\_\_

Unterschrift: \_\_\_\_\_

\* optional



[www.coachakademie.ch](http://www.coachakademie.ch)

Abbildung 25: Ehemaliger Fragebogen zum Lehrgangsstart der Coach Akademie Schweiz

## Ihr Feedback zur Evaluation

### Geschätzte Teilnehmerinnen und Teilnehmer!

Ihr Lob freut uns, Ihre Kritik hilft uns weiter. Selbstverständlich werden alle Daten und Angaben vertraulich behandelt. Ihr Feedback fließt in die fortlaufende Evaluation ein.

**Lehrgang:** \_\_\_\_\_ **Ort:** \_\_\_\_\_

**TrainerIn:** \_\_\_\_\_ **Datum:** \_\_\_\_\_

**Ihr Vor- und Nachname:** (optional) \_\_\_\_\_

Bitte bewerten Sie nachstehend den/die TrainerIn:	1 ☹	2	3	4	5	6 ☺
TrainerIn wirkt fachlich kompetent						
TrainerIn fördert ein positives Klima im Lehrgang						
TrainerIn ist sprachlich verständlich						
TrainerIn geht auf Fragen ein						
TrainerIn wirkt sehr engagiert						
TrainerIn präsentiert die Inhalte nachvollziehbar						

### Bitte bewerten Sie zur optimalen Gestaltung der Lehrgänge die unten angeführten Punkte:

Unterlagen						
Lehrgangsräumlichkeiten						
Angebot der Abendveranstaltungen (falls angeboten)						

### Bitte bewerten Sie den Service:

Auskunft, Beratung u. Informationen						
Umsetzung Ihrer Anliegen und Wünsche						

### Ihre Gesamtbewertung:

Trainer, Lehrgang, Service						
----------------------------	--	--	--	--	--	--

### Bitte bewerten Sie Ihre Unterkunft:

Name der Unterkunft						
---------------------	--	--	--	--	--	--

### Ihre WertEntwicklung:

Wert beim LehrgangsStart:	Wert beim LehrgangsEnde:
---------------------------	--------------------------

### Was Sie uns noch mitteilen möchten:

---



---



## **Wirksamkeitsstudie zur Werteentwicklung im St. Galler Coaching Modell®**

Die Durchführung der Interviews und die Ergebnisse der Befragung werden im Rahmen einer Bachelorarbeit an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm erfasst und die Wirksamkeit der Werteentwicklung des St. Galler Coaching Modells® untersucht

### **Wir freuen uns über Ihre Teilnahme**

Während Ihrer Ausbildung zum Dipl. systemischer Coach und Berater sind Sie auch Klient. Es würde uns freuen wenn, Sie uns dazu einige Fragen zum Thema Werteentwicklung im Coaching beantworten.

Ihre Daten werden streng vertraulich behandelt und anonymisiert bearbeitet

Das Ausfüllen des Fragebogens dauert ca. 15 Minuten.  
Vielen Dank für Ihre Zeit.

*Abbildung 27: Deckblatt des neuen Fragebogens der Coach Akademie Schweiz für die Bachelorarbeit*

1. Vor Ihrer Ausbildung zum Coach. Hatten Sie bereits Erfahrung mit Coaching als Coach oder Klient?

- Ja
- Nein
- Wenn "ja" Welche? \_\_\_\_\_

2. Wie zufrieden sind Sie mit der wertorientierten Ausrichtung anstatt einer zielorientierten Ausrichtung des Coachings?

	Sehr zufrieden	Zufrieden	teilweise zufrieden	unzufrieden
Bewerten Sie Ihre Zufriedenheit	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Wie erleben Sie die jeweilige Beziehung zum Coach<sup>1</sup>?

	Sehr gut	gut	mittelmäßig	schlecht
Bewerten Sie Ihre Beziehung	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fühlen Sie sich von Ihrem Coach<sup>1</sup>) gut begleitet?

- Ja
- Nein
- Wenn "ja" warum? Vertrauen
- Wenn "nein" warum nicht? \_\_\_\_\_

4. Was ist Ihr Wert, den Sie entwickeln möchten?

Wert: Freiheit

Kontext: Partnerschaft

5. Wie hat sich Ihr Wert verändert bzw. entwickelt?

Wert	Zum Lehrgangsanfang	Soll-Wert zum Lehrgangsanfang	Zum Lehrgangsende
	-4	+8	+4

<sup>1</sup> Jeweilige Trainer in der Rolle als Coach im Lehrgang

Abbildung 28: Beispiel eines beantworteten, neuen Fragebogens, der Coach Akademie Schweiz (Seite 1)

6. Woran genau erkennen Sie, dass sich Ihr Wert entwickelt hat? Wie spiegelt sich das im Tun und Handeln von Ihnen wider?

↳ ich bin für meine Bedürfnisse ein  
↳ sage klar was ich möchte/mich nicht möchte + handle auch entsprechend  
(mit dem Konkreten)

7. Bezogen auf die Werteentwicklung: Gibt es eine Erfahrung, in denen Sie Ihre Werteentwicklung konkret erkannt oder erlebt haben?

↳ ich habe mich von meinen Eltern 37% getrennt

8. Hat sich durch Ihre Werteentwicklung etwas in Ihrem Umfeld verändert? Gibt es Reaktionen aus Ihrem Umfeld?

↳ ja, ich habe mich verändert, da klarer + wirkte auch viel klarer

9. In wie weit haben Sie das Gefühl, dass die Veränderung auf das Coaching zurückzuführen ist?

↳ ich kann das Gefühl

↳ ich fühle mich immer länger mit den "Problemen", wegen dem Coaching habe ich aber die Hilfe genutzt erkannt + konnte handeln

10. Wie war die Wirkung des Coachings für Sie?

Bitte wählen Sie eine oder mehrere zutreffenden Antworten aus:

- Einstellung/Ansicht
- Verhaltensänderung
- Reflexion
- private Veränderungen/ Umstellungen
- emotionale Änderungen
- Sonstiges

11. Fühlen Sie sich mit den Veränderungen die Sie erreicht haben wohl und wenn "Ja" warum?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

Bitte schreiben Sie einen kurzen Kommentar zu Ihrer Auswahl:

ich kann eher für mich einstehen.

12. Wie war zu Beginn des Coachinglehrgangs Ihre Veränderungsmotivation?

Veränderungsmotivation      sehr hoch      hoch      geht so      sehr gering

**Persönliche Daten**

13. Name des Lehrgangs:

Systemischer Coach & Beraterin

14. Art des Lehrgangs (Modular- oder Blocklehrgang)

Modular

15. Wie alt sind Sie?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Unter 30 Jahre
- 30 bis 40 Jahre
- 40 bis 50 Jahre
- Über 50 Jahre

16. Geschlecht

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- weiblich
- männlich

17. Welchen Beruf üben Sie aus?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier an:

Personalentwicklerin

**Vielen Dank**

für die Teilnahme an unserer Befragung.

Sie haben uns damit sehr unterstützt und wünschen Ihnen weiterhin erfolgreiche Wertentwicklungen.

Die Dokumentation des Interviews befindet sich als Tonaufnahme auf der CD, die als Beilage abgegeben wurde.



## **Wirksamkeitsstudie zur Werteentwicklung im St. Galler Coaching Modell®**

### **Interview**

1. Welchen Wert haben Sie gewählt, den Sie mehreren möchten?

**Kontext:**

**Skala:**

2. Wie nehmen sie die Werteentwicklung wahr?

3. In welchen Lebensbereichen spüren Sie eine Veränderung?

4. Woran genau erkennen Sie diese Werteentwicklung?

5. Angenommen, über die Nacht geschieht ein Wunder, und der Wert wäre vollständig erfüllt oder würde sich noch steigern. Woran würden sie das erkennen?

6. Wie haben Sie den „Coaching Prozesses“ erlebt?

*Abbildung 31: Interviewbogen der mit zwei Teilnehmern durchgeführten Gespräche*

## 8 Literaturverzeichnis

### Internetlinks:

Wegscheider, Walter: Microsoft Word - t3DeskStat\_Paul\_a.doc. Online verfügbar unter <http://www.acdca.ac.at/material/t3/t3deskstat.pdf>.

### Bücher:

Albrecht, Evelyn (2009): Erfolgreiche Coaches präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. 2., überarb. Aufl. Hg. v. Christopher Rauen. Bonn: ManagerSeminare-Verl.-GmbH (Praxishandbuch Coaching, / Christopher Rauen ; 2).

Atteslander, Peter; Cromm, Jürgen (2006): Methoden der empirischen Sozialforschung. 11., neu bearb. und erw. Aufl. Berlin: Schmidt.

Drath, Karsten (2012): Coaching und seine Wurzeln. Erfolgreiche Interventionen und ihre Ursprünge. 1. Auflage. München: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

Dreier, Volker (1994): Datenanalyse für Sozialwissenschaftler. München: Oldenbourg.

Engel, Uwe (2012): Wissenschaftliche Umfragen: Methoden und Fehlerquellen. Frankfurt am Main: Campus.

Gallwey, W. Timothy (2002): Erfolg durch Selbstcoaching: Mit der Inner-Game-Methode zu mehr Balance im Beruf. Nürnberg: BW, Bildung und Wissen, Verl (Jobs - Business - Future).

Grabmeier, Johannes; Hagl, Stefan (2012): Statistik: TaschenGuide. 0002nd ed. Freiburg: Haufe Lexware Verlag (Haufe TaschenGuide - Band 216).

Haller, Michael (2011): Das Interview. 5., überarbeitete Aufl. Konstanz: UVK (Praktischer Journalismus, 6).

Hübler, Olaf (2005): Einführung in die empirische Wirtschaftsforschung: Probleme, Methoden und Anwendungen. München: Oldenbourg.

Jacob, Rüdiger (2011): Umfrage: Einführung in die Methoden der Umfrageforschung. 2., erw. und korrigierte Aufl. München: Oldenbourg.

Kromrey, Helmut (2006): Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. 11., überarb. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius (UTB, 1040).

Loebbert, Michael (2013): Professional Coaching: Konzepte, Instrumente, Anwendungsfelder. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (Systemisches Management).

Mayer, Horst O. (2012): Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung. In: *Interview und schriftliche Befragung*.

Meier, Rolf; Janssen, Axel (2011): CoachAusbildung: Ein strategisches Curriculum. 2., überarb. u. erw. Aufl. Sternenfels: Verl. Wiss. & Praxis.

Ohnesorge, Doris (2008): Manager's Dialogs. An Approach to Intercultural Understanding and Coordinated Action in Business. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller Aktiengesellschaft & Co. KG.

Polasek, Wolfgang (1988): Explorative Daten-Analyse: EDA ; Einf. in d. deskriptive Statistik. Berlin, Heidelberg, New York, London, Paris, Tokyo: Springer (Heidelberger Lehrtexte : Wirtschaftswissenschaften).

Popper, Karl R. (1996): Alles Leben ist Problemlösen: Über Erkenntnis, Geschichte und Politik. 8. Aufl., 38. - 41. Tsd. München, Zürich: Piper (Serie Piper, 2300).

Porst, Rolf (2014): Fragebogen. Ein Arbeitsbuch. 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Verlag.

Raab-Steiner, Elisabeth; Benesch, Michael (2012): Der Fragebogen: Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung. 3., aktualisierte und überarb. Aufl. Wien: Facultas.wuv (UTB, 8406).

Rauen, Christopher (2005): Handbuch Coaching. In: *Handbuch Coaching*.

Rückle, Horst (2000): Coaching: So spornen Manager sich und andere zu Spitzenleistungen an. Landsberg/Lech: Mi, Verl. Moderne Industrie.

Rudolf E. Fitz (2014): Handbuch Diplom systemischer Coach und BeraterIn.

Schein, Edgar H. (2000): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft: Der Aufbau einer helfenden Beziehung. Köln: Ed. Humanistische Psychologie (EHP-Organisation).

Schein, Edgar H.; Hölscher, Irmgard; Fatzer, Gerhard (2010): Prozess und Philosophie des Helfens. Einzelberatung, Teambesprechung und Organisationsentwicklung. Bergisch Gladbach: EHP Edition Humanistische Psychologie (EHP-Organisation).

Schlittgen, Rainer (2008): Multivariate Statistik. 1. Aufl. München: Oldenbourg, R (Lehrbuch).

Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke (2011): Methoden der empirischen Sozialforschung. In: *Methoden der empirischen Sozialforschung*.

Stroh, Linda K.; Johnson, Homer H. (2006): The basic principles of effective consulting. Mahwah, N.J: L. Erlbaum Associates, Publishers.

Whitmore, John (2006): Coaching für die Praxis: Wesentliches für jede Führungskraft. 1. Aufl. der neu überarb. und erw. 3. Ausg. Staufen im Breisgau: Altesimfluss-Verl.



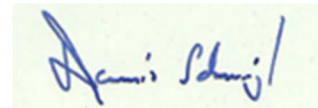
Wohlrab-Sahr, Monika; Przyborski, Aglaja (2008): Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch. 11, 1. Aufl. München: Oldenbourg (Lehr- und Handbücher der Soziologie).

## Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig angefertigt, nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt, alle benutzten Quellen und Hilfsmittel angegeben, sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe.

Bernstadt, 29.08.2014

Ort, Datum

A handwritten signature in blue ink on a light green rectangular background. The signature appears to be 'Annika Schmid'.

Unterschrift