

Evaluation des systemischen Verfahrens High Profiling Coaching

Martin Hertkorn

Zusammenfassung: Das Verfahren *High Profiling Coaching*® beruht auf einem biographischen Interview und dessen hermeneutischer Interpretation durch ein Expertenteam. Das so entstandene Kompetenzprofil wird sowohl dem Coachee als auch dem Coach vor dem persönlichen Coaching zur Verfügung gestellt. Die Präsenzzeit im Coaching wird dadurch verkürzt. Die Evaluation dieses Verfahrens erfolgte mit qualitativen Methoden. Die Kriterien „Coachinganlass“ (freiwillig oder geschickt) und „Lernform“ (Single-, Double-Loop- oder Deutero-Lernen) wurden als aussagestark für die Evaluation von *High Profiling Coaching* erkannt. Auf diese Weise konnte der optimale Einsatzbereich identifiziert und die Nachhaltigkeit des Verfahrens beurteilt werden.

Schlüsselwörter: Evaluation · Coachingverfahren · High Profiling Coaching

Evaluation of the systemic coaching method High Profiling

Abstract: *High Profiling Coaching*™ is a method which is based on a biographical interview of the coachee. The interview is then analysed hermeneutically by a team of experts resulting in a competence profile. This profile is handed over to both the coachee and the coach before the start of the coaching process. Thus the face-to-face interaction in the coaching process will be reduced. Methods of qualitative research were used to conduct the evaluation of *High Profiling Coaching*. The criteria „reason for coaching“ (voluntarily vs. involuntarily) and „way of learning“ (Single-, Double-Loop or Deutero learning) were shown to be essential for the evaluation of the method. Using this approach, it was possible to identify the optimal range for applying the method and to assess its sustainability.

Keywords: Evaluation · Coaching method · High profiling Coaching

Beschreibung von High Profiling Coaching

Während der Ablauf eines klassischen Coachingprozesses nach *Rauen & Steinhübel* (2001) fünf Phasen umfasst, werden im *High Profiling Coaching* durch die Anwendung qualitativer sozialwissenschaftlicher Methoden die ersten drei Phasen (1. Kennenlern- und Kontaktpphase, 2. Inhaltliche Orientierung und 3. Untersuchung des Klientenanliegens und des Klientenumfelds) auf eine einmalige Begegnung reduziert, verbunden mit der anschließenden Lektüre eines persönlichen Kompetenzprofils. In der Erstsitzung erfolgen Ziel- und Auftragsklärung sowie die Erhebung eines biographischen Interviews. Anschließend wird mit qualitativen Methoden ein Kompetenzprofil erstellt und an Coach und Coachee zugestellt. Die Lektüre des Profils bereitet den unmittelbaren Einstieg in die 4. Coachingphase (Veränderungsphase) vor, der sich wie im klassischen Coaching die 5. Phase (Zielerreichung und Abschluss) anschließt.

Das Verfahren *High Profiling Coaching*, wie es am INQUA-Institut für Coaching seit 1998 als Coachinginstrument eingesetzt wird, setzt sich aus folgenden drei Bestandteilen zusammen: (1) Biographisches Interview mit vorausgehender Zielklärung, (2) Kompetenzprofil und (3) persönliches Coaching. Das *biographische oder narrative Interview* ist eine von *Schütze* (1983) entwickelte Methode. Der Verlauf des Interviews wird vom Interviewer nicht gesteuert und beruht auf einer einmaligen Erzählaufforderung. Der Interviewte entscheidet selbst, welche Erlebnisse und Erfahrungen er schildern will und welche nicht. Auf diese Weise entsteht eine biographische Selbstpräsentation, die sich durch neue Sinnsetzungen positiv auf den Erzählenden auswirkt (*Rosenthal* 1995: 169). Das Zuhören und Ausredenlassen wirkt sich positiv auf die Vertrauensbildung des Klienten zu seinem Coach aus. Das ca. 60- bis 90-minütige Interview wird aufgezeichnet und wörtlich transkribiert.

Das *Kompetenzprofil* ist das Kernstück des *High Profiling Coaching* und wird in Anlehnung an die „objektive Hermeneutik“ nach *Oevermann* (1979) und *Fischer-Rosenthal & Rosenthal* (1997) erstellt. In interdisziplinärer Teamarbeit werden die Ausprägungen der sozialen (Führungs-)Kompetenzen aus dem biographischen Interview herausgearbeitet. Dazu bildet das Team einerseits Hypothesen zu den biographischen Fakten (1), andererseits zu den wörtlichen Erzählsequenzen des Klienten (2).

Im ersten Analyseschritt (1) werden die biographischen Fakten bzw. objektiven Daten aus dem Interview rekonstruiert, wie z.B. Geschwisterreihenfolge, Wohnortwechsel in der Kindheit, Ausbildungsstationen oder Eheschließungen. Diese Daten haben einen objektiven Charakter, da sie unabhängig von subjektiven Wertungen rekonstruiert werden können. Das Expertenteam bildet Hypothesen darüber, welche sozialen (Führungs-) Kompetenzen unter diesen äußeren Gegebenheiten in ihrer Entwicklung eher gefördert oder eher nicht gefördert werden. Dabei werden Erkenntnisse aus der Entwicklungspsychologie und -soziologie zugrunde gelegt. Als Beispiel seien hier *Toman* (1996) und *Sulloway* (1996) genannt.

Im zweiten Analyseschritt (2) wird die wörtliche Erzählweise analysiert. Sie bildet die subjektive Interpretation der biographischen Ereignisse durch den Klienten ab. Der Text wird in thematisch zusammenhängende Sequenzen unterteilt und mit Überschriften versehen (z. B. „Erzählung über das Auslandssemester“). In diesem Teil der Analyse geht es darum, die biographischen Erfahrungen, die der Klient selbst beschreibt, reflektiert und

bewertet, mit Hypothesen anzureichern. Dabei werden Denkansätze aus der systemischen Beratung zugrunde gelegt, wie z. B. v. *Schlippe & Schweitzer* (1996, 2006) und *Schmidt* (2004). Das Expertenteam bildet Hypothesen darüber, welche sozialen (Führungs-)Kompetenzen bei dieser Art der Darstellung (z. B. reflektierend oder rechtfertigend) eher stärker oder weniger stark ausgeprägt sind.

Die Hypothesen beider Analyseteile bilden für den Klienten Interpretationsangebote zur Erweiterung seiner „inneren Landkarte“ (*Linke* 2001) und regen zur Reflexion der Lebensgeschichte an. Die Gegenüberstellung der Analyseteile ähnelt einer Selbstbild-Fremdbild-Analyse und deckt Stärken wie auch Entwicklungsbereiche auf, die in die abschließende Zusammenfassung einfließen.

Das Kompetenzprofil dient als Basis für das persönliche Coaching. Die Lektüre des Profils bereitet sowohl den Klienten als auch den Coach auf das Coaching vor. Bereits vor dem eigentlichen Coaching kann der Klient die Hintergründe seiner Verhaltensmuster reflektieren. Der Coach ist mit den lebensgeschichtlichen Erfahrungen des Klienten vertraut, der Einstieg in die Lösungsfindung erfolgt unmittelbar. Wie in jedem klassischen Coachingprozess werden abschließend Vereinbarungen zur Transfersicherung getroffen.

Evaluation von High Profiling Coaching

Innerhalb der letzten Jahre hat sich nicht nur die Anzahl der Coachinganbieter vervielfacht, sondern auch die der angebotenen Methoden. Gibt man bei Google den Begriff „Coaching-Tool“ ein, erscheinen (mit der Einschränkung „Seiten aus Deutschland“) über zwei Millionen Einträge. Bei dieser unüberschaubaren Masse von Angeboten ist es sinnvoll, mit Evaluationen für mehr Transparenz und Qualitätssicherung zu sorgen. Dies war auch für das Team des INQUA-Instituts ein Grund, das im eigenen Hause entwickelte und seit rund zehn Jahren eingeführte *High Profiling Coaching* evaluieren zu lassen. Primäres Ziel der Evaluation war es jedoch, die Wirksamkeit der Kombination von Biographieanalyse und Coaching zu überprüfen. Darüber hinaus bestand der Wunsch, mehr über die mittel- und langfristige Wirkung des Verfahrens zu erfahren und mögliche Schwachstellen bzw. Verbesserungsmöglichkeiten zu entdecken.

Für diese Evaluation wurden qualitative Methoden in Anlehnung an das *theoretical sampling* (*Strauss & Corbin* 1992: 181 ff.) gewählt. Zentrales Prinzip war das vergleichende Vorgehen, die komparative Analyse oder Vergleichsgruppenbildung. Verschiedene Fälle wurden kontrastiert, um so die Eigenschaften und Elemente des entsprechenden Falls herauszuarbeiten. Dabei war eine offene Herangehensweise ohne eine prädestinierte Theorie maßgeblich. Die Auswahl der Probanden erfolgte nach dem Prinzip der Kontrastierung (*Kelle & Kluge* 1999: 38 ff.), um ein möglichst breites Spektrum an Unterschiedlichkeit zu erfassen. Daraus ergab sich eine Auswahl von Probanden, die unterschiedliche Merkmale in verschiedenen Kombinationen aufwiesen. Unterschieden wurde nach Alter zum Zeitpunkt des Coachings, Geschlecht, Führungsposition, dem zeitlichen Abstand zur Teilnahme am Verfahren sowie der Motivation bzw. dem Grund, das Coaching in Anspruch zu nehmen. So wurde rund ein Drittel der Befragten vom Vorgesetzten oder der Personalabteilung (z. B. infolge eines Audits) geschickt. Aufgrund dieser Kriterien wurde eine Vorauswahl von 30 Führungskräften getroffen, in denen alle

genannten Merkmale anzutreffen waren. Zur Datenerhebung wurde eine retrospektive Befragung durchgeführt. Die Auswertung der Interviews erfolgte qualitativ-beschreibend in Form von Fallporträts, die unter folgender Fragestellung zusammengefasst wurden: Wie bewerten die Probanden das Verfahren *High Profiling Coaching*? Haben die Probanden ihr Coachingziel erreicht?

Als Kriterium für die Überprüfung der Nachhaltigkeit wurden die Interviews auf unterschiedliche Lernformen, wie sie von *Backhausen & Thommen* (2006) für Coachingprozesse festgelegt wurden, untersucht. Nach *Backhausen & Thommen* sind Coachingprozesse dann besonders nachhaltig, wenn Deutero-Lernprozesse initiiert werden. Zur differenzierteren Interpretation der Ergebnisse wurden daher die Lernformen Single-Loop, Double-Loop und Deutero herangezogen, die im Folgenden kurz erläutert werden:

Ziel des Single-Loop-Lernens ist eine Steigerung der Effizienz. Führt eine Handlung nicht zum gewünschten Ziel, wird die Ausführung der Handlung hinterfragt und verändert. Dabei wird auf bereits vorhandene Lösungsstrategien zurückgegriffen. Die Handlung wird solange modifiziert, bis das Ziel erreicht ist. Beim Double-Loop-Lernen werden nicht nur die Umsetzung einer Handlung, sondern auch die grundsätzlichen Denkmuster sowie die dem Handeln zugrunde gelegten Werte und Ziele kritisch hinterfragt und bei Bedarf geändert. Ziel des Double-Loop-Lernens ist eine innovative Erweiterung des Handlungspotentials. Von Deutero-Lernen spricht man, wenn aus der kritischen Betrachtung bisheriger Lernprozesse entsprechende Konsequenzen gezogen werden, mit dem Ziel, das Lernen an sich zu lernen. Die Verbesserung der Lernfähigkeit wird zum Gegenstand des Lernprozesses. Durch Reflexion soll die Fähigkeit zur kontinuierlichen Veränderung etabliert werden. Lernen auf der Deutero-Ebene führt zu einer nachhaltigen Veränderung, weil tiefere Ursachen wie z.B. lernhemmende Faktoren erkannt werden.

Mit der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach *Mayring* (1991) wurden die Lernformen aus dem Datenmaterial extrahiert. Bei der Analyse der Fallbeispiele zeichneten sich drei Gruppen ab: (1) die Gruppe der Freiwilligen mit einem spezifischen Coachinganlass, (2) die Gruppe der Freiwilligen ohne einen spezifischen Coachinganlass und (3) die Gruppe der „Geschickten“, denen seitens des Vorgesetzten oder der Personalabteilung nahe gelegt wurde, ein Coaching zu absolvieren.

Ergebnisse der Evaluation

Die Probanden aus „der Gruppe der Freiwilligen mit Coachinganlass“ haben alle ihr Ziel erreicht. In den Aussagen der Probanden zeigte sich deutlich ein Deutero-Lernprozess. Es wurden Verhaltensänderungen beschrieben, die auch noch Jahre nach dem Coaching benannt werden konnten, und es fanden sich zahlreiche Hinweise auf die Reflexion von Biographie und Führungsverhalten.

Bei den Probanden der „Gruppe der Freiwilligen ohne Coachinganlass“ ließen sich keine eindeutigen Lernprozesse nachweisen. Zwar wurde die Kombination von Biographie und Coaching von den Befragten als anregend wahrgenommen, und es wurde die Bewusstmachung „blinder Flecke“ erwähnt, doch ein unmittelbar berufsbezogener Nutzen des Verfahrens wurde nicht bewiesen. Das Verfahren ist als Standardmaßnahme nicht geeignet.

Überraschend war die hohe Akzeptanz des *High Profiling Coaching* bei der „Gruppe der Geschickten“. Die Probanden bewerteten das Verfahren positiv. In allen Beispielen wurden Deutero-Lernprozesse nachgewiesen. Das in dem Verfahren vorangestellte biographische Interview erwies sich als vertrauensbildende Maßnahme.

In der Zusammenfassung der Evaluation wurden folgende Aussagen getroffen:

- Das Kompetenzprofil führt zu einem unmittelbaren, intensiven Einstieg in den Coachingprozess.
- Das Verfahren initiiert Lernprozesse, die als Deutero- oder Prozesslernen bezeichnet werden.
- *High Profiling Coaching* eignet sich als „Eisbrecher“ für solche Coachees, die in das Coaching geschickt werden.

Die in der Evaluation getroffenen Aussagen haben hypothetischen Charakter, die in weiteren formativen qualitativen bzw. quantitativen Studien zur Effektmessung geprüft werden könnten. Hierzu würden sich z. B. Prä/Post- oder Kontrollgruppen-Designs anbieten, wie z. B. die Durchführung einer Vergleichsstudie zwischen klassischem Coaching und *High Profiling Coaching*.

Resümee

Die hier vorgestellte Evaluation von *High Profiling Coaching* führte zu einer Präzisierung des Anwendungsgebiets und trägt zur Qualitätssicherung des Verfahrens bei. Durch die qualitative Herangehensweise konnten Aussagen über die Nachhaltigkeit des Coachingprozesses in Bezug auf den Coachinganlass getroffen werden. Die Nachhaltigkeit des Verfahrens wurde anhand des Kriteriums der unterschiedlichen Lernformen nach *Backhausen & Thommen* (2006) untersucht. Es konnte eine besondere Eignung für Deutero-Lernprozesse festgestellt werden. Das Kriterium Coachinganlass führte zur Unterscheidung von drei Gruppen: Coachees, die aus eigener Motivation das Coaching in Anspruch genommen, Coachees, die an dem Verfahren im Rahmen einer Standardmaßnahme teilgenommen haben, und die Gruppe, die in das Coaching geschickt wurde. Dabei erwies sich das hier untersuchte Verfahren besonders für selbst motivierte und geschickte Coachees als geeignet.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Bei Evaluationen von Coachingmethoden können die Untersuchungsmerkmale Coachinganlass und Lernform wichtige Hinweise bezüglich des geeigneten Anwendungsbereichs und der Nachhaltigkeit eines Coachingverfahrens liefern. Interessant wäre die Durchführung einer aufbauenden Vergleichsstudie, die eine größere Anzahl von Coachingmethoden auf die Kriterien Coachinganlass und Lernform hin untersucht.

Literatur

Backhausen, W., Thommen, J.-P. (2006). *Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung*. Wiesbaden: Gabler.

- Fischer-Rosenthal, W., Rosenthal, G. (1997). Narrationsanalyse biographischer Selbstpräsentationen. In R. Hitzler, A. Honer (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Hermeneutik* (S. 133–164). Opladen: Leske + Budrich.
- Kelle, U., Kluge, S. (1999). *Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*. Opladen: Leske und Budrich.
- Linke, J. (2001). *Supervision und Beratung, Systemische Grundlagen und Praxis*. Aachen: IBS.
- Mayring, P. (1991). Qualitative Inhaltsanalyse. In Flick et al. (Hrsg.), *Handbuch qualitativer Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (S. 209–213). München: Psychologie Verlags Union.
- Oevermann, U. (1979). Die Methodologie einer „objektiven Hermeneutik“ und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften. In H.G. Soeffner (Hrsg.), *Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften* (S. 352–433). Stuttgart: Metzler.
- Rauen, C., Steinhübel, A. (2001). Das Coach-Modell. In www.coaching-magazin.de.
- Rosenthal, G. (1995). *Erlebte und erzählte Lebensgeschichte. Gestalt und Struktur biographischer Selbstbeschreibungen*. Frankfurt/M.: Campus.
- Schlippe, A. v., Schweitzer, J. (1996). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schlippe, A. v., Schweitzer, J. (2006). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung II. Das störungsspezifische Wissen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schmidt, G. (2004). *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten*. Heidelberg: Carl Auer.
- Schütze, F. (1983). Biographieforschung und narratives Interview. *Neue Praxis*, 13 (3), 283–293.
- Strauss, A., Corbin, J. (1992). *Basics of Qualitative Research – Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park: Sage.
- Sulloway, F.J. (1997). *Der Rebell der Familie. Geschwisterrivalität, kreatives Denken und Geschichte*. Berlin: Siedler.
- Toman, W. (1996). *Familienkonstellationen. Ihr Einfluss auf den Menschen*. München: Beck.



Dr. Martin Hertkorn, Jahrgang 1961, Promotion in Soziologie, seit 1997 Vorsitzender des INQUA-Instituts für Coaching in Berlin, Coach und Organisationsberater.