



**Prof. Dr. Simone Kauffeld**

**Dipl.-Psych. Patrizia Ianiro**

Ianiro, P. & Kauffeld, S. (2011). *Black-Box Coaching-Prozess: Beziehungsaufbau und –gestaltung auf Grundlage interpersonaler Basisdimensionen*. Vortrag beim 2. LOCCS-Symposium, LMU München, 27.-29. Mai.

# Gliederung

## 1. Theoretischer Hintergrund

1.1 Black-Box Coaching-Prozess

1.2 Die Rolle der Coaching-Beziehung

1.3 Interpersonale Basisdimensionen in der Beziehungsgestaltung

## 2. Forschungsarbeit zum Karriere-Coaching

2.1 Forschungsdesign

2.2 Aktuelle Studie

2.2 Methode

2.3 Erste Ergebnisse

## 3. Fazit und Diskussion

# 1.1 Black-Box Coaching-Prozess

- Der Coaching-Prozess gilt immer noch als „Black-Box“
- Zu wenig Prozessforschung (Greif, 2008, Schreyögg, 2008, Hoppe & Kauffeld, 2010)

## Erste Ansätze:

- Qualitative Analyse der Kommunikation zwischen Coach und Klient (Graf, in press; Rettinger, in Vorb)
- Intervallbasierten Betrachtung der Coach-Klient-Interaktion (Greif, Schmidt & Thamm, 2008)

# 1.1 Black-Box Coaching-Prozess

- **Aufbauend darauf, Forschungsarbeit zum „Karriere-Coaching“:**
  - Quantitativ-empirische Analyse der Interaktion von Coach und Klient, basierend auf echten Beobachtungsdaten
  - Identifikation von funktionale/ dysfunktionale Interaktionsformen (verbaler und nonverbaler Kommunikation)
  - Ableitung von Implikationen für die Praxis (z.B. Coachingausbildung)

# 1.2 Die Rolle der Coaching-Beziehung

## Theoretischer Zugang aktuelle Studie:

1. **Therapeutische Wirkfaktoren nach Grawe**  
(Beziehung (1), Problemaktualisierung (2), Ressourcenorientierung (3), Motivationale Klärung (4), Umsetzung (5); Grawe, 1994, 1997)
2. **Beziehung = zentraler Wirkfaktor, schulen-übergreifend belegt** (Asay & Lambert, 1999; Lambert, 1992; Hain, 2001)
3. **Zentraler Stellenwert der Beziehung auch im Coaching**  
(Behrendt, 2004; O'Broin & Palmer, 2006; Gyllensten & Palmer, 2007; Künzli, 2006; Runde & Bastians, 2005, zitiert nach Greif, 2008)

# 1.2 Die Rolle der Coaching-Beziehung

## Theoretischer Zugang:

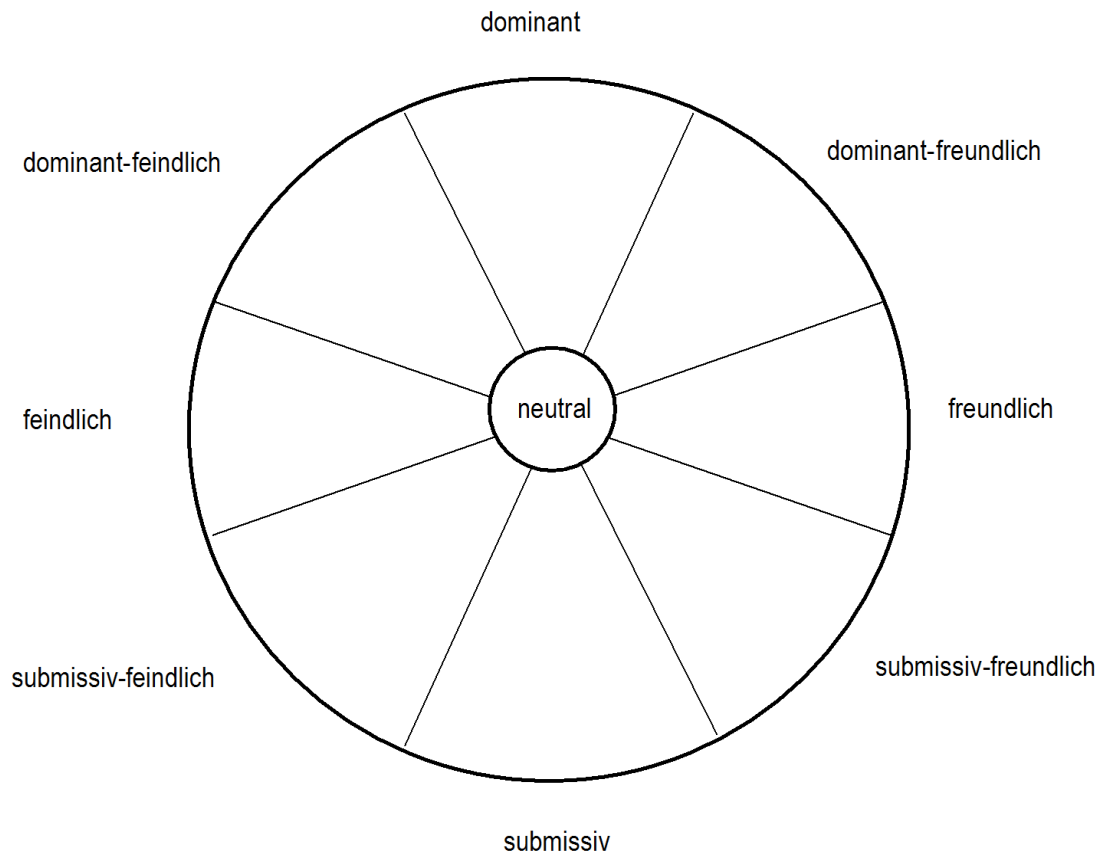
4. Anpassung Interaktionsstil des Coachs an Besonderheiten des Klienten oder an bestimmte Prozessphasen (z.B. Kise, 2009, Schreyögg; 2008, 25ff)

→ **Welche Faktoren sind bei Aufbau/ Gestaltung einer Beziehung grundlegend?**

# 1.3 Dominanz und Affiliation in der Beziehungsgestaltung

- Menschliche Beziehungen lassen sich der **Interpersonalen Theorie** zufolge mittels der Basisdimensionen **Dominanz** und **Affiliation** beschreiben und in einem Circumplex-Modell abbilden  
(Sullivan, 1953; Leary, 1957; Kiesler, 1983; Wiggins, 1979, Jacobs & Scholl, 2005)

**Interpersonale Stil** =  
charakteristisches, zeitlich  
relativ stabiles Muster der  
Selbstpräsentation bzw.  
des sozialen Austauschs  
(Kiesler, 1996)



# 1.3 Interpersonale Basisdimensionen in der Beziehungsgestaltung

- **Soziale Interaktion als erfolgreich erlebt, wenn**
  - Bedürfnisse nach Status (*Dominanz*) und Liebe (*Affiliation*) befriedigt werden (Wiggins & Trobst, 1997)
  - sich Akteure in ihrer Selbstdefinition durch den Interaktionspartner weitgehend bestätigt fühlen (Pincus, 1994; Kiesler, 1996).

## Forschungsfrage:

- Welche Rolle spielen die interpersonalen Basisdimensionen in der Coach-Klient-Interaktion



# 1.3 Interpersonale Basisdimensionen in der Beziehungsgestaltung - Komplementarität oder Ähnlichkeit?

## Komplementarität

- Interaktion positiv wahrgenommen, wenn Kontroll-Bedürfnisse komplementär (Dominanz) und Affiliationsverhalten reziprok ist (Sullivan, 1953, Kiesler, 1983) → Sicherheit, Bestätigung (cf. Pincus, 1994; Kiesler, 1996).
- Komplementäre Dyaden → weniger physische Distanz und mehr verbaler Austausch in einer 75-minütigen Interaktion (Nowicki & Manheim, 1991)
- Komplementäre Dyaden → bessere Leistungen bei kooperativen Aufgaben (Estroff & Nowicki, 1992).

# 1.3 Interpersonale Basisdimensionen in der Beziehungsgestaltung - Komplementarität oder Ähnlichkeit?

## Ähnlichkeit

- Ähnlichkeit als zentrales Auswahlkriterium für Freund-/Partnerschaften und Ursache interpersonaler Attraktivität:
  - Ähnlichkeit in Persönlichkeitscharakteristiken (Aube & Koestner, 1995; Martin & Anderson, 1995)
  - Ähnlichkeit in den interpersonalen Stilen (Burleson & Samter, 1996)
  - Ähnlichkeit im interpersonalen Stil spielt in Freundschaften sowie Partnerschaften eine größere Rolle als Komplementarität (Jacobs, 2008).
- **Forschungsfrage:**
  - Gibt es eine optimale Passung von Coach und Klient im Bezug auf die interpersonalen Basisdimensionen?

# Forschungsarbeit zum Karriere-Coaching

**Zeitraum:** 2008 – 2012 , Regensburg und Braunschweig

**Ziel:** Erhebung von min. 60 Coach-Klient-Dyaden (derzeit 36)

**Coachs:** Studierende der Psychologie (kurz vor Studienabschluss)

**Klienten:** Studierende (versch. FB) und Berufseinsteiger

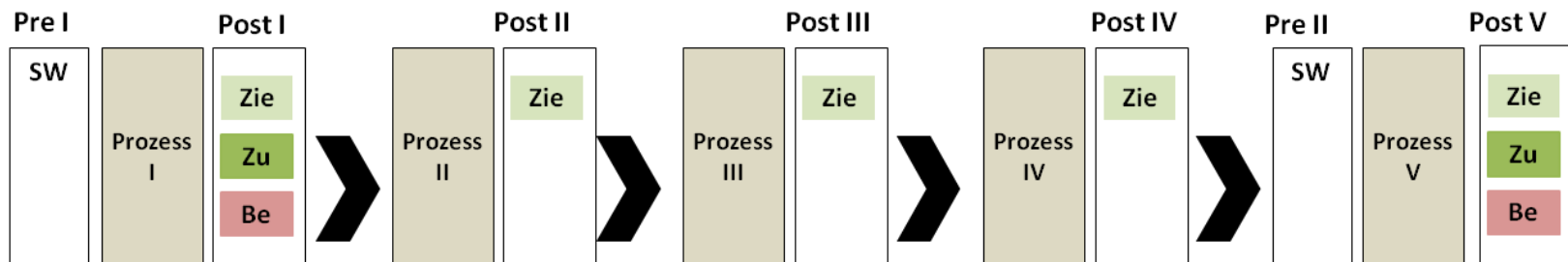
**Umfang Coaching-Prozess:** 5 Sitzungen à 1-2h, ca. 3 Monate

**Erhebung Prozessdaten mittels Beobachtungsverfahren:**

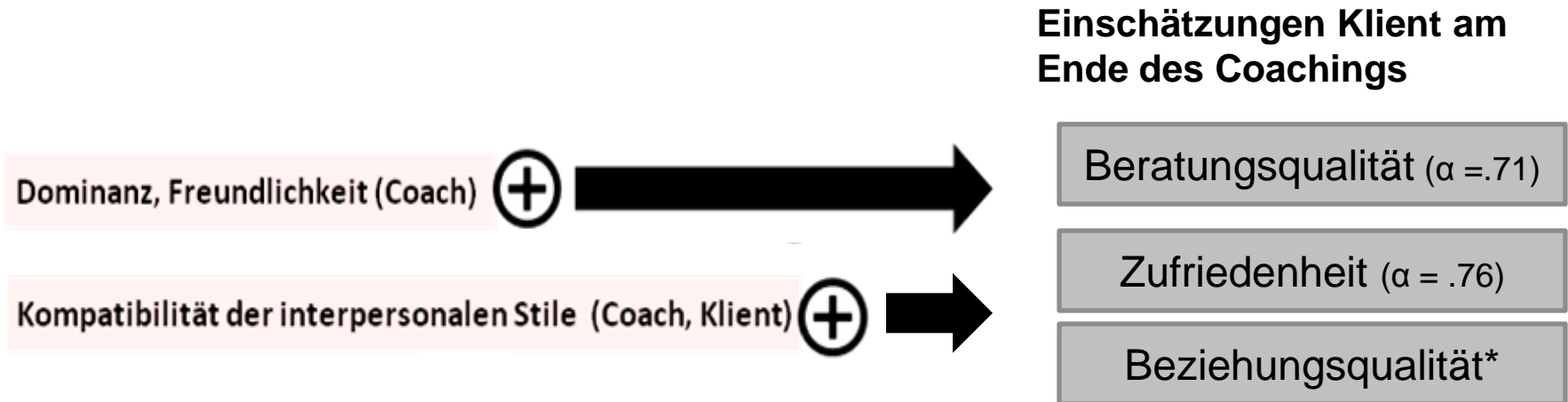
act4consulting (Hoppe & Kauffeld, 2010),

Instrument zur Kodierung von Diskussionen (Schermuly & Scholl, 2011, in Druck)

**Erfolgskriterien:** Zielerreichung, Zufriedenheit, Beratungsqualität



## 2.2 Aktuelle Studie



### \*Beziehungsqualität gemessen an :

- 1. Empathie** (cronbachs  $\alpha = .83$ ), z.B.: „*Mein Coach versteht, was ich im Coaching-Gespräch meine, auch wenn ich es nicht ganz klar ausdrücke.*“
- 2. Güte der Arbeitsbeziehung** (WAI-Skalen, Kurzform; cronbachs  $\alpha = .68$ ), z.B.:  
„*Mein Coach und ich stimmen darin überein, welche Schritte ich unternehmen muss, um meine Situation zu verbessern.*“  
„*Mein Coach und ich haben gegenseitiges **Vertrauen** aufgebaut.*“  
„*Ich schätze meinen Coach als Person*“

## 2.3 Methode – Beobachtungsverfahren

### Instrument zur Kodierung von Diskussionen (IKD) → Was + Wie

(Schermuly & Scholl, 2011, in Druck; Beobachter. ICC zwischen .65 und .85)

- Zeitökonomische (1 zu 4) Akt-für-Akt-Kodierung von Kommunikationsprozessen → wer hat etwas an wen, wie und mit welcher funktionalen Bedeutung gesagt und wie wurde dieser Sprechakt beantwortet (Gesamtzeit Kodierung aktuelle Studie: ca. 200h)
- Bereits in vielen Studien eingesetzt und validiert (Meyer & Schermuly, in press; Meyer, Meir, & Schermuly, 2011)
- **Relevant für Fragestellung: interpersonale Dimensionen**
- Jeder Akt wird bezüglich der Dimensionen Dominanz (Submissivität-Dominanz) und Affiliation (Feindlichkeit-Freundlichkeit) bewertet
- Adjektiv- und verhaltensorientierte Operationalisierung

## 2.3 Methode – IKD (Schermuly & Scholl, 2011 in Druck)

- Beispiel Dominanzsignale

Aspekt	Operationalisierung	Autoren
Mimik und Blickverhalten	–	
Körperhaltung und Gestik	entspannte Haltung (Entspannungsreize) <ul style="list-style-type: none"> <li>– asymmetrische Arm- und Beinposition</li> <li>– Seitwärtsneigung des Torsos</li> <li>– Handentspannung</li> <li>– Nackenentspannung</li> <li>– zurücklehrender Winkel</li> </ul>	Mehrabian (1969)
	den Körper groß machen (postural expansion)	Tiedens & Fragale (2003)
	starkes, offenes Gestikulieren	*
Paraverbal	mit fester, klarer Stimme sprechen	Moskowitz (1994)
	großes Stimmvolumen	*
	mit lauter Stimme sprechen	Bales, Cohen & Williamson (1979)
	Betontes Sprechen	*
Ganzer Verhaltensakt	klares, starkes Ausdrücken der persönlichen Präferenzen	Kiesler et al. (1991)
	jemanden unterbrechen	Kiesler et al. (1991); Schmid Mast (2002); Aries, Gold & Weigel (1983)
	eine Unterbrechung erfolgreich abwehren	Aries, Gold & Weigel (1983)
	jemandem eine Aufgabe zuweisen, jemandem etw.befehlen	Moskowitz (1994), De Raad (1999)

## 2.3 Methode – IKD (Schermuly & Scholl, 2011 in Druck)

Dimension	Dimensionspol	Adjektive
Dominanz	Submissivität	schüchtern, unsicher, zögerlich, unterwürfig, beeinflussbar
	Dominanz	Durchsetzungsfähig, offensiv, selbstbewusst, stolz, direkt
Affiliation	Feindlichkeit	rücksichtslos, gleichgültig, boshaft, unaufrichtig, unbarmherzig
	Freundlichkeit	rücksichtsvoll, herzlich, großzügig, harmoniebedacht, einfühlsam

Adjektivorientierte Operationalisierung (Schermuly & Scholl, 2011, in Druck) folgt der interpersonalen Adjektivliste (IAL, vgl. dazu Jacobs & Scholl, 2005)



## 2.3 Methode – IKD (Schermuly & Scholl, 2011 in Druck)

Dimension	Ausprägung (verbal)	Ausprägung (numerisch)
Affiliationsdimension	hoch bis mittel feindlich	1
	mittel bis etwas feindlich	2
	neutral	3
	etwas bis mittel freundlich	4
	mittel bis hoch freundlich	5
Dominanzdimension	hoch bis mittel submissiv	1
	mittel bis etwas submissiv	2
	neutral	3
	etwas bis mittel dominant	4
	mittel bis hoch dominant	5

### Deskriptive Statistik

	N	Min	Max	Mittelwert	s
Mittelwert Dominanz Coach 1. Sitzung	30	2,77	3,90	3,38	,28
Mittelwert Dominanz Klient 1. Sitzung	30	1,69	3,94	3,10	,55
Mittelwert Affiliation Coach 1. Sitzung	30	3,07	3,70	3,33	,17
Mittelwert Affiliation Klient 1. Sitzung	30	3,08	3,56	3,32	,14
Gültige Werte (Listenweise)	30				



## 2.4 Erste Ergebnisse - Multiple lineare Regression

Die Auswirkung von Dominanz und Affiliation des Coaches auf die Einschätzungen des Klienten zu Beratungsqualität, -beziehung und Zufriedenheit.

UV	AV nach 5. Sitzung (Einschätzung Klient)	N	Beta	p-Wert	R <sup>2</sup> (Modell)	Effekt- stärke R <sup>2</sup> /1-R <sup>2</sup>	Klassf. Nach Cohen
UV1: Dominanz Coach Mittelwert, 1. Sitzung	Beratungsqualität	28	0,39	0,04	0,16	0,19	mittel
	Zufriedenheit	28	-0,10	0,63			
	Empathie	28	0,45	0,02	0,20*	0,25	stark
	Arbeitsbeziehung	28	0,30	0,12	0,12	0,14	mittel
UV2: Affiliation Coach Mittelwert, 1. Sitzung	Beratungsqualität	28	0,37	0,84			
	Zufriedenheit	28	0,32	0,12	0,12	0,13	mittel
	Empathie	28	-0,03	0,88			
	Arbeitsbeziehung	28	0,18	0,35			

\* F-Wert sign. 5%-Niveau

## 2.4 Erste Ergebnisse zur Kompatibilität interpersonaler Stile

### Explorative Datenanalyse:

UV	AV nach 5. Sitzung (Einschätzung Klient)
UV 1: Differenzbetrag Dominanz, Coach - Klient	Kein signifikanter Effekt für Beratungsqualität, Zufriedenheit, Empathie, Arbeitsbeziehung
UV 2: Differenzbetrag Affiliation, Coach - Klient	

UV	AV nach 5. Sitzung (Einschätzung Klient)	N	$\beta$	p-Wert	R <sup>2</sup> (Modell)	Effektstärk e R <sup>2</sup> /1-R <sup>2</sup>
UV1: Differenzbetrag, Dominanz, 1. Sitzung	Sympathie	28 (27)	-0,42	<b>0,03</b> <b>(0,01)</b>	<b>0,18*</b> <b>(0,37)</b>	<b>0,21</b> <b>(0,6)</b>
UV2: Differenzbetrag Affiliation, 1. Sitzung	Sympathie		-0,01	<b>0,996</b>		

Sympathie hoch korreliert mit Zufriedenheit: .63\*\* (Spearman-Rho .61\*\*)

# Fazit

- Dominanz des Karriere-Coachs (entspannte, selbstbewusste Haltung) wichtig für Einschätzung der Empathie, Beratungsqualität und (tendenziell) Arbeitsbeziehung durch Klient am Ende des Prozesses
- Affiliation des Karriere-Coachs tendenziell wichtig für Einschätzung von Zufriedenheit durch Klient am Ende des Prozesses
- Erste Evidenz für Ähnlichkeitsmodell der interpersonalen Stile? (Ergebnis: bessere Einschätzung von Sympathie bei ähnlicher Dominanz)

# Diskussion

## Ausblick:

- Weitere Berechnungen zur Komplementarität (Einbezug beider Dimensionen, euklidische Distanz)
- Muster in der Interaktion (z.B. was folgt auf dominanten Akt)
- Auswertung Fragebogen zur Prozessevaluation
- Auswertung der Sitzungen 2-5, weitere Dyaden
  
- Ideen für weitere Berechnungen?
- Bedeutung der Ergebnisse, Anmerkungen?
- Implikationen für die Praxis?

**VIELEN DANK FÜR IHRE  
AUFMERKSAMKEIT!**

# Literatur

- Asay, T.P. & M.J. Lambert 1999. The Empirical Case for the Common Factors in Therapy: Quantitative Findings. In: Hubble, M.A.; B.L. Duncan & S.D. Miller (Hg.), pp. 33-55 [deutsch 2001, pp.41-81].
- Aube, J. & Koestner, R. (1995). Gender characteristics and relationship adjustment: Another look at similarity-complementarity hypotheses. *Journal of Personality*, 64, 879-904.
- Behrendt, P. (2004). *Wirkfaktoren im Coaching. Diplomarbeit, Institut für Psychologie, Universität Freiburg. Deutschland*
- Burleson, B. R. & Samter, W. (1996). Similarity in the communication skills of young adults: Foundations of attraction, friendship, and relationship satisfaction. *Communication Reports*, 9, 127-139.
- Estroff, S. D. & Nowicki, S. (1992). Interpersonal complementarity, gender of interactants, and performance on puzzle and word tasks. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 351-356.
- Graf, E. -M., Aksu, Y. & Rettinger, S. (2010). Qualitativ-diskursanalytische Erforschung von Coaching-Gesprächen. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 17, 133-149.
- Grawe, K.; Donati, R. & Bernauer, F. (1994) Psychotherapie im Wandel: Von der Konfession zur Profession. Göttingen: Hogrefe.
- Grawe, K. (1997) Research informed psychotherapy. *Psychotherapy Research*, 7, 1-19.
- Greif, S. (2008). Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S., Schmidt, F. & Thamm, A. (2010). *The Rating of Eight Coaching Success-Factors. Observation Manual. (unpubl. paper)*
- Gyllensten, K. & Palmer, S. (2007).The coaching relationship: An interpretative phenomenological analysis *International Coaching Psychology Review* , 168-177.
- Hain P. (2001). Das Geheimnis therapeutischer Wirkung (1. Aufl.), Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Hoppe, D. & Kauffeld, S. (2010). Positive Gefühle zählen - Ein Analyseverfahren zeigt, was in Beratungen wirkt. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 3, 34-37.
- Jacobs, I. (2008). *Interpersonaler Circumplex: Validierung der Interpersonalen Adjektivliste und Analyse interpersonaler Komplementarität in engen persönlichen Beziehungen.*Dissertation, Humboldt- Universität zu Berlin.
- Jacobs, I., & Scholl, W. (2005). Interpersonale Adjektivliste (IAL): Die empirische Umsetzung theoretischer Circumplex-Eigenschaften für die Messung interpersonaler Stile. *Diagnostica*, 51, 145-155.
- Kiesler, D. J. (1983). The 1982 interpersonal circle: A taxonomy for complementarity in human transactons. *Psychological Review*, 90, 185–214.

# Literatur

- Kiesler, D. J. (1996). *Contemporary interpersonal theory and research*. NY: Wiley
- Kise, J. A. G. (2009). Differentiated coaching. In J. Knight (Ed.), *Coaching: Approaches and perspectives* (pp. 145-165). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Künzli, H. (2006). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching*. Berlin: Springer
- Leary, T. F. (1957). *Interpersonal diagnosis of personality*. NY: The Ronald Press Company.
- Lippitt, G. & Lippitt, R. (2006). *Beratung als Prozess. Was Berater und ihre Kunden wissen sollten* (4. Aufl.). Leonberg: Rosenberger Fachverlag.
- Meyer, B. & Schermuly, C. C. (in press). When beliefs are not enough: Examining the interaction of diversity faultlines, task motivation, and diversity beliefs on team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Meyer, B., Meir, S., & Schermuly, C. C. (2011). Social category salience moderates the effect of diversity faultlines on information elaboration. *Small Group Research*, 42, 257-282.)
- Martin, M.M. & Anderson, C.M. (1995) . Roommate similarity: Are roommates who are similar in their communication traits more satisfied? *Communication Research Reports*, 12,46-52
- Nowicki, S. & Manheim, S. (1991). Interpersonal complementarity and time of interaction in female relationships. *Journal of Research in Personality*, 25, 322-333.
- O'Broin, A. & Palmer, S. (2006). The coach-client relationship and contributions made by the coach in improving outcome. *The Coaching Psychologist*, 2(2), 16-20.
- Pincus, A. L. (1994). The interpersonal circumplex and the interpersonal theory: Perspectives on personality and its pathology. In S. Strack & M. Lorr. (Eds.), *Differentiating normal and abnormal personality* (pp.114-136). NY: Springer.
- Schermuly, C. C. & Scholl, W. (2011, im Druck). *Instrument zur Kodierung von Diskussionen (IKD)*. Göttingen: Hogrefe.
- Schreyögg, A. (2008). Coaching in den USA. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 15(1), 91–106.
- Sullivan, H. S. (1953). *The interpersonal theory of psychiatry*. NY: Norton.
- Wiggins, J. S. & Trobst, K. K. (1997). When is a circumplex an „Interpersonal Circumplex“? The case of supportive actions. In R. Plutchik & H. Conte (Eds.), *Circumplex models of personality and emotions* (pp. 57-80). Washington, DC: APA.
- Wiggins, J. S. (1979). A psychological taxonomy of trait-descriptive terms: The interpersonal circumplex. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 395–412.