

Zeigt Führungskräfte-Coaching Wirkung? Und wenn ja, wie wirkt es?

Nadine Page und Erik de Haan¹

Das Praxisfeld des Führungskräfte-Coachings ist in jüngster Zeit erheblich gewachsen. Der empirischen Forschung zufolge, welche die Wirksamkeit des Coachings von Führungskräften untersucht, aber mit den Entwicklungen auf diesem Gebiet kaum Schritt zu halten vermag, gibt es zahlreiche personenbezogene und organisationale Vorteile, sich auf eine solche Coaching-Beziehung einzulassen. Was allerdings eine wirksame Beziehung im Führungskräfte-Coaching ausmacht und in welcher Weise sich in dieser Hinsicht für alle an einem Coaching beteiligten Parteien – Klient, Coach und kostentragende Organisation – Unterschiede zeigen, bleibt aus Sicht der Forschung weiterhin unklar. Dieser Beitrag gibt einen kurzen Überblick über das Gebiet des Executive Coaching und fasst die bisher von

Der Text erschien im Original unter dem Titel »Does executive coaching work? ... and if so, how?« im August 2014 in der Zeitschrift *The Psychologist*, 27(8), 582–586. Die Übersetzung aus dem Englischen besorgte Antje Becker.

Dr. Nadine Page () Ashridge Executive Education at Hult International Business School
Ashridge House, Hertfordshire, United Kingdom E-Mail: nadine.page@ashridge.hult.edu

Dr. Erik de Haan Ashridge Executive Education at Hult International Business School
Ashridge House, Hertfordshire, United Kingdom E-Mail: erik.dehaan@ashridge.hult.edu

R. Wegener et al. (Hrsg.), *Coaching und Gesellschaft*, DOI 10.1007/978-3-658-09636-6_8, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

der empirischen Forschung ermittelten aktiven Elemente eines wirksamen Coachings zusammen.

Führungskräfte-Coaching ist eine Form organisationalen Lernens durch Einzelgespräche, welche die Weiterentwicklung einer Führungsperson fördern. Es kann in verschiedener Weise eingesetzt werden, zum Beispiel um aus einer Sackgasse herauszuÀnden, Hemmnisse zu beseitigen oder Stärken auszubauen. Zweifellos wird ein großer Rummel um das Coaching gemacht, und die Menschen fragen sich, warum. Warum gibt es so viele Bücher, so viele Seminare, ja sogar Masterstudiengänge zum Coaching von Führungskräften? Warum wollen so viele Berater und Therapeuten Coaches werden? Warum gibt es eine Berufszulassung im Coaching, internationale Stiftungen und Tagungen?

Der erste Grund ist vermutlich der maßgeblichste: Im Verlauf der vergangenen etwa fünfzehn Jahre hat sich die Haltung gegenüber Coaching grundlegend geändert. In der Vergangenheit wurde es als Abhilfemaßnahme betrachtet: Wenn man das Wort »Coaching« hörte, nahm man an, dass es ein Problem gab. Heute hat sich Coaching gewandelt und gilt nicht mehr als stigmatisierend, sondern verleiht Ansehen: Coaching ist zu einem Indiz dafür geworden, dass man vom eigenen Unternehmen als investitionswürdig eingestuft wird. Zudem gehen wir davon aus, dass hier noch eine andere Entwicklung eine Rolle spielt, die in vielen Unternehmenskulturen stattgefunden hat – die Menschen gestehen sich selbst und anderen gegenüber bereitwilliger ein, dass sie die Hilfe von Experten benötigen, um sich selbst zu verstehen und um in ihrem Arbeitsumfeld zu wachsen und sich weiterzuentwickeln. Leitende Führungskräfte bekennen sich heute häufig dazu, dass sie gecoacht werden, dass sie das als Führungsperson prägt und dass es EinÀuss auf ihr Wertesystem hat, auf ihren Umgang mit anderen Menschen oder die Einstellung zu ihrer Arbeit. Coaching wird zunehmend als etwas gesehen, worauf man stolz ist, da es emotionale Intelligenz und Erkenntnis beweist.

Als zweite Tendenz haben Coaches heutzutage viel weniger Interesse daran, sich dogmatisch auf den einen oder anderen Standpunkt festzulegen. Sie wollen einfach das einsetzen, was funktioniert, und machen hierfür Anleihen bei unterschiedlichen Methoden wie beispielsweise beim Sportcoaching. Sie stellen sich die Frage, was bei dieser bestimmten Person zu diesem bestimmten Zeitpunkt bei dieser bestimmten Frage Erfolg haben wird.

Drittens wird der Berufsstand der Coaches weltweit professioneller, ausgereifter und stärker reguliert. Laut der Global Coaching Study 2012 der International Coaching Federation wurde die Zahl der professionellen Coaches im fraglichen Jahr auf weltweit 47 500 geschätzt, mit steigender Tendenz. Auch in Unternehmen verbreitet sich das Coaching weiter. Das Chartered Institute of Personnel Development im Vereinigten Königreich berichtete 2004, dass 64 Prozent der befragten Unternehmen auf externe Coaches zurückgriffen. 92 Prozent der Umfrageteilnehmer beurteilten Coaching als »wirksam« oder »sehr wirksam«, und 96 Prozent meldeten zurück, dass das Coaching

eine effektive Möglichkeit sei, das Lernen in Organisationen zu fördern (Jarvis, 2004). Im gleichen Jahr berichtete die Harvard Business Review, dass im Unternehmenscoaching – Mentoring eingeschlossen – in den USA eine Milliarde Dollar und weltweit zwei Milliarden Dollar umgesetzt wurden (Sherman & Freas, 2004).

Trotz der zunehmenden Verbreitung bleibt der Berufsstand des Coachs in Bewegung und steht erst am Beginn einer Regulierung. Bei den Fachleuten, die für sich beanspruchen, Coaching zu praktizieren, ist die Bandbreite beträchtlich, dasselbe gilt für die Gebiete, in denen Coaching-Interventionen geleistet werden (Bono et al., 2009). Die einzelnen Coachs haben einen sehr unterschiedlichen Werdegang, sie kommen zum Beispiel aus der klinischen und der Arbeits-Psychologie, der Geschäftsleitung, der Organisationsentwicklung oder der Beratung. Sie bringen weit auseinanderliegende Einflüsse mit wie das Grow-Modell, die lösungsorientierte Kurzzeittherapie, Positive Psychologie oder die personenzentrierte Beratung (de Haan & Burger, 2005). Fachleute schneiden ihr Coaching daher auf ihren persönlichen Hintergrund, ihre theoretische Ausrichtung und ihre Interessen sowie auf die Bedürfnisse und Interessen des einzelnen Klienten oder »Coachee« zu.

Mit dem Zusammenstreichen von Ausbildungsbudgets und einer größeren Variabilität, Sichtbarkeit und Kontrolle im Berufsstand der Coachs insgesamt ist es entscheidend, die aktiven Elemente effektiver Coaching-Beziehungen und ihre Auswirkungen – sofern vorhanden – auf die Ergebnisse zu betrachten. Bislang sind zu wenige ernsthafte Versuche unternommen worden, solche aktiven Elemente von Coaching-Praktiken in reliabler und validierter Form zu erforschen (wie Grant et al., 2010, anmerken). Das liegt wohl auch daran, dass es keine zentrale Leistungsverrechnung für diesen Berufszweig gibt, finanzielle Mittel für die Forschung fehlen sowie von Coaching-Klienten wenig Druck ausgeübt und selten gefordert wird, fundierte Ergebnisforschung zu betreiben. Coachs, die sich mit Forschung beschäftigen, machen dies häufig aus individueller Neugier und persönlichem Interesse heraus. Aus diesem Grund gibt es sehr wenige belastbare quantitative und objektive Untersuchungen zu wirksamem Coaching. Keine von ihnen genügt wohl den Maßstäben großer randomisierter Kontrollgruppenstudien, wie sie in anderen Fachrichtungen wie der Medizin oder der Psychotherapie durchgeführt werden (vgl. Wampold, 2001).

Sicherlich ist es eine große und aufwendige Verpflichtung, eine fundierte Ergebnisstudie durchzuführen, und es ist richtig, dass Coachs zuerst die Bedürfnisse ihrer Klienten und ihre eigene Coaching-Verpflichtung erfüllen wollen, anstatt sich – aus der Distanz – mit ihrer eigenen Erfolgswirksamkeit zu befassen. Für die Praxis ist es jedoch ebenso wichtig und notwendig, auf der Grundlage echter wissenschaftlicher Beweise ein besseres Verständnis der Coaching-Ergebnisse insgesamt zu entwickeln anstatt auf der Basis von Vermutungen. Wenn das vernachlässigt wird, dann wird der Berufsstand anfällig für Kritik und für Risiken wie Fehleinschätzungen der Situation,

Verschlechterung des Status quo oder Machtmissbrauch durch den Coach (Berglas, 2002).

Doch auch wenn wir uns auf diese Selbstverpflichtung zu fundierter Forschung über die Wirksamkeit von Coaching einlassen – welche Fragen stellen wir? Denken Sie über Fragen nach wie beispielsweise: »Was ist wirksames Coaching?« »Wirkt unser Coaching, das heißt, lässt sich zeigen, dass es effektiv ist?« »Hilft es den Klienten bei ihren entscheidenden Zielsetzungen?« »Was sind die aktiven Elemente?« »Unter welchen Bedingungen wirken sie am besten?« Das, was als Ergebnis gemessen wird, kann in signifikant variablem Ausmaß operationalisiert werden, und es kann in hohem Maße subjektiv sein, was als »gut« oder effektiv angesehen wird. Zudem haben es unserer Ansicht nach die Heterogenität der Probleme, die im Fokus von Coaching stehen können, sowie das schnelle Wachstum und die Diversifizierung des Berufsstands insgesamt erschwert, dass sich eine objektive, ergebnisorientierte Beweisgrundlage zu wirksamem Coaching herausbildet. Die empirische Forschung hat Mühe, mit den Entwicklungen in der Coaching-Praxis Schritt zu halten.

In diesem Artikel versuchen wir genau das – die Frage zu beantworten, ob Coaching wirkt, und die möglichen Indikatoren für die Effektivität von Coaching zu definieren. Wir zielen im Anschluss darauf ab, die »aktiven Elemente« eines wirksamen Coachings zu charakterisieren und zu untersuchen, wie jedes einzelne dieser Elemente nachweislich entscheidend für den Erfolg von Beziehungen im Führungskräfte-Coaching ist. Einige der Faktoren, die wir beschreiben, werden von unserer eigenen empirischen Forschung gestützt, der bislang größten quantitativen Studie zur Wirksamkeit von Coaching.

Um diese Coaching-Faktoren lebendig werden zu lassen, stellen wir ein Fallbeispiel vor, das veranschaulicht, wie einige der aktiven Bestandteile effektiven Coachings in der Praxis während eines Coaching-Gesprächs funktionieren.

Was können wir von der Forschung zum Coaching von Führungskräften erwarten?

Ergebnisstudien über das Coaching von Führungskräften verfolgen meist einen qualitativen Ansatz; eine qualifizierte quantitative Forschung gibt es in diesem Bereich bis anhin kaum (Jones, Woods & Guillaume 2014; Theeboom, Beersma & van Vianen, 2014). Einzeluntersuchungen zur Wirksamkeit von Coaching werden häufig von Organisationen in Auftrag gegeben oder sind Teil von Programmen zur Führungskräfteentwicklung oder zu organisationalem Wandel. Die gesammelten Daten stammen oft von kleineren, ausgewählten und potenziell homogenen Teilnehmergruppen. Das macht es sehr schwer, auf der Grundlage von studienübergreifenden Vergleichen tragfähige Schlüsse zu ziehen.

Die bisherige quantitative Ergebnisforschung zum Coaching von Führungskräften lässt sich in zwei Hauptgruppen teilen: Die eine bezieht eine Kontrollgruppe mit ein und die andere nicht (vgl. für einen Rückblick de Haan & Duckworth, 2013). Die Studien ohne Kontrollgruppe haben – unter Verwendung von Multi-Source-Ratings aufgrund von Selbsteinschätzungen von Managern und Coaches – gezeigt, dass Führungskräfte-Coaching in der Tat Wirkung zeigt (Peterson, 1993), selbst wenn die Ergebnisse anhand von mehreren unterschiedlichen Verhaltensindikatoren gemessen werden, etwa Produktivität (Bowles et al., 2007; Olivero, Bane & Kopelman, 1997), Führungswirksamkeit (Thach, 2002) und in Sitzung beobachtetes sowie vom Coach bewertetes Führungsverhalten (Perkins, 2009).

Wenn das Design eine Kontrollgruppe vorsieht (z. B. Evers, Brouwers & Tomic, 2006; Smither et al., 2003; Sue-Chan & Latham, 2004), erfolgt dies häufig aufgrund bestimmter Umstände und nicht durch einen wirklich randomisierten Prozess. Durch die Einbeziehung einer Kontrollgruppe wird es möglich, die Wirksamkeitsmerkmale systematischer zu ermitteln und zu vergleichen. Smither et al. (2003) führten eine der bislang größten Wirkungsstudien über das Coaching von Führungskräften durch. Über einen Zeitraum von zwei aufeinanderfolgenden Jahren wurden 1202 leitende Führungskräfte beurteilt. Die Ergebnisse zeigten, dass das Multi-Source-Feedback von Supervisoren, Kollegen und Mitarbeitern der Klienten sowie Beurteilungen von unabhängigen Forschern für die Manager, die mit einem Coach zusammenarbeiteten, insgesamt positiver ausfiel. Konkrete Fortschritte wurden etwa beim Setzen von Zielen, beim Einholen von Verbesserungsideen und bei der Beurteilung in direkten Berichten und von Vorgesetzten festgestellt.

In den vergangenen zehn Jahren gab es indessen auch eine kleine Anzahl von randomisierten, kontrollierten Studien. Sie waren jedoch allgemein von geringerem Umfang und bezogen sich vorwiegend auf Selbstbeurteilung statt auf unabhängige Ergebnismessungen. Grant, Curtayne und Burton (2009) haben festgestellt, dass das Coaching von Führungskräften bei Managern im Gesundheitswesen – im Vergleich zu einer Wartelisten-Kontrollgruppe – die Zielerreichung, die Resilienz und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz signifikant verbesserte sowie Depressionen und Stress reduzierte. Ähnliche Ergebnismuster fanden sich auch bei Highschool-Lehrern, die ein berufsbezogenes Coaching erhielten, im Vergleich zu einer randomisierten Wartelisten-Kontrollgruppe (Grant, Green & Rynsaardt 2010). Einige dieser Untersuchungsergebnisse sind stichhaltig, sie könnten jedoch von Verzerrungen durch gleiche Quellen oder Methoden beeinflusst sein (vgl. Grant et al., 2010).

Über die allgemeine Effektivität des Coachings von Führungskräften ist auch in zwei jüngeren Metaanalysen berichtet worden. Theeboom, Beersma und van Vianen (2014) haben festgestellt, dass das Coaching von Führungskräften auf individueller Ebene moderate positive Auswirkungen auf die Leistung und Kompetenzen, das Wohlbefinden, das Coping, die Arbeitseinstellungen und die zielgerichtete Selbstregulierung hat. Sie kommen zum Schluss, dass Coaching eine wirksame

Intervention in Organisationen ist. Jones, Woods und Guillaume (2014) berichten weiter, dass das Führungskräfte-Coaching im Vergleich zu anderen gängigen Mitteln der beruflichen Weiterentwicklung auch größere Auswirkungen auf die Leistung hat.

Was also können wir aus dieser Forschungslage schließen? Erstens, dass sich die Ergebnisforschung im Coaching in Entwicklung beändert, dass aber der Heilige Gral des Führungskräfte-Coachings – der Wirksamkeitsnachweis durch eine kontrollierte, randomisierte Studie mit multiplen, objektiven Verhaltens- und Leistungsergebnismessungen – noch gefunden werden muss (siehe de Haan & Duck-worth, 2013, für einen Überblick). Zweitens, dass in der Coaching-Forschung kein allgemeingültiger Forschungsstandard existiert, vergleichbar mit den randomisierten kontrollierten Studien, die in der psychotherapeutischen Ergebnisforschung eingesetzt werden (vgl. Wampold, 2001). Drittens, dass es ein hohes Maß an Variabilität in den Forschungsdesigns gibt, die selbst das Ergebnis beeinflussen können. Und viertens, dass bei Selbstberichtsdaten die Effektstärke erheblich größer ausfällt.

Insgesamt liefert die Ergebnisforschung Hinweise darauf, dass das Coaching von Führungskräften eine effektive Intervention ist. Sie bestimmt allerdings nicht abschließend die Faktoren, die zur Wirksamkeit beitragen.

Aktive Elemente

Die Forschung geht derzeit zunehmend von der Annahme allgemeiner Wirksamkeit von Coaching aus und vergleicht dann die Bedingungen, um zu ermitteln, in welchem Ausmaß verschiedene Aspekte der Coaching-Beziehung, zum Beispiel der Coach oder der Klient, Einfluss auf die Ergebnisse haben. Wenn man die Annahme allgemeiner Wirksamkeit übernimmt, können die experimentellen Bedingungen dieser Art Forschung deutlich weniger streng sein. Erstens ist es nicht notwendig, randomisierte Kontrollgruppen einzusetzen, da bereits verschiedene Bedingungen geeignete Vergleichsstichproben innerhalb der Studie erzeugen. Zweitens ist es möglich, Selbstberichte zu verwenden, denn in der Psychotherapie haben Studien, die Selbstberichtsdaten in realistischen Settings verwenden, immer wieder die Ergebnisse von strengeren Studien unter randomisierten, kontrollierten Bedingungen bestätigt (Shadish et al., 2000; Stiles et al., 2008). Selbstberichte tendieren jedoch dazu, eine reaktivere abhängige Variable zu sein, und können Effekte durchaus überschätzen. Das muss in der zukünftigen Coaching-Forschung berücksichtigt werden. Die Studien, die untersucht haben, welche Coaching-Faktoren wirksam sind, haben die Persönlichkeitsprobleme sowohl des Coachs als auch des Klienten einbezogen sowie die Selbstwirksamkeit des Klienten, die Stärke der Coaching-Beziehung und die Art der Coaching-Intervention. Im Folgenden behandeln wir kurz die empirische Forschung zu diesen Faktoren.

Persönlichkeit

Die Persönlichkeit hat einen signifikanten Einfluss auf die Effektivität des Coachings. Stewart et al. (2008) haben untersucht, wie die Persönlichkeit und die Selbstwirksamkeit des Klienten das Ergebnis beeinflussen. Hierbei haben sie bei 110 Coaching-Klienten die »Big Five«, also die fünf grundlegenden Persönlichkeitsmerkmale (Digman, 1990), sowie die allgemeine Selbstwirksamkeit (Schwarzer, Mueller & Greenglass, 1999) gemessen und mit dem Ergebnis korreliert. Sie stellten moderate und positive Effekte bei Gewissenhaftigkeit, Offenheit, emotionaler Stabilität und allgemeiner Selbstwirksamkeit fest. In Anbetracht des Studiendesigns wiesen sie auch darauf hin, dass andere Faktoren ebenfalls eine Rolle spielen könnten.

Scoular und Linley (2006) haben ferner untersucht, in welcher Weise (a) (Un-)Ähnlichkeiten zwischen den Persönlichkeiten von Coach und Klient nach dem Myer-Briggs-Typenindikator (Myer-Briggs Type Inventory, MBTI: vgl. Myers et al., 1998) sowie (b) eine »Zielsetzungsintervention« am Beginn der Coaching-Konversation die empfundene Effektivität beeinflussten. Sie stellten signifikant höhere Ergebniswerte fest, wenn die MBTI-Profile von Coach und Klient weniger Übereinstimmungen aufwiesen. Die Zielsetzung hatte keine Auswirkung.

Beziehung

In einer Studie mit dreißig betriebsinternen Coach-Klient-Paaren haben Baron und Morin (2012) festgestellt, dass die Coaching-Beziehung – gemessen über Bewertungen der Klienten mithilfe des Working Alliance Inventory (Horvath & Greenberg, 1986), eines bei Coaching-Beziehungen häufig verwendeten Messinstrumentes – das Coaching-Ergebnis für die Selbstwirksamkeit des Klienten prognostizierte. Die Bewertungen der Coaches zur Arbeitsbeziehung waren kein signifikanter Prädiktor. Es ist darauf hingewiesen worden, dass sich die Beziehung zwischen Klient und Coach auf andere Abhängigkeiten auswirkt. Boyce, Jackson und Neal (2010) haben festgestellt, dass Variablen wie die Glaubwürdigkeit des Coaches oder die Kompatibilität von Klient und Coach einen positiven Einfluss auf das Coaching haben, insofern, als sie die Entstehung der Coaching-Beziehung fördern.

Form der Intervention

Die Forschung deutet darauf hin, dass die Wirksamkeit von Coaching nicht eine Funktion bestimmter Coaching-Techniken oder -Interventionen ist, sondern sich vielmehr an Faktoren knüpft, die allen Coaching-Interventionen gemein sind, beispielsweise die Qualität der Coaching-Beziehung, empathisches Verständnis und positive Erwartungen (de Haan, Culpin & Curd, 2011). In diesem Zusammenhang haben de Haan et al. (2013) festgestellt, dass die Beziehung zwischen Klient und Coach der Schlüsselfaktor dazu ist, wie der Klient das Coaching-Ergebnis wahrnimmt – sie wirkt sich auf den Einfluss der Selbstwirksamkeit und die Bandbreite der Coaching-Techniken aus.

Wozu diese aktiven Bestandteile?

Angesichts der Tatsache, dass die Befunde größtenteils dem Blickwinkel des Klienten entstammen und häufig nicht alle am Coaching-Verlauf Beteiligten zu Wort kommen lassen, gibt es offensichtlichen Bedarf an weiterer Forschung. Das Coaching von Führungskräften ist schließlich eine organisationale Intervention und sollte daher einen messbaren und positiven Effekt über den direkten Coaching-Klienten hinaus haben. Die uns vorliegenden Befunde deuten zwar darauf hin, dass die Demografie von Klient und Coach sowie die Selbstwirksamkeit einen gewissen Einfluss haben, entscheidend ist jedoch die Beziehung, die zwischen dem Klienten und dem Coach entsteht. Sie hat den größten Einfluss auf das Coaching-Ergebnis.

Diese Schlussfolgerung wird von unserer eigenen empirischen Forschung gestützt, die wir für die bisher größte internationale Ergebnisforschung zu Coaching halten (vgl. de Haan & Page, 2013a, 2013b). Die teilnehmenden Klient-Coach-Paare wurden zunächst über unsere eigenen Netzwerke erfahrener und qualifizierter Führungskräfte-Coachs ausgewählt. Jeder Coach füllte online einen »Coach-Fragebogen« aus und bat seine Klienten, online einen »Klienten-Fragebogen« zu beantworten. Die Klienten wiederum baten gegebenenfalls ihren organisationalen Kostenträger, einen entsprechenden »Kostenträger-Fragebogen« auszufüllen. Dabei gingen wir nach dem Schneeballprinzip vor.

Die Studienergebnisse ließen deutlich erkennen, dass die Coaching-Beziehung, wie sie von Klient und Coach bewertet wird, zu einem beträchtlichen Grad mit dem von Klient und Coach bewerteten Ergebnis korreliert (r lag zwischen .43 und .56 bei den Coachs und zwischen .46 und .55 bei den Klienten). Im Gegensatz zu einigen früheren Studien (z. B. Scoular & Linley, 2006) haben wir wenig Anhaltspunkte für den jeweiligen EinÁuss der Persönlichkeit der Klienten, der des Coachs oder des Matchings zwischen den Persönlichkeiten von Klient und Coach gefunden. Ein wichtiger Unterschied unserer Forschung zu einigen früheren Publikationen ist, dass unsere signiÁakanten Ergebnisse von Prädiktorvariablen herrühren, die sowohl von den Klienten als auch von den Coachs bewertet wurden. Das bedeutet, dass die Ergebnisse weniger anfällig auf eine Methodenverzerrung sind (Meade, Watson & Kroustalis, 2007). Wir haben bei Klient und Coach einen signiÁakanten Übereinstimmungsgrad in der wahrgenommenen Effektivität des Coachings festgestellt.

Wie kann nun jedes dieser »aktiven Elemente« in realen Coaching-Gesprächen angewendet werden?

Die Stärke der Coaching-Beziehung oder therapeutischen Allianz zwischen Klient und Coach ist der stärkste Prädiktor für Coaching-Ergebnisse. Es ist also entscheidend, Zeit für den Aufbau einer stabilen Beziehung zu einem Klienten aufzuwenden, wenn Coaching erfolgreich und wirksam sein soll, und so wird es von Coach und Klient gleichermaßen empfunden. Unsere Studie deutet insbesondere darauf hin, dass es wichtig ist, einen auf die Aufgabe fokussierten Bezug mit klaren und erreichbaren Zielen aufzubauen, da dies noch besser zu guten Resultaten führt als eine bloße Konzentration auf die Entwicklung einer engen Beziehung oder Bindung. Auf praktischer Ebene bedeutet dies, dass es für Coachs wichtig ist, im Tandem aufgaben- oder zielorientiert mit ihren Klienten zu arbeiten. Das gibt dem Coaching-Gespräch eine klare, handlungsorientierte Richtung und erleichtert die Stärkung der Beziehung zwischen den beiden Parteien.

Ein weiterer wichtiger Prädiktor für wirksames Coaching ist, in welchem Ausmaß die Klienten sich selbst motivieren, ihre Selbstwirksamkeit oder, wenn man so will, ihre Ich-Stärke oder ihr Selbstvertrauen stärken können. Wenn diese Erkenntnis in einen Zusammenhang mit der ersten gesetzt wird (zur Bedeutung einer stabilen Coaching-Beziehung), könnte dies darauf hindeuten, dass eine gut funktionierende Coaching-Beziehung auch dabei helfen kann, die Selbstmotivation des Klienten anzustoßen und über die Zeit hinweg aufrechtzuerhalten. Gesetzte Ziele zu verwirklichen, könnte zweifellos langfristig die Ich-Stärke erhöhen und die Eigendynamik unterstützen. Dies wiederum könnte sich direkt auf die persönliche und berufliche Weiterentwicklung auswirken.

Der EinÁuss der Persönlichkeitsstruktur auf die Effektivität von Coaching hat viel weniger Gewicht als erwartet und als bisherige Untersuchungen angeben. Zudem scheint das Matching auf der Basis von Persönlichkeitspräferenzen keine deutliche Verbesserung der Wirksamkeit von Coaching zu bewirken. Unserer Ansicht nach ist es unter Umständen wichtiger, sich bei der Auswahl des Coachs auf QualiÁkationen, Akkreditierung und Supervisionserfahrung zu konzentrieren anstatt auf das Matching von Klient und Coach.

Unser letzter Punkt führt uns zurück zur Bedeutung der Coaching-Beziehung. Wir haben festgestellt, dass eine effektive Coaching-Beziehung in den Augen aller am Coaching-Prozess Beteiligten reale und beobachtbare Auswirkungen hat. Es gibt tatsächlich eine Übereinstimmung zwischen den vom Klienten, Coach und Kostenträger berichteten Ergebnissen, was nahelegt, dass sie in dem Verfahren jeweils ähnliche Vorteile sehen. Dieser Befund unterstreicht den Wert des Führungskräfte-Coachings als hoch wirksame Entwicklungsmaßnahme.

Wie sieht wirksames Coaching in der Praxis aus?

Zum Abschluss möchten wir eine Fallstudie vorstellen, die einige der »aktiven Elemente« effektiven Coachings greifbar macht. Als Teil unserer Studie boten wir den teilnehmenden Coachs einen vertraulichen und anonymen Einblick in ihre eigene Wirksamkeit als Coach. Eines dieser Gespräche fand mit einem Coach mit nur geringfügig unterdurchschnittlichen Effektivitätswerten statt. Seine Werte bei der Beziehung, insbesondere für die Dimension der Verbundenheit, waren jedoch erheblich niedriger und lagen fast 50 Prozent unterhalb des Durchschnitts. Dieses Muster traf auf alle seine Klienten zu. Bei weiteren Nachfragen stellte sich heraus, dass sich dieser Coach vorwiegend mit der Beseitigung von Störungen befasst.

Anders ausgedrückt: Er arbeitete mit leitenden Führungskräften, die eine letzte Chance bekamen, ihre Stelle zu behalten. Hierzu mussten sie Sitzungen bei ihm wahrnehmen und zeigen, dass sie sich verbessern konnten.

Die Arbeitsweise dieses Coachs und der Ton, in dem er seinen Klienten eine direkte Rückmeldung zu ihrer Leistung gab, waren hart und drastisch. Es war beinahe erstaunlich, dass sich seine Effektivitätswerte trotz allem um den Durchschnitt herum bewegten. Das lässt sich vermutlich am besten mit dem Umstand erklären, dass viele seiner Klienten es tatsächlich schafften, ihre Stelle durch die produktive Arbeit mit diesem Coach zu behalten.

Das restliche Gespräch drehte sich um die Frage, ob es möglich sei, Klienten zu coachen, die derart mit dem Rücken an der Wand stehen, und zugleich die Verbindung aufrechtzuerhalten oder zu stärken. Anders gesagt: Wäre es dem Coach möglich, das gleiche Feedback in einer Art und Weise zu geben, die die Beziehung tatsächlich stärkt? Der Coach könnte beispielsweise gleichzeitig Herzlichkeit oder Empathie zeigen. Oder er könnte dem Klienten nachdrücklich versichern, dass er als Coach wirklich auf der Seite des Klienten steht und nur versucht, ihm auch unter schwierigen Bedingungen dabei zu helfen, zu lernen und zu wachsen.

Genau das haben diese und ähnliche Studien gezeigt. Der beste Prädiktor für die Wirksamkeit der Coaching-Beziehung – auch im objektiven Sinne – ist, für wie stark der Klient sie hält. Darüber hinaus ist es auch ein guter Prädiktor für das Coaching-Ergebnis, wie der Coach selbst die Stärke der Beziehung beurteilt. Wir können die drei Merkmale der Messung des »Arbeitsbündnisses« wie folgt in aller Kürze zusammenfassen:

Im Coaching zählt es sich aus, wenn wir die Beziehung so stark wie möglich machen, indem wir zu einem Einvernehmen hinsichtlich unserer Arbeitsweise und der zu erreichenden Ziele gelangen und indem wir die Verbindung zum Klienten so weit wie möglich stärken – damit es zwischen den beiden »klick« macht und die Chemie stimmt.

Abschließend hoffen wir, dass dieser Beitrag einen Einblick in den gegenwärtigen Stand des Coachings und insbesondere in den Berufszweig des Führungskräfte-Coachings gewährt. Unser Ziel war es, das Neueste aus der Ergebnisforschung zu Coaching, einschließlich unserer eigenen jüngsten Studie, zusammenzufassen, die sich hin zu einer beweiskräftigeren Evidenzbasis für die Effektivität von Coaching bewegt. Hierbei haben wir Belege für die zentrale Bedeutung der Qualität der Arbeitsbeziehung, wie sie vom Standpunkt sowohl des Klienten als auch des Coachs gesehen wird, sowie für die Bedeutung der allgemeinen Selbstwirksamkeit des in die Coaching-Beziehung eintretenden Klienten gefunden. Auch haben wir darauf hingewiesen, dass Persönlichkeitsfaktoren und Persönlichkeitsmatching als Prädiktoren für den Erfolg von Führungskräfte-Coaching wahrscheinlich eine geringere Rolle spielen. Das sind Ergebnisse von großer Bedeutung, die – so hoffen wir – den Berufsstand und die Entscheidungen, die bei der Einstellung, dem Ent-

wicklungsprozess, dem Personaleinsatz und dem Matching von Führungskräfte-Coachs getroffen werden, sowie das Berufsfeld von Coaching insgesamt weiterbringen können.

Literatur

- Baron, Louis, & Morin, Lucie (2012). The working alliance in executive coaching: Its impact on outcomes and how coaches can influence it. In: Erik de Haan & Charlotte Sills (Hrsg.), *Coaching relationships. The relational coaching Àeld book* (S. 213–226). Faringdon: Libri.
- Berglas, Steven (2002). The very real dangers of executive coaching. *Harvard Business Review*, 80(6), 86–92. Bono, Joyce E., Purvanova, Radostina K., Towler, Annette J., & Peterson, David B. (2009). A survey of executive coaching. *Personnel Psychology*, 62(2), 361–404.
- Bowles, Stephen V., Cunningham, Christopher J. L., De La Rosa, Gabriel M., & Picano, James J. (2007). Coaching leaders in middle and executive management: Goals, performance, buy-in. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(5), 388–408.
- Boyce, Lisa A., Jackson, R. Jeffrey, & Neal, Laura J. (2010). Building successful leadership coaching relationships: Examining impact of matching criteria in a leadership coaching program. *Journal of Management Development*, 29(10), 914–931.
- Digman, John M. (1990). Personality structure: Emergence of the Five Factor Model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417–440.
- Evers, Will J. G., Brouwers, André, & Tomic, Welko (2006). A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 174–182.
- Grant, Anthony M., Curtayne, Linley, & Burton, Geraldine (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396–407.
- Grant, Anthony M., Green, L. Suzy, & Rynsaardt, Josephine (2010). Developmental coaching for high school teachers: Executive coaching goes to school. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 62(3), 151–168.
- Grant, Anthony M., Passmore, Jonathan, Cavanagh, Michael J., & Parker, Helen M. (2010). The state of play in coaching. *International Review of Industrial & Organizational Psychology*, 25, 125–168.
- Haan, Erik de (2008). *Relational Coaching – Journeys towards Mastering One-to-One Learning*. Chichester: Wiley.
- Haan, Erik de, & Burger, Yvonne (2005). *Coaching with Colleagues: An Action Guide for One-to-One Learning*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Haan, Erik de, Culpin, Vicki, & Curd, Judy (2011). Executive coaching in practice: What determines helpfulness for clients of coaching? *Personnel Review*, 40(1), 24–44.
- Haan, Erik de, & Duckworth, Anna (2013). Signalling a new trend in coaching outcome research. *International Coaching Psychology Review*, 8(1), 6–20.

- Haan, Erik de, Duckworth, Anna, Birch, David, & Jones, Claire (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 40–57.
- Haan, Erik de, & Page, Nadine (2013a). Outcome report: Conversations are key to results. *Coaching at Work*, 8(4), 10–13.
- Haan, Erik de, & Page, Nadine (2013b). Making it count. *Training Journal*, August, 66–69.
- Horvath, Adam O., & Greenberg, L. (1986). The development of the Working Alliance Inventory. In: Leslie S. Greenberg & William M. Pinsof (Hrsg.), *Psychotherapeutic Processes: A Research Handbook* (S. 529–556). New York: Guilford.
- Jarvis, Jessica (2004). *Coaching and Buying Coaching Services*. London: CIPD.
- Jones, Rebecca J., Woods, Stephen A., & Guillaume, Yves (2014). A meta-analysis of the effectiveness of executive coaching at improving work-based performance and moderators of coaching effectiveness. Vortrag gehalten an der British Psychological Society Division of Occupational Psychology Annual Conference, Brighton.
- Meade, Adam W., Watson, Aaron M., & Kroustalis, Christina M. (2007). Assessing common methods bias in organizational research. Vortrag gehalten am 22. Annual Meeting der Society for Industrial and Organizational Psychology, New York.
- Myers, Isabel Briggs, McCauley, Mary H., Quenk, Naomi L., & Hammer, Allen L. (1998). *MBTI Manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Olivero, Gerald, Bane, K. Denise, & Kopelman, Richard E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26(4), 461–469.
- Perkins, Robert D. (2009). How executive coaching can change leader behaviour and improve meeting effectiveness: An exploratory study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(4), 298–318.
- Peterson, David B. (1993). Measuring change: A psychometric approach to evaluating individual coaching outcomes. Vortrag gehalten am 8. Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco.
- Schwarzer, Ralf, Mueller, John, & Greenglass, Esther (1999). Assessed of perceived self-efficacy on the internet: Data collection in cyberspace. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*, 12(2), 145–161.
- Scoular, Anne, & Linley, P. Alex (2006). Coaching, goal-setting and personality type. What matters? *The Coaching Psychologist*, 2(1), 9–11.
- Shadish, William R., Navarro, Ana M., Matt, Georg E., & Phillips, Glenn (2000). The effects of psychological therapies under clinically representative conditions: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 126(4), 512–529.
- Sherman, Stratford, & Freas, Alyssa (2004). The Wild West of executive coaching. *Harvard Business Review*, 82(11), 82–90.
- Smither, James W., London, Manuel, Flautt, Raymond, Vargas, Yvette, & Kucine, Ivy (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56(1), 23–44.
- Stewart, Lorna J., Palmer, Stephen, Wilkin, Helen, & Kerrin, Maire (2008). The influence of character: Does personality impact coaching success? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 6(1), 32–43.

- Stiles, William B., Barkham, Michael, Mellor-Clark, John, & Connell, Janice (2008). Effectiveness of cognitive-behavioural, person-centred, and psychodynamic therapies in UK primary care routine practice: Replication in a larger sample. *Psychological Medicine*, 38(5), 677–688.
- Sue-Chan, Christina, & Latham, Gary P. (2004). The relative effectiveness of external, peer and self-coaches. *Applied Psychology*, 53(2), 260–278.
- Thach, Elizabeth C. (2002). The impact of executive coaching and 360° feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(4), 205–214.
- Theeboom, Tim, Beersma, Blanca, & van Vianen, Annelies E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18.
- Wampold, Bruce E. (2001). *The Great Psychotherapy Debate: Models, Methods and Findings*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Über die Autoren

Erik de Haan is organisation development consultant, executive coach and supervisor. He is the Director of the Ashridge Centre for Coaching and programme leader of the Ashridge Master's (MSc) in Executive Coaching, and the Ashridge Postgraduate Certificate in Advanced Coaching and O.D. Supervision. Erik is also Professor of Organisation Development and Coaching at the VU University of Amsterdam. He has written more than a hundred-and-fifty articles and ten books in different languages, among which are *Fearless Consulting* (2006), *Coaching with Colleagues* (2004; with Yvonne Burger), *Relational Coaching* (2008), *Supervision in Action* (2011), *Behind Closed Doors* (2013) and *The Leadership Shadow* (2015). E-Mail: erik.dehaan@ashridge.org.uk

Nadine Page ist Forschungsstipendiatin der Ashridge Business School, Berkhamsted/Großbritannien E-Mail: nadine.page@ashridge.org.uk