



# Zahlenfixierung, Quantifizierung, Messen und Bewerten in Coaching und Organisationsberatung

Ullrich Beumer · Rainer Bäcker

Angenommen: 24. Oktober 2023 / Online publiziert: 21. November 2023  
© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023

In den Sozialwissenschaften ist seit längerer Zeit die Quantifizierung, also das Arbeiten mit Kennzahlen, Messvorgängen im Fokus der Aufmerksamkeit, ergreift es doch fast alle Lebensbereiche. Dabei liegt vielen Messvorgängen, besonders im privaten Bereich durch die Nutzung von Handys, aber auch sonst, unausgesprochen die Idee zugrunde, dass Messen zu einer Verbesserung führt. Zählen und Messen ist unbewusst verknüpft mit der Idee bzw. Forderung des „Noch-mehr“, also einer nicht endenden Optimierung.

Solche Verbesserungen lassen sich im gesundheitlichen Bereich durchaus nachweisen, etwa wenn Menschen die tägliche Zahl ihrer Schritte zählen und zu steigern versuchen. Gleichzeitig können das ständige Messen und Vergleichen aber auch negative Effekte haben und als deprimierend oder gar strafend erlebt werden. Messzahlen und Richtwerte fungieren innerpsychisch nicht selten als strenges Über-Ich. Um solche negativen Effekte zu vermeiden, sind Freiwilligkeit des Messens und der vertrauliche Umgang mit den gewonnenen Daten wesentliche Faktoren, um Messungen konstruktiv nutzen zu können.

Dies stellt Arbeitgeber, die schon immer gewohnt sind, mit Kennzahlen zu operieren, vor besondere Herausforderungen. Dass es besonders in Wirtschaftsunternehmen darum geht, möglichst optimale Ergebnisse zu erzielen, die letzten Endes auch zählbar sind, ist eine Selbstverständlichkeit. Dass dies aber auch in Bereichen, in denen die Vermehrung des Profits nicht im Vordergrund steht, seit geraumer Zeit unübersehbar geworden ist, wirft eine Reihe von Fragen auf.

---

✉ Dr. Ullrich Beumer  
inscape GmbH, Riehler Str. 23, 50668 Köln, Deutschland  
E-Mail: [Ullrich.Beumer@inscape-international.de](mailto:Ullrich.Beumer@inscape-international.de)

Dipl.-Psych. Rainer Bäcker  
26, rue du Four, 30190 Sainte-Anastasie, Frankreich  
E-Mail: [rb@executive-consulting.online](mailto:rb@executive-consulting.online)

Im Bereich der Sozialforschung ist die Verlagerung von qualitativen Methoden der Datengewinnung zu quantitativen Methoden, also Untersuchungskonzepten, die mit messbaren und zählbaren Ergebnissen arbeiten, schon lange gängige Praxis (vgl. Flick 2009). Forschung, die gänzlich auf zählbare Ergebnisse verzichtet und stattdessen auf inhaltliche Ergebnisse bzw. ein interpretatives Vorgehen fokussiert, die mit Methoden des Verstehens arbeiten, bedarf heutzutage einer ausführlichen Begründung. Standard insbesondere im internationalen Kontext sind quantitative Vorgehensweisen, die allenfalls mit qualitativen Vorgehensweisen kombiniert werden.

Für Führungskräfte in Organisationen und Berater:innen ist relevant, dass auch im Bereich von Personalgewinnung, Personalentwicklung und Coaching eine größer werdende Fixierung auf Messbares zu beobachten ist. Dies hat seit langem begonnen, indem etwa am Ende von Trainings, Fortbildungen, Seminaren etc. Evaluationsbögen verteilt wurden, in denen das eigene Erleben per zahlenmäßiger Rückmeldung im Mittelpunkt steht und allenfalls am Ende noch ein kleiner Raum für „Freitext“ zur Verfügung gestellt wird. Ein eher qualitatives Vorgehen im Sinne ausführlicher Feedback- und Abschlussrunden erscheint hier vielen zu aufwändig, häufig werden entsprechende Ergebnisse als „subjektiv“ abgestempelt (auch wenn es ja eigentlich um das subjektive Empfinden und Erleben geht), während den Zahlen eine vermeintlich „objektive“ Aussagekraft zugeschrieben wird.

Im Bereich der Personalentwicklung ist die ständige, z. T. tägliche Konfrontation mit Daten, Zahlen, vergleichenden Statistiken, Benchmarking ganz offensichtlich selbstverständlich. Wie eine Leiterin des Stabs Unternehmenskultur und ehemalige Leiterin der Personalentwicklung in einem persönlichen Gespräch deutlich machte, sind Kennzahlen im Bereich des Führungskräftefeedbacks, der Mitarbeiterbefragung, des Kompetenzmanagements und der Evaluation von Maßnahmen der Personalentwicklung wie Trainings und Coachings Standard. Von den Verantwortlichen werden solche Zahlen gerne als reine Orientierungswerte verkauft und nicht als Druckinstrument zur Leistungssteigerung und Unternehmenssteuerung verstanden. Wie mit solchen Zahlen umgegangen wird, wird dementsprechend eher als Frage der Führungsqualität und weniger als grundsätzliches Problem des Instruments gesehen. Überhaupt gehe es im Personalbereich weniger um Kontrolle als um fundierte Ressourcen- und Personalplanungen.

Ein besonderes Instrument ist dabei z. B. ein „kennzahlenbasiertes Führen“, bei dem Teams durch ihre Führungskraft wöchentlich mit relevanten Kennzahlen (z. B. Umsätze, telefonische Erreichbarkeit, Kundengewinnung etc.) konfrontiert werden, um daraus entsprechende Maßnahmen abzuleiten. Dieses Instrument löst nicht selten Widerstand und Angst aus. Aber es ist gleichzeitig nicht zu leugnen, dass manche Mitarbeiter:innen Zahlen-Vergleiche im Sinne eines sportlichen Wettbewerbs schätzen. Die Idee bei der Verwendung von Zahlen im Personalbereich besteht darin, die erhobenen Werte zunächst nur als Indikatoren zu verstehen, die dann tiefer ergründet werden müssen. Es ist nicht zu übersehen, dass dadurch zunächst die Komplexität des Alltags reduziert wird, gleichzeitig besteht die Verführung, andere, eher nicht mit Zahlen messbare Themen in der Kultur des Unternehmens auszublenden oder zu verleugnen.

Interessant ist der individuelle unterschiedliche Umgang mit Zahlen: Während etwa im Controlling von Unternehmen, also in der Abteilung, die meistens für das

Zur-Verfügung-Stellen der Zahlen verantwortlich ist, durchaus ein entspannter und lockerer Umgang mit den erhobenen Zahlen zu beobachten ist, reagieren Führungskräfte und Mitarbeiter:innen oft ängstlich oder setzen Kennzahlen absolut.

„Wie Zahlenmenschen ticken“ – mit diesem Titel erschien vor einigen Jahren ein Buch von Angelika Leder (2012), in dem aus eher individualpsychologischer Sicht näher beschrieben werden sollte, welche Stärken und Potenziale, aber auch welche Grenzen mit der Fokussierung auf Zahlen verbunden sind und wie zahlenorientierte Manager diese Kompetenz um einen Blick auf die emotionalen und sozialen Prozesse erweitern können. In der Psychologie wird die intensive und obsessive Beschäftigung mit Zahlen oft bestimmten, als zwanghaft eingestuften Pathologien zugeordnet. Im Kern wird angenommen, dass es dabei innerpsychisch um Dynamiken der Kontrolle und der Abwehr von subjektiv als bedrohlich angesehenen Emotionen, insbesondere von Aggressionen geht (vgl. King et al. 2019, S. 751).

Sozialwissenschaftler führen die Zunahme an Kennzahlen in allen Lebensbereichen auf die Steigerungslogik und -notwendigkeit moderner Gesellschaften zurück: „Der Modus der dynamischen Stabilisierung erzeugt als eine Welt, die in ständiger Bewegung ist, durchdrungen von Forderungen nach Überwachung und Verbesserung der eigenen Leistung.“ (Rosa et al. 2022, S. 63f.). Es gibt also ein beständiges Streben nach Verbesserung, Optimierung und Vervollkommnung, dem das Individuum unterworfen ist bzw. das es aktiv verinnerlicht. Die durch Kennzahlen forcierte (Selbst-) Optimierung speist sich aus zwei Richtungen: Sie folgen sowohl institutionellen Forderungen als auch persönlichen Zielsetzungen und Leistungsbestrebungen. Interessant ist in diesem Zusammenhang die These, dass auch Selbstreflexion, Coaching und andere Formate zur Selbstveränderung dem gleichen Zweck der Selbstoptimierung, wenn auch auf eine andere Art dienen (ebd.).

Von zentraler Bedeutung ist, dass die meisten Messvorgänge und daraus resultierenden Kennzahlen in Organisationen implizit mit Vergleichsdynamiken verknüpft sind, also in die sozialen Beziehungen innerhalb einer Organisation, einer Abteilung oder eines Teams eingreifen. Es „entsteht eine neue kulturelle Matrix des permanenten Vergleichens und Konkurrierens“ (King et al. 2019, S. 747). Wie die einzelnen Menschen mit den erhobenen Kennzahlen umgehen, ist dabei durchaus unterschiedlich. Manche geben sich den erhobenen Zahlen begeistert hin und verstehen sie als Leistungsansporn und mobilisieren Veränderungsenergien, andere reagieren ängstlich, ärgerlich und widerständig. In jedem Fall haben die immer intensiver werdenden Tendenzen, soziale Prozesse und individuelles Verhalten in messbare Zahlen zu überführen, Folgen für die soziale Praxis in Organisationen, für die Zusammenarbeit, die Identifikation und die Unternehmenskultur.

Überhaupt wird gerade im Unternehmensbereich gerne unterschlagen, dass über Zahlen komplexe Wirklichkeiten transportiert werden. Dies beginnt bei der symbolischen Aufladung bestimmter Zahlen und geht bis zur generellen Verleugnung der Magie von Zahlen und ihrer sozialen und psychischen Bedeutung. Wenn wir vom Messen und Zählen in Personalentwicklung, Coaching und Supervision sprechen, muss daher auch gefragt werden, was denn gerade mit Zahlen verhandelt, was aber auch ausgeblendet, verleugnet und abgewehrt wird.

Solche Erfahrungen haben uns motiviert, ein Heft dieser Zeitschrift zu gestalten, in dem wir der Diskussion über diese Quantifizierungstendenzen in Personalentwick-

lung, Coaching und organisatorischer Alltagspraxis Raum geben wollten. Diese Absicht ließ sich allerdings – anders als geplant – nur bedingt umsetzen. Insbesondere beim Versuch, Praxisberichte und Reflexionen aus dem Bereich von Organisationen und Unternehmen zu akquirieren, waren wir mit einer Schranke konfrontiert: Während es durchaus kompetente Mitarbeiter:innen gab, die ihre Erfahrungen etwa mit quantitativen Mitarbeiterbefragungen oder Konzepte eines kennzahlenbasierten Führens gerne darstellen und zur Diskussion beitragen wollten, so stießen wir und sie spätestens bei der Frage nach der Veröffentlichung dieser Erfahrungen an Grenzen: Es gab in vielen Fällen keine Genehmigungen seitens der obersten Führungsebene. Die Gründe dafür mögen unterschiedlich sein, aber die wiederkehrende Erfahrung des Rückzugs von Zusagen für Artikelbeiträge lässt die Frage auftauchen, ob es bei der Veröffentlichung von Zahlen und messbaren Ergebnissen eine Sorge vor Veröffentlichung von betrieblichen Geheimnissen gibt oder auch eine Unsicherheit über die angewandten Messverfahren.

Fernab eines Anspruchs auf systematische Aufarbeitung oder gar durchgängige wissenschaftliche Fundierung möchten wir einige Beiträge zur Verfügung stellen, die einer weitergehenden Diskussion zuträglich sein können, von Forschungsergebnissen über Praxisberichte hin zu Diskursbeiträgen, die die Verwendung von Kennzahlen im Bereich des Coachings in Frage stellen. Zu den Beiträgen im Einzelnen:

*Diana Lindner* berichtet von einem interessanten Forschungsprojekt innerhalb kommunaler Verwaltungen. Im Mittelpunkt stehen Interviews mit Fachdienstleistungseinheiten, die im Regelfall für die Produktion von Daten und Zahlen verantwortlich sind. Ziel ist es im Regelfall, mit so gewonnenen Daten Steuerungsprozesse in Gang zu setzen. Dabei wurde deutlich, dass Zahlen allein keine Veränderungsprozesse bewirken, sondern davon abhängig sind, wie diese mit dem Kontextwissen von Fachdienstleiter:innen verknüpft werden können.

*Susan Long, Diana Dalton, Mike Faris und John Newton*, vier australische Forscher:innen und Organisationsberater:innen, entwickeln ein anderes Modell der Leistungsbeurteilung im Organisationskontext. Leistungsbeurteilungen sind üblicherweise mit Zahlen verknüpft und haben ein erhebliches Kränkungs- und Enttäuschungspotenzial. Sie erwecken den Anschein von Objektivität und Überprüfbarkeit, unterliegen aber natürlich der subjektiven Einschätzung der zuständigen Führungskraft und anderen Regeln. Nicht selten sind Widerstand und Leistungsverweigerung die Folge. Die Autoren arbeiten stattdessen mit gemalten Rollenbildern und Rollendialogen, die ein Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in über unterschiedliche Sicht- und Erlebnisweisen als Ausgangspunkt für konstruktive Veränderungen in Gang setzen.

*Stephan Holtmeier und Inga Mertin* setzen sich mit digitalen Feedback-Trends auseinander und fragen, wieweit diese als hilfreiches Instrument für Coachingprozesse oder für die Selbststeuerung sinnvoll verwandt werden können. Ausgehend von Forschungsergebnissen, dass Feedback als solches ein wirksames Instrument im beruflichen Kontext darstellt, beschreiben sie verschiedene auf dem Markt verfügbare Tools zur Rückmeldung innerhalb von Organisationen auf der Basis quantitativer Daten. Im Blickpunkt steht dabei das sogenannte „Ongoing-Feedback“ als eine Form wiederholter Feedback-Schleifen in festgelegten Intervallen. Dabei be-

schreiben die Autoren sowohl die Chancen solcher Instrumente für das Coaching als auch die Probleme, die nicht nur technischer, sondern teilweise grundsätzlicher Natur sind.

In ihrem Diskurs-Beitrag erörtern *Erik de Haan und Carine Metselaar* ihre Skepsis gegenüber der Verwendung diagnostischer Instrumente, die häufig auch den Anschein messbarer Ergebnisse erwecken: Die Verwendung standardisierter diagnostischer Instrumente schaffe eine distanzierte Beziehung, in der der Coach als Expertenautorität erscheint, während eine gute Coach-Coachee-Beziehung eher dialogisch angelegt ist und auf eine Aktivierung der Energien des Coachees setzt. Außerdem sind die Gültigkeit und Wirksamkeit der meisten Instrumente wissenschaftlich nicht abgesichert und überprüft.

Es folgen weitere Hauptbeiträge und Praxisberichte zu anderen Themenbereichen: Der Beitrag des Autor:innen-Teams *Hans-Jürgen Balz, Katharina Kotala, Simon Wieking* präsentiert die Ergebnisse einer Interviewstudie zur Selbstführung bei Führungskräften. Die Studie analysiert, wie Führungskräfte Selbstführung in ihrer Führungspraxis ausgestalten, welche Faktoren die Selbstführung stärken und welche individuellen, sozialen und institutionellen Faktoren Selbstführung erschweren. Daraus werden Schlussfolgerungen für das Verständnis von Selbstführung abgeleitet, und es werden Fragen des Transfers für Prozesse in Supervision und Coaching diskutiert.

Geraten wir in Situationen, die wir nicht mit den üblichen Verhaltensweisen bewältigen können, entsteht Anspannung, und die Gelassenheit, die zum Umgang mit der schwierigen Situation hilfreich wäre, geht verloren. *Renate Kosuch* gibt einen Überblick über die Forschung zur Gelassenheitsförderung, die besonders unter der Verantwortung von Prof. Dr. Angelika Wagner an der Universität Hamburg entwickelt wurde. Aufbauend auf diesen Forschungsaktivitäten wurde ein Gelassenheitsbarometer entwickelt, das als Selbstreflexionstool zur mentalen Selbstregulation auch im Coaching wertvolle Dienste leisten kann. Ein höheres Maß an Gelassenheit, so die Annahme, hilft dabei, herausfordernde Situationen besser zu bewältigen.

In einer Fallstudie reflektiert *Sarah Henn* ihre Erfahrungen als Supervisorin in einem Beratungsprozess in einer stationären Einrichtung für Menschen mit Behinderung nach der Aufdeckung von Gewalt innerhalb der Einrichtung. Dabei wird das Auftreten von Gewalt auch strukturell als Begleiterscheinung in einem Modernisierungsprozess in der Einrichtung interpretiert, durch den die gewohnten psychosozialen Abwehr- und Stabilisierungsmechanismen aufgebrochen werden und zu massiven Verunsicherungen führen. Auch wenn ihre Einschätzung hinsichtlich der Möglichkeiten von Leitungs- und Teamsupervision in einer solchen Situation eher vorsichtig bewertet werden, hilft sie jedoch ohne Zweifel, durch ein angemessenes Containment die Unsicherheit und Bedrohung zu mildern und die Voraussetzungen für eine tiefgehende Bearbeitung zu schaffen.

*Thomas Breyer-Mayländer* und *Christoph Zerres* stellen ihre Erfahrungen mit einem speziellen Konzept der Führungskräfteentwicklung vor. Diese bezieht sich auf Führungskräfte aus der Medienbranche insbesondere im Bereich von Tageszeitungen, anderen Druckprodukten und Hörfunk, der in den vergangenen Jahren einen erheblichen Bedeutungsverlust erlitten hat. Die eingeleiteten Prozesse der digitalen Transformation erfordern andere Führungskonzepte und vor allem eine andere

Führungskultur, die als „Entrepreneurial Leadership“ von einer stärkeren Verantwortungsübernahme der Einzelnen ausgeht. Der Beitrag beschreibt, mit welchen Elementen eine dazu passende Führungsweiterbildung konzipiert und umgesetzt wurde, die aus Inputs und vor allem aus Coachingangeboten besteht.

Abschließend folgt in der Rubrik „Kulturanalysen“ ein Essay von *Peter Boback* über „Poesie als Quelle von Eigensinn und Selbstsorge in Organisationen – heute“. Die moderne Arbeitswelt wird gerne mit schön klingenden Begriffen wie etwa „New Work“, „Agilität“, „Flexibilität“ etc. beschrieben. Es gibt aber eine Kehrseite, die sich als ein Verlust der schützenden Funktion von Organisationen beschreiben lässt, die Menschen zu haltlosen „Arbeitsnomaden“ macht. Ein angemessenes Containment ist also wichtiger denn je, und wenn Organisationen dies nicht mehr in ausreichendem Maße bieten, müssen sich Menschen auf die Suche nach neuen Möglichkeiten begeben. Anhand einiger Gedichte von Hölderlin und Baudelaire illustriert Boback seine These, dass Poesie eine Quelle des Containments sein kann, ein innerer Begleiter, um mit Zerrissenheit, Fragmentierung und Selbstpreisgabe verträglich umgehen zu können.

## Literatur

- Flick, U. (2009). *Sozialforschung. Methoden und Anwendungen. Ein Überblick für die BA-Studiengänge*. Reinbek: Rowohlt.
- King, V., Gerisch, B., Rosa, H., Schreiber, J., Findeis, Ch., Lindner, D., Salfeld, B., Schlichting, M., Stenger, M., & Vogt, S. (2019). Psychische Bedeutungen des digitalen Messens, Zählens und Vergleichens. *Psyche*, 73, 744–770.
- Leder, A. (2012). *Wie Zahlenmenschen ticken. Stärken – Grenzen – Potenziale*. München: Hanser.
- Rosa, H., Lindner, D., & Oberthür, J. (2022). Missing Link: Wie Organisationen die Imperative dynamischer Stabilisierung und das individuelle Streben nach Selbstoptimierung zur Passung bringen. In V. King, B. Gerisch & H. Rosa (Hrsg.), *Lost in Perfection. Zur Optimierung von Gesellschaft und Psyche* (S. 62–79). Berlin: Suhrkamp.

**Hinweis des Verlags** Der Verlag bleibt in Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutsadressen neutral.