



# Wirkung im Coaching

Herausgegeben von  
Robert Wegener / Silvia Deplazes /  
Marianne Hänseler / Hansjörg Künzli /  
Stefanie Neumann / Annamarie Ryter /  
Wolfgang Widulle



V&R





Robert Wegener/Silvia Deplazes/Marianne Hänseler/  
Hansjörg Künzli/Stefanie Neumann/Annamarie Ryter/  
Wolfgang Widulle (Hg.)

# Wirkung im Coaching

Vandenhoeck & Ruprecht

## Mit 31 Abbildungen und 10 Tabellen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-647-40297-0

Weitere Ausgaben und Online-Angebote sind erhältlich unter:  
[www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)

Umschlagabbildung: ILeysen/shutterstock.com

© 2018, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,  
Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen  
[www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

## Inhalt

Vorwort .....	9
Dank .....	11
Einführung .....	15
Über die Notwendigkeit institutionell verankerter Coaching-Forschung <i>Robert Wegener, Silvia Deplazes, Marianne Hänseler, Hansjörg Künzli,     Stefanie Neumann, Annamarie Ryter und Wolfgang Widulle</i>	
 <b>Teil 1 – Wissenschaftliche Fachbeiträge</b>	
Peter oder Petra? .....	27
Die Rolle von Geschlecht und Führungsqualitäten in der Bewertung und Auswahl von Coaches <i>Maximilian D. Mühlberger und Eva Traut-Mattausch</i>	
Wo führt das hin? .....	35
Effekte des Coaching-Führungsstils auf das Erleben der Klientinnen und Klienten und den Coaching-Erfolg <i>Sabine Losch und Eva Traut-Mattausch</i>	
Die Bedeutung von Medien für die Qualität von Coaching .....	46
<i>Harald Geißler</i>	
Coaching und die Rolle des Unbewussten .....	57
Neuwissenschaftliche Erkenntnisse für eine wirksame Coaching-Praxis <i>Alica Ryba</i>	
Das Selbst im Bild .....	74
Mit Bildern Selbstreflexion und Veränderung im Coaching wirksam unterstützen <i>Jasmin Messerschmidt</i>	

Prozessbezogene Determinanten der Wirkung von Einzelcoaching . . . . .	85
Ein systematischer Überblick über den internationalen Forschungsstand <i>Cornelia Tonhäuser</i>	
»Turning Duty into Joy!« . . . . .	95
Optimierung der Selbstregulation im Coaching durch Motto-Ziele <i>Julia Weber</i>	
Mein Coaching! . . . . .	105
Die Erfüllung des Bedürfnisses nach Autonomie <i>Sandra J. Schiemann, Christina Mühlberger, Maximilian D. Mühlberger,     Isabell Braumandl und Eva Jonas</i>	
Transferstärke-Coaching . . . . .	117
Selbstlernkompetenz fördern und Lerntransfer sichern <i>Axel Koch</i>	
Ambivalenzen des Coachings . . . . .	132
Über nicht intendierte Wirkungen in Zeiten der Selbstoptimierung <i>Laura Glauser</i>	
Das Impostor-Phänomen – ein Thema im Coaching? . . . . .	140
<i>Eva Traut-Mattausch und Mirjam Zanchetta</i>	
Effectiveness of Leadership Coaching . . . . .	148
<i>Willem Jan Hofmans</i>	
 <b>Teil 2 – Forschungsrelevante Beiträge aus der Praxis</b>	
Formatkompetenz von Coaches . . . . .	163
Design von maßgeschneiderten Vorgehensweisen im Coaching <i>Elke Berninger-Schäfer und Efriom Kineselassie</i>	
»Blended Business Coaching« mit dem Laufbahnkoffer HR . . . . .	176
Neue Formen des Coachings in der beruflichen Weiterbildung <i>Wolfgang Eberling, Gery Bruederlin und Marion Alt</i>	
Kein Coaching ohne Evaluation der Ergebnisse . . . . .	188
<i>Niki Harramach und Nina Veličković</i>	

<b>Führung entwickeln und Wirkung entfalten</b> .....	197
Zum Zusammenhang von Coaching und Change-Management	
<i>Mathias Hofmann</i>	
<b>Coaching-Kultur in deutschsprachigen Organisationen</b> .....	210
Das Konzept der resilienten und agilen Organisation	
<i>Axel Klimek und Werner Stork</i>	
<b>Die Autorinnen und Autoren, Herausgeberinnen und Herausgeber</b> .....	221





## Vorwort

Globalisierung und Digitalisierung fordern Anpassungs- und Veränderungsprozesse in vielen Lebens-, Produktions- und Dienstleistungsbereichen. Im Spannungsfeld von Informationsflut und Spezialisierungsdruck wird eine effiziente Wissensaneignung und Entscheidungsfindung für den Einzelnen immer schwieriger. Erhöhte und teils widersprüchliche Anforderungen der Arbeitswelt sowie familiäre Ansprüche erfordern flexible Bewältigungsstrategien. In Folge dieser Entwicklung steigt die Nachfrage an professionellen Problemlösungskompetenzen und -ressourcen, was wiederum in einem rasanten Wachstum einer disziplinenübergreifenden Beratungsbranche zum Ausdruck kommt. Ursprünglich stigmatisiert als »Hilfsmaßnahme für schlechte Managementleistung« und unterschätzt als kurzfristiger Modetrend, ist Coaching als Beratungsformat inzwischen für verschiedene Themen, Settings und Zielgruppen zum Mittel der Wahl avanciert. Statt Standardlösungen sind individualisierte Entwicklungsfortschritte, an den Bedürfnissen des Klienten oder der Klientin orientiert, gefragt. Coaches unterstützen ihre Klientinnen und Klienten (Coachees) in einem kollaborativen Prozess darin, Ziele zu erarbeiten, Lösungen zu entwickeln und umzusetzen, sich beruflich und persönlich zu entwickeln und ein erhöhtes Maß an Selbstreflexion, Zielerreichung und Wohlbefinden zu erlangen. Die Vielzahl an Coaching-Angeboten, die wachsende Zahl von Coaches und die ebenfalls wachsende Zahl an Aus-, Fort- und Weiterbildungsangeboten in diesem Bereich zeugen von der Popularität des aus der Praxis formierten Formates. Der Coaching-Boom ist ungebrochen und entspricht unserem individualisierten, enttraditionalisierten Menschenbild in der Multioptionengesellschaft. Nichtsdestotrotz wird der Ruf nach evidenzbasiertem Coaching lauter, um die Ausgaben für Coaching zu legitimieren, Coaching zu verbessern und die Professionalisierung voranzutreiben. Einschlägige empirische Studien sind seit den 1990er Jahren zu finden. Sie beschränken sich jedoch meist auf ergebnisorientierte, quantitativ-methodische Wirksamkeitsevaluationen, häufig ohne Vergleichs- oder Kontrollgruppe durchgeführt. Zudem mangelt

es den bestehenden Untersuchungen häufig an einer Standardisierung oder einer angemessenen Stichprobengröße. Systematische Betrachtungen des Coaching-Prozesses sind zudem kaum zu finden. Es gibt zwar erste Hinweise, *dass* Coaching wirkt, aber die Frage, *was wie* wirkt, ist erst in Ansätzen beantwortet.

Praktikerinnen und Praktiker, Berufsverbände, Forscher und Forscherinnen stimmen darin überein, dass die größte Herausforderung des Coachings in seiner Professionalisierung liegt. Professionalisierung kommt ohne Evidenzbasierung nicht aus und kann nur durch einen konstruktiven Dialog zwischen Praktikern und Praktikerinnen, Lehrinstituten, Forscherinnen und Forschern erfolgen.

Die Fachhochschule Nordwestschweiz leistet mit ihren internationalen Coaching-Kongressen einen sehr wertvollen Beitrag, Praxis und Forschung zusammenzubringen, den Dialog zu initiieren und aufrechtzuerhalten – einen Beitrag, der nicht hoch genug eingeschätzt werden kann. Der vorliegende Band unter dem Titel »Wirkung im Coaching«, der aus Beiträgen zum 4. Internationalen Coaching-Kongress zum Thema »Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching« beruht, ist sichtbares Zeugnis dieses Austausches.

Braunschweig, im Herbst 2017

Simone Kauffeld

## Dank

Der vorliegende Band »Wirkung im Coaching« besteht aus Beiträgen zum 4. Internationalen Coaching-Kongress »Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching«, der am 14. und 15. Juni 2016 in Olten/Schweiz stattfand, organisiert durch die Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. Für die Bereitschaft, sich an den Anforderungen der Herausgebenden zu orientieren, sei den Autorinnen und Autoren herzlich gedankt. Wir danken ferner den folgenden Partnern für ihre Unterstützung, die den Kongress und diese Publikation erst ermöglicht hat:

## Förderorganisationen

- SGSA Schweizerische Gesellschaft für Soziale Arbeit
- SNF Schweizerischer Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung

## Hauptsponsoren

- BSO Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung
- DGsv Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V.\*
- EMCC European Mentoring and Coaching Council Schweiz
- FSP Föderation der Schweizer Psychologinnen und Psychologen
- KICK Institut für Coaching und Kommunikation
- OEVS Österreichische Vereinigung für Supervision und Coaching
- SGfB Schweizerische Gesellschaft für Beratung

## Hochschulpartner

- Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
- Institute of Coaching, Harvard Medical School
- Pädagogische Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
- Universität Salzburg, Universitätslehrgang für Supervision, Coaching und Mediation
- Departement Angewandte Psychologie, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW

## Unternehmenspartner

- Coaching Company Pro GmbH
- CZO Coachingzentrum Olten
- CoBeCe Coaching- & Beratungs-Centrum
- C for C Coaching for Core
- Change Coaching GmbH
- Curaviva Weiterbildung
- isi institut für systemische impulse
- SHS CONSULT
- Tobler Management
- Trigon Entwicklungsberatung
- Wilob Weiterbildungsinstitut für lösungsorientierte Therapie und Beratung

## Verbandspartner

- ACC Austrian Coaching Council
- ANSE Association of National Organisations for Supervision in Europe
- DBVC Deutscher Bundesverband Coaching e. V.\*
- DCV Deutscher Coaching Verband e. V.\*
- DGfC Deutsche Gesellschaft für Coaching e. V.\*
- DGSF Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie e. V.\*
- EASC European Association for Supervision and Coaching e. V.\*
- ECA European Coaching Association
- EMCC European Mentoring & Coaching Council Deutschland e. V.\*
- ICF International Coach Federation Switzerland

- Roundtable der Coachingverbände
- SCA Swiss Coaching Association
- SSCP Swiss Society for Coaching Psychology
- UBIT Fachgruppe Wien Unternehmensberatung, Buchhaltung und Informationstechnologie

## **Verlags- und Medienpartner**

- BILDUNGaktuell
- Coaching Magazin
- HR Today
- Lehmanns Media
- Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC)
- Persorama/HR Swiss
- Springer VS

Ein großer Dank geht an Cheryl Meyer, die als unterstützende Fachkraft zur Entstehung dieses Buches maßgeblich beigetragen hat. Ein herzlicher Dank geht auch an Christoph Gassmann, der das Manuskript mit kritischem Blick, inhaltlichem Flair und großer Sorgfalt lektoriert und korrigiert hat. Nicht zuletzt danken wir dem Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, und insbesondere Imke Heuer, für die kompetente Begleitung.



## Einführung

### Über die Notwendigkeit institutionell verankerter Coaching-Forschung

Robert Wegener, Silvia Deplazes, Marianne Hänseler, Hansjörg Künzli,  
Stefanie Neumann, Annamarie Ryter und Wolfgang Widulle

Coaching ist eine personenorientierte Form der Beratung, die zunehmend Anerkennung findet. Das übergeordnete Ziel von Coaching besteht darin, private und berufliche Leistungs- und Handlungsziele zu identifizieren und zu erreichen (Loebbert, 2017; Wegener, 2017). Auf der Basis von (Selbst-)Reflexion und orientiert an den Ressourcen und Stärken der Coachees werden zielführende Entwicklungs- und Veränderungsprozesse initiiert und professionell begleitet. Als übergeordnete Problemstellung, die mit Coaching adressiert wird (Fietze, 2011), geht es immer auch darum, individuelle Selbststeuerung im Kontext von rapide sich verändernden und komplexer werdenden Gesellschaften zu verbessern (Fietze, 2016; Greif, 2014; Stelter, 2014). Vor diesem Hintergrund hält Coaching heute Einzug in unterschiedliche gesellschaftliche Handlungsfelder (Wegener et al., 2015; Wegener, Loebbert & Fritze, 2015; Wegener, Loebbert & Fritze, 2016a; Wegener, Loebbert & Fritze, 2016b). Die Etablierung sogenannter »Coaching-Praxisfelder« (z. B. Business-Coaching, Coaching in der Arbeitsintegration oder Coaching zur Förderung von Gesundheit) ist im Sinne von Selbstorganisation auch als individuelle Antwort auf gesellschaftlich bedingte Herausforderungen zu verstehen. Dabei besteht, dies sei nicht verschwiegen, immer Gefahr, dass der Begriff »Coaching« als Etikett allem Möglichen angeheftet wird, dass also der Begriff zunehmend verwässert wird (vgl. z. B. Lippmann, 2007).

Mit der rasanten Verbreitung von Coaching im Zusammenhang steht, dass es sich in einem intensiven Professionalisierungsprozess befindet (Fietze, 2015; Schreyögg, 2013, S. 420). Nach einer zunächst »stürmischen Marktetablierung« in den 1980er Jahren, einer bis heute anhaltenden Angebotsdifferenzierung und einer ständigen Zunahme an Verbänden, ist seit der Jahrtausendwende auch eine signifikante Zunahme an Forschung zu verzeichnen (Birgmeier, 2006; Böning & Fritschle, 2005; Fietze, 2011). Aus Sicht der Professionssoziologie wird insbesondere Letzteres als starkes Zeichen von Professionalisierung gedeutet (Fietze, 2011). Entwicklung und Ausgang des laufenden Professionalisierungs-



prozesses können zum jetzigen Zeitpunkt nur schwer eingeschätzt werden. Einige Zeichen deuten darauf hin, dass in der teils unüberschaubaren Angebotsvielfalt die Qualitätsansprüche an Coaching generell steigen. Dies ist aus Sicht der Autorenschaft zum Beispiel an der Zunahme von Hochschulen zu erkennen, die akademisch fundierte Coaching-Weiterbildungen anbieten, nicht selten kombiniert mit weiteren personenorientierten und organisationsbezogenen Beratungsformaten (Mediation, Supervision, Organisationsberatung). Ähnlich kann auch die Bewegung von Verbänden hin zu Hochschulen gedeutet werden, ob zu Forschungszwecken oder zur Anerkennung akademisch fundierter Weiterbildungen. Ebenso scheint sich die Wissenschaft mehr und mehr für Coaching zu interessieren. An diversen Hochschulen und Lehrstühlen im deutschsprachigen Raum ist Coaching bereits fester Forschungsgegenstand (vgl. z. B. TU Braunschweig, Prof. Dr. Simone Kauffeld; Universität Kassel, Prof. Dr. Heidi Möller; Universität Salzburg, Prof. Dr. Eva Traut-Mattausch und Prof. Dr. Eva Jonas; Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Prof. Hansjörg Künzli und Prof. Dr. Silvia Deplazes; Hochschule Berlin, Prof. Dr. Carsten Schermuly). Aber Akademisierung alleine reicht nicht. Die Anforderungen an eine Qualifizierung zum Coach werden immer noch kontrovers diskutiert (Lippmann, 2015).

Ein präziser Blick auf den Stand der Forschung (Geißler, 2016; Greif, 2017; Möller & Kotte, 2011; Myers, 2014; Wegener, 2017) zeigt, dass der Akzent bisher vorwiegend bei der *ergebnisorientierten Coaching-Forschung* lag. Damit wird eine Form der Forschung bezeichnet, die sich mit der Frage beschäftigt, inwiefern Coaching (überhaupt) Wirkung zeigt. Professionssoziologisch erscheint diese Fokussierung im Sinne vor allem der »Legitimationsfunktion« von Forschung bedeutsam; es gilt, die Glaubwürdigkeit von Coaching (auch) wissenschaftlich herzustellen (Fietze, 2011) und so weitere Forschungsabsichten auf ein solides Fundament zu heben. Als Zwischenbilanz zur Frage nach der Wirksamkeit von Coaching sei auf Künzli verwiesen, der in einer Übersicht feststellt, dass Coaching wirkt (Künzli, 2009) – ein Befund, der auch in Metaanalysen neueren Datums (De Meuse, Dai & Lee, 2009; Jones, Woods & Guillaume, 2015; Sonesh et al., 2015; Theeboom, Beersmaa & van Vianena, 2013) beschrieben wird. De Haan und Duckworth (2012) stellen mit Bezug auf »harte« RCT-Studien fest, dass Coaching zwar wirkt, im Vergleich zu (wirksamen) Psychotherapien jedoch weniger stark. Greif (2016), der sich auf diese Erkenntnis bezieht, zeigt sich überzeugt, dass die Wirkung von Coaching durch die Entwicklung entsprechender Coaching-Methoden noch gesteigert werden kann.

Ein zweiter, derzeit noch weniger etablierter Forschungsstrang beschäftigt sich mit der Frage, was in Coaching-Prozessen passiert und welche Faktoren und Bedingungen für den Erfolg von Coaching verantwortlich sind. Diese *prozess-*

*orientierte Coaching-Forschung* ist im Vergleich noch nicht so weit fortgeschritten, aber nicht weniger bedeutend (Deplazes, 2015; Möller & Kotte, 2011; Wegener, 2017). Ein Vergleich mit der heute gut etablierten Psychotherapie-Forschung (vgl. z. B. Duncan, Miller, Wampold & Hubble, 2010; Elliott, 2010; Timulak, 2008) macht deutlich, dass die Coaching-Forschung zwar insgesamt ein gutes Stück vorangekommen ist, jedoch nach wie vor als bescheiden bewertet werden muss (Wegener, 2017).

Dass der Stand der Coaching-Forschung noch nicht sonderlich fortgeschritten ist, hat verschiedene Gründe. Prinzipiell ist davon auszugehen, dass es generell Zeit braucht, bis ein Forschungsgegenstand sich zum anerkannten Forschungsfeld entwickelt und etabliert. Bei einem Gegenstand wie Coaching, der nicht eindeutig einer wissenschaftlichen Disziplin zugeordnet werden kann, scheint dieser Befund besonders zuzutreffen. Bei Coaching handelt es sich ja, ähnlich wie bei Gender-Studies oder der Sozialen Arbeit, um einen geradezu prototypisch transdisziplinären Forschungsgegenstand, der Bezüge zu unterschiedlichen akademischen Disziplinen aufweist, etwa zur Psychologie, zu den Erziehungswissenschaften oder der Betriebswirtschaftslehre. Aber auch die Philosophie, die Soziologie, die Linguistik oder die Soziale Arbeit, um nur einige weitere Disziplinen zu erwähnen, stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit Coaching als Forschungsgegenstand. Dass es bis heute kaum Coaching-Lehrstühle gibt, macht die Situation nicht einfacher, auch nicht in Bezug auf die Finanzierung entsprechender Forschungsprojekte. Das Fehlen einer programmartigen Coaching-Forschung – wie gefordert (Möller & Kotte, 2011) – hängt ebenfalls mit dem geschilderten Befund zusammen. Entsprechend basiert die heutige Coaching-Forschung mehrheitlich auf punktuellen Einzelstudien und Qualifikationsarbeiten (Dissertationen, M.A./B.A.), die an verschiedenen Fakultäten verfasst werden. Eine stärkere Institutionalisierung und Sichtbarkeit der Coaching-Forschung ist daher neben einer spürbaren Verstärkung an Universitäten und Hochschulen auch auf die Einbindung in eine übergreifende beratungswissenschaftliche Perspektive angewiesen (Schiersmann & Thiel, 2012). Die noch junge Professionsgeschichte von Coaching braucht die Unterstützung eines internationalen, beratungswissenschaftlich relevanten Netzwerkes (Seel, 2014), aus dem heraus die Coaching-Forschung aktiv vorangetrieben wird, ohne den Blick für die Coaching-Praxis zu verlieren (Fietze, 2017).

Das vorliegende Buch ist im beschriebenen Professionalisierungsprozess von Coaching zu verorten. Aktuelle und relevante Forschungsbeiträge werden vorgestellt und der Forschungs- und Praxis-Community zugänglich gemacht, womit ein Beitrag zum wissenschaftlichen Diskurs von Coaching geleistet wird. Konkret werden Forschungsprojekte präsentiert, die eine inhaltliche Verbindung

zu dem für Coaching zentralen Begriff der Wirkung aufweisen, ein Thema, das auch am 4. Internationalen Coaching-Kongress »Coaching meets Research« 2016 im Fokus stand. Damit steht die vorliegende Publikation auch im Bezug zu den seit 2010 alle zwei Jahre an der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW<sup>1</sup> durchgeführten Internationalen Coaching-Kongressen, deren Ziel es ist, die Brücke zwischen Coaching-Praxis und Coaching-Forschung zu stärken.

Wirkung im Coaching ist also der gemeinsame Nenner des Buchs. Der Begriff der Wirkung kann, wie in den einzelnen Beiträgen sichtbar wird, unterschiedliche Vorstellungen transportieren. So kann er sich auf die *Wirkweise* von Coaching-Prozessen beziehen, also die Art und Weise, wie Wirkung im Verlauf eines Coachings zustande kommt. Thematisiert werden auch *Wirkfaktoren* – Faktoren, die auf das finale Ergebnis eines Coachings einen Einfluss haben. Weiter geht es in diesem Buch um die Idee von *Prozesswirksamkeit* und darüber hinaus um die *finale Wirksamkeit* von Coaching. Es werden ferner Möglichkeiten thematisiert, wie die Wirksamkeit von Coaching durch die Kombination mit anderen Weiterbildungsformaten *verbessert* werden kann. Last but not least sind *Nebenwirkungen* im Coaching Thema. Ein Beispiel dafür wäre, wenn die Ursachen für Misserfolge in einem Coaching (z. B. erfolglose Stellensuche) einseitig den beteiligten Individuen und nicht den vorhandenen strukturellen Rahmenbedingungen (z. B. Knappheit von Arbeitsstellen in der Wissenschaft) zugeordnet werden, obwohl diese einen entscheidenden Einfluss haben.

Der Inhalt des vorliegenden Buchs basiert auf Beiträgen, die am 4. Internationalen Coaching-Kongress vorgestellt und zum Zweck dieser Publikation weiterentwickelt und verschriftlicht wurden. Ausgewählt wurden die einzelnen Beiträge entlang sorgfältig definierter Kriterien. Die Struktur der Publikation orientiert sich an der Logik des Coaching-Kongresses, aktuelle Forschungsprojekte und richtungsweisende Entwicklungen der Praxis sichtbar zu machen. So enthält der erste und umfassendere Teil des Buchs Beiträge zu aktuellen Forschungsprojekten. Der zweite, deutlich kürzere Teil der Publikation besteht aus einer Auswahl an praxisorientierten Coaching-Beiträgen.

---

1 Organisiert werden die Internationalen Coaching-Kongresse vom Institut für Beratung, Coaching und Sozialmanagement der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW. Dieses Institut bietet seit rund zwanzig Jahren Coaching-Weiterbildung auf akademischem Niveau an, publiziert und forscht zu Coaching und versteht sich als Plattform für die Entwicklung und Professionalisierung von Coaching ([www.coaching-studies.ch](http://www.coaching-studies.ch)).

## Zum Inhalt der Publikation

### Teil 1 – Wissenschaftliche Fachartikel

*Maximilian D. Mühlberger* und *Eva Traut-Mattausch* verfolgen in ihrem Beitrag die Frage, was für Bilder potenzielle Kundinnen und Kunden von Coaches in sich tragen. In einer empirischen Studie – mit der »impliziten Führungstheorie«, auf den Kontext von Coaching übertragen, als theoretischem Fundament – wurde untersucht, welche geschlechter- und führungsspezifischen Eigenschaften mit erfolgreichen Coaches assoziiert werden und inwiefern diese Eigenschaften die Auswahl eines Coaches beeinflussen.

*Sabine Losch* und *Eva Traut-Mattausch* untersuchen auf der Basis von zwei kontrolliert-randomisierten Studien den Einfluss eines transaktional-transformationalen Coaching-Führungsstils auf das Coaching von Studierenden zu Karriereplanung und bezogen auf Aufschiebeverhalten (Prokrastination). Die Autorinnen gelangen zum Schluss, dass die Coaching-Führungsstile Arbeitsbeziehung und Erleben von Autonomie und Motivation stärken und die Coaching-Ergebnisse insgesamt verbessern. Aufgrund der Analyse komplexer Wirkprozesse und -faktoren leistet die Studie einen Beitrag zu einem vertieften Verständnis erfolgreicher Coaching-Prozesse.

*Harald Geißler* thematisiert die Bedeutung von Medien für die Qualität von Coaching-Prozessen. Er nähert sich dem bis anhin wenig diskutierten Thema anhand einer inhaltlich-konzeptionellen Klärung, was unter Medien verstanden werden kann. Im Anschluss werden mögliche Formen von Coaching-Medien vorgestellt. Eine Reflexion des Zusammenhangs zwischen Qualität und Coaching-Medien erfolgt auf der Grundlage von Plausibilitätseinschätzungen zur Prozesswirksamkeit. Dabei fokussiert Geißler auf das »Virtuelle Coaching« (VC), einen telefon- und internetprogramm-basierten Coaching-Ansatz.

*Alica Ryba* stellt sich in ihrem theoretischen Beitrag die Frage, welche Rolle unbewusste Prozesse im Coaching haben. Dazu bezieht sie sich zunächst auf eine neurowissenschaftlich gestützte Unterscheidung von Unbewusstem, Vorbewusstem und Bewusstem und auf ein Vier-Ebenen-Modell von Psyche und Persönlichkeit. In einer Übertragung auf Coaching zieht die Autorin, im Kontrast zum weit verbreiteten, kognitiv-reflexiven Verständnis von Coaching, zentrale Schlüsse zur Bedeutung von emotionalen Prozessen im Coaching. Weiter zeigt sie, warum vor allem bei tief greifenden Persönlichkeitsentwicklungen und zur Erhöhung der Wirksamkeit von Coaching vermehrt psychodynamische und hypnotherapeutische Methoden eingesetzt werden sollten.

Bei der Begleitung von Veränderungsprozessen sind Coaches immer wieder mit den Beschränkungen eines rein sprachlich-kognitiven Austauschs konfrontiert. Unbewusste Anteile, die für die Veränderung von Klientinnen und Klienten von zentraler Bedeutung wären, werden oft gar nicht erschlossen. Inwiefern über den Einsatz von Bildmaterialien unbewusste Prozesse als Ressourcen zugänglich gemacht werden können, fragt sich in ihrem Beitrag *Jasmin Messerschmidt*. Auf der Grundlage einer Reihe von qualitativ ausgewerteten Interviews mit Coaches und Klientinnen oder Klienten zeigt sie, inwiefern Coaching-Prozesse mithilfe von Bildern wirksam unterstützt werden können.

Welche »Wirkfaktoren« einen empirisch nachweisbaren Einfluss auf den Erfolg von Einzel-Coachings haben, ist das Thema von *Cornelia Tonhäuser*. Sie hat dazu 24 empirische Studien ausgewertet und kommt zum Schluss, dass acht empirisch bestätigte Wirkfaktoren vorliegen, die sie drei Dimensionen zuordnet (Coach, Coaching-Prozess und Arbeitsbeziehung) und ausführlich vorstellt.

*Julia Weber* geht in ihrem Beitrag der Frage nach, wie Coaching-Ziele formuliert werden müssen, um besonders handlungswirksam zu sein. Unter Berücksichtigung der Unterscheidung von Verstand und Unbewusstem, verschiedenen Zieltypen und der Multiple-Code-Theorie von Bucci stellt Weber eine besondere Art von Zielen vor, die »Motto-Ziele«. Sie beschreibt die Wirkweise dieser bildhaft angereicherten Haltungsziele und zeigt, wie »Motto-Ziele« formuliert werden müssen und welche empirischen Belege – im Anschluss an eigene Untersuchungen – für die positive Wirkung dieses Zieltypus bereits vorliegen.

*Sandra J. Schiemann, Christina Mühlberger, Maximilian D. Mühlberger, Isabella Braumandl* und *Eva Jonas* prüfen in ihrem Beitrag, inwiefern in einem Coaching das von Deci und Ryan beschriebene Grundbedürfnis nach Autonomie und Selbstregulation – im Unterschied zu den Grundbedürfnissen nach Kompetenz und sozialer Eingebundenheit – in besonderer Weise erfüllt wird. Die Autorinnen und der Autor folgen dabei dem Verständnis von Coaching als Beratungsformat zur Erreichung selbstkongruenter Ziele. Sie stützen sich in ihrem Beitrag auf drei empirische Studien. Aufgrund ihrer Ergebnisse formulieren sie abschließend theoretische und praktische Implikationen.

Wieso schaffen es manche Menschen besser als andere, Lern- und Veränderungsimpulse aus Seminaren und Trainings umzusetzen? Ausgehend von dieser Frage, entwickelt *Axel Koch* faktorenanalytisch das »Transferstärke-Modell«. Es besteht aus vier psychologischen Faktoren, die – bei hohen Werten – im Anschluss an Seminare und Trainings zu einem hohen Lerntransfer führen. Der Beitrag stellt auch ein darauf aufbauendes Coaching-Programm vor. Dessen Idee besteht darin, je nach Faktoren-Ausprägung für die betroffenen Personen – insbesondere für diejenigen, die bei einzelnen Faktoren weniger hohe

Werte ausweisen – maßgeschneiderte Maßnahmen abzuleiten, um zu generell höheren Lerntransferraten zu gelangen.

*Laura Glauser* stellt eine eigene ethnografische Studie vor, die nicht intendierte negative Wirkungen von Coaching untersucht. Eingebettet im vorherrschenden gesellschaftlichen Diskurs, den sie mit dem Begriff des neoliberalen »unternehmerischen Selbst« in Verbindung setzt, beschreibt sie am Beispiel des Career Coaching an Hochschulen, dass lösungsorientiertes Coaching nicht zwingend nur zu positiven Effekten bei den Coachees führt. Gerade wenn sich bei den Klienten und Klientinnen kein Erfolg einstellt, kann dies zu Selbstzweifeln führen. Als Ursache für solche Wirkungen sieht die Autorin vor allem die ungenügende Thematisierung struktureller und damit individuell kaum beeinflussbarer Faktoren im Coaching: dass es für junge Akademikerinnen und Akademiker zum Beispiel nicht so einfach ist, eine Stelle zu finden.

*Eva Traut-Mattausch* und *Mirjam Zanchetta* beschreiben in ihrem Beitrag, wie das »Impostor-Phänomen« mit Coaching gezielt bearbeitet werden kann. Mit diesem Begriff wird die Tatsache bezeichnet, dass jemand sich innerlich, obgleich objektive Beweise des Gegenteils vorliegen, als professionellen oder intellektuellen Hochstapler erlebt. Im Beitrag geben die beiden Autorinnen einen Überblick über die einschlägige Literatur zu diesem besonders bei promovierten Akademikerinnen verbreiteten Thema. Im zweiten Teil des Beitrags wird der konzeptionell-theoretische Rahmen vorgestellt, mit dem das Phänomen im Coaching bearbeitet werden kann.

*Willem Jan Hofmans* entwickelt ein Evaluationsmodell für Führungskräfte-Coaching und überprüft es anhand eines quasiexperimentellen Designs mit dreißig Coachees. Er kommt zum Schluss, dass Coaching einen positiven Einfluss auf die Mindfulness der Coachees hat. Die Einschätzung der Leadership Effectiveness durch die Coachees selbst und ihre Vorgesetzten fiel nach dem Coaching ebenfalls signifikant höher aus. Dies ist als Beleg dafür zu werten, dass die Wirkungen eines Coachings nicht im eigentlichen »Empfänger« von Coaching eingekapselt bleiben, sondern auch im relevanten sozialen Umfeld wahrgenommen werden.

## Teil 2 – Forschungsrelevante Beiträge aus der Praxis

Der Beitrag von *Elke Berninger-Schäfer* und *Efriom Kineselassie* greift die zunehmende Differenzierung von Themen, Settings und Zielgruppen im Coaching und die damit verbundene Segmentierung des Coaching-Markts auf. Die ständig wachsende Formatvielfalt wird anhand von zwei Beispielen, »Teamcoaching online« und »Walk and Talk« skizziert; im Anschluss werden relevante

Format- und Setting-Faktoren präsentiert, auf deren Grundlage eine weiterführende Diskussion über »Formatkompetenz« geführt werden soll.

*Wolfgang Eberling*, *Gery Bruederlin* und *Marion Alt* geben in ihrem Beitrag Einblick in den »Laufbahnkoffer HR« (LKHR), ein Coaching-gestütztes Angebot für Weiterbildungsteilnehmende im Human-Resources-Bereich. Ziel des LKHR ist eine verbesserte Selbststeuerung von Teilnehmern und Teilnehmerinnen an Weiterbildungen und damit eine effektivere Nutzung der besuchten Angebote für die eigene berufliche Entwicklung. Neben inhaltlichen Komponenten des LKHR werden im Beitrag auch Bewertungen dieses Pilotprojekts durch Studierende diskutiert.

*Niki Harramach* und *Nina Veličković* berufen sich auf ihre langjährigen Erfahrungen in Evaluation seit den Coaching-Pionierzeiten in den 1980er Jahren. Sie kritisieren – aus Sicht der Praxis – die aktuellen wissenschaftlichen Evaluationsmodelle als zu komplex und plädieren dafür, auf Begriffe wie »Prozess- und Strukturqualität« zu verzichten. Stattdessen seien vermehrt die Ergebnisse von Coaching zu betrachten, aus der Sicht von Kundinnen und Kunden die einzige Qualität, die zähle. Auch aus juristischer Sicht sei es geboten, die Zielerreichung in den Mittelpunkt zu stellen.

Im Beitrag von *Mathias Hofmann* wird anhand eines Praxisfalls das aufschlussreiche Zusammenspiel von Coaching und Change-Management in einer größeren deutschen Stadtverwaltung dargestellt. Hauptziel des Projekts war die qualifizierende Entwicklung der Führungskräfte und die gleichzeitige Bewältigung strategischer Herausforderungen (Haushaltskonsolidierung, Umsetzung von großen Infrastrukturprojekten und Bildungsplanung). Im Sinne einer Fallstudie wird das Projekt im konkreten Ablauf, in den Zielen und Architekturen (Beratungsdesign) beschrieben, parallel werden die konkreten Beiträge der verschiedenen Akteure (Bürgermeister, Personalentwicklerin, externe Beratungspersonen und Führungspersonen) erläutert.

Vor dem Hintergrund der globalisierten und digitalisierten Arbeitswelt präsentieren *Axel Klimek* und *Werner Stork* aktuelle Herausforderungen, mit denen moderne Organisationen produktiv umgehen müssen. Konkret werden die »resiliente« und »agile« Organisation als Antwort auf diese Herausforderungen beschrieben. Dieses Organisationsmodell wurde von Wissenschaftlern der Hochschule Darmstadt zusammen mit Experten ausgewählter Unternehmen entwickelt. Ein besonderer Fokus liegt auf der Frage, welchen Beitrag eine Coaching-Kultur im Rahmen der beschriebenen Organisationsform leisten kann, worin diese besteht und wie sie im Kontext kultureller Veränderungsprozesse gefördert werden kann.

## Literatur

- Birgmeier, B. (2006). *Coaching und Soziale Arbeit: Grundlagen einer Theorie sozialpädagogischen Coachings*. Weinheim: Juventa.
- Böning, U., Fritschle, B. (2005). *Coaching fürs Business. Was Coaches, Personaler und Manager über Coaching wissen müssen*. Bonn: ManagerSeminare.
- De Meuse, K. P., Dai, G., Lee, R. J. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Beyond ROI? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2 (2), 117–134.
- Deplazes, S. (2015). *KaSyCo – Kategoriensystem zur Analyse von Coachingprozessen*. Kassel: Kassel University Press.
- Duncan, B. L., Miller, S. D., Wampold, B. E., Hubble, M. A. (Hrsg.) (2010). *The Heart & Soul of Change. Delivering What Works in Therapy* (2<sup>nd</sup> ed.). Washington D.C.: American Psychological Association.
- Elliott, R. (2010). Psychotherapy change process research: Realizing the promise. *Psychotherapy Research*, 20 (2), 123–135.
- Fietze, B. (2011). Chancen und Risiken der Coachingforschung – eine professionssoziologische Perspektive. In R. Wegener, A. Fritze, M. Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog* (S. 24–33). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Fietze, B. (2015). Coaching auf dem Weg zur Profession? Eine professionssoziologische Einordnung. In A. Schreyögg, C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den professionellen Coach* (S. 3–21). Wiesbaden: Springer VS.
- Fietze, B. (2016). Coaching in der reflexiven Moderne. Zwischen Komplexität und Handlungsfähigkeit. In R. Wegener, S. Deplazes, M. Hasenbein, H. Künzli, B. Uebelhart, A. Ryter (Hrsg.), *Coaching als individuelle Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen. Kongressband* (S. 36–44). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Fietze, B. (2017). Auf zwei Beinen läuft man besser. Professionelle Beratung braucht Forschung. *News ÖVS*, 1, o. S.
- Geißler, H. (2016). *Die Grammatik des Coachens – eine empirische Rekonstruktion*. Wiesbaden: Springer.
- Greif, S. (2014). Coaching und Wissenschaft – Geschichte einer schwierigen Beziehung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 21 (3), 295–311.
- Greif, S. (2016). Wie wirksam ist Coaching? Ein umfassendes Evaluationsmodell für Praxis und Forschung. In R. Wegener, M. Loebbert, A. Fritze (Hrsg.), *Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog* (2. Aufl., S. 161–182). Wiesbaden: Springer.
- Greif, S. (2017). Researching Outcomes of Coaching. In T. Bachkirova, G. Spence, D. Drake (Eds.), *The SAGE Handbook of Coaching* (pp. 569–588). London: Sage.
- Haan, E. de, Duckworth, A. (2012). Signalling a new trend in executive coaching outcome research. *International Coaching Psychology Review*, 8 (1), 6–19.
- Jones, R. J., Woods, S. A., Guillaume, Y. R. F. (2015). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89 (2), 249–277.
- Künzli, H. (2009). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 16 (1), 4–16.
- Lippmann, E. (2007). Alles Coaching ... oder was? *Forum Supervision*, 29, 26–39.
- Lippmann, E. (2015). Was macht einen Coach zum Coach? Weiterbildung und Qualifizierung. *Coaching. Theorie & Praxis*, 1 (1), 51–60.
- Loebbert, M. (2017). *Coaching Theorie. Eine Einführung* (2., aktual. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Möller, H., Kotte, S. (2011). Die Zukunft der Coachingforschung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 18 (4), 445–456.



- Myers, A. C. (2014). *A Multiple Perspective Analysis of a Coaching Session*. PhD thesis, Oxford Brookes University, Oxford.
- Schiersmann, C., Thiel, H.-U. (Hrsg.) (2012). *Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen. Empirische Studien zur Beratung von Personen und Organisationen auf der Basis der Synergetik*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schreyögg, A. (2013). Die Zukunft des Coachings. In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (3. Aufl., S. 406–422). Berlin: Springer.
- Seel, H.-J. (2014). *Beratung: Reflexivität als Profession*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Sonesh, S. C., Coultas, C. W., Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Benishek, L. E., Sala, E. (2015). The power of coaching: a meta-analytic investigation. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8 (2), 73–95.
- Stelter, R. (2014). *A Guide to Third Generation Coaching. Narrative-Collaborative Theory and Practice*. Dordrecht: Springer.
- Theeboom, T., Beersmaa, B., Vianena, A. E. M. van (2013). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology: Dedicated to furthering research and promoting good practice*, 9 (1), 1–18.
- Timulak, L. (2008). *Research in Psychotherapy and Counselling*. Los Angeles: Sage.
- Wegener, R. (2017). *Bedeutsame Momente im Coaching – Plädoyer für eine prozessorientierte Forschungslandkarte sowie Entwicklung und Erprobung eines aufgaben- und kommunikationstheoretischen Verfahrens zur Identifikation und Analyse »bedeutsamer Momente im Coaching«*. Diss., Universität der Bundeswehr, Hamburg.
- Wegener, R., Deplazes, S., Hasenbein, M., Künzli, H., Ryter, A., Uebelhardt, B. (Hrsg.) (2015). *Coaching als individuelle Antwort auf gesellschaftliche Herausforderungen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Wegener, R., Loebbert, M., Fritze, A. (Hrsg.) (2015). *Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching*. Wiesbaden: Springer VS.
- Wegener, R., Loebbert, M., Fritze, A. (Hrsg.) (2016a). *Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Wegener, R., Loebbert, M., Fritze, A. (Hrsg.) (2016b). *Coaching und Gesellschaft. Forschung und Praxis im Dialog*. Wiesbaden: Springer.

# **Teil 1**

## **Wissenschaftliche Fachbeiträge**