

**Prof. Dr. Christiane Schiersmann**

Keynote, 14. Juni 2016

**Was wirkt eigentlich in der Beratung?  
Auf dem Weg zu einer allgemeinen Beratungstheorie**

Einleitend wird das Verständnis von Coaching als einem speziellen Beratungsformat vorgestellt und ein Vergleich zwischen den Interventionsformen Beratung und Psychotherapie skizziert, da im Folgenden auch auf Ergebnisse der Psychotherapieforschung zurückgegriffen wird.

Während sich die Beratung (und Therapie) bislang weitgehend an sog. „Schulen“ (z.B. personenzentriert, systemisch, lösungsorientiert) mit spezifischen Gesprächsstilen bzw. Interventionsmethoden orientierten, zeigen die Forschungsergebnisse, dass unterschiedliche Therapiekonzepte zu vergleichbaren Ergebnissen führen und die eingesetzten Methoden nur zu einem sehr geringen Teil die Ergebnisse erklären. Dies legt die Suche nach allgemeineren Wirkfaktoren nahe. Hierzu sind in den letzten Jahrzehnten verschiedene Modelle vorgelegt worden. Einige davon werden skizziert. Ausführlicher eingegangen wird auf ein eigenes Modell, das mit der Problemlösepsychologie und ihrem Phasenmodell sowie der Theorie der Selbstorganisation mit den daraus abgeleiteten Wirkprinzipien zwei (metatheoretische) Prozessmodelle miteinander verknüpft. So kann es gelingen, aufgabenbezogene und sozialbezogene Wirkfaktoren miteinander zu verbinden und damit den spezifischen Anforderungen der Gestaltung von Beratung gerecht zu werden. Eine solche Orientierung ermöglicht es Praktikern, verschiedene Beratungsmethoden theoriebezogen miteinander zu kombinieren.

Abschließend werden darauf bezogenen Anforderungen an die Coaching- bzw. Beratungsforschung formuliert, die sowohl die Input-, Prozess-, Output- und Outcome- Dimensionen umfassen sollte. Die Herausforderung besteht vor allem darin, die Interaktionsprozesse zwischen Beratenden und Ratsuchenden und nicht nur die Interventionen des Beraters oder die Erfahrungen des Ratsuchenden isoliert zu betrachten.



### **Ausgewählte Literatur**

- Schiersmann C., Maier-Gutheil, C. & Weber, P. (2016). *Beratungsforschung im Kontext von Bildung, Beruf und Beschäftigung*. In: Tippelt, R., Schmidt-Hertha, B. (Hrsg.) (2016). *Handbuch der Bildungsforschung*. Wiesbaden: VS
- Schiersmann, C., Friesenhahn, J., & Wahl, A. (2015). *Synergetisch beraten im beruflichen Kontext. Selbstorganisation sichtbar machen*. Göttingen: Hogrefe.
- Schiersmann, C., & Thiel, H.-U. (2014). *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen* (4. überarb. u. aktual. Aufl.). Wiesbaden: VS.
- Schiersmann, C., & Weber, P. (Hrsg.) (2013): *Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Eckpunkte und Erprobung eines integrierten Qualitätskonzepts*. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Schiersmann, C., & Thiel, H.-U. (2012). Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – eine Theorie jenseits von „Schulen“ und „Formaten“. In dies. (Hrsg.), *Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen. Empirische Studien zur Beratung von Personen und Organisationen auf der Basis der Synergetik* (S. 14–78). Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.

### **Angaben zur Person**

Seit 1990 Professorin für Weiterbildung und Beratung am Institut für Bildungswissenschaft der Universität Heidelberg. Aktuelle Schwerpunkte in Forschung und Lehre: Analyse und Gestaltung der Beratung von Personen, Teams und Organisationen, Strategien und Instrumente der Kompetenzerfassung von Beratern und Weiterbildnern, Qualitätsmanagement

Leiterin des berufsbegleitenden Masterstudiengangs „Berufs- und organisationsbezogene Beratungswissenschaft“, Koordinatorin des europäischen Netzwerks von Beratungsstudiengängen „Network for Innovation in Career Guidance and Counselling in Europe“ (NICE), stellvertretende Vorsitzende des Nationalen Forums Beratung (nfb) (2009 – 2015), Vice-President des Netzwerks Europäischer Beratungsforscher/innen „European Society for Vocational Designing and Career Counseling“ (ESVDC)

**Dr. Carol Kauffman, Assistant Professor**

Keynote, 14. Juni 2016

**Having Impact and Quality using Positive Psychology  
in your Coaching**

Positive Psychology is a body of scientific research and theory that can support the profession of coaching. We will explore four steps to putting positive psychology to use to increase the impact and quality of our coaching practices.

These four steps help us funnel and organize this body of research into how we can intervene when working with individuals and organizations. We'll review the theory, research and application illustrating with case studies working with C-level leaders who need to create the conditions for optimal performance and well being for themselves and their followers.

After reviewing the basic definition and orientation of positive psychology, we'll explore a pathway through which we can approach clients and find alternate ways to increase their self awareness and capacity for more informed and effective choices.

The four steps explore how we can

1. Reverse the focus on ourselves, others, the world and harness this mindset.
2. Focus on strengths, develop this type of language and use it to increase capacities of individuals and teams and link this to the GROW model of coaching.
3. Develop Positive Emotional Intelligence, understand the main theories, what positive emotions can create and also when positive emotion is a liability.
4. Explore how to access Flow states by building cognitive hope and increasing agency.

I will then describe how these can work together to create a positive upward spiral of performance and engagement.

**References**

Govindji, R., & Linley, P. A. (2007). Strengths use, self-concordance and well-being: Implications for strengths coaching and coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 143--153.

[http://taos.publishpath.com/Websites/taos/images/ResourcesManuscripts/Stelter\\_2007\\_Coaching\\_Pers\\_and\\_soc\\_meaning-making.pdf#page=31](http://taos.publishpath.com/Websites/taos/images/ResourcesManuscripts/Stelter_2007_Coaching_Pers_and_soc_meaning-making.pdf#page=31)

Kauffman C, Joseph S and Scoular A, (2015) Leadership Coaching and Positive Psychology, Chapter in the Handbook of Positive Psychology in Practice, 2nd edition, Stephen Joseph (Ed.) Wiley Press

**4. Internationaler Coaching-Kongress**  
**Coaching meets Research**  
**Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching**  
14./15. Juni 2016, Olten, Schweiz  
[www.coaching-meets-research.ch](http://www.coaching-meets-research.ch)



Kauffman C & Hodgetts (2015) Model Agility: Coaching Agility and Four Perspectives on a Case Study, Journal of Consulting Psychology, APA .

Kauffman, C. (2006). Positive psychology: The science at the heart of coaching. Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients, 219-253.  
<http://lindadenton.com/wp-content/uploads/2014/07/PositivePsychology.Coaching.pdf>

Sin, N. L., & Lyubomirsky, S. (2009). Enhancing well-being and alleviating depressive symptoms with positive psychology interventions: A practice-friendly meta-analysis. Journal of clinical psychology, 65(5), 467-487.

Sheldon, K. M., Kashdan, T. B., & Steger, M. F. (Eds.). (2011). Designing positive psychology: Taking stock and moving forward. Oxford University Press.

### **Bio**

For the past 25 years Dr. Kauffman has taught at Harvard Medical School where she is an Assistant Professor and the Founder/Executive Director of the Institute of Coaching. She is also the Director of Faculty Coach Training at Massachusetts General Hospital. In 2009 she received a \$ 2,000,000 award to create the Institute. She launched the Institute's Professional Association, the Annual Coaching in Leadership and Healthcare Conference at Harvard Medical School.

Carol is a leadership coach with over 25 years experience specializing in CEOs and Scientists to develop their skills, identities and strategies to step into more effective and transformative leadership. She develops and delivers programs teaching leaders to develop coaching skills. She is also the Chief Supervisor at Meyler Campbell, a UK business coach training programme.



**Dr. Michael Loebbert**

Keynote, 15. Juni 2016

**Erfolgsfaktoren – Wirkung, Qualität und Evaluation aus handlungstheoretischer Sicht. Vier Thesen und drei Schlussfolgerungen.**

### Thesen

1. Wirkung im Coaching ist, was Klienten und Klientinnen in ihrer erfolgreichen Selbststeuerung hilft. Aus handlungstheoretischer Sicht geht es daher bei der Frage nach der Wirkung von Coaching um die Steuerung von Erfolgsfaktoren für Coaching bzw. für Coaching-Interventionen für den Erfolg des Klienten und der Klientin durch die coachende Person.
2. Die psychologische oder sozialwissenschaftliche Konzeptionalisierung von Wirkfaktoren *informiert* praktisch tätige Coaches über *mögliche* Zusammenhänge ihres Beratungshandelns mit der Verbesserung der Handlungssteuerung von Klienten und Klientinnen. Es geht um Hypothesenbildung: das vorgestellte Ergebnis bestimmt den Fall und die Regel (pragmatisch: „Abduktion“).
3. Aus Sicht beraterischer Handlungstheorie haben sich drei Perspektiven der Steuerung für die coachende Person bewährt:
  - 1) der konkrete Beratungsprozess – Ergebnisziele als Erfolgsfaktoren,
  - 2) organisationale Kontextualisierung – Design als Erfolgsfaktor und
  - 3) Steuerung der konkreten Intervention selbst – Methoden und Werkzeuge.
4. Erfolg und Wirkung wird darin im Erleben – Erlebnisperspektive – der Beteiligten von den Beteiligten (der Stakeholders und der coachenden Person selbst) als Wirkung konstruiert. Die Art der Steuerung der Erfolgsfaktoren wird als Qualität erlebt. Die Beschreibung von Resultaten, die im Coaching System einen Unterschied fürs Handeln machen, wird als Evaluation realisiert.

### Schlussfolgerungen

1. Erfolgsfaktoren und damit Wirkung, Qualität und Evaluation werden in der *Coaching Interaktion der Beteiligten* je und je spezifisch konstruiert und modelliert. Coaches und Berater/innen sollten diesen passend zum Anliegen ihrer Klienten und Kundinnen steuern können. Diese Kompetenz ist zentral für Weiterbildung und Qualitätsmanagement von Coaching und Beratung.
2. In der Praxis braucht es dafür die Einführung des „zweiten Beobachters“ als Kompetenz von Coaches ihre Prozesssteuerung zu reflektieren und auch von Personen, welche im Beratungssystem diesen Unterschied markieren (können): Beraten Beraten, Coaching- und Beratungs-Supervision.
3. Aus diesem Zusammenspiel beraterischer Handlungstheorie (Coaching-Theorie) und



sozialwissenschaftlicher Handlungskonzepte lässt sich Umfang und auch Reichweite einer Coaching Wissenschaft formulieren. Die brauchen wir für Ausbildung, Supervision und Praxis dringend. – Darin sind wissenschaftlich robuste Konzepte von Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching inbegriffen.

### Literatur

- Loebbert, M. (2016). Wie Supervision gelingt. Coaching für helfende Berufe. Wiesbaden: Springer.
- Loebbert, M. (2015). Coaching Theorie. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Loebbert, M. (2015). Besser Beraten - Konzepte und Leistungen für Beraten zweiter Ordnung. White Paper. [http://www.mloebbert.com/de/d\\_publications.html](http://www.mloebbert.com/de/d_publications.html). Zugegriffen 15. Mai. 2016.
- Wegener, R. (2015). Veränderungsprozesse im Coaching. Eine auf der Erlebnisperspektive basierte Rekonstruktion der Entstehung funktionaler Deutungs- und Handlungsmuster. In Geißler, H. & Wegener R. (Hg.). Bewertung von Coaching-Prozessen. Wiesbaden Springer. S. 325-352.

### Angaben zur Person

**Dr. Michael Loebbert** dient als Executive Coach, Supervisor und Organisationsberater für Beratungsprojekte und Beratungsunternehmen (Coaching Programme, Supervision und Einführung von Peer Supervision, kritische Situationen in Beratungsprojekten). An der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW fungiert er als Programmleiter und Dozent der Coaching-Studies, Master of Advanced Studies FHNW in Coaching, mit den Schwerpunkten Curriculum-Entwicklung, Executive Coaching und Supervision.



**Dr. David B. Peterson**

Keynote, 15. Juni 2016

**Executive Coaching: An Organizational Perspective on Impact, Quality and Evaluation**

David presents a step-by-step process that organizations can use to design, build, and evaluate high-quality coaching programs. In addition to providing valuable information for those who manage organizational coaching programs or teams of executive coaches, executive coaches who attend will gain a better understanding of how they can add greater strategic value to organizations and their leaders.

David walks participants through a set of questions to:

- identify the best participants for coaching, based on the organization's strategy and leadership talent,
- select the most suitable coaches for the need,
- design the appropriate coaching process and programs to ensure the greatest value,
- evaluate the effectiveness and impact of the coaching itself.

Participants in this session will also explore:

- how coaching fits as part of the organization's overall talent development strategy,
- how to support a culture of coaching and development, and
- how to market and build the brand value of coaching as a strategic leadership development resource.

**References**

- Bono, J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J., & Peterson, D. B. (2009). A survey of executive coaching practices. *Personnel Psychology*, *62*, 361-404.
- Passmore, J., Peterson, D. B., & Freire, T. (Eds.). (2013). *Wiley-Blackwell handbook of psychology of coaching and mentoring*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Peterson, D. B. (2006). People are complex and the world is messy: A behavior-based approach to executive coaching. In D. R. Stober & A. M. Grant (Eds.), *Evidence-based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients* (pp. 51-76). Hoboken, NJ: Wiley.
- Peterson, D. B. (2007). Executive coaching in a cross-cultural context. *Consulting Psychology Journal*, *59*(4), 261-271.
- Peterson, D. B. (2009). Does your coach give you value for your money? *Harvard Business Review*, *87*(1), 94.
- Peterson, D. B. (2010). Executive coaching: A critical review and recommendations for advancing the practice. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology: Vol. 2. Selecting and developing members of the organization* (pp. 527-566). Washington, DC: American Psychological Association.

**4. Internationaler Coaching-Kongress**  
**Coaching meets Research**  
**Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching**  
 14./15. Juni 2016, Olten, Schweiz  
[www.coaching-meets-research.ch](http://www.coaching-meets-research.ch)



- Peterson, D. B. (2010). Good to great coaching: Accelerating the journey. In G. Hernez-Broome & L. A. Boyce (Eds.), *Advancing executive coaching: Setting the course for successful leadership coaching* (pp. 83-102). San Francisco: Jossey-Bass.
- Peterson, D. B., & Hicks, M. D. (1995). *Development FIRST: Strategies for self-development*. Minneapolis, MN: Personnel Decisions International.
- Peterson, D. B., & Hicks, M. D. (1996). *Leader as coach: Strategies for coaching and developing others*. Minneapolis, MN: Personnel Decisions International.
- Peterson, D. B., & Kraiger, K. (2004). A practical guide to evaluating coaching: Translating state-of-the-art techniques to the real world. In J. E. Edwards, J. C. Scott, & N. S. Raju, (Eds.), *The human resources program evaluation handbook* (pp. 262-282). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Peterson, D. B., & Millier, J. (2005). The alchemy of coaching: "You're good Jennifer, but you could be *really* good." *Consulting Psychology Journal*, 57(1), 14-40.

### David B. Peterson, PhD

David joined Google in 2011 as Director of Executive Coaching and Leadership. He coaches senior leaders, manages Google's network of external and internal coaches, and supports leadership, learning, and executive development initiatives at Google.

Before joining Google, David served as leader of world-wide coaching services for PDI Ninth House. In addition to coaching top leaders in organizations such as Salesforce, Sandisk, Microsoft, Hewlett-Packard, Target, Wal-Mart, Shell, Genentech, Mayo Clinic, Harvard, and Stanford University, he provided consultation and thought leadership on how to design and manage organizational coaching programs, how to develop high potential leaders and critical talent, and how to accelerate learning and leadership development at all levels.

David has published dozens of articles and chapters on coaching, is co-author of *Development FIRST: Strategies for Self-Development* and *Leader as Coach*, with close to a million copies in print, and co-editor of the *Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring*.

He earned his PhD in Counseling and Industrial/Organizational Psychology at the University of Minnesota. He is a Fellow of the American Psychological Association, the Society of Consulting Psychology, the Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP), and the Harvard Institute of Coaching. His awards include the RHR International Award for Excellence in Consultation (Society of Consulting Psychology), the Outstanding Achievement Award (California Psychological Association), and the Vision of Excellence Award (Harvard Institute of Coaching).

Vikki Brock's history of coaching (2008, 2012) names David as one of the primary influencers in the field, both for his early influence on the emergence of executive coaching and for continuing to shape the field as someone "on the cutting edge of the profession, doing and saying surprising and thought-provoking things."

David lives in San Francisco with his wife, Alexis Shoemate, and two adorable Tibetan Terriers named Pinot and Cab.



Beatrice Conrad



Hansjürg Lusti



Claudia Seefeldt

Themenlab "Wirksames Coaching in Organisationen",  
15. Juni 2016

### **Wirkung = Resultat einer Ursache?**

Kündigung des Coachees = Resultat von Coaching?  
Wo finden wir Ursachen für das Resultat, beim Coachee?  
In der Organisation? Bei Auftraggebenden? Beim Coach?  
Kritische neugierige Evaluation im Dreiecksverhältnis C-A-C

### **Bezug zum Themenstrang "Wirkung"**

Wirkung als Faktor ist aus unserer Sicht einer der meist diskutierten Legitimationsfragen im verordneten Coaching. Organisation, Führung, Team und Individuum treffen hier mit ihren unterschiedlichsten Erwartungen aufeinander. Welche erwünschte Wirkung ist nun 'Die Richtige'?

### **Projekt-Angaben**

Coachingverständnis: Das zugrundeliegende BeraterInnen Verständnis unserer Arbeit ist die systemische Grundhaltung, mitgeprägt durch ressourcen- und lösungsorientierte Beratungsmodelle, Kurzzeitherapie und Batesons systemtheoretische Ansätze in Kommunikations-, Erkenntnis-, und Lerntheorie sowie Luhmans Blick auf die Organisation.

Projektangabe: Auf Grund unserer getrennt erlebten, jedoch ähnlichen Erfahrungen (drei Coaches) suchen wir unsere Erkenntnisse zu analysieren und eine gemeinsame Perspektive und Positionierung in unserer professionellen Haltung zu erarbeiten. Wirkung gleich Resultat einer Ursache, was verursacht welches Resultat?

Ausgangslage für diese Suche ist die Erfahrung von bisher sieben Coachings auf Führungsebene, bei denen das Resultat jeweils die Kündigung des Coachees war. Aufträge an den Coach waren dabei Fragestellungen, im Führungsverhalten und/oder der Leistung des Coachees zu arbeiten. Alle waren durch Anraten oder im Auftrag vom nächsthöheren Vorgesetzten erfolgt. Selten waren konflikthafte Themen der Auslöser für den Coachingauftrag. Unterstützungsideen und Bewältigungsstrategien standen dabei im Vordergrund. Die Häufung der Kündigungen der Coachees, der 'unausweichliche Schluss', mit dem die Coachings endeten, liess uns als Coach aufmerken.

Läuft hier was schief? Kann es sein, das Führungskräfte kündigen, wenn sie reflektieren? Zweierlei Betonung beim Lesen des Satzes!

In unseren Überlegungen kam die Arbeitswelt ins Blickfeld, die Kultur der Organisation, darin die Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, die Hierarchie(-Machtthematik), das Menschenbild beim Führen, die Bereitschaft von Vorgesetzten der Vorgesetzten in von ihnen verordnete Prozesse verantwortlich einzusteigen.



UND unsere Irritation, dass selbstkritische, kommunikativ starke, reflektierte Vorgesetzte häufig, aus unserer Sicht, den Weg wählen, das Unternehmen zu verlassen.

Hier stellt sich uns die Frage: Wirkung gleich Resultat welcher Ursache?

Als Coach haben wir die Haltung (und den Anspruch) alle konstruierten Wirklichkeiten loszulassen und uns dem Gegenüber und seinen Themen mit grösstmöglicher Offenheit zuzuwenden. Dies bedingt ein bewusstes Auseinandersetzen mit unseren eigenen Unsicherheiten, die jede Begegnung mit sich bringt. wie auch die Bewusstheit über die eigene Haltung und Positionierung.

Aus diesen Überlegungen stellen sich uns folgende Fragen:

Organisation möchte gute Führungskraft halten: Wirkung=Kündigung, Ursache?

Auftraggeber vertritt Organisation und braucht gute Führungskräfte/Mitarbeitende : Wirkung=Kündigung, Ursache?

Führungskraft sucht positive Bestätigung für Arbeit und möchte sich entwickeln :

Wirkung=Kündigung, Ursache?

Coach begleitet Reflektionsprozess des Coachees, lädt ihn ein, sich auf sich einzulassen um nächste Schritt für sich selbst zu definieren : Wirkung=Kündigung, Ursache?

Vermuteter Projektstand bis Juni 2016

Vertiefte Analyse durch Vergleichen der Fälle (und ggf. zukünftiger) mit Fakten und Wahrnehmungen, um diese zueinander in Relation zu setzen. Kritische Diskussion und Lösungsansätze für Coaches, um diese Fragestellung ggf. entsprechenden Faktoren zuordnen zu können. Das heisst auch Erkenntnisgewinn für Coachings mit diesen Fragestellungen und diesen 'unerwarteten' und zumindest von der Organisation nicht gewünschten Resultaten.

Begründung der Relevanz für die Coaching-Praxis

Häufungen, wie wir sie im letzten Jahr erlebt haben, besprechbar zu machen, auf Bedeutung und ggf. gesellschaftliche Veränderung hin zu überprüfen und für Coaches eine Plattform zu bieten, sich zu diesem Thema auszutauschen. Ebenso vielleicht entstehende Fragestellungen zur Neutralität oder zu den eigenen Erfolgsbildern zu überprüfen. Umgang mit 'Nichterfüllen' der gewünschten Resultate für die Organisation, des Auftraggebers sowie der Coachees auf Wirkung des eigenen Beraterischen Verhaltens hin zu überprüfen und bewusst zu machen.

### **Ausführung zum Inhalt des Beitrages**

Ergebnis der Vergleiche von Coachings mit Resultat der Kündigung der gecoachten Führungspersonen.

Gegenüberstellen der Organisationsformen, Kultur und Führung in den entsprechenden Coachings. Vergleichen der Faktoren, die zum Resultat Kündigung führen, inklusive Handlungsweise und Prozessgestaltung des Coachs.

Lösungsansätze und Optionen für den Coach aufzeigen, die in entsprechenden Coachings

Orientierung und Positionierung bieten und den Mut unterstützen, den Coachee in seinen Entscheidungen zu begleiten, mit dem Auftraggeber Wirkung zu evaluieren und 'die Organisation' mit dem Resultat und ihrer Entwicklung in Verbindung zu setzen.

Diskussion mit Teilnehmenden, Erfahrungsaustausch

### **Literatur**

- Die Lehrgeschichten von Milton Erickson  
An Beispielen seiner Arbeit den Umgang mit Ursache und Wirkung erläutern
- Multikulturelle systemische Praxis - A.v.Schlippe, M.El Hachimi.2013  
Hier: Diskussionsgrundlage für systemisches Handeln und Perspektivenvielfalt
- Coaching - von Eric Lippmann. 2009  
Hier: Grundlagenwerk um Theorie und Praxiserfahrung in einen Rahmen zu stellen

**4. Internationaler Coaching-Kongress**  
**Coaching meets Research**  
**Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching**  
14./15. Juni 2016, Olten, Schweiz  
[www.coaching-meets-research.ch](http://www.coaching-meets-research.ch)



- Systemische Therapie und Beratung - das grosse Lehrbuch -T.Levold, M.Wirsching. 2014  
Hier: Grundlagenwerk für beraterisches Handeln, Orientierung in der Diskussion zu den Coachings
- An der Freiheit des Anderen kommt keiner vorbei - R.K.Sprenger. 2013  
Diskussionsgrundlage für Arbeitswelten und Erklärungsversuche für Führung und Geführt werden

#### **Angaben zu den Personen**

**Beatrice Conrad**, institut für systemische impulse, entwicklung und führung gmbh (ISI)  
Mit-Geschäftsinhaberin und -Leitung, Beraterin für Organisationen, Führung und Teams, Coach, Supervisorin, Trainerin, Dozentin seit über 20 Jahren. Erfahrungen in Führung, Inhouse Beratung, Selbständigkeit als Beraterin in verschiedensten Professionalitäten.

**Hansjürg Lusti**, dipl. Psychologe iap, Organisationsberater, Supervisor, Systemtherapeut, Mitinhaber und Partner am ISI, langjährige Tätigkeit als Schulpsychologe im Kanton Zürich, dann selbständige Arbeit als systemischer Therapeut für Einzelne, Paare und Familien, ab 1995 Supervisor, Coach, Konfliktmoderator, Organisationsberater und Trainer in verschiedenen Arbeitsfeldern: Schule, Spitäler, Sozialwesen, Verwaltung, Privatwirtschaft.

**Claudia Seefeldt**, dipl. oec., Organisationsberaterin und Coach BSO, Supervisorin, Mitinhaberin und Partnerin am ISI, selbstständige Beraterin und Coach, Trainertätigkeit, betriebswirtschaftliche Erfahrung im In- und Ausland, Projektmanagement, Organisationsentwicklung, Schwerpunkte: Begleitung von Veränderungsprozessen in Organisationen und bei Einzelpersonen, Eltern- und Familiencoaching, Schulentwicklung.

**4. Internationaler Coaching-Kongress**  
**Coaching meets Research**  
**Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching**  
14./15. Juni 2016, Olten, Schweiz  
[www.coaching-meets-research.ch](http://www.coaching-meets-research.ch)



Prof. Dr.  
Wolfgang Eberling



Prof. Dr.  
Gery Bruederlin

Themenlab "Wirksame Interventionen",  
15. Juni 2016

**«Blended Coaching» mit dem Laufbahnkoffer HR**

Eine innovative Form der Lernbegleitung für  
HR-Professionals

**Bezug zum Themenstrang "Wirkung"**

Die Qualität der Weiterbildung wird durch das Bearbeiten eines persönlichen, berufsbezogenen Ziels schon im Verlauf der WB erfahrbar und damit signifikant erhöht. Zugleich erhält die Studiengangsleitung Feedback über Akzeptanz und Sinnhaftigkeit eines innovativen Dienstleistungs-Angebots.

**Projekt-Angaben**

Das Coaching erfolgt auf der Grundlage eines systemisch-lösungsorientierten Coaching-Verständnisses. Weiterbildung wird als ein wichtiger Bestandteil des Übergangs im Rahmen der Laufbahnentwicklung von HR-Professionals gesehen. Der Ansatz des "Blended Coaching" kombiniert die bekannte Präsenzform des Coachings (hier kollegiales Coaching) mit modernen internetbasierten Formen (e-Coaching) und greift damit moderne digitale Kommunikationsformen auf. Der Laufbahnkoffer ermöglicht eine Standortbestimmung und ein dynamisches Verfolgen der gesetzten Klienten-Ziele und unterstützt die zielbezogene Anwendung und Entwicklung der Klienten-Ressourcen (Prozessbegleitung und -monitoring).

**Ausführung zum Inhalt des Beitrages**

Berufliche Weiterbildung für HRM bedeutet für die Teilnehmenden ein hohes Mass an Unsicherheit und Instabilität. "Blended Coaching mit dem Laufbahnkoffer HR" unterstützt die Teilnehmenden systematisch in ihrer Orientierung und dem Gewinn von Handlungssicherheit. Tools des Laufbahnkoffers wie Standortbestimmung oder Stärken-Schwächenprofil werden in einem systematischen Coachingprozess der Abfolge von Präsenz- und virtuellem Coaching eingesetzt. - Der Beitrag referiert exemplarisch die Vorgehensweise und Erfahrungen mit der Wirksamkeit. Dabei wird auf aktuelle Untersuchungen zum E-Learning, Blended Learning und E-Coaching Bezug genommen. In der Praxis erweist sich aus Sicht der Referenten die passende Kombination unterschiedlicher Formate für Lernen und Coaching als wirkungsvoll.

**Literatur**

- Anthony, K. & Nagel, D. A.: A brave new world: coaching online. Coaching Today, 1, 33-37. 2012
- Boos, M. & Rack, O.: Gestaltung netzbasierter Kollaboration. Arbeiten und Lernen in Gruppen. In: D. Euler, S. Seufert(Hrsg.), E-Learning in Hochschulen und Bildungszentren (s. 281-298). München/Oldenbourg. 2005
- Clutterbuck, D. & Hussain, Z.: Virtual Coach, Virtual Mentor. Oxford Brooks: Information Age Publishing. 2010

**4. Internationaler Coaching-Kongress**  
**Coaching meets Research**  
**Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching**  
14./15. Juni 2016, Olten, Schweiz  
[www.coaching-meets-research.ch](http://www.coaching-meets-research.ch)



- Geissler, H. & Metz, M.: E-Coaching und Online-Beratung. Wiesbaden: Springer VS. 2012
- Geissler, H., Hasenbein, M. & Wegener, R.: (in review). E-coaching: Process and outcome evaluation of a blended coaching format.
- Kauffeld, S.: Nachhaltige Weiterbildung. Berlin-Heidelberg: Springer Verlag. 2010
- Kruse, P.: Next Practice. Erfolgreiches Management von Instabilität. Wiesbaden: Gabal management. 2004
- Ziemons, M.: Blended Business Coaching. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 19, 2, 217-225. 2012

#### **Angaben zu den Personen**

Prof.Dr. **Wolfgang Eberling**, FHNW Hochschule für Wirtschaft. Institut für Personalmanagement und Organisation, Leiter CAS Changemanagement und Dozent im MAS Coaching; langjährige Erfahrung als Business- und Executive Coach und mit Prozessmonitoring im Coaching.

Prof.Dr. **Gery Bruederlin**, FHNW Hochschule für Wirtschaft. Institut für Personalmanagement und Organisation, Leiter MAS HR-Management, langjährige Erfahrung als Führungskraft im Finanzsektor (u.a. Leiter HR bei einer Schweizer Grossbank)



Prof. Dr. Harald Geißler

Themenlab "Process-Research", 15. Juni 2016

### **The Grammar of Coaching**

We are used to talk coaching without knowing precisely what it essentially is. It seems sufficient to know that coaching refers to a coach-client relation, which is established to help clients to solve their problems or master their challenges on the basis of strict confidentiality. Sure, these features are important. But what do they mean in detail? And: How could we describe coaching in order to be able to decide whether a specific process is coaching and not training, counselling, selling, discussion or a small talk? And furthermore, how could we describe coaching to give students helpful advice how to learn coaching?

We can answer these questions, once we realize that language is in the center of coaching, - and particularly the pragmatic or pragma-linguistic features of language. Ludwig Wittgenstein called this feature "language games" and demonstrated that they are constituted and defined by specific social rules. On this conceptual basis we can state that coaching is a specific language game with particular social rules, and that these social rules constitute coaching as a specific communication genre in contrast to communication genres like counselling, training etc.

On this conceptual basis I have tried to decipher the 'social grammar of coaching' empirically. The first important insight of my qualitative research is that coaching processes consist of clusters and series of decisions, which coaches and clients must make cooperatively with regard to ten basic decision making dimensions. Furthermore, each of these dimensions offer a specific set of decision making options. These dimensions and options define the basic frame for decision making processes in coaching.

The second most important research result is that coaches and clients use this decision making frame quite differently. Because coaches use their decision making options to constitute and optimize a specific leadership style. It is determined by the paradox of giving directions for facilitating participation and self-directedness. This paradoxical leadership style can be found and analyzed on two levels of coaching processes. On the first of these two levels coaches refrain from giving advice and prefer decisions to facilitate clients to decide for helpful problem solving activities. This first level process must be managed by meta-communication, which takes place on a systemically superior process level. One of the most important tasks on this level is that coaches must present and explain the basic idea of coaching to be a helpful relation with a high aspiration of clients' participation and self-directedness. In a next step this concept must be implemented into the coaching process carefully.

With these features my research approach shows some unique specialities, which give impulse to compare it with the approach, which Eric de Haan and Adrian Myers have developed.



### **Previous research publication from this research**

- Harald Geißler (2016): Die Grammatik des Coachens - eine empirische Rekonstruktion. Wiesbaden: Springer (in print)
- Harald Geißler (2011): Empirische Rekonstruktion von Coachingprozessen. In: E.-M. Graf, Y. Aksu, I. Pick & S. Rettinger (Hrsg.): Beratung, Coaching, Supervision. S. 93-125. Wiesbaden: Springer
- Harald Geißler (2009): Die inhaltsanalytische „Vermessung“ von Coachingprozessen. In: B. Birgmeier (Hrsg.): Coachingwissen. S. 93-125. Wiesbaden: Springer

### **About Harald Geißler**

Harald is professor for vocational and management education at Helmut-Schmid-University in Hamburg. In the early 1990-ies he was the first in his discipline, who participated in the management based discourse about organizational learning and introduced this new concept into the educational sciences. Using this concept not only for theoretical discussions, but also in his organizational counselling practice he realized that coaching is of extreme importance for organizational development processes to facilitate successful and sustainable organizational learning processes. On this basis finally he explored the options, which modern media offer to enrich coaching processes and thereby to open new horizons for organizational development and learning.

[harald.geissler@hsu-hh.de](mailto:harald.geissler@hsu-hh.de)



Prof. Dr. Eva-Maria Graf

Themenlab "Qualität", 14. Juni 2016

**„Dann nehmen wir mal Fußball als Beispiel“ –  
Repräsentationen von Gender im Führungskräfte-  
Coaching**

Eine linguistische Sensibilisierung als Beitrag zur  
Qualitätssicherung im Coaching.

### **Bezug zum Themenstrang "Qualität"**

Im Coaching kommunizieren Männer und Frauen miteinander und konstruieren dabei für sich und ihr Gegenüber mittels ihrer Vorstellungen, Bilder und Ausdrucksweisen bestimmte *gendered identities*. (Wissen um) Gender als sozio-diskursive Entität stellt eine relevante Größe für Qualität im Coaching dar.

### **Projekt-Angaben**

Die Studie ist der diskursanalytischen Genderforschung zu Coaching zuzuordnen. Coaching wird dabei als professionelles Gespräch zwischen professionell handelnden Coaches und Klienten/innen verstanden, die als Rat- bzw. Unterstützung suchende Personen das helfende Gespräch in Anspruch nehmen (Graf 2015; Graf, Sator & Spranz-Fogasy 2015). Gender wird als sozio-kulturelles Phänomen verstanden, das von den Sprecher/innen (hier: Coach und Klient/in) innerhalb globaler, sozio-kultureller Normen und dominanten und nicht-dominanten Diskursen von Männlichkeit und Weiblichkeit mittels *gendered practices* lokal konstruiert wird (Butler 1990; Sunderland 2004; Lassen 2011). Führungskräfte-Coaching als professionelles Gespräch offenbart Realisierung und Zusammenspiel von *gendered practices* auf verschiedenen Ebenen wie etwa dass Coach und Klient/in im Hier und Jetzt der Gespräche ein bestimmtes soziales Geschlecht gestalten, dass die Erzählungen der Klient/innen die komplexe Beziehung zwischen ‚Gender – Diskurs – Organisation‘ reproduzieren oder dass Führungskräfte-Coaching als organisationelle Intervention stereotype Gender-Normen reproduziert. Die linguistischen Fragestellungen in diesem Zusammenhang lauten: 1) Welche Formen von *gendered identities* konstruieren und repräsentieren die Beteiligten im Führungskräfte-Coaching? 2) Welche Typen von Gender-Diskursen bilden sich in den Coaching-Gesprächen heraus? 3) Welche diskursiven Mittel verwenden Coach und Klient/in dafür? Die Studie basiert auf authentischen Coaching-Prozessen eines weiblichen und eines männlichen Coaches und ihrer Klient/innen, die sprachwissenschaftlich verschriftet und im Hinblick auf diese Fragen diskursanalytisch ausgewertet werden. Eine Sensibilisierung für die Omnipräsenz von *gendered practices* jenseits offensichtlicher Themen wie ‚Karriere und Kind‘ oder ‚Coaching für weibliche Führungskräfte‘ ist essentiell für die Qualität der Coaching-Gespräche und sollte in Coaching-Ausbildungen von zentraler Bedeutung sein.

### **Ausführung zum Inhalt des Beitrages**

Gender rückt mehr und mehr in den Fokus der Coaching-Praxis bzw. der Coaching-Literatur (Liska 2006; Abdul-Hussain 2012; Stout-Rostron 2012) (siehe auch den Vortrag von Anja Pannewitz zum Thema „Anspruch und Schwierigkeit geschlechtergerechten Coachings“ auf dem letzten Coaching-

**4. Internationaler Coaching-Kongress  
Coaching meets Research  
Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching**  
14./15. Juni 2016, Olten, Schweiz  
[www.coaching-meets-research.ch](http://www.coaching-meets-research.ch)



meets-Research Kongress 2014). Bis dato stehen dabei aber eher offensichtliche oder thematisch-explizite Referenzen zu Gender im Zusammenhang mit Coach und Klient/in im Vordergrund. Ebenso relevant sind aber die oftmals impliziten Gender Diskurse, die auf Gender Stereotypen („Männer interessieren sich für Fussball“) aufbauen und von Gender Ideologien wie den als gegeben und natürlich angenommenen Unterschieden zwischen Männern und Frauen gespeist werden. Diese zeigen sich auf verschiedenen Ebenen der Gespräche zwischen Coach und Klient/in, u.a. in der Wahl bestimmter Metaphern oder einer bestimmten Gender-Selbstdarstellung.

### Literatur

- Abdul-Hussain, S. (2012). *Genderkompetenz in Supervision und Coaching*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Butler, J. (1990). *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*. New York: Routledge.
- Graf, E. (2015). *The Discourses of Executive Coaching. Linguistic Insights into Emotionally Intelligent Coaching*. Habilitationsschrift Universität Klagenfurt.
- Graf, E., Sator, M. & T. Spranz-Fogasy (eds.) (2015). *Discourses of Helping Professions*. Amsterdam: John Benjamins.
- Lassen, I. (2011). Stereotyping gender: Discursive constructions of social identities in a Danish bank. In: Majstorovic, D. and I. Lassen (eds.). *Living with Patriarchy*. Amsterdam: John Benjamins, pp. 249-271.
- Liska, G. (2006). Coaching als Instrument zur Aufrechterhaltung der Machtstellung von Männern in Organisationen? *Zeitschrift für Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 13, 1, S. 56-63.
- Peltier, B. (2010). *The Psychology of Executive Coaching. Theory and Application*. New York: Routledge.
- Stout-Rostron, S. (2012). Gender Issues in Business Coaching. In: Passmore, J., Peterson, D. & T. Freire (eds.). *The Psychology of Coaching and Mentoring*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Sunderland, J. (2004). *Gendered Discourses*. Basingstoke: Palgrave.

### Angaben zur Person

Professor Dr. **Eva-Maria Graf**, Institut für Anglistik und Amerikanistik / Alpen-Adria Universität Klagenfurt, Lehrstuhl für Englische Sprachwissenschaften ([eva-maria.graf@aau.at](mailto:eva-maria.graf@aau.at)). Angewandtsprachwissenschaftliche Habilitation 2015 zum Thema „The Discourses of Executive Coaching. Linguistic Insights into Emotionally Intelligent Coaching“. Forschungsschwerpunkte u.a.: professionelle Gespräche, Gender Diskurse. Eva Graf arbeitet seit vielen Jahren auch als Coach.



Prof. Dr. Melanie Hasenbein

Themenlab "Evaluation", 14. Juni 2016

**Design und Evaluation eines digitalen Coachingformats**  
mit dem Coachingthema „agiles Führen“

### Bezug zum Themenstrang "Evaluation"

Der Beitrag ist dem Themenstrang Evaluation zuzuordnen, da die Evaluation eines webbasierten Coachingtools zur Akzeptanz und Benutzerfreundlichkeit sowie zur inhaltlichen und strukturellen Gestaltung des Tools erfolgt. Die Evaluation umfasst weiterhin die Bewertung der Klienten hinsichtlich der dazugehörigen (virtuellen) Coachinggespräche.

### Projekt-Angaben

Coaching und somit auch mediengestützte Formate von Coaching werden von der Autorin als personensorientierte Beratungsform zur Unterstützung der beruflichen und persönlichen Entwicklung, respektive Veränderung des Klienten/der Klientin verstanden. Diese sollen schließlich zur Förderung der Selbstreflexion beim Klienten beitragen.

Zielsetzung des Projektes ist es, ein digitales Coachingformat für Führungskräfte zum Thema „Agiles Führen“ zu konzipieren und anschließend zu evaluieren.

Das Führen virtueller und agiler Teams gehört immer mehr zum Arbeitsalltag einer Führungskraft. Was macht diese neue Form des Führens aus? Wo liegen die Herausforderungen? Wie können Führungskräfte hierbei mittels Coaching unterstützt werden?

Auch das Coaching von Führungskräften verändert sich. So werden zunehmend Kanäle wie Telefon, Internet und Videokonferenzsysteme im Coaching eingesetzt.

In dem Projekt geht es darum, die Frage zu beantworten, wie moderne Coachingformate gestaltet sein sollten, um Führungskräfte adäquat zu unterstützen, den veränderten Anforderungen einer agilen und virtuellen Führungskultur gerecht werden zu können.

Das digitale Coachingformat wird nach der Designphase hinsichtlich Akzeptanz, Benutzerfreundlichkeit sowie zur inhaltlichen und strukturellen Gestaltung evaluiert.

Das Coachingtool befindet sich aktuell in der Designphase. Für diese Design-Phase ist bereits ein Projekt mit Studierenden an der Hochschule Fresenius aufgesetzt. Die Umsetzung des Coachingtools wird durch einen IT-Experten unterstützt.

Anschließend erfolgt die praktische Umsetzung, indem Führungskräfte aus der Praxis mit diesem Coachingtool und (virtuellen) Coachinggesprächen gecoacht werden. Die Evaluation wird mittels eines Mixed-Methods-Ansatzes durchgeführt (Fragebogen und Interviews). Die Ergebnisse der Evaluation werden im Sinne einer Qualitätssicherung und Professionalisierung für eine weitere Optimierung und Verbesserung eingesetzt.

Aktueller Projektstand: Design des digitalen Coachingformats mit dem Coachingthema „agiles Führen“.



Vermuteter Projektstand Juni 2016: Evaluation und Evaluationsergebnisse des digitalen Coachingformats.

Relevanz des Projektes für Forschung & Praxis:

- agiles Führen als aktuelles Thema in Unternehmen
- Coaching zur Unterstützung von Führungskräften bei dieser neuen Art der Führung
- digitales Coachingformat in Zeiten der Vernetzung und Virtualität
- Evaluation dieses Coachingformats im Sinne der Qualitätssicherung und Professionalisierung.

#### Literatur

- Hasenbein, M. & Riess-Beger (2014). Coachingkompetenzen für Führungskräfte. Zeitschrift Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 21 (4).
- Geißler, H., Hasenbein, M., Kanatouri, S. & Wegener, R. (2014). E-Coaching - Concept and empirical findings of a virtual coaching programme. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 12 (2).
- Kotrba, V. & Miarka, R. (2015). Agile Teams lösungsfokussiert coachen. Heidelberg: dpunkt.verlag.
- Gloger, B. & Rösner, D. (2014). Selbstorganisation braucht Führung. München: Hanser Verlag.
- Herrmann, D., Hüneke, K. & Rohrberg, A. (2012). Führung auf Distanz. Wiesbaden: Springer Gabler.

#### Angaben zur Person

Prof. Dr. phil. **Melanie Hasenbein**, selbständige Beraterin, Trainerin und Coach mit CHANGE FORMAT (<http://change-format.de/>). Forschung im Bereich des digitalen Coachings. Verfasserin von diversen Fachartikeln und Buchbeiträgen. Professorin für Wirtschaftspsychologie und Angewandte Psychologie an der Hochschule Fresenius in München.  
Email: [melanie.hasenbein@change-format.de](mailto:melanie.hasenbein@change-format.de)



**Mathias Hofmann**

Themenlab "Wirksame OE durch Coaching", 15. Juni 2016

**Führung entwickeln und Wirkung entfalten**

**Coaching und Change Management wirksam verknüpfen**

**Bezug zum Themenstrang "Wirkung"**

Coaching und Change-Management sind in ihrer Verbindung von Beginn an auf unmittelbare und der nachhaltige Wirkung angelegt. Die Wirkung wird in drei Dimensionen angestrebt. Operativ, Führung, und Zusammenarbeit der Führungskräfte. Controllingelemente mit den Beteiligten sind im Change-Prozess wiederkehrend eingesetzt. Die Zielstellung des Coachings im Change ist von vornherein überprüfbar angelegt und in die Kommunikation im Change aufgenommen.

**Projekt-Angaben**

Coaching wird verstanden als ein individuelles Beratungsformat im Business Kontext. Coaching dient der Verbesserung der persönlichen beruflichen Situation, sei es hinsichtlich der Positionierung, der Kompetenzentwicklung oder der Lösung von spezifischen Fragestellungen und Entscheidungsfindung. Intention, Ziel, Zeitplanung, Vorgehensweise und Ressourceneinsatz werden vereinbart, dabei fließen individuelle Vorstellungen des Coachees und die systemischen organisatorischen Rahmenbedingungen ein. Die Methoden sind vielfältig, Feedback und Selbstreflexion sind ebenso wesentliche Bestandteile wie Input des Coaches und gelegentlich Trainingselemente.

Die Fragestellung für das Projekt lautet: Wie kann durch Coaching im Change eine nachhaltige Wirkung erreicht werden und wie kann diese bewusst gemacht werden. Ausgangsthese ist, dass eine kommunizierte Absicht und ein begleitendes Monitoring des Fortschritts die Beteiligten aktiviert, die Wirkung mit zu erreichen (vgl. GREIFF et.al. 2004 S. 54). In Anlehnung an FLICK (2006) und KROMREY (2001) dient der Einbezug der (subjektiven) Bewertung durch die Beteiligten der Akzeptanzhöhung. Die aktive Reflexion der Zusammenarbeit stärkt die Kompetenz des Systems. (vgl. KRIZ 2016).

Das Projekt ist die Verbindung eines Change-Managements mit Führungskräften einer Stadtverwaltung mit dem Coaching des Bürgermeisters und weiterer Führungspersonen sowie der Supervision des Vorstands der Stadtverwaltung. Ausgangspunkt war ein Optimierungsbedarf in der Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften und ein Bedarf an Weiterentwicklung von Führungskompetenz. Die Herausforderungen für die Stadt liegen in bereichsübergreifenden Themen, die neue Formen effektiver Zusammenarbeit in zentralen inhaltlichen Projekten der Stadt erfordert (z.B. Infrastrukturprojekte, Aufbau Bildungsplanung, Finanzkonsolidierung).

Ziel des Projektes ist die Optimierung der Stadtverwaltung durch die Entwicklung einer nachhaltigen, zielorientierten und optimalen Zusammenarbeit in und zwischen den Führungsebenen bei gleichzeitigem Wechsel auf zentralen Entscheidungspositionen.



Ein hoher Partizipationsgrad, die Reflexion der Zusammenarbeit und die Vermischung in bereichs- und hierarchieübergreifenden Gruppen sind durchgehende methodische Elemente.

Monitoring und Steuerung des Projektes finden während des Projektes über wiederkehrende qualitative Erhebungen in Workshops, über Führungsfeedback in der Linie und über Einschätzungen der Beteiligten statt. Außerdem wird die Qualität der Führungskräfteentwicklung an Hand der Ergebnisqualität der zentralen inhaltlichen Projekte bewertet (s.o.). Im Herbst 2015 gelang der Wechsel der Entscheidungspersonen ohne größere Störungen.

Aus heutiger Sicht (Anfang 2016) ergaben alle Evaluationen außerordentlich positive Ergebnisse.

Wirkfaktoren (Theoretischer Hintergrund: System, Gestalt, Komplementarität):

- Verbindung der strategischen Projektthemen mit der Führungsqualifizierung. Fallorientierte und direkt praxisnützliche Führungskräfteentwicklung
- Kongruenz der Steuerung der Stadt und der Steuerung des Coaching/Change-Prozesses. Verbindung von Coaching – Supervision – Führungskräfteworkshops und –qualifizierung in einer Architektur.
- Intensive Partizipation der Führungskräfte an der Umsetzungsplanung und am Monitoring.
- Wiederkehrende Reflexion der Zusammenarbeit und seiner Entwicklung unter den Führungskräften.
- Kommunikation der beabsichtigten Wirkung von Beginn an unter einem Leitmotto
- Langfristige Zusammenarbeit und aktive Entwicklung der Beziehungen zwischen den Handelnden im Projekt: Auftraggeber, Führungskräfte, interne Projektleiterin, Beraterin, Trainerinnen und Trainer, Coaches.

#### **Ausgewählte Literatur**

- Greif, Siegfried; Runde, Bernd und Seeberg, Ilka: (2004): Erfolge und Misserfolge beim Change Management, Göttingen
- Hofmann, Mathias (2009): Der Change-Kreislauf. in Leao, Anja; Hofmann, Mathias (Hrsg.) (2009): Fit for Change Band II. 40 praxisbewährte Tools und Methoden im Change für Trainer, Moderatoren, Coaches und Change-Manager. S. 12-21. Bonn.
- Hofmann, Mathias (2011): Change Controlling, Instrumente und Methoden des Ergebnis- und Prozesscontrollings in Veränderungsprozessen. Bremen
- Hofmann, Mathias, Strikker, Frank, Timmermann, Dieter (2014): Return On investment im change Management. Studienbrief im Masterstudiengang Business Coaching und Change-management Euro FH Hamburg
- Kriz, Willy Christian: Systemkompetenz für die Führung in Veränderungsprozessen, in: Geramanis, Hermann (Hrsg.) (2016) Führung in ungewissen Zeiten. Impulse, Konzepte und Praxisbeispiele. Wiesbaden
- Strikker; Heidrun (2010): Wort halten und Zutrauen: Harte Vorgaben, ein ungewöhnlicher Kaskadeprozess und die Veränderungskompetenz eines mittelständischen Unternehmens. In Merk et al. (Hg): Wertorientierte Personalarbeit. Bielefeld
- Böning, Uwe (2015): Coaching jenseits von Tools und Techniken. Was Coaching nachhaltig erfolgreich macht. Heidelberg

**4. Internationaler Coaching-Kongress**  
**Coaching meets Research**  
**Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching**  
14./15. Juni 2016, Olten, Schweiz  
[www.coaching-meets-research.ch](http://www.coaching-meets-research.ch)



### Angaben zur Person

**Mathias Hofmann**, Dipl. Pädagoge (Universität Bielefeld), Master of Business Consulting (Hochschule Wismar). Geschäftsführender Gesellschafter SHS CONSULT GmbH Bielefeld seit 2002. Coach (EASC) und Gestaltberater (FPI). Lehrbeauftragter zu Change Management, Führung und Arbeits- und Organisationspsychologie an der DHBW Bad Mergentheim und der FH Mittelstand Bielefeld.

Veröffentlichungen zu Coaching und Change siehe [www.shs-consult.de](http://www.shs-consult.de) [mh@shs-consult.de](mailto:mh@shs-consult.de)



Meike Tertocha

Forschungskolloquium, 14. Juni 2016

**Vergleich der Coachingqualität von Experten und Novizen**

Eine empirische Studie mit videobasierter Verhaltensanalyse

Ziel meiner empirischen Studie ist es, mittels videobasierter Verhaltensanalyse zu untersuchen, ob Expertise einen Einfluss auf die Qualität im Coaching hat. Die Ergebnisse können wertvolle Hinweise geben, wie die Expertiseentwicklung z.B. im Rahmen von Aus- und Weiterbildungen für Coaches gezielt gefördert werden kann.

**Projekt-Angaben**

Häufig wird Coaching als „Hilfe zur Selbsthilfe“ (Rauen, 2008, S.3) bezeichnet. Grundlegend geht es beim Coaching um die Unterstützung eines Klienten bei seiner Zielerreichung mittels adäquaten Handwerkszeugs, damit der Klient seine Ressourcen stärkt und anstehende Herausforderungen aktiv meistert (Behrendt, 2012).

Empirische Studien zum Thema Expertise im Coaching sind bis jetzt nicht auffindbar. Dies gilt es zu untersuchen, denn für den Berufserfolg ist es nicht nur wichtig über theoretisches Wissen zu verfügen, sondern dieses Wissen auch in erfolgsrelevantes Verhalten umzusetzen. Der erhoffte theoretische Erkenntnisgewinn der zugrundeliegenden Studie liegt darin, besser zu verstehen, was Expertise im Coaching kennzeichnet, ob und warum Experten erfolgreicher sind und wie diese Expertise im Laufe von Ausbildung und Praxiserfahrung entsteht. Diese Ergebnisse können wertvolle Hinweise darauf geben, wie die Expertiseentwicklung z.B. im Rahmen von Aus- und Weiterbildungen für Coaches gezielt gefördert werden kann. Ein sich daraus ergebender Beitrag für die Wirksamkeitsforschung ist relevant für die Entstehung von Qualifikationsstandards, -sicherung und -steigerung von Coaching-Angeboten.

Experten zeigen in vielen Domänen erwiesenermaßen häufiger erfolgsrelevante Verhaltensweisen und erzielen einen höheren Erfolg als Novizen. Ziel der vorliegenden Studie war es, diese Ergebnisse auf die Coachingdomäne zu übertragen und somit den Einfluss von Expertise auf die Qualität im Coaching zu untersuchen. Dazu wurden drei Coachinggruppen mit ansteigendem Expertisegrad miteinander verglichen: Novizen, Intermediates und Experten. Diese drei Vergleichsgruppen basieren auf den drei grundlegenden Phasen des Freiburger Modells der Coachingexpertise, welche die Entwicklung zum Coachingexperten beschreiben. In der kontrollierten, quasiexperimentellen Studie wurden 71 Coachingsitzungen mittels objektiver, videobasierter Verhaltensanalyse auf Grundlage der Freiburger Erfolgsfaktoren nach Behrendt (2004; 2013) und mittels Zielbewertung der Klienten verglichen. In der aktuellen Studie konnte die Relevanz der Freiburger Erfolgsfaktoren für den Coachingbereich bestätigt werden. Diese Faktoren ermöglichen die Vorhersage von Erfolg im Coaching und zudem eine Differenzierung von Coaches mit unterschiedlichem Expertisegrad. Die Experten aktivierten stärker Ressourcen bei ihren Klienten, begleiteten kooperativer und boten eine bessere Prozessführung als Novizen. Zudem zeigte sich mit zunehmendem Expertisegrad der Coaches eine höhere Zielerreichung der Klienten. In der Studie zeigte sich, dass Expertise Einfluss auf die Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität im Coaching hat. Die Ergebnisse werden im Hinblick auf gezielte Förderungsmaßnahmen im Rahmen von Weiterbildungen für Coaches diskutiert.



### Ausführung zum Inhalt des Beitrages

Meine wissenschaftliche Abschlussarbeit soll die Frage klären, ob Expertise einen Einfluss auf die Qualität im Coaching hat. Der erhoffte theoretische Erkenntnisgewinn meiner empirischen Studie liegt darin, besser zu verstehen, was Expertise im Coaching kennzeichnet, ob und warum Experten erfolgreicher sind und wie diese Expertise im Laufe von Ausbildung und Praxiserfahrung entsteht. Für den Berufserfolg im Coaching ist es nicht nur wichtig über Wissen zu verfügen, sondern dies auch in erfolgsrelevantes Verhalten umzusetzen. Ein sich daraus ergebender Beitrag für die Wirksamkeitsforschung ist relevant für die Entstehung von Qualifikationsstandards, -sicherung und -steigerung von Coaching-Angebot.

### Literatur

Ausschnitt aus dem Lit-verzeichnis:

- Behrendt, P. (2006). Wirkung und Erfolgsfaktoren von psychodramatischem Coaching — Eine experimentelle Evaluationsstudie. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 5(1), 59–87.
- Behrendt, P. (2012). Freiburger Erfolgsfaktoren-Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 19(4), 391–404.
- Berninger-Schäfer, E., & Wolf, C. (2012). Qualitätssicherung im Coaching—Was sich die Praxis von der Forschung wünscht. *Beratung, Coaching, Supervision*, 85-98.
- ....
- Grawe, K. (1998). *Psychologische therapie*: Hogrefe, Verlag für Psychologie.
- Grawe, K., & Grawe-Gerber, M. (1999). Wirkfaktorenanalyse-ein Spektroskop für die Psychotherapie. *Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis*, 31(2), 201-225..
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion: Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings*. Hogrefe Verlag.
- Greif, S. (2011). Die wichtigsten Erkenntnisse aus der Coachingforschung für die Praxis aufbereitet. In R. Wegener, A. Fritze, & M. Loebbert (Eds.), *Coaching entwickeln* (S. 34–43). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Greif, S., Schmidt, D.-P. F., & Thamm, D.-P. A. (2012). Warum und wodurch Coaching wirkt. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 19(4), 375–390.
- Greif, S. (2013 in press). Allgemeine Wirkfaktoren im Coachingprozess. Verhaltensbeobachtungen mit einem Ratingverfahren. In Geißler, H. & Wegener, R. (Hrsg.): *Beurteilung von Coachingprozessen*. (S. 159–177). Springer.

### Angaben zur Person

**Meike Tertocha**, Master of Science Psychologie, Freiburg Institut, Coach & Consultant.

Der Schwerpunkt ihres Masterstudiengangs lag in der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie. Derzeit leitet sie internationale Projekte zum Thema "Erfolgsfaktoren im Coaching und Beratung" und arbeitet als Coach.

[meike.tertocha@freiburg-institut.de](mailto:meike.tertocha@freiburg-institut.de), [www.freiburg-institut.de](http://www.freiburg-institut.de).



Monika Wastian



Stephanie Klimt

Themenlab "Wirkfaktoren", 14. Juni 2016

### **Kompetente Business Coaches – an ihren Taten sollt ihr sie erkennen**

Ein empirisch fundiertes Kompetenzmodell zur Qualitätssicherung bei der Coach-Auswahl

### **Bezug zum Themenstrang "Wirkung"**

Themenstrang: Qualität. Begründung: Zur Strukturqualität von Coaching trägt die Kompetenz des Coachs bei (vgl. <http://www.coaching-report.de/definition-coaching/qualitaetskriterien/strukturqualitaet.html>) und somit auch die Coach-Auswahl.

### **Projekt-Angaben**

Coaching-Verständnis: Coaching ist eine durch psychologische Methoden geleitete, systematische Förderung ergebnisorientierter Selbst-, Problem- bzw. Lösungsreflexionen, damit Klienten ihre Ziele oder eine bewusste Selbstveränderung/-entwicklung erreichen (in Anlehnung an Greif, 2008).

Projekt-Angaben und Projektstand: Die Strukturqualität von Coachings hängt wesentlich von der Kompetenz der Coaches ab – und damit auch von den Verfahren der Coach-Auswahl in Organisationen. Die Grundlage zur Entwicklung valider und reliabler Auswahlverfahren sind Kompetenzmodelle auf der Basis empirisch ermittelten Arbeitsverhaltens (vgl. Voskuil & van Sliedregt, 2002). Für Coaches gibt es dazu jedoch noch zu wenige fundierte bzw. widersprüchliche Forschungsergebnisse (vgl. Grant et al.; Peterson, 2011; Carey et al., 2011).

Um ein empirisch gestütztes, verhaltensbasiertes Coach-Kompetenzmodell zu entwickeln, gingen wir deshalb in einer qualitativen Studie mit professionellen Coaches und Klienten den Fragen nach, welche Methoden und Vorgehensweisen professionelle Coaches anwenden und welche zum Erfolg und zur Zielerreichung im Coaching beitragen. Hierzu wurden die Verläufe von 58 Business-Coachings incl. erfolgskritischen Coach-Klienten-Interaktionen und Coach-Vorgehen mit Zeitstrahl-Interviews (Wastian & Schneider, 2005) rekonstruiert. Die so identifizierten erfolgreichen Coach-Vorgehensweisen wurden in Kategorien gebündelt, welche die Anforderungsdimensionen des Kompetenzmodells bilden.

Relevanz: Das Kompetenzmodell bildet die Anforderungen an Business-Coaches empirisch fundiert, valide und verhaltensbasiert ab. Die Verhaltensbeschreibungen zu den Kompetenzdimensionen können direkt in Coach-Auswahlverfahren, aber auch für die Entwicklung und Evaluation von Aus- und Weiterbildungen für Coaches verwendet werden.

### **Ausführung zum Inhalt des Beitrages**

Im Rahmen einer qualitativen Untersuchung von Business Coachings (Coachings von Fach- und Führungskräften mit arbeits- oder laufbahnbezogenen Anliegen) wurden erfolgreiche Vorgehensweisen und Methoden von Coaches identifiziert und daraus ein verhaltensbasiertes Kompetenzmodell für die Auswahl von Business Coaches entwickelt. Im Beitrag wird das Kompetenzmodell vorgestellt, dessen Entwicklung erläutert und exemplarisch dargestellt, wie es als Grundlage einer systematischen Coach-Auswahl verwendet werden kann.



## Literatur

- Carey, W., Philippon, D. J. & Cummings, G. G. (2011). Coaching models for leadership development: An integrative review. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 51-69.
- Grant, A. M., Passmore, J., Cavanagh, M. J. & Parker, H. (2010). The state of play in coaching today: a comprehensive review of the field. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25, 125-167.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings*. Göttingen, Bern, Wien, Paris, Oxford, Prag: Hogrefe Verlag.
- Peterson, D. B. (2011). Executive coaching: a critical review and recommendations for advancing the practice. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA handbook of industrial and organizational psychology: Vol. 2. Selecting and developing members of the organization* (S. 527-566). Washington DC, US: APA.
- Voskuil, O. F. & van Sliedregt, T. (2002). Determinants of interrater reliability of job analysis: A meta-analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(1), 52-62.
- Wastian, M. & Schneider, M. (2005). Zeitliche Aspekte des Projektmanagements: Die Bedeutung von Phasen, Laufzeiten, Impulsen, Ups und downs. *Wirtschaftspsychologie*, 7(3), 28-35.

## Angaben zu den Personen

Dipl.-Psych. **Monika Wastian**, Leiterin des Instituts für Organisationspsychologie, München  
Expertise: Coaching-Ausbilderin und -Lehrbeauftragte, zertifizierte Coach mit über 25 Jahren Erfahrung, Forschungsprojekte und Publikationen zu Coaching; Entwicklung neuer Coaching-Ansätze und -Verfahren; Beiratsmitglied der Zeitschrift „Coaching – Theorie und Praxis“  
[www.inforp.com](http://www.inforp.com), [info@inforp.com](mailto:info@inforp.com)

Dipl.-Hdl. **Stephanie Klimt**, HR Manager und Leiterin der Personalabteilung bei MCA Engineering  
Expertise: Diplom in Wirtschaftspädagogik an der LMU mit Schwerpunkt Personalwirtschaft/Coaching, 2 Jahre Berufserfahrung in der freien Wirtschaft im Personalwesen, Diplomarbeit am Lehrstuhl für Organisationspsychologie.  
[www.inforp.com](http://www.inforp.com), [sklimt@mca-engineering.de](mailto:sklimt@mca-engineering.de)



Peter Behrendt

Themenlab "Wirkfaktoren", 14. Juni 2016

**Video-Best-Practices für 17 erfolgsrelevante Verhaltensweisen von Coachs**

Erfolgskritische Ressource für Coachs, Coachingausbilder und HR-Abteilungen

**Bezug zum Themenstrang "Wirkung"**

Es werden die 17 Verhaltensweisen vorgestellt, die nach aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen eine hohe Wirkung im Coaching erzeugen. Das Verhalten des Coachs ist eines der wichtigsten Qualitätskriterien für ein erfolgreiches Coaching und sollte daher verstärkt in der Evaluation von Coaching, dem Coachingausbildungsfortschritt und zur Selektion von Coachs genutzt werden.

**Projekt-Angaben**

Häufig wird Coaching als „Hilfe zur Selbsthilfe“ (Rauen, 2008, S.3) bezeichnet. Grundlegend geht es beim Coaching um die Unterstützung eines Klienten bei seiner Zielerreichung mittels adäquaten Handwerkzeugs, damit der Klient seine Ressourcen stärkt und anstehende Herausforderungen aktiv meistert (Behrendt, 2012). Es fehlen heute noch immer einheitliche Qualitätsstandards. Wie ein Review der Psychotherapieforschung des letzten Jahrhunderts belegt, gehen nur 8% der Therapieeffekte auf schulen-spezifische Faktoren zurück, wohingegen mindestens 70% auf allgemeine Wirkfaktoren zurückzuführen sind. De Haan, Cuplin und Curd bestätigten diese Befunde auch für den Coachingkontext (2011). Welches aber sind diese allgemeinen Faktoren? Wenn nicht konkrete Techniken, Methoden oder Coachingverfahren Erfolg vorhersagen, welches Verhalten von Coachs ist dann entscheidend? Behrendt (2006) und Greif et al. (2012) haben als erste im Coachingbereich objektiv beobachtbare Verhaltensweisen von Coachs auf die Vorhersagekraft von Erfolg untersucht. In dem Beitrag werden die 17 Verhaltensweisen vorgestellt, die in den Studien der Freiburger Forschungsgruppe Erfolg im Coaching signifikant vorhersagen konnten. Das Verhalten des Coachs ist sicherlich das entscheidendste Kriterium einer hohen Prozessqualität im Coaching mit dem höchsten Einfluss auf eine optimale Ergebnisqualität. Gleichzeitig ist es eines der am stärksten vernachlässigten Kriterien zur objektiven Evaluation von Coaching, Coachingausbildungen, wie auch bei der Selektion der erfolgreichsten Coachs durch HR-Abteilungen. Dementsprechende Potenziale werden vorgestellt und diskutiert.

**Ausführung zum Inhalt des Beitrages**

Was machen die erfolgreichsten Coachs anders und wie sieht das in der Praxis aus? Sie sehen Video-Best-Practices für die 17 Verhaltensweisen, die nach wissenschaftlichen Studien die erfolgreichsten Coachs unterscheiden. Die Video-Best-Practices werden gemeinsam analysiert, um die Wirkung auf den Coaching-Klienten zu beobachten. Was macht eine Wertschätzung wirklich wirksam? Welche Stimmung fördert eine Vertiefung von Coaching, welche Handlungsorientierung und Umsetzungsgeist? Abschließend wird diskutiert, wie die Erkenntnisse der verhaltensbasierten Forschung zur Professionalisierung von Coaching beitragen können, zur Inspiration von etablierten Coachs mittels Video-Feedback, zur wissenschaftlichen Fundierung von Coachingausbildungen und



zur wissenschaftlich fundierten Auswahl von erfolgreichen Coachs durch professionelle HR-Abteilungen.

### Literatur

Ausschnitt aus dem Literaturverzeichnis:

- Behrendt, P. (2006). Wirkung und Erfolgsfaktoren von psychodramatischem Coaching — Eine experimentelle Evaluationsstudie. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 5(1), 59–87.
- Behrendt, P. (2012). Freiburger Erfolgsfaktoren-Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 19(4), 391–404.
- Grawe, K. (1998). Psychologische therapie: Hogrefe, Verlag für Psychologie.
- Grawe, K., & Grawe-Gerber, M. (1999). Wirkfaktorenanalyse-ein Spektroskop für die Psychotherapie. *Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis*, 31(2), 201-225..
- Greif, S. (2011). Die wichtigsten Erkenntnisse aus der Coachingforschung für die Praxis aufbereitet. In R. Wegener, A. Fritze, & M. Loebbert (Eds.), *Coaching entwickeln* (S. 34–43). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Greif, S., Schmidt, D.-P. F., & Thamm, D.-P. A. (2012). Warum und wodurch Coaching wirkt. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 19(4), 375–390.
- Greif, S. (2013 in press). Allgemeine Wirkfaktoren im Coachingprozess. Verhaltensbeobachtungen mit einem Ratingverfahren. In Geißler, H. & Wegener, R. (Hrsg.): *Beurteilung von Coachingprozessen*. (S. 159–177). Springer.
- Tertocha, M. (2015). Vergleich der Coachingqualität von Experten und Novizen. Eine empirische Studie mit video-basierter Verhaltensanalyse. Unveröffentlichte Masterarbeit. Institut für Psychologie der Universität Freiburg.
- Singrin, S. (2015). Kann man erfolgreiches Coaching lernen? Eine empirische Studie zur Förderung der Coaching-Erfolgsfaktoren bei Coachs in Ausbildung. Unveröffentlichte Masterarbeit. Institut für Psychologie der Universität Freiburg.

### Angaben zur Person

Dipl. Psych. **Peter Behrendt**, Freiburg Institut, Geschäftsführer, [www.freiburg-institut.de](http://www.freiburg-institut.de), [peter.behrendt@freiburg-institut.de](mailto:peter.behrendt@freiburg-institut.de), Peter Behrendt gründete das Freiburg Institut. Er hat mehrere Jahre Erfahrung als Organisationsberater und Personalleiter. 2012 und 2014 wurde sein innovativer Beitrag zum wissenschaftlichen Bereich von Coaching mit der Nominierung als eines der drei besten Coaching Konzepte für den Deutschen Coaching-Preis ausgezeichnet.

**4. Internationaler Coaching-Kongress**  
**Coaching meets Research**  
**Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching**  
14./15. Juni 2016, Olten, Schweiz  
[www.coaching-meets-research.ch](http://www.coaching-meets-research.ch)



Ullrich Beumer



Edeltrud  
Freitag-Becker

Themenlab "Wirksames Coaching in Organisationen",  
15. Juni 2016

**Korrekt Verrat**

Erweiterung der Regelverletzungskompetenz durch  
postheroisches Coaching



Robert Erlinghagen

**Bezug zum Themenstrang "Wirkung"**

Coaching ist besonders gefragt, wenn geltende Handlungsmuster nicht weiter führen und es darum geht, unbekanntes Terrain zu betreten. Um wirksam sein zu können, müssen Normen, Regeln, Rituale hinterfragt werden. Dies erfordert eine konstruktive Regelverletzungskompetenz.

**Projekt-Angaben**

Coaching verstehen wir als Beratung für Fragen der beruflichen Leitungsrolle und der Interaktion im beruflichen Kontext. Wir vertreten einen systemisch-psychodynamischen Ansatz und beziehen unbewusste Dynamiken mit ein. Dabei ist uns das Konzept des Dual Listening besonders wichtig: Als Coaches widmen wir uns sowohl der Person des Coachees als auch der Dynamik der Organisation, wie sie sich im Erleben des Coachees niederschlägt. In diesem Sinne ist Coaching immer gleichzeitig eine Beratung für den Einzelnen und ein Einwirken auf die Organisation. Der Beitrag basiert auf praktischen Erfahrungen insbesondere im Coaching von schulischen Führungskräften im Zeitraum zwischen 2011 und 2016. Im Kontext dieser Coachingprozesse stellt sich eine vielschichtige Loyalitätsproblematik gegenüber verschiedenen Interessengruppen: Coachee, die durch sie/ihn repräsentierte Schule, Schulaufsicht, Kultusministerium, evtl. Schulträger, die Trägerinstitution des Coachingangebots.

Im Kern geht es um drei Leitfragen:

1. Wem bzw. welcher Aufgabenstellung muss/soll sich das Coaching bzw. der Coach in dieser komplexen Situation verpflichtet fühlen soll? Wie können Interessenkonflikte erkannt und bearbeitet werden?
2. Schulisches Leitungspersonal soll zunehmend führend und gestaltend agieren, nicht mehr nur verwaltend reagieren. Dies erzeugt ungewisse Zustände, in denen bekannte Regeln nicht weiterhelfen. Wie können bestehende Regeln kompetent gebrochen werden?
3. Wie kann Coaching systemisch eingebettet werden, so dass Regelverletzungen nicht als individuelle Verfehlung wirken, sondern sachgerecht und konstruktiv wirksam werden?



### Ausführung zum Inhalt des Beitrages

Darstellung des bestehenden Coaching-Angebots  
Beschreibung des besonderen Dilemmas in der Kommunikation zwischen verschiedenen Führungsebenen; Veranschaulichung der Problematik anhand von Fallvignetten

Überblick über konzeptionelle Zugänge zum Thema Umgang mit Ungewissheit sowie Ungewissheit als Anlass für Führungshandeln

Darstellung der besonderen Herausforderungen an Führungskräfte und Coaches

Konzept der Regelverletzungskompetenz und des postheroischen Coaching /

Regelverletzungskompetenz als zentrale Voraussetzungen für Entrepreneurship und für Innovationsprozesse

Veranschaulichung durch Fallvignetten

### Literatur

- Dalbert, Claudia/Radant, Matthias (2010): *Ungewissheitstoleranz bei Lehrkräften*, in: *Journal für LehrerInnenbildung*, 10 (2), 53-57
- Erlinghagen, Robert (2015): *Kooperation statt Hermetik: Vorschläge zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit zwischen Schulen und Schulaufsicht*, in: Stephan Gerhard Huber (Hg.): *Jahrbuch Schulleitung 2015*, Wolters Kluwer-Verlag; Köln, S. 138-148
- Han, Byung-Chul (2014): *Psychopolitik. Neoliberalismus und die neuen Machttechniken*, Frankfurt
- Kets de Vries, Manfred F.R. (1977): *The entrepreneurial personality: A person at the crossroads*. In: *The Journal of Management Studies*, 14 (1), S. 34-75
- Krantz, J. (2006): *Leadership, betrayal and adaptation*, in: *Human Relations* 59, S. 221-240
- Nassehi, Armin (2012): *Der Ausnahmezustand als Normalfall*, in: *Kursbuch 170. Krisen Lieben*, S. 34-49
- Neuberger, Oswald (2002): *Führen und führen lassen*, Stuttgart
- Neumer, Judith (2009): *Neue Forschungsansätze im Umgang mit Unsicherheit und Ungewissheit in Arbeit und Organisation. Zwischen Beherrschung und Ohnmacht*, Expertise im Rahmen des BMBF/ESF-Forschungsprogramms "Arbeiten - Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt; [www.internationalmonitoring.com](http://www.internationalmonitoring.com)
- Ortmann, Günther (2012): *Organisation und Moral. Die dunkle Seite*, Weilerswist
- Taleb, Nassim Nicholas (2013): *Antifragilität. Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen*, München

### Angaben zu den Personen

**Ullrich Beumer**, Diplompädagoge; Organisationsberater, Coach, Supervisor (DGSv); Partner inscapegroup, Köln; Geschäftsführer inscape-international, Köln; Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Sigmund Freud-Institut, Frankfurt  
[Ullrich.beumer@inscape-group.com](mailto:Ullrich.beumer@inscape-group.com)

**Robert Erlinghagen**, M.A., Supervisor (DGSv), Coach (SG), Organisationsberater und Trainer, Partner inscapegroup, Köln/Betzdorf  
[robert.erlinghagen@inscape-group.com](mailto:robert.erlinghagen@inscape-group.com)

**Edeltrud Freitag-Becker**, Beraterin für Organisationsentwicklung, Supervisorin (DGSv), Coach und Trainerin, Partnerin inscapegroup Köln/Essen  
[edeltrud.freitag-becker@inscape-group.com](mailto:edeltrud.freitag-becker@inscape-group.com), [www.inscape-group.com](http://www.inscape-group.com)



Dr. Alexandra  
Michel



Katrin Bickerich

Themenlab "Wirksame OE durch Coaching",  
15. Juni 2016

### **Coaching für Führungskräfte im Change Management**

Ergebnisse einer Längsschnittstudie

#### **Bezug zum Themenstrang "Wirkung"**

Unsere Längsschnittstudie untersuchte die Wirkung von change-spezifischem Coaching für die Führungskräfte unter Berücksichtigung von job-spezifischen Kontextressourcen Autonomie und Managementunterstützung.

#### **Projekt-Angaben**

Change Management Aktivitäten sind in Organisationen heute an der Tagesordnung und stellen komplexe Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter, die es ihnen nicht immer zu meistern gelingt. Unter Coaching bei Change-Management-Prozessen verstehen wir die Beratung und Prozessbegleitung von Führungskräften und Projektleitern. Es geht um deren Unterstützung, lösungs- und ressourcenorientiert Veränderungsprozesse persönlich zu bewältigen, Mitarbeitern in Situationen des Wandels Orientierung zu geben und Neuerungen effektiv zu gestalten. Coaching zielt auf die Eigenverantwortlichkeit des Klienten – vor dem Hintergrund seiner Persönlichkeit sowie der Unternehmenskultur und organisationaler Strukturen. Bei der vorliegenden Studie handelt es sich um eine empirische Arbeit mit der Zielsetzung die Wirkung von change-spezifischem Führungskräfte-Coaching unter Berücksichtigung der job-spezifischen Kontextressourcen zu untersuchen. Es wurden zwei Gruppen von Führungskräften (N=62) während Change-Prozessen zu drei Messzeitpunkten im Abstand von 3 Monaten befragt. Die Stichprobe umfasst sowohl Führungskräfte, die an einem change-spezifischem Coaching teilnehmen (Gruppe 1) als auch Führungskräfte ohne eine begleitende Coachingmaßnahme (Gruppe 2). Die gemessenen Outcome-Variablen sind Selbstwirksamkeit, Führungsverhalten sowie positiver und negativer Affekt. Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass die Coachingwirkung durch job-spezifischen Kontextressourcen moderiert wird. Die Studie untersucht erstmalig im deutschsprachigen Raum Führungskräfte im Einzel-Coaching während organisationaler Veränderungsprozesse und ermöglicht erste besondere Charakteristika dieser Coaching-Form und deren Wirkung zu identifizieren.

#### **Ausführung zum Inhalt des Beitrages**

Studien zu Change Management zeigten, dass Prozesse, die mit strukturellen oder personellen Veränderungen einhergehen, Stressreaktionen bei den Betroffenen hervorrufen können sowie Auswirkungen auf Leistung und Gesundheit haben. Ziel dieser Studie ist es, durch die Untersuchung der Wirkung von Change-Coaching einen Beitrag zur Unterstützung von Führungskräften in Change-Prozessen zu leisten. Inhalt des Beitrages ist es, die Ergebnisse unserer Längsschnittstudie zu change-spezifischem Coaching vorzustellen. Mit den Teilnehmern im Themenlab werden die Ergebnisse diskutiert sowie Implikationen für Praxis und zukünftige Forschung abgeleitet.



## Literatur

- Bickerich, K. & Michel, A. (2013). Coaching meets Change Management - ein komplexes Praxisfeld zwischen Individuum und Organisation aus Arbeits- und Organisationspsychologischer Perspektive reflektiert. In: Wegener, R., Fritze, A. & Loebbert, M. (Hrsg.), Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog (Online-Teil). Wiesbaden: Springer VS.
- Bickerich, K., & Michel, A. (2012). Wenn's turbulent wird - Forschungsprojekt zu Coaching bei Veränderungen in Organisationen. Coaching Magazin (3), 44-49.
- Michel, A. & Bickerich, K. (2013). Change-spezifisches Coaching Einblicke in empirische Forschungsergebnisse. OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management (03).
- Michel, A. & Morales-Gonzalez, M. G. (2013). Reactions to organizational change: An integrated model of health predictors, intervening variables and outcomes, in: Oreg, S., Michel, A., & By, R. T. (Eds.), The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Recipients' Perspective. Cambridge: Cambridge University Press, 65-91.
- Michel, A., Stegmaier, R., Meiser, D., & Sonntag, Kh. (2009). Ausgebrannt und unzufrieden? Wie Change-Charakteristika und veränderungsspezifische Arbeitsplatzunsicherheit mit emotionaler Erschöpfung, Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsicht zusammenhängen. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 53, 11-21.

## Angaben zu den Personen

**Katrin Bickerich**, Dipl.-Psych., ist Doktorandin in der Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Heidelberg (Forschungsschwerpunkt Coaching in Change-Prozessen). Sie ist zudem als Personalentwicklerin an einem Universitätsklinikum in der Führungskräfte-entwicklung beschäftigt sowie als selbständiger Coach tätig.

E-Mail: [Katrin.Bickerich@psychologie.uni-heidelberg.de](mailto:Katrin.Bickerich@psychologie.uni-heidelberg.de);

Website: [www.coaching-forschung.uni-hd.de](http://www.coaching-forschung.uni-hd.de)

PD Dr. **Alexandra Michel**, Dipl.-Psych., Wissenschaftliche Leiterin bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Forschungsinteressen: Occupational Health, Ressourcenorientierte Interventionen, Coaching & Change Management. Als systemisch-lösungsorientierte Beraterin und Therapeutin (SG) verfügt sie über langjährige Erfahrungen als Personal- und Organisationsentwicklerin sowie als Coach.

[alexandra.michel@psychologie.uni-heidelberg.de](mailto:alexandra.michel@psychologie.uni-heidelberg.de).



Dr. Erik de Haan

Themenlab "Prozess-Research", 15. Juni 2016

### **Critical Moments in Coaching**

In this workshop, I intend to present our critical-moments research programme that has taken place between 2002 and 2014 and has resulted in 7 peer-reviewed articles. I will present the results from the analysis of 563 critical-moment descriptions from 423 participants: clients, coaches and sponsors of coaching.

As part of the session, I will introduce the first-ever study comparing perceptions of executive coaching by clients, coaches, and sponsors. For this study we have collected and analysed a dataset of 177 critical-moment descriptions by 177 different stakeholders of executive coaching, which reveals substantial differences in how coaching is perceived by these three core groups. We find that while clients and coaches emphasise substantial intrapersonal changes that occur within the coaching relationship, such as new insights and increased self-awareness, sponsors refer mainly to more visible behavioral changes that clients display as a result of coaching, such as better communication and interpersonal skills. In the session, I will ask questions about what this means for satisfying needs of multiple stakeholders and for the development of executive coaching practice. I will focus on the differential impact that executive coaching has on colleagues, subordinates or supervisors of clients of coaching.

Participants will be invited to do a co-inquiry of executive coaching from different perspectives. Critical moments will be found, shared, compared and contrasted. The extensive critical-moments research programme lends itself very well to opening the floor to questions and discussions.

### **The key research publications from this research**

- De Haan, E. (2008). Becoming simultaneously thicker and thinner skinned: the inherent conflicts arising in the professional development of coaches. *Personnel Review*, 37, 5, 526-542. ISSN 0048-3486
- De Haan, E. (2008). I doubt therefore I coach – critical moments in coaching practice. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60, 1, 91-105. ISSN 1065-9293
- De Haan, E. (2008). I struggle and emerge – critical moments of experienced coaches. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60, 1, 106-131. ISSN 1065-9293
- Day, A., De Haan, E., Sills, C., Bertie, C & Blass, E. (2008). Coaches' experience of critical moments in the coaching. *International Coaching Psychology Review*, 3, 3, 207-218. ISSN 1750-2764
- De Haan, E., Bertie, C., Day, A. & Sills, C. (2010). Critical Moments of Clients and Coaches: A Direct-Comparison Study. *International Coaching Psychology Review*, 5, 2, 109-128. ISSN 1750-2764
- De Haan, E., Bertie, C., Day, A. & Sills, C. (2010). Critical moments of clients of coaching: towards a 'client model' of executive coaching. *Academy of Management Learning and Education*, 5, 2, 109-128. ISSN 1537-260X

**4. Internationaler Coaching-Kongress**  
**Coaching meets Research**  
**Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching**  
14./15. Juni 2016, Olten, Schweiz  
[www.coaching-meets-research.ch](http://www.coaching-meets-research.ch)



- De Haan, E. & Nieß, C. (2012). Critical moments in a coaching case study: illustration of a process research model. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64, 3, 198-224. ISSN 1065-9293
- De Haan, E. & Nieß, C. (2015). Differences between critical moments for clients, coaches, and sponsors of coaching. *International Coaching Psychology Review*, 10.1, 38-61. ISSN 1750-2764

### **About Erik de Haan**

Dr Erik de Haan is the Director of Ashridge's *Centre for Coaching* near London and Director of AMEC – the *Ashridge MSc in Executive Coaching* and ACOS - *Ashridge's Postgraduate Certificate in Advanced Coaching & Organization-development Supervision*. He is also Professor of Organisation Development and Coaching at the VU University Amsterdam, and author of more than 150 research articles and eleven books including *Coaching with Colleagues*, *Fearless Consulting*, *Relational Coaching*, *Supervision in Action* and *Behind Closed Doors: stories from the coaching room*. As an organization-development consultant and coach, his clients include universities and multinational companies such as Vodafone, Credit Suisse and Nike.

Erik understands the complexity of working with people in organizations and working with what is emerging; he combines an open, exploratory approach with good theory and practical case examples. In his most recent book *The Leadership Shadow* (with Anthony Kasozi; Kogan Page, 2014), he has explored the challenges of leaders in the 21<sup>st</sup> Century and handling the risks of overdrive, hubris and derailment. Erik specializes in working with the organizational unconscious and in surfacing hidden levels of the company or group culture. He is a qualified psychodynamic psychotherapist and adept at fostering team learning and development using techniques from peer consultation to action learning. One-to-one coaching for executives and consultants, including career counseling and supervision, is the main area of his work.

[www.ashridge.org.uk/erikdehaan](http://www.ashridge.org.uk/erikdehaan)  
[www.ashridge.org.uk/amec](http://www.ashridge.org.uk/amec)  
[www.ashridge.org.uk/acos](http://www.ashridge.org.uk/acos)



Silvia Deplazes



Prof. Dr.  
Heidi Möller

Themenlab "Wirksame Interventionen",  
15. Juni 2016

### **Fragen: Die zentrale Coachingintervention und ihre Folgen**

#### **Bezug zum Themenstrang "Wirkung"**

Coaching scheint zu wirken. Über den Coachingprozess und damit über das Wirkungsgefüge besteht jedoch wenig Wissen. Durch die Analyse der Praxeologie soll ein Beitrag zur Sicherung der Qualität geleistet werden. Der Fokus wird auf die zentrale Intervention 'Frage' gerichtet.

#### **Projekt-Angaben**

Fragen sind unumstritten die zentralen Interventionen im Coaching. Die Darstellung von spezifischen hilfreichen Fragen nehmen sowohl in der Coaching-Praxisliteratur als auch in Coaching-Weiterbildungen viel Raum ein. Zudem werden offene Fragen, welche bei Klientinnen/en Suchbewegungen auslösen sollen, als zweckdienlich beschrieben. In einer Studie, welche die Interventionen von Coachs anhand von Videos analysiert, konnte die zentrale Rolle von Fragen bestätigt werden. Coachs stellen häufig Fragen. Allerdings nehmen spezifische Coachingfragen – wie sie in der Coachingliteratur prominent besprochen werden – eine untergeordnete Rolle ein. Am häufigsten werden geschlossene Fragen gestellt (Deplazes, 2015). Unweigerlich stellt sich die Frage nach den Folgen.

Im Themen-Lab wird das Antwortverhalten von Klientinnen/en auf offene und geschlossene Fragen des Coachs vorgestellt.

Die dem Beitrag zu Grunde liegende Studie (vgl. oben, Deplazes, 2015) untersuchte 21 Coachingsitzungen von 10 Coachs, insgesamt knapp 28 h Videoaufzeichnungen. Die Interventionen der Coachs sowie die Aktivitäten der Klienten wurden mit dem Kategoriensystem zur Analyse von Coachingprozessen (KaSyCo) kodiert. Im Themen-Lab wird das Antwortverhalten der Klienten auf knapp 1'500 offene und geschlossene Fragen verglichen. Dieses wurde in Anlehnung an die Sequenzanalyse ausgewertet.

Der Beitrag fusst auf den Daten, welche aus der Instrumententwicklung des KaSyCo resultierten und dort als Anwendungsbeispiel präsentiert wurde (vgl. Deplazes, 2015).

#### **Ausführung zum Inhalt des Beitrages**

Im Beitrag werden die vom Coach gestellten Fragen, sowie das Antwortverhalten der Klienten auf offene und geschlossene Fragen vorgestellt (vgl. oben).

#### **Literatur**

- Deplazes, S. (2015). KaSyCo – Kategoriensysteme zur Analyse von Coachingprozessen Instrument Entwicklung und Anwendungsbeispiele . Universität Kassel.

**4. Internationaler Coaching-Kongress**  
**Coaching meets Research**  
**Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching**  
14./15. Juni 2016, Olten, Schweiz  
[www.coaching-meets-research.ch](http://www.coaching-meets-research.ch)



### Angaben zu den Personen

**Silvia Deplazes**, dipl. Psych. FH, MBA, Fachverantwortliche Diagnostik und Intervention am Departement Angewandte Psychologie der ZHAW, Systemische Organisationsberaterin, forscht und lehrt im Bereich Beratung/Coaching, [www.zhaw.ch/psychologie](http://www.zhaw.ch/psychologie), [deze@zhaw.ch](mailto:deze@zhaw.ch).

Prof. Dr. **Heidi Möller**, Universitätsprofessorin, Theorie und Methodik der Beratung, Universität Kassel, Coach, Supervisorin und Organisationsberaterin, Ausbilderin für unterschiedliche Psychotherapie- und Beratungsformate seit 20 Jahren, Dekanin des Fachbereiches Humanwissenschaften, [www.uni-kassel.de/fb01/institute/psychologie/theorie-u-methodik-der-beratung.html](http://www.uni-kassel.de/fb01/institute/psychologie/theorie-u-methodik-der-beratung.html), [heidi.moeller@uni-kassel.de](mailto:heidi.moeller@uni-kassel.de).



Dr. Willem Jan Hofmans

Themenlab "Evaluation", 14. Juni 2016

**Effectiveness of Leadership Coaching – An Integrated Evaluation Framework****Bezug zum Themenstrang "Evaluation"**

The evaluation of the exact impact of executive coaching on both individuals and organisations is lagging behind, which has been demonstrated by the few empirical studies which link coaching to improved outcomes. This particular research project focuses on the coaching of leaders in organisations and draws on resources from the fields of Leadership, Management, Psychology and Training & Development. The question this research project answers is "What does the application of an integrated evaluation framework tell us about the effectiveness of leadership coaching?"

**Projekt-Angaben**

The significance of this study is that it is a mixed-methods pre-/post longitudinal study about leadership coaching with a quantitative emphasis. It has been approached from the field of Business with a focus on the impact of executive/leadership coaching. Only professionally certified external coaches have been involved and the data is based on multi-source feedback from various evaluators. The study reports on multi-level effects and has considered formative evaluations. The relevance of this research project to the field of Management is that it provides a framework for managers to evaluate the effectiveness of executive/leadership coaching through the application of an integrated coaching evaluation model. In terms of the academic fields of Management, Leadership and Psychology, this research aims to provide empirical evidence regarding the impact of executive/leadership coaching engagements on clients. This project has been completed with a total sample of 30 participants working with six coaches following a longitudinal design in which pre- and post-coaching data has been gathered between July 2011 and November 2014 during a mean time of 8.67 months per coaching engagement. Data was collected using a 360° feedback instrument that includes a measure of leadership effectiveness, as reported by all evaluators (the boss's boss, boss, direct reports, peers and others) and as a self-assessment, self-assessed Mindfulness, Business Performance data (as reported by the boss and as a self-assessment), achievement of Client's Coaching Objectives (as decided by the client and his/her boss), an evaluation of the coach by the client and an evaluation by the coach of the client. This study focuses on the question about the effectiveness of leadership coaching and proposes a framework to test this. The small sample size and issues in 360° feedback rater consistency have had an important impact on the results of this research project. The outcome appears to suggest that leadership coaching has a significantly positive impact on mindfulness. Though positive, the change in leadership effectiveness, as measured by all evaluators, appears not statistically significant. The results also suggest that the client-coach relationship does not have a significant impact on the outcome of the coaching as measured objectively by all evaluators. Whereas coach satisfaction with the client looks like to have a significant impact on the relationship between client and coach, only client satisfaction appears to have a positive impact on the outcomes of leadership coaching. The achievement of the client's coaching objectives correlates significantly with leadership competencies. Coaching outcomes have not changed significantly enough as a result of the



achievement of coaching objectives. Whereas there has been a slight improvement in business results after leadership coaching, the link between the two has proven insignificant.

### Ausführung zum Inhalt des Beitrages

This presentation can be seen as a final chapter based on a completed and approved doctoral dissertation (December 2015) that has been presented as work-in-progress to participants of this conference in 2012 (Themenlab) and 2014 (Poster). The objectives will be to create understanding how effectiveness of coaching can be measured, what the results and conclusions have been, what challenges have had to be addressed, what implications for organisations, coaches and researchers are, and what future areas for research have been identified. An evaluation framework and nine criteria will be presented for empirical coaching effectiveness research. The difficulties is obtaining data will be discussed. It will be shown that leadership coaching has a positive impact on coaching outcomes. It will also be shown that whereas client satisfaction with the coaching impacts outcomes, the client-coach relationship has no significant impact on said outcomes. The satisfaction of the coach will be presented as having a much more significant impact on the relationship with the client. Finally, it will be argued that the achievement of coaching objectives is a close predictor of positive coaching outcomes.

### Literatur

- Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant Leadership*. Boston, MA, USA: Harvard Business School Press.
- De Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (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. <http://doi.org/10.1037/a0031635>
- 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. <http://doi.org/10.1080/17521880902882413>
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 585–599. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.06.003>
- Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 31(6), 829–848. <http://doi.org/10.1177/0149206305279599>
- Goleman, D. (2000). LEADERSHIP THAT GETS RESULTS. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90. <http://doi.org/Article>
- Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 205–228. <http://doi.org/10.1037/1061-4087.53.4.205>
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. M. (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*, 9(1), 1–18.
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, November, 66-85. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2012.0088>

**4. Internationaler Coaching-Kongress**  
**Coaching meets Research**  
**Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching**  
14./15. Juni 2016, Olten, Schweiz  
[www.coaching-meets-research.ch](http://www.coaching-meets-research.ch)



### Angaben zur Person

**Dr. Willem Jan Hofmans** has been an Executive Coach & Leadership Consultant since 2007 and holds a PCC (Professional Certified Coach) from the ICF. To this he brought 25 years all-round experience as a senior executive in the healthcare and IT sector. He has lived in the Netherlands, USA, South Africa, Germany and Switzerland, and has travelled to many more countries. Willem Jan has a DBA (Doctorate of Business Administration) from Grenoble Ecole de Management (2015) and focused his research on the effectiveness of leadership coaching. Before this he obtained his Master in International Business from the University of South Carolina (USA) in 1982 and Bachelor's degree in Business from Nijenrode (Netherlands) in 1980. [www.hfsc.ch](http://www.hfsc.ch), [willem.jan.hofmans@hfsc.ch](mailto:willem.jan.hofmans@hfsc.ch)



Maximilian  
Mühlberger



© Kolarik

Prof. Dr. Eva  
Traut-Mattausch

Forschungskolloquium, 14. Juni 2016

### **Peter oder Petra?**

Bewertung und Auswahl von Coaches

In der Forschungsarbeit wurde die Wirkung unterschiedlicher Führungsstile und des Geschlechts auf die Bewertung von Coaches untersucht. Dabei wurde auf etablierte Instrumente aus der Führungsforschung zurückgegriffen und auf das Coaching übertragen.

### **Projekt-Angaben**

Coaching wird verstanden als ein lösungsorientierter Prozess, der die Selbstreflexion der KlientInnen fördert, um sie bei der Zielerreichung und persönlichen Entwicklung zu unterstützen und zu fördern (Grant & Stober, 2006; Greif, 2008). In dem vorliegenden Beitrag soll in insgesamt vier empirischen Laborstudien der Frage nachgegangen werden, welche Kriterien die Bewertung und Auswahl von Coaches beeinflussen. Mühlberger & Traut-Mattausch (2015) konnten zeigen, dass der transformationale und transaktionale Führungsstil eines Coaches einen positiven Effekt auf Coaching-Ergebnisse haben kann. Daran anknüpfend wurden in unseren Studien zum einen der Führungsstil und zum anderen das Geschlecht der Coaches experimentell manipuliert. Die Ergebnisse zeigen, dass die StudienteilnehmerInnen transformational führende Coaches und weibliche Coaches besser bewerten und eher engagieren würden. Diese Effekte konnten dadurch erklärt werden, dass Personen Coaches generell eher weibliche Eigenschaften (Sensitivität) zuschreiben. Momentan sind alle vier Studien durchgeführt und ausgewertet und ein Teil bereits aufgeschrieben. Bis zum Kongress sollte diese wissenschaftliche Arbeit in einem peer-reviewed Journal veröffentlicht sein. Die Ergebnisse dieser Studien können zu einem besseren Verständnis von Coaching und relevanter Eigenschaften und Verhaltensweisen für ein erfolgreiches Coaching beitragen. Zudem soll dieser Beitrag aufzeigen, dass nicht nur Feldforschung zu einem Erkenntnisgewinn in der Coaching-Forschung beitragen kann.

### **Ausführung zum Inhalt des Beitrages**

In vier Laborstudien wird der Frage nachgegangen, wie der Führungsstil von Coaches und das Geschlecht von Coaches die Bewertung und die Auswahl von Coaches beeinflusst. So wurden in unterschiedlichen Fallvignetten transformational, transaktional, laissez-faire, demokratisch und autoritär führende Coaches und weibliche bzw. männliche Coaches beschrieben. Die Ergebnisse zeigen, dass StudienteilnehmerInnen transformational führende Coaches und weibliche Coaches als vertrauensvoller und effektiver bewerten. Zudem würden sie transformationale und weibliche Coaches eher engagieren und ihnen ein höheres Honorar zahlen. Diese positiven Effekte des Führungsstils und des Geschlechts von Coaches können dadurch erklärt werden, dass Personen den Coaches generell eher weibliche als männliche Attribute zuschreiben, wie z.B. Feinfühligkeit oder Empfindsamkeit.

**4. Internationaler Coaching-Kongress**  
**Coaching meets Research**  
**Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching**  
14./15. Juni 2016, Olten, Schweiz  
[www.coaching-meets-research.ch](http://www.coaching-meets-research.ch)



### Literatur

- Grant, A. M., & Stober, D. (2006). Introduction. In D. Stober & A. M. Grant (Eds.), Evidence based coaching: Putting best practices to work for your clients (pp. 1-14). Hoboken, NJ: Wiley.
- Greif, S. (2008). Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings. Göttingen, Germany: Hogrefe.
- Mühlberger, M. D., & Traut-Mattausch, E. (2015). Leading to effectiveness: Comparing dyadic coaching and group coaching. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), 198-230.
- Traut-Mattausch, E., Mühlberger, M. D., Braumandl, I., & Jonas, E. (in press). Wie führen Coaches? In R., Wegener, S., Deplazes, E.-M., Graf, M., Hasenbein, S., Kotte, & H., Künzli (Ed.), *Coaching in der Gesellschaft von morgen*. Wiesbaden: Springer.

### Angaben zu den Personen

Mag. **Maximilian Mühlberger**, Universität Salzburg, Doktorand, Forschungsschwerpunkt Coaching,  
[www.uni-salzburg.at/psy/people/muehlberger](http://www.uni-salzburg.at/psy/people/muehlberger)  
[maximilian.muehlberger@sbg.ac.at](mailto:maximilian.muehlberger@sbg.ac.at)

Univ.-Prof. Dr. **Eva Traut-Mattausch**, Universität Salzburg, Leiterin der Abteilung Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Leiterin des Universitätslehrgangs Supervision, Coaching und Mediation,  
[www.uni-salzburg.at/psy/people/traut-mattausch](http://www.uni-salzburg.at/psy/people/traut-mattausch); [eva.traut-mattausch@sbg.ac.at](mailto:eva.traut-mattausch@sbg.ac.at)



Prof. Dr. Carsten C. Schermuly

Themenlab "Wirkung", 14. Juni 2016

**„Ich brauche meine Zeit, um wieder offen zu sein“**

Negative Effekte von Coaching für Klienten und Coaches

### **Bezug zum Themenstrang "Wirkung"**

Negative Effekte (negative Nebenwirkungen) von Coaching für Klienten und Coaches sind regelmäßige Wirkungen, die durch Qualitätssicherung und Evaluation bewältigt werden können.

### **Projekt-Angaben**

Während in verschiedenen anderen Bereichen (z. B. in der Psychotherapie- oder Mentoringforschung) auch negative Effekte untersucht werden, findet die wissenschaftliche und praxisorientierte Bearbeitung des Themas im Coachingbereich bislang kaum statt. Dabei ist die Beschäftigung mit negativen Effekten für Coaches und Klienten wichtig für die Weiterentwicklung der Coachingprofession, die Qualitätssicherung und die Selbstfürsorge der Coaches. Deswegen werden seit 2011 negative Effekte von Coaching aus der Perspektive von Coaches und Klienten in einer Arbeitsgruppe an der SRH Hochschule Berlin analysiert. Negative Effekte werden in der vorliegenden Forschungsausrichtung nicht mit Misserfolg gleichgesetzt sondern als unerwünschte Effekte begriffen, die auch in erfolgreichen Coachings auftreten können. Es wurde ein theoretisches Rahmenkonzept entwickelt und negative Effekte für Klienten und Coaches quantitativ ermittelt. Neuere Studien erforschen negative Effekte auch längsschnittlich. Die Ergebnisse zeigen, dass negative Effekte regelmäßig auftreten. Sie besitzen aber eine eher niedrige Intensität und kürzere Dauer. Weiterhin liegen mittlerweile auch qualitative Ergebnisse vor, die zeigen wie Coaches mit negativen Effekten umgehen.

### **Ausführung zum Inhalt des Beitrages**

In diesem Vortrag wird ein Forschungsüberblick geleistet. Es wird definiert, was negative Coachingeffekte für Klienten und Coaches sind und welche Argumente für deren Existenz sprechen. Danach werden die Ergebnisse verschiedener Studien dargestellt. Es wird berichtet, wie häufig verschiedene Effekte für Klienten aus der Perspektive von Coaches und Klienten auftreten und welche Unterschiede bei der Wahrnehmung zwischen beiden Gruppen bestehen. Weiterhin werden Faktoren vorgestellt, die als ursächlich für das Auftreten von negativen Effekten wahrgenommen werden und längsschnittlich nachgewiesen konnten. Bei den negativen Effekten von Coaching für Coaches wird zusätzlich dargestellt, welche Konsequenzen diese für das psychische Wohlbefinden und die Wahrnehmung der Arbeitsrolle von Coaches besitzen.



### Literatur

- Schermuly, C. C. (2015). „Ich brauche meine Zeit, um wieder offen zu sein“- Negative Effekte von Coaching für Coaches. *Coachingmagazin*, 1/15, 46-50.
- Schermuly, C. C. (2014). Negative effects of coaching for coaches – An explorative study. *International Coaching Psychology Review*, 9, 165-180.
- Schermuly, C. C., Schermuly-Haupt, M.-L., Schölmerich, F. & Rauterberg, H. (2014). Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie ... Negative Effekte von Coaching. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 58, 17-33.
- Ianiro, P. M., Schermuly, C. C., & Kauffeld, S. (2013). Why interpersonal affiliation and dominance matter: An interaction analysis of the coach-client relationship. *Coaching: An International Journal of Theory, Research & Practice*, 6, 25-46.
- Schermuly, C. C., Schröder, T., Nachtwei, J., Kauffeld, S. & Gläs, K. (2012). Die Zukunft der Personalentwicklung. Eine Delphi-Studie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 56, 111-122

### Angaben zur Person

Prof. Dr. rer. nat. **Carsten C. Schermuly**, Dipl.-Psychologe, Leiter des Studiengangs internationale Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie an der SRH Hochschule Berlin. Forschungsschwerpunkte: Diversität in Teams, Antezedenzen und Konsequenzen von psychologischem Empowerment; Qualität von Personalauswahl- und Personalentwicklungsmaßnahmen. Für seine Coaching-Forschung wurde er 2014 mit dem Erdinger Coachingpreis und dem Deutschen Coaching-Preis des DBVC ausgezeichnet. [carsten.schermuly@srh-hochschule-berlin.de](mailto:carsten.schermuly@srh-hochschule-berlin.de)



Dr. Marianne Vollmer

Themenlab "Qualität", 14. Juni 2016

### **Coaching als Gruppenprozeß**

#### **Bezug zum Themenstrang "Qualität"**

Qualitätskontrolle. Teilnehmerbefragung zum strategischen und konzeptionellen Vorgehen im Gruppencoaching: Von 2005 bis 2011 liegen ca. 240 Evaluationsbögen vor; das Gruppencoaching wurde im Rahmen von „BusinessCoaching-Netz“ von mehreren Coaches durchgeführt.

#### **Projekt-Angaben**

1. Unterstützung für Problemlösung, auch situativ; Auffinden neuer Perspektiven, neuer Standpunkte; Entdecken eigener Potentiale; Verknüpfen von Gelerntem und Soft Skills; etc.
  2. Empirische Arbeit; mehrere Coaches haben im Rahmen kollegialer Supervision den Mitgliedern der eigenen Coachinggruppe einen Evaluations-Fragebogen ausgehändigt. Grundlage der Untersuchung war die Frage: was ist Qualität, was ist Erfolg im Coaching? Wie wird der Coach ein besserer Coach? Auswertung des Evaluationsbogens mit SPSS. Konsequenzen für die kollegiale Supervision
  3. Abgeschlossen. Empfehlungen liegen vor.
  4. „Wann ist das Coaching erfolgreich?“ Diese Frage kann aus der Sicht der Teilnehmenden und aus der Sicht der Coaches gestellt und beantwortet werden.
- Ziel: Ausarbeiten von Standards für Coaching

#### **Ausführung zum Inhalt des Beitrages**

Darstellen des Projektes: Qualitätskontrolle im Gruppencoaching.  
Das Projekt: Evaluation und Qualitätskontrolle. Zielsetzungen der teilnehmenden Coaches aus „BusinessCoaching-Netz“. Die Projekt-Schritte, Aushändigen der Evaluationsbögen, Rücklauf. Auswertung von ca. 240 Evaluationsbögen mit SPSS, Ergebnisse. Kritische Würdigung des methodischen Vorgehens sowie der Ergebnisse. Konsequenzen für die kollegiale Supervision. Empfehlungen.

#### **Literatur**

- Hurni, Lisbeth: Professionalisierung im Coaching integrativ beurteilen – ein Qualitätsindex; in: Wegner/Fritze/Loebbert, Coaching-Praxisfelder – Forschung und Praxis im Dialog 2013
- Lenbet, Aylin (2004): Zur Aktualität des Kompetenzbegriffs und zur Bedeutung der Kompetenzentwicklung für das Coaching. In: OSC 11(3), S. 221-232
- Liska, Gerhard und Schulte, Petra: Gruppen-Coaching versus Team-Coaching. Wo liegen die Unterschiede? Ein White Paper von Gerhard Liska und Petra Schulte. ([www.usp-d.com/whitepapers/gruppen-coaching-versus-team-coaching/](http://www.usp-d.com/whitepapers/gruppen-coaching-versus-team-coaching/))
- Loos, W. (1999): Unter vier Augen. Landsberg/Lech: Verlag moderne Industrie.

**4. Internationaler Coaching-Kongress**  
**Coaching meets Research**  
**Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching**  
14./15. Juni 2016, Olten, Schweiz  
[www.coaching-meets-research.ch](http://www.coaching-meets-research.ch)



- Rauen, C. (1999): Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe.
- Schreyögg, A. (2002): Konfliktcoaching. Anleitung für den Coach. Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Schreyögg, Astrid (2009): Die konzeptionelle Einbettung der Coaching-Praxeologie am Beispiel eines integrativen Handlungsmodells fürs Coaching. In: Schmidt-Lellek, C., Schreyögg, Astrid (Hg.): Praxeologie des Coaching. Wiesbaden, SV Verlag Weiss,
- Wallner, Irmgard (2004): Gruppencoaching für Führungskräfte. In: OSC 11(3), S. 275-282

### **Angaben zur Person**

Dr. **Marianne Vollmer**, Vollmer Consulting, Dipl. Psychologin, Umfassende Erfahrungen im Coaching und Gruppencoaching (ca. 60 Gruppen mit jeweils bis 10 Teilnehmenden und bis 10 Sitzungen / Jahr) Erfahrungen in Supervision.

[www.vollmerconsulting.de](http://www.vollmerconsulting.de); [www.familienkompetenzen.de](http://www.familienkompetenzen.de); [dr.vollmer@arcor.de](mailto:dr.vollmer@arcor.de)



Themenlab "Wirksames Coaching in Organisationen",  
15. Juni 2016



Laura Austermann



Prof. Dr.  
Andreas Engelen

### **Die Führungskraft als Coach**

Managerial Coaching - Was es ist, wie man es misst  
und wie es wirkt

### **Bezug zum Themenstrang "Wirkung"**

Mitarbeiter zu coachen gehört heute zu einem effektiven Führungsstil. Es wird erläutert, welche Wirkung durch Managerial Coaching erzielt werden kann und welche Bedingungen Voraussetzung sind, um diese Wirkung zu maximieren. Alle Zusammenhänge werden messbar gemacht.

### **Projekt-Angaben**

Forschungsergebnisse zeigen deutlich, dass Coaching durch die Führungskraft ein entscheidender Erfolgsfaktor im Management ist. Jedoch gibt es bis heute keinen ganzheitlichen, validierten Ansatz, um die Ausprägung von Managerial Coaching zu messen. Tatsächlich existieren in der wissenschaftlichen Literatur bereits einige Messmethoden, jedoch wurde keine uns bekannte Skala bislang durch quantitative Forschungsmethoden validiert.

Das Ziel dieses Forschungsprojekts ist die Entwicklung eines verlässlichen Messmodells für die Ausprägung von Managerial Coaching und die Verdeutlichung erster Wirkbeziehungen.

In Anlehnung an die Definition des Roundtable der Coaching-Verbände wird der Begriff „Managerial Coaching“ zunächst auf Basis qualitativer Forschung definiert. Aus von uns persönlich durchgeführten Interviews mit 10 praktizierenden Coaches mit langjähriger Berufserfahrung und 17 Theoretikern aus der wissenschaftlichen Forschung gehen folgende drei Kategorien hervor: (1) Beziehungsaufbau, (2) Zielsetzung und (3) Unterstützung bei der Zielerreichung.

Es wurden bereits rund 20 Indikatoren (ausformulierte Ausprägungen) für jede der 3 Kategorien formuliert und deren individuelle Ausprägung bei 150 Arbeitnehmern erhoben. Sobald diese Daten statistisch ausgewertet sind, werden Ergebnisse durch eine zweite, dyadische Datenerhebung von ca. 300 Arbeitnehmern und den dazugehörigen, direkten Vorgesetzten validiert. Es ist davon auszugehen, dass die Ergebnisse der Untersuchungen zum Coaching-Kongress vollständig vorliegen.

Die Entwicklung eines validierten Messmodells für Managerial Coaching ermöglicht sowohl die Bedeutung von Coaching für den Erfolg einer Organisation(-seinheit) nachzuweisen als auch Maßnahmen und Rahmenbedingungen für den Einsatz von Coaching zu schaffen.

### **Ausführung zum Inhalt des Beitrages**

Die Führungskraft als Coach ist ein Thema, das in der Praxis einen hohen Stellenwert einnimmt. Googles Analyse-Team identifizierte 8 Schlüssel-Verhalten, die von den effektivsten Managern des Unternehmens an den Tag gelegt wurden. Nummer 1: Ein guter Manager ist ein guter Coach. Viele Führungspersonen, unter Ihnen der CEO von General Electrics Jeff Immelt sehen im Coaching ihrer Mitarbeiter einen der wichtigsten Punkte Ihrer Management-Tätigkeit und verwenden bis zu 30%



ihrer Zeit hierauf. Es wird vorgestellt,

1. Wie man Managerial Coaching messbar machen kann
2. Welche Auswirkungen es auf ein Unternehmen und die Mitarbeiter hat
3. Mit welchen Maßnahmen und Rahmenbedingungen man es begünstigen kann



## Literatur

- Byrne, John A. (2005). The Fast Company Interview: Jeff Immelt. *In Fast Company* (96)
- Boyatzis, Richard E.; Smith, Melvin L.; Beveridge, Alim J. (2013). Coaching With Compassion: Inspiring Health, Well-Being, and Development in Organizations. *In Journal of Applied Behavioral Science* 49 (2), pp. 153–178
- Buljac-Samardzic, Martina; van Woerkom, Marianne (2015). Can managers coach their teams too much? *In Journal of Managerial Psychology* 30 (3), pp. 280–296
- Ellinger, Andrea D.; Ellinger, Alexander F.; Keller, Scott B. (2003). Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction, and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry. *In Human Resource Development Quarterly* 14 (4), pp. 435–458
- Garvin, David A. (2013). How Google Sold Its Engineers on Management. *In Harvard Business Review* 91 (12), pp. 74–82
- Grant, Anthony M. (2010). It Takes Time: A Stages of Change Perspective on the Adoption of Workplace Coaching Skills. *In Journal of Change Management* 10 (1), pp. 61–77
- Hackman, Richard J.; Wageman, Ruth (2005). A Theory of Team Coaching. *In The Academy of Management Review* 30 (2), pp. 269–287
- Jack, Anthony I.; Boyatzis, Richard E.; Khawaja, Masud S.; Passarelli, Angela M.; Leckie, Regina L. (2013). Visioning in the brain: an fMRI study of inspirational coaching and mentoring. *In Soc Neurosci* 8 (4), pp. 369–384. DOI: 10.1080/17470919.2013.808259
- Kim, Sewon; Kuo, Min-Hsun (2015). Examining the relationships among coaching, trustworthiness, and role behaviors: A social exchange perspective. *In Journal of Applied Behavioral Science* 51 (2), pp. 152–176. DOI: 10.1177/0021886315574884
- Wageman, Ruth (2001). How Leaders Foster Self-Managing Team Effectiveness: Design Choices Versus Hands-on Coaching. *In Organization Science* 12 (5), pp. 559–577

## Angaben zu den Personen

**Laura Austermann**, Diplom Molekularbiomedizinerin, tätig als freiberufliche Trainerin/Coach (für Privatpersonen, -unternehmen und Ministerien) und Mitarbeiterin/Dozentin am Lehrstuhl für Unternehmensführung an der TU Dortmund (www.austermann.com; coaching@austermann.com) Erfahrung mit Führungsverantwortung als Unternehmensberaterin bei McKinsey & Company und als Leiterin des Pilotprojektes „Malteserladen“ beim Malteser Hilfsdienst e.V.

**4. Internationaler Coaching-Kongress**  
**Coaching meets Research**  
**Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching**  
14./15. Juni 2016, Olten, Schweiz  
[www.coaching-meets-research.ch](http://www.coaching-meets-research.ch)



**Prof. Dr. Andreas Engelen**, Univ. Prof. Andreas Engelen ist seit 2011 Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensführung der TU Dortmund. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im interkulturellen Management, dem Corporate Entrepreneurship sowie der marktorientierten und innovationsorientierten Unternehmensführung. Er bringt Erfahrungen aus der Unternehmensberatung McKinsey & Company mit und optimiert als Geschäftsführer der GFU mbH den online-Vertrieb zahlreicher Unternehmen.



Prof. Dr. Harald Geißler

Themenlab "Qualität", 14. Juni 2016

### **Die Bedeutung der Medien für die Qualität von Coaching**

Plädoyer für eine bisher zu sehr vernachlässigte Dimension  
im Coaching-Diskurs

#### **Bezug zum Themenstrang "Qualität"**

Der Aspekt der Medien - und zwar der traditionellen wie auch modernen Medien - ist im bisherigen Diskurs über Coaching weithin nur am Rande berücksichtigt worden, obwohl mit guten Gründen die These vertreten werden kann, dass Medien für jede Kommunikation konstitutiv sind und dass die Qualität von Kommunikation von der Gestaltung der gewählten Medien abhängt. In dem Beitrag wird dargelegt, was das für traditionelles Face-to-Face Coaching und für Coaching mit modernen, d.h. elektronischen Medien bedeutet.

#### **Projekt-Angaben**

Wenn man über Medien im Coaching spricht, ist es sinnvoll, zwei Medien-Typen zu unterscheiden, nämlich Basismedien, die alleine für sich existieren können, und Problemlösungsmedien, die auf Basismedien aufbauen und deren Funktion darin besteht, den Klienten bei der Bearbeitung seiner Coachingproblematik in besonderer Weise zu unterstützen. Im Coaching können wir folgende Basismedien unterscheiden: Face-to-Face-Kommunikation, synchrone und asynchrone Video-, Audio- und Textkommunikation sowie auditive und textliche Avatarkommunikation. - Mit Bezug auf die Qualität von Coaching stellt sich dabei die Frage, wann - und warum - welches Basismedium eingesetzt werden sollte. Die verschiedenen Basismedien setzen sich in unterschiedlicher Weise aus folgenden Medienkomponenten zusammen: (1) linguistische Sprachlichkeit, (2) paralinguistische Merkmale, (3) nonverbale Körperausdrücke, (4) persönliche äußere Erscheinung des Coachs bzw. Klienten und (5) Coachingkontext. - Mit Bezug auf die Qualität von Coaching stellt sich dabei die Frage, welche Einzelmerkmale dieser Medienkomponenten und welche Merkmalskonstellationen die Qualität von Coaching bestimmen. Dasselbe nun in ähnlicher Weise auch für die Problemlösungsmedien. Hier können wir zwei Bereiche unterscheiden, nämlich traditionelle, d.h. nicht-elektronische Problemlösungsmedien, wie z.B. Flipchart, Karteikarten, Bilder, oder Gegenstände für Aufstellungsarbeit und moderne, d.h. elektronische Problemlösungsmedien. Diese können eine Virtualisierung traditioneller Problemlösungsmedien sein, d.h. virtuelles Flipchart, virtuelle Karteikarten, elektronische Bilder oder virtuelle Gegenstände für Aufstellungsarbeit. Zusätzlich kommen hierzu aber auch noch Medien hinzu, für die es im Bereich der traditionellen Medien kein Gegenstück gibt, wie z.B. Avatare, in die man von außen betrachten kann und in die man hineinschlüpfen kann, um durch ihre Augen zu schauen. Diese modernen Problemlösungsmedien bieten völlig neue Möglichkeiten, die Qualität von Coaching weiter zu steigern.

#### **Ausführung zum Inhalt des Beitrages**

Der Beitrag ist als Vortrag mit ppt-Folien und Video-Beispielen geplant. Es wird eine systematische Konzeption vorgestellt und mit einer Vielzahl von Praxisbeispielen belegt und illustriert.

**4. Internationaler Coaching-Kongress**  
**Coaching meets Research**  
**Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching**  
14./15. Juni 2016, Olten, Schweiz  
[www.coaching-meets-research.ch](http://www.coaching-meets-research.ch)



### Literatur

- Harald Geißler (Hrsg.) (2008): E-Coaching. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren
- Harald Geißler & Maren Metz (Hrsg.) (2012): E-Coaching und Online-Beratung. Wiesbaden: Springer VS

### Angaben zur Person

Prof. Dr. **Harald Geißler**, Studium der Erziehungswissenschaften und Psychologie, ehem. Inhaber des Lehrstuhls für Berufs- und Betriebspädagogik an der der Helmut-Schmidt Universität Hamburg, - seit 1985 umfangreiche Erfahrung als Business Coach, - Gründer und Leiter der Forschungsstelle "Coaching-Gutachten", - Entwickler und Betreiber der Internetplattform "virtuelles-coaching.com", - Ausbilder in Virtuellem Coaching, - Lehrcoach des Coaching Zentrums der Führungsakademie Baden-Württemberg, - Herausgeber des Sammelbands "E-Coaching" (2008) sowie Verfasser vielfältiger Fachartikel über Coaching, Betreuung von Dissertationen über Coaching.

[www.virtuelles-coaching.com/](http://www.virtuelles-coaching.com/)

<http://www.coach-gutachten.de/>

Email: [Dr.H.Geissler@t-online.de](mailto:Dr.H.Geissler@t-online.de)



Prof. Dr.  
Werner Stork



Axel Klimek

Themenlab "Wirksame OE durch Coaching",  
15. Juni 2016

### **Coaching-Kultur in deutschsprachigen Organisationen**

Der Weg zur Agilität und Resilienz  
„Ergebnisse einer Studie von 2015“

#### **Bezug zum Themenstrang "Wirkung"**

Coaching hat mehr zu bieten, als nur auf der Ebene der Weiterentwicklung von Mitarbeitern zu wirken. Eine Coaching-Kultur kann die Grundlage bilden, dass Organisationen agil und resilient werden und/oder bleiben. Das zu evaluieren ist Ziel unseres Fragebogens und unserer Studie.

#### **Projekt-Angaben**

Coaching hat in den letzten Jahrzehnten in Organisation mehrere Wandel erlebt, die jeweils mit verschiedenen organisationalen Herausforderungen verbunden waren.

1. Förderung und Weiterentwicklung von Mitarbeitern – Einsatz von externen Coaches
2. Führungskraft als erster Personalentwickler – Führungskraft als Coach
3. Teams als Zentrum von Performance – Team Coaching
4. Agile und resiliente Organisationen – Coaching Kultur

Agile und resilienten Organisationen können schneller und zielsicherer auf Veränderungen und neue Anforderungen reagieren. Eine Coaching Kultur kann die Basis für eine solche Agilität und Resilienz bilden. Durch die offene und einbindende Kommunikations- und Veränderungskultur werden Intelligenz, Kreativität und Begeisterung aller Mitarbeiter auf das Erreichen der Unternehmensziele gebündelt. Eine Coaching Kultur bereit die Grundlage und liefert die Antreiber für einen jeweils subjektiven und damit hochwirksamen Zugang der Mitarbeiter zu den Prozessen und Zielen der Organisation.

Beim Fokus „Coaching-Kultur“ gehen wir über den Fokus des „Eins-zu-Eins-Coaching hinaus“. Wir fragen uns, wie ein Coaching-Verständnis und eine Coaching-Haltung an den vielen organisationalen Schnittstellen, in denen über Kommunikationsprozesse die Grundlage für organisationale Veränderung und Anpassung passiert, gewinnbringend eingesetzt werden kann.

Dazu haben wir sowohl ein eigenes Konzept zum Thema „Coaching-Kultur“ entwickelt, als auch einen Frage- und Analysebogen. Mit dessen Hilfe können Organisationen Informationen über den Stand der Integration einer Coaching-Kultur erfahren – sowie Anregungen für einen Ausbau Ihrer Coaching-Kultur erhalten.

Diesen Frage- und Analysebogen haben wir ferner für eine Studie bei deutschsprachigen Organisationen genutzt. Im Juni 2016 werden die Auswertungen dieser Studie vorliegen.



### **Ausführung zum Inhalt des Beitrages**

Weiterentwicklung von Coaching in Organisationen:

1. Einsatz externen Coaches
2. Führungskraft als Coach
3. Team Coaching
4. Coaching Kultur

Verschiedene Komponenten einer Coaching Kultur

Präsentation der Studienergebnisse „Coaching-Kultur in deutschsprachigen Organisationen“

### **Ausgewählte Literatur mit Projekt-Bezug**

- David Clutterbuck, David Megginson: Making Coaching Work: Creating a coaching culture
- Peter Hawkins: Creating a Coaching Culture

### **Angaben zu den Personen**

**Axel Klimek**, Geschäftsführer des CforST – Center for Sustainability Transformation GmbH, Seit über 30 Jahren als Coach tätig und seit 15 Jahren Organisationsentwickler und –berater. Leiter der Studie „Coaching Kultur in deutschsprachigen Organisationen“. [www.SustainabilityTransformatio.com](http://www.SustainabilityTransformatio.com), [axel.klimek@CforST.com](mailto:axel.klimek@CforST.com)

Prof. Dr. **Werner Stork**, Professor für Management, Organisation und Personalmanagement an der Hochschule Darmstadt und Leiter des dortigen Forschungsprogramm RODA – Resiliente Organisation der Arbeit. Umfangreiche Führungs- und Managementenerfahrungen, langjährige Erfahrung als Coach und Moderator / Mediator in hochkomplexen betrieblichen Situationen / Konstellationen.  
[werner.stork@h-da.de](mailto:werner.stork@h-da.de)



Prof. Dr. Axel Koch

Themenlab "Wirkung", 14. Juni 2016

### **Transferstärke-Coaching**

Selbstlernkompetenz fördern und Lerntransfer sichern

#### **Bezug zum Themenstrang "Wirkung"**

Themenstrang Wirkung: Neuer Ansatz, bei dem es darum geht, Weiterbildungsteilnehmer darin stark machen, sich in ihrem Lernprozess selbst so zu steuern, dass der Lerntransfer funktioniert und damit die erwünschten Wirkungen von Trainings, Seminaren, Blended Learning etc. eintreten.

#### **Projekt-Angaben**

Das Coaching-Verständnis hinter dem Transferstärke-Coaching ist, einen Weiterbildungsteilnehmer dabei zu unterstützen passend zu den Risikobereichen seines Transferstärke-Profiles psychologische Selbststeuerungstechniken auf ein eigenes aktuelles Lernziel anzuwenden, damit er das künftig allein kann und so erfolgreicher im Lerntransfer ist.

Projektangaben: Die Lerntransferforschung verweist nur in wenigen Punkten auf Charakteristika einer Person, die den Lerntransfer beeinflussen: Besonders Transfermotivation und Selbstwirksamkeit. Die eigene Forschung präzisiert erstmals, welche Selbststeuerungskompetenzen – Transferstärke genannt - Teilnehmer haben, denen der Lerntransfer gelingt. Das Transferstärke-Konstrukt wurde literaturbasiert und auf faktorenanalytischem Weg auf der Basis von rund 1.500 Probanden ermittelt. Transferstärke umfasst die vier Faktoren Offenheit, Selbstverantwortung, Rückfallmanagement, Positives Selbstgespräch. Erste Validierungsstudien zur konvergenten Validität zeigten hypothesenkonform u.a. einen Zusammenhang zu Selbstwirksamkeit. Weiterhin zeigten erste Evaluationsstudien mit einem Experimental- und Kontrollgruppendesign, dass sich die Transferstärke mit einer kurzen Intervention von 2-3 Stunden in 3 Monaten signifikant steigern lässt. Projektstand im Juni 2016 wird sein, dass 2-3 weitere Studien fertig sein werden. Zum einen zur Validierung, zum anderen zu der Frage, inwiefern Führungskräfte durch das Transferstärke-Coaching-Konzept für eine nachhaltige Personalentwicklung sorgen können.

Relevanz: Unternehmen möchten laut Trendstudien mehr Wirkung und Nachhaltigkeit in der Personalentwicklung haben. Transferstärke-Coaching als neuer Ansatz hilft dabei signifikant. Und: Durch die Digitalisierung ist der erfolgreiche selbstgesteuerte Lerner gefragt. Transferstärke-Coaching passt genau zu dem Trend und stärkt die Lerner.

#### **Ausführung zum Inhalt des Beitrages**

Ein vielzitiertes Problem in der beruflichen Weiterbildung ist der mangelnde Lerntransfer. Angesichts der Trends Digitalisierung und Individualisierung des Lernens bekommt das Thema eine zusätzliche Bedeutung. Gefordert ist nämlich der erfolgreiche selbstverantwortliche Lerner. Das neue Format des Transferstärke-Coachings zielt nun darauf ab, Teilnehmer stark für die Umsetzung von Lerninhalten zu machen. Auf der Basis des empirisch-wissenschaftlich entwickelten Transferstärke-Modells kann mit Hilfe eines Testverfahrens genau analysiert werden, welche Einstellungen und Fertigkeiten einer Person für den erfolgreichen Lerntransfer fehlen und wie die fehlende Selbststeuerungskompetenzen durch das Transferstärke-Coaching präzise und bedarfsgerecht aufgebaut werden können. In dem Beitrag wird über



die Entwicklung des faktorenanalytischen Transferstärke-Modells sowie über erste Validierungs- und Evaluationsstudien berichtet.

### Literatur

- Gerathewohl, F. (2015). Optimierung des Lernerfolgs im Rahmen von E-Learning-Formaten. Eine Evaluationsstudie zu Wirksamkeit und Nutzen der Transferstärke-Methode. Bachelorarbeit. Hochschule für angewandtes Management, Erding
- Großkopf, M. (2015). Überprüfung der Wirksamkeit der Transferstärke-Methode. Evaluationsstudie mit Filialleitern eines Lebensmittel-Discounters.. Bachelorarbeit. Hochschule für angewandtes Management, Erding
- Schwenzfeier, S. (2014). Gibt es einen Zusammenhang bezüglich der Transferstärke-Analyse und sozialen Erwünschtheitstendenzen? Bachelorarbeit, Universität Duisburg-Essen. Fakultät für Ingenieurwissenschaften, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie. Studiengang Kognitions- und Medienwissenschaft. Betreuerin: Dr. Vera Hagemann. Erstprüferin: Prof. Dr. Annette Kluge. Zweitprüfer: Prof. Dr. Daniel Bodemer.
- Trubina, E. (2014). Lassen sich soziale Erwünschtheitstendenzen bei der Messung der Transferstärke beobachten? Bachelorarbeit, Universität Duisburg-Essen. Fakultät für Ingenieurwissenschaften, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie. Studiengang Kognitions- und Medienwissenschaft. Betreuerin: Dr. Vera Hagemann. Erstprüferin: Prof. Dr. Annette Kluge. Zweitprüfer: Prof. Dr. Daniel Bodemer.
- Steffen, F.M. (2014). Explorative Akzeptanzanalyse bei Teilnehmern am Training "Transferstark für den beruflichen Erfolg" nach der Transferstärke-Methode von Axel Koch. Bachelorarbeit, SRH FernHochschule Riedlingen. Prüfer: Prof. Dr. Rüdiger Reinhardt.
- Pankow, S. (2013). Überprüfung der Konstruktvalidität und Reliabilität sowie Retestreliabilität der Transferstärke unter Berücksichtigung der diskriminanten/konvergenten Validität mit den Konstrukten NEO-FFI und Learning Style Orientation. Bachelorarbeit, Universität Duisburg-Essen. Fakultät für Ingenieurwissenschaften, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie. Studiengang Kognitions- und Medienwissenschaft. Betreuerin: Dr. Vera Hagemann. Erstprüferin: Prof. Dr. Annette Kluge. Zweitprüfer: Prof. Dr. Daniel Bodemer.
- Schürf, S. (2012) Validierung der Transferstärkeanalyse mit Hilfe des Maßnahmen-Erfolgs-Inventar (MEI) bei Teilnehmern von Führungskräfte-schulungen der Bayerischen Verwaltungsschule (BVS), Masterarbeit, SRH FernHochschule Riedlingen
- Eiselt, A. (2012) Personalentwicklungsgespräche auf der Basis des Transferstärke-Modells. Eine explorative Analyse zum Nutzen des Modells für eine effektive Mitarbeiterentwicklung, Bachelorarbeit, SRH FernHochschule Riedlingen
- Kreutz, B. (2012). Überprüfung der Validität der Transferstärke-Analyse. Eine Validierungsstudie mit ausgewählten Skalen des Inventars sozialer Kompetenzen (IKS). 2. Praxisbericht, SRH FernHochschule Riedlingen
- Gottschlich, L. (2011). Explorative Studie zur Validierung des Transferstärke-Tests. 2. Praxisbericht, SRH FernHochschule Riedlingen

### Angaben zur Person

Prof. Dr. **Axel Koch** ist Experte für nachhaltige Personalentwicklung. Der Diplom-Psychologe ist Professor für Training und Coaching an der Hochschule für angewandtes Management in Erding. Breite Bekanntheit hat der Diplompsychologie durch seinen unter dem Pseudonym Richard Gris verfassten Wirtschafts-bestseller „Die Weiterbildungslüge“ erlangt. Seine Transferstärke-Methode<sup>®</sup> gehört zu den Preisträgern beim Deutschen Weiterbildungspreis 2011.  
[www.transferstaerke.de](http://www.transferstaerke.de); Mail: [axel.koch@fham.de](mailto:axel.koch@fham.de)



Horst Kraemer

Themenlab "Wirksame Interventionen", 15. Juni 2016

**Wirkung und Effektstärkenmessung von neurosystemischem Coaching.**

Gesellschaftliche Relevanz, Möglichkeiten und Wirkung von Coaching deutlich machen.

**Bezug zum Themenstrang "Wirkung"**

Neurosystemisches Coaching nutzt die aktuellen Kenntnisse der Neurowissenschaften und integriert kognitive und emotionale Prozesse des willkürlichen und unwillkürlichen Systems. In einer vergleichenden Studie wurde die Effektstärke parallel zur Coachingarbeit gemessen, eine Evaluation mit 168 Wirtschaftsstudenten wird eine weitere Qualitätsaussage aufweisen.

**Projekt-Angaben**

Das neurosystemische Coaching integriert die Erkenntnisse der Neurowissenschaften und geht von der Annahme aus, dass alle Erlebnisse wie kognitive Prozesse innere biochemische Abläufe auslösen. Ob diese steuerbar und somit Verstandes gelenkt veränderbar sind, hängt von der Kooperationsfähigkeit des willkürlichen (Cortex) und unwillkürlichen (Limbischen-) Systems ab. Sensomotorische, bifokale Aktivierungen können unter anderem im Coaching gezielt eingesetzt werden um Kooperationen der Hirnareale zu aktivieren, auch wenn diese durch Stress reduziert sind. In einer von der Versicherungswirtschaft angeregten und an der ETH Zürich durchgeführten Studie wurden 150 Menschen, die in ihrer Selbstwirksamkeit zwischen 2 und 10 Jahren nach Unfällen eingeschränkt und zwischen 50 bis 100% arbeitsunfähig waren, gezielt neurosystemisch manualisiert gecoacht. Die Ergebnisse wurden von unabhängigen Forschern evaluiert, mit einer Kontrollgruppe verglichen, ausgewertet und veröffentlicht. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass bei 82% ereignisbedingter Stress die Kooperation zwischen Cortex und limbischen System verunmöglicht hat und die Selbstwirksamkeit auf Verhaltens- und Körperebene drastisch reduzierte. Zweitens die Aktivierung der Selbstwirksamkeit im neurosystemischen Coaching den Zugang zu mentalen und körperlichen Ressourcen wieder ermöglicht. Drittens dass bei 82% der Coachingteilnehmenden eine hochsignifikante Verbesserung gemessen werden konnte und bei 67% die Arbeitsfähigkeit wiederhergestellt wurde. Viertens wurde festgestellt, dass ein standardisiertes, manualisiertes Coachingverfahren am besten an eindeutig festlegbaren Effekten gemessen und mit anderen Verfahren, wie in der Kontrollgruppe durchgeführten herkömmliche Therapieverfahren, verglichen werden kann.

**Ausführung zum Inhalt des Beitrages**

Nach einer kurzen theoretischen Einführung über die theoretischen und methodischen Grundlagen des neurosystemischen Ansatzes werden das Forschungsprojekt, das Befragungsergebnis, die statistischen Detailergebnisse und das Gesamtergebnis dargestellt. Anschliessend wird die aus diesem Ergebnis abgeleitete Standardisierung der Klientenbefragung beim Neuroimagination-coaching und den damit verbundenen Weiterentwicklungen des Coachingverfahrens aufgezeigt. Ein aktuelles Projekt mit 168 Wirtschaftsstudenten der FHNW zeigt auf, wie die konsequente Ergebnis-

**4. Internationaler Coaching-Kongress**  
**Coaching meets Research**  
**Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching**  
14./15. Juni 2016, Olten, Schweiz  
[www.coaching-meets-research.ch](http://www.coaching-meets-research.ch)



evaluation durchgeführt werden kann und somit die Wirkung von Coaching anhand von nachvollziehbaren ganzheitlichen Effekten möglich wird. Die gesellschaftliche Relevanz wird durch den anhand der beiden Beispiele aufgezeigten Nutzen deutlich.

#### **Literatur**

- Horst Kraemer; Soforthilfe bei Stress und Burn-out, Das Praxisbuch, Kösel, 2012
- Christian Schubert; Psychoneuroimmunologie und Psychotherapie, Schattauer, 2011
- Horst Kraemer; Soforthilfe bei Stress und Burn-out, Coaching mit Neuroimagination, Kösel, 2010
- Michael J. Harnisch, Dirk Hanebuth; Neue Ansätze in Behandlung, Wissenschaftliche Beiträge im F.S. Friedrich Verlag
- Horst Kraemer; Traumabewältigung, Orell Füssli, 2005
- Horst Kraemer; Intensiv-Coaching, Coaching-Magazin, 2013
- Horst Kraemer; Coaching bei Burn-out, Coaching-Magazin 2011
- Horst Kraemer, Coaching mit Neuroimagination, Manager Seminare, Heft 158 Mai 2011

#### **Angaben zur Person**

**Horst Kraemer**, Sen. Coach DBVC, Gründer und Leiter der Coaching Akademie Brainjoin und Entwickler der neurosystemischen Methode Neuroimagination. Er gründete 1996 das interdisziplinäre Forschungsinstitut IPAS in der Schweiz und 2004 die Brainjoin Gruppe mit Sitz in Zürich und Hamburg. 2010 wurde IPAS zur Brainjoin Akademie. 2004 startete die erste neurosystemische Coachingausbildung in der bis heute konsequent die Forschungsergebnisse umgesetzt werden. Horst Kraemer prägte von 2007 bis 2014 als Vorsitzender des Sachverständigenrates Coaching im DBVC die Coachingrichtlinien und gilt als führender Experte im Bereich Stress und Stressfolgeverarbeitung.



Dr. Adrian Myers

Themenlab "Process-Research", 15. Juni 2016

### **Researching the Coaching Process through Q Methodology**

Adrian's research into the coaching process is based on the application of Q methodology. Q methodology consists of providing research participants with a list of descriptors of a given domain of interest. Participants rank-order the descriptors in order to express their subjective impressions of that domain. The rank-ordering can be aggregated across participants and factor-analysed. The small number of factors extracted from the data represent the dominant subjective impressions of that domain of interest. In an early study, Bachkirova, Sibley and Myers (2015) developed an instrument (the Coaching Process Q-Set, CPQS) for analysing coaching sessions and used that instrument to explore the subjective impressions of coaches about their typical coaching sessions. Myers (2014) used the CPQS in his PhD research to explore the subjective impressions of coaches and clients engaged in naturally occurring or "one-off" coaching sessions. Adrian will argue that Q methodology and specifically, the application of the CPQS presents a useful method for exploring the coaching process. In particular, the CPQS enables individual coaching sessions to be described and differentiated in relation to other coaching sessions. It also facilitates a debate about what is important in conducting coaching sessions and calls into question the accessibility of the process of inter-subjective meaning-making from an observer perspective.

#### **Key References**

- Bachkirova, T., Sibley, J. and Myers, A. C. (2015) 'Developing and Applying a New Instrument for Microanalysis of the Coaching Process', *Human Resource Development Quarterly* 24(4), pp.431-462.
- Myers, A.C. (2014) *A Multiple Perspective Analysis of a Coaching Session* (Unpublished PhD thesis). Oxford Brookes University, Oxford, UK
- Watts, S. Stenner, P. (2012) *Doing Q Methodological Research – Theory, Method & Interpretation*. Sage: London.

#### **Adrian Myers CPsychol Phd**

Adrian is a senior lecturer at Oxford Brookes University (UK) where his teaching commitments include a range of coaching and mentoring programmes, including the Masters in Coaching and Mentoring and the Practitioner Doctorate in Coaching and Mentoring.

Adrian's association with Oxford Brookes University began in 2009 when he enrolled for a PhD. He completed this in 2014. The topic of the PhD is the subject of Adrian's talk. He became a full-time lecturer at Oxford Brookes in 2013.

Prior to joining Oxford Brookes, Adrian worked in leadership and management development with Ashorne Hill, a training and development organization in Leamington Spa (UK). Before working with Ashorne Hill, Adrian was a commercial manager in the UK steel industry.

**4. Internationaler Coaching-Kongress**  
**Coaching meets Research**  
**Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching**  
14./15. Juni 2016, Olten, Schweiz  
[www.coaching-meets-research.ch](http://www.coaching-meets-research.ch)



Adrian originally studied Modern Languages at University and then went on to complete a second degree in psychology. Over the course of his working career, he completed an MBA and then an MSc in Occupational Psychology. He is a chartered occupational psychologist and registered with the British Psychological Society and (UK) Health and Care Professions Council.

In addition to his teaching commitments, Adrian provides occasional coaching and leadership training and development services in a private capacity. His on-going research is in the coaching process and in particular, in continuing to explore the interactive process between coach and client. His particular interest is in Q methodology as a means of investigating coaching process.

Adrian is married with 3 grown-up children. In his more distant past, Adrian enjoyed competitive swimming both a junior and masters levels. He still swims regularly but no longer at a competitive level.

#### **Contact Information**

Dr Adrian Myers CPsychol AFBPsS, Chartered Occupational Psychologist, Faculty of Business  
Oxford Brookes University, Oxford OX33 1HX

[amyers@brookes.ac.uk](mailto:amyers@brookes.ac.uk)



Jun-Prof. Dr. Cornelia Tonhäuser

Themenlab "Wirkfaktoren", 14. Juni 2016

### **Determinanten der Wirkung von Einzel-Coaching**

Ein systematischer Überblick über Erklärungsansätze und den internationalen Forschungsstand

#### **Bezug zum Themenstrang "Wirkung"**

Der Beitrag gibt einen systematischen Überblick über den internationalen Forschungsstand zu den Wirkfaktoren von Coaching und stellt ein entwickeltes Rahmenmodell zur Erklärung der Wirkung und ihrer zentralen Wirkfaktoren als Folge verschiedener Angebots-Nutzungs-Merkmale vor.

#### **Projekt-Angaben**

In dem Beitrag wird Coaching verstanden als individualisierte Form der Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen und Personalentwicklungsprozessen in Unternehmen. Bei dem Beitrag handelt es sich um eine theoretisch-reflexive Arbeit. Da der Forschungsstand zu den Determinanten (Wirkfaktoren) der Coaching-Wirkung defizitär ist, gilt es zu klären, welche Faktoren den Coaching-Erfolg fördern bzw. hemmen. Vor diesem Hintergrund lauten die zentralen Forschungsfragen: 1) Welche empirisch bestätigten Faktoren beeinflussen die Wirkung von Coaching? und 2) Wie lässt sich die Wirkung von Coaching ganzheitlich theoretisch erklären? Im Rahmen der bisherigen Wirkungsforschung liegen nur wenige prozessorientierte Arbeiten vor, die sich mit Wirkfaktoren und Wirkprinzipien, die für ein effektives Coaching entscheidend sind, auseinandersetzen. Daher richtet sich das Erkenntnisinteresse darauf, mittels eines umfassenden Literatur-Reviews den internationalen Forschungsstand zu den individuellen, maßnahmenspezifischen und institutionellen Determinanten der Wirkung von Coaching zu systematisieren und ein holistisches Rahmenmodell zur Erklärung der Wirkung und des Zusammenspiels ihrer zentralen Determinanten zu entwickeln. Das methodische Vorgehen basiert auf der umfassenden Analyse relevanter Literaturlieferanten, wie PSYNDEX, PsycINFO, Google Scholar und Business Source Complete. Zum derzeitigen Arbeitsstand liegt eine Synopse der in der pädagogisch-psychologischen Forschung vorliegenden Wirkmodelle vor. Das Projekt wird im Juni 2016 abgeschlossen sein. Der gewählte Forschungsrahmen ermöglicht eine systematische Sichtweise auf den internationalen Forschungsstand zu den Wirkfaktoren im Einzel-Coaching. Die darauf basierende Modellierung der Wirkung als Folge verschiedener Angebots- und Nutzungsmerkmale leistet einen wesentlichen Beitrag zur Theoriebildung.

#### **Ausführung zum Inhalt des Beitrages**

In dem Beitrag werden Wirkfaktoren als Determinanten verstanden, die die Wirkung bzw. den Erfolg eines Coachings maßgeblich positiv oder negativ beeinflussen. Um Aufschluss über die zentralen Wirkfaktoren im Einzel-Coaching zu erhalten, werden auf Grundlage eines Literatur-Reviews die empirisch bestätigten individuellen, maßnahmenspezifischen und institutionellen Determinanten des Coaching-Erfolgs systematisiert. Auf Grundlage dieser Befunde und der Analyse der bisher vorliegenden Wirkmodelle wird ein theoretisches Rahmenmodell entwickelt, welches die Wirkung von Coaching als Folge verschiedener Angebots- und Nutzungsmerkmale, wie Angebotsmerkmale, Angebotswahrnehmung, Angebotsnutzung, Angebotswirkungen und Angebotsbewertung, erklärt.



Diese werden wiederum durch individuelle Merkmale des Coachees, spezifische Merkmale der Coachingmaßnahme sowie institutionelle Kontextmerkmale der Arbeitsumgebung beeinflusst.

#### Literatur

- Jansen, A., Mäthner, E. & Bachmann, T. (2004). Erfolgreiches Coaching. Wirkfaktoren im Einzel-Coaching. Kröning: Asanger.
- Greif, S. (2008). Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion: Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings. Göttingen [u.a.]: Hogrefe Verlag.
- Greif, S. (2014). 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 (S. 159-178). Wiesbaden: Springer.
- Greif, S., Schmidt, F. & Thamm, A. (2012). Warum und wodurch Coaching wirkt. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 19(4), 375–390.
- Künzli, H. (2009). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 16(1), 1–15.
- Schreyögg, A. (2014). Empirische Erkundungen zum Coaching. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 21(1), 1-2.
- Tonhäuser, C. (2010). Implementierung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung in deutschen Großunternehmen. Frankfurt/M.: Peter Lang.

#### Angaben zur Person

Jun.-Prof. Dr. **Cornelia Tonhäuser**, Universität Göttingen, Juniorprofessorin für Wirtschaftspädagogik mit dem Schwerpunkt Bildungsmanagement, E-Mail: [cornelia.tonhaeuser@wiwi.uni-goettingen.de](mailto:cornelia.tonhaeuser@wiwi.uni-goettingen.de), Website: <http://www.bildungsmanagement.uni-goettingen.de>

Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich des betrieblichen Bildungsmanagements und der Gestaltung von Lern-, Entwicklungs- und Qualifizierungsprozessen in der beruflichen Bildung.



Dr. Ernst Bechinie

Themenlab "Evaluation", 14. Juni 2016

### **Stakeholder Orientiertes Leadership Coaching**

Zielsetzung: Unterstützung von Führungskräften positive und messbare Veränderungen im Führungsverhalten zu erreichen.

### **Bezug zum Themenstrang "Evaluation"**

Beitrag zur Evaluierung von Coaching:

Messung der Ergebnisse eines Leadership Coachings durch Rückmeldung der Stakeholder (Mitarbeiter, Peers, Chefs) einer Führungskraft über beobachtete Veränderungen im Verhalten.

Wirkung: Die „Empfänger“ der Führungskompetenz eines Managers unterstützen diesen in seiner Verhaltensänderung und bewirken nachhaltige Veränderungen in der Führungskompetenz.

### **Projekt-Angaben**

Die Messbarkeit von Ergebnissen aus Coaching Prozessen ist bekanntlich eine in der Forschung und Praxis seit langem diskutierte Frage. Die meisten Beiträge setzen hier an Unternehmenskennzahlen wie Umsatz- oder Ergebnissteigerungen, Kostensenkungen oder ROI an.

Dem vorliegende Beitrag liegt ein anderes Verständnis von Messbarkeit aus einem Coaching zu Grunde: Es geht darum konkret (anhand von Skalierungen) die Veränderung der Führungskompetenz einer Führungskraft anhand von Beurteilungen durch dessen Umgebung im Unternehmen zu messen. Das bedeutet methodisch, ausgewählte Mitarbeiter, Peers und Chefs machen im Verlaufe eines Coaching Prozesses eine Aussage über die Veränderung des Führungsverhaltens eines Managers. Diese Veränderung kann gemessen werden.

In der anglo-amerikanischen Coaching Praxis bestehen eine Vielzahl von erfolgreichen Beispielen in verschiedenen Unternehmen. Anliegen des Beitrages ist es, die Grundzüge derartiger Coaching Fälle aufzuzeigen und Anregungen für die Arbeit in der Schweiz zu geben. Dabei besteht die Hoffnung, dass ein konkretes Projekt in der Schweiz aufgezeigt werden kann.

### **Ausführung zum Inhalt des Beitrages**

Der Beitrag zeigt anhand eines Beispiels aus den USA Vorgehensweise, Voraussetzungen und Randbedingungen eines Projektes Stakeholder Zentriertes Leadership Coaching auf.

Dabei werden insbesondere folgende Punkte aufgezeigt:

1. Einführung in das Projekt
2. Interviews zu Leadership Entwicklung
3. Festlegung von Entwicklungsdimensionen
4. Briefing der Stakeholder
5. Gespräche Stakeholder – Führungskraft
6. Messung der Ergebnisse

**4. Internationaler Coaching-Kongress**  
**Coaching meets Research**  
**Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching**  
14./15. Juni 2016, Olten, Schweiz  
[www.coaching-meets-research.ch](http://www.coaching-meets-research.ch)

**Literatur**

- Marshall Goldsmith u.a.; Global leadership
- Frank Warner, Chris Coffey, Marshall Goldsmith; The Coach's Playbook
- Daniel Goleman; Emotional Intelligence

**Angaben zur Person**

Dr. **Ernst Bechinie**, Gründer und Leiter SolutionCoaching

Master Certified Coach ICF, Mitglied im Vorstand International Coach Federation CH

Certified Marshal Goldsmith Steakholder Centered Leadership Coaching

Seit 10 Jahren eigene Coaching Praxis in der Schweiz (Leadership Coaching, Professionelle und Persönliche Entwicklung)

Über 30 Jahre Erfahrung in der Leitung von Consulting Unternehmen (Strategie-, Organisations- und Leadership-Entwicklung) in Deutschland und in der Schweiz

[www.SolutionCoaching.ch](http://www.SolutionCoaching.ch) - [ebechinie@solutioncoaching.ch](mailto:ebechinie@solutioncoaching.ch)



Dr. Elke Berninger-Schäfer

Themenlab "Qualität", 14. Juni 2016

### **Formatkompetenz von Coachs**

Was Coaching zukunftsfähig macht

#### **Bezug zum Themenstrang "Qualität"**

Die zunehmende Ausdifferenzierung von Coaching und die Segmentierung des Marktes erfordern eine spezifische Expertise von Coachs, die geeigneten Coachingformate für unterschiedliche Klientenanliegen anzubieten und als passgenaue, hochqualitative Maßnahme durchzuführen.

#### **Projekt-Angaben**

Professionelles Coaching basiert auf einem wissenschaftlich fundierten Veränderungskonzept, expliziten Ethikrichtlinien und definierten Qualitätsstandards. Es kann für unterschiedliche Anliegen und Problemkonstellationen als ressourcenaktivierender, ziel- und lösungsorientierter Begleitprozess für Einzelpersonen, Gruppen, Teams und Organisationen zur Anwendung kommen. In der Praxis wird Coaching für eine Vielfalt von Themen in unterschiedlichen zeitlichen Settings für verschiedene Zielgruppen, sowohl in der face-to-face als auch bereits in der digitalen Variante eingesetzt. Daraus ergibt sich eine große Vielfalt von Formaten, insbesondere auch wenn sie in Kombination angeboten werden. Der konzeptuelle Praxisbeitrag beschreibt diese Entwicklung, um ausgehend von vorhandenen Studien, Thesen für die Zukunftsfähigkeit von Coaching zu formulieren. Dies wird abgeglichen mit Themen des gesellschaftlichen und unternehmerischen Wandels, z.B. in Bezug auf veränderte Werte im Arbeitsleben, auf die Digitalisierung unserer Lebens- und Arbeitswelten bzw. die geforderte Digitalisierungsstrategie für Unternehmen und die Veränderung des Führungsverständnisses. Die Auseinandersetzung mit diesen Themen ist einerseits die Grundlage für die eigene Profilbildung und Weiterentwicklung als Coach, andererseits aber auch für die Zukunftsfähigkeit von Coaching als akzeptierte und fundierte Dienstleistung. Die Ausdifferenzierung vorhandener Formate in Bezug auf aktuelle und zukünftige unternehmerische und persönliche Bedarfe ist die Basis für Forschungsarbeiten, die sich mit Coachingtrends und der Akzeptanz von Coachingformaten beschäftigen. Bis Juni 2016 werden erste beispielhafte Ergebnisse vorliegen.

#### **Ausführung zum Inhalt des Beitrages**

Die Grundlage des Beitrages bilden Studien zur Entwicklung des Coachingmarktes und Coachingverständnisses, eigene Entwicklungen der Autorin in der Coachingweiterbildung, sowie die Beauftragung und Begleitung von wissenschaftlichen Arbeiten. Das Wissen um Coachingformate und die nachgewiesene, fundierte Spezialisierung in bestimmten Formaten werden als Kompetenzdimension von Coachs beschrieben, die gefordert werden muss, um die Zukunftsfähigkeit von professionellem Coaching zu sichern.



## Literatur

- Berninger-Schäfer, E. (2010). Qualität im Coaching. Kongressband des 14. Kongresses für Wirtschaftspsychologie des BDP
- Berninger-Schäfer, E. (2010). Orientierung im Coaching. Stuttgart: Boorberg
- Birgmeier, B. (Hrsg.). (2011). Coachingwissen. Wiesbaden: VS Verlag
- Böning, U. & Kegel, C. (2015). Ergebnisse der Coaching-Forschung. Heidelberg: Springer
- Drath, K. (2012). Coaching und seine Wurzeln. Freiburg: Haufe-Lexware
- Geißler, H. (2008). E-Coaching. Baltmannsweiler: Schneider. Hohengehren.
- Graf, E.-M., Aksu, Y., Pick, I. & Rettinger, S. (Hrsg.). Beratung, Coaching, Supervision. Multidisziplinäre Perspektiven vernetzt.
- Greif, S. (2008). Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Göttingen: Hogrefe.
- Gross, P.-P. & Stephan, M. (2015). Der Coaching-Markt. In: Coaching| Theorie und Praxis. DOI 10.1365/s40896-015-0002-9
- Wegener, R., Loebbert, M. & Fritze, A. (Hrsg.). (2014). Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog. Wiesbaden: Springer VS

## Angaben zur Person

Dr. **Elke Berninger-Schäfer**, Inhaberin KIC Karlsruher Institut für Coaching, Dipl.-Psych., Senior Coach DBVC, Lehrcoach, Dozentin, Supervisorin, Psychotherapeutin  
[info@berninger-schaefer.de](mailto:info@berninger-schaefer.de); [www.kic.berninger-schaefer.de](http://www.kic.berninger-schaefer.de)

**4. Internationaler Coaching-Kongress**  
**Coaching meets Research**  
**Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching**  
14./15. Juni 2016, Olten, Schweiz  
[www.coaching-meets-research.ch](http://www.coaching-meets-research.ch)



Isabell Braumandl



Esther Beierl

Forschungskolloquium, 14. Juni 2016

**Einflussfaktoren auf Coaching und  
Coachingausbildungen am Beispiel des  
Karriere-Coachings (CoBeCe)**



Alexander Simon  
Seifert



Patrick Beer

Der Beitrag beschäftigt sich mit der Frage nach dem Einfluss von Ähnlichkeit von Coach und KlientIn, Struktur und Prozess auf die Ergebnisse im Coaching. Darauf aufbauend werden Schlussfolgerungen für Coaching und Coachingausbildungen diskutiert.

**Projekt-Angaben**

Coachingverständnis: Ohne Ziele kein Coaching! Unter „Coaching“ verstehen die AutorInnen in Anlehnung an Greif (2008) eine besondere Form der Einzelberatung, bei der die KlientInnen durch ziel-, ressourcen- und lösungsorientierte Methoden und Fragetechniken bei deren Zielverfolgung und Entwicklung begleitet werden.

Projektangaben: Im Rahmen dieser empirischen explorativen Arbeit wurde das Coachingkonzept „Karriere-Coaching (CoBeCe)“ - für Studierende zur Vorbereitung auf den Berufseinstieg - mit „rotem Faden“, Übungs-, Dokumentations- und Evaluationsmaterialien retrospektiv ausgewertet. In der auf diesem Konzept aufbauenden Ausbildung (Braumandl & Dirscherl, 2005) werden individuelle, jedoch strukturell vergleichbare Karriere-Coaching-Prozesse durchlaufen. Biberacher (2010) evaluierte erstmals die Coachingprozesse dreier Durchläufe der genannten Coachingausbildung. Aus dem Zeitraum von 2008 bis 2012 wurden insgesamt 236 solcher Coaching-Prozesse ausgewertet. Die theoretische Basis für Konzept und Ausbildung bilden das Modell der Bedingungen des Verhaltens (Von Rosenstiel, 2000), die Zielforschung von Locke & Latham (1990, 2002) sowie die Untersuchungen zum Einsatz von konstruktivistischen Gestaltungsprinzipien zur Beeinflussung des Transfers in Weiterbildungen (Weisweiler, 2008). Zur Evaluation der Coachingprozesse wurden der standardisierte Fragebogen „Check-the-Coach“ (Bachmann, Jansen, & Mäthner, 2004), das „Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)“ (Hossip & Paschen, 2003) sowie eine 10stufige Zielprozessevaluationskala über fünf Messzeitpunkte (Braumandl & Dirscherl, 2005) eingesetzt.

**Ausführung zum Inhalt des Beitrages**

Welche Aussagen können zum Einfluss von Struktur und Prozess des Karriere-Coachings auf den Coaching-Erfolg getroffen werden? Inwiefern spielt die Ähnlichkeit zwischen Coach und KlientIn eine Rolle für die Zielerreichung? Welche Schlussfolgerungen sind daraus für Coaching-Ausbildungen zu ziehen? Diesen Fragestellungen wurde anhand von 236 Coachingprozessen nachgegangen, wobei



Sämtliche Coachs Studierende waren. Drei mögliche Prädiktoren (Ähnlichkeit zwischen Coach und KlientIn mittels Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP), Struktur sowie Prozess des Coachings lt. „Check-the-Coach“-Fragebogen) wurden hinsichtlich ihres Einflusses untersucht. Der Faktor „Struktur“ beeinflusste den Erfolg des Coachings. Der Prozess beeinflusst ebenso die Zielerreichung. Als besonders einflussreich zeigte sich hierbei die Prozesssicherheit der Coachs. Der Faktor „Ähnlichkeit zwischen Coach und Klient“ hatte keinen Einfluss.

## Literatur

- Bachmann, T., Jansen, A., & Mäthner, E. (2004). Check-the-Coach. Standardisierter Fragebogen zur Evaluation von Einzel-Coaching-Prozessen. Berlin: artop-Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin.
- Biberacher, L. (2010). Evaluation einer Coachingausbildung. Zielerreichung, Zieleigenschaften und interpersoneller Stil in der dyadischen Coachingbeziehung. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Regensburg.
- Biberacher, L., Strack, M., & Braumandl, I. (2011). Coaching von Studierenden für Studierende: Evaluation einer Ausbildung zum Karriere-Coach. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 3, 50-52.
- Braumandl, I., Sauer, J., & Hoppe, D. (2010). "Mein Coach ist unter 25". Karriere-Coaching-Ausbildung auch schon für Psychologiestudierende – Umsetzung an der Uni Regensburg und TU Braunschweig. In J. Smettan (Hrsg.), *Chancen und Herausforderungen der Wirtschaftspsychologie* (S. 165-174). Berlin: Deutscher Psychologen Verlag.
- Braumandl, I., & Dirscherl, B. (2005). Karriere-Coaching (CoBeCe). Unveröffentlichtes Ausbildungskonzept.
- Greif, S. (2008). Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings. Göttingen: Hogrefe.
- Hossiep, R., & Paschen, N. (2003). Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP). Göttingen: Hogrefe.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Locke, E., A., & Latham, G., P. (1990). Work motivation: The high performance cycle. In U. Kleinbeck, H.-H. Quast, H. Therry, & H. Häcker (Eds.), *Work motivation* (pp. 3-26). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Weisweiler, S. (2008). Der Einfluss von Individuum, Trainingsmaßnahme und Umfeld – eine Untersuchung zum Transferprozess in der Weiterbildung. Inaugural-Dissertation, Universität Regensburg.
- Von Rosenstiel, L. (2000). *Grundlagen der Organisationspsychologie* (4. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

## Angaben zu den Personen

**Isabell Braumandl**, Coaching- & Beratungs-Centrum Regensburg - Inhaberin  
Universität Salzburg, wiss. Mitarbeiterin im Forschungs- & Lehrbetrieb sowie Lektorin am FB Psychologie (Sozial- u. Wirtschaftspsychologie) und Sozial- u. Wirtschaftswissenschaften  
Email: [info@cobece.de](mailto:info@cobece.de), Homepage: [www.cobece.de](http://www.cobece.de), Entwicklung von Coachingkonzepten, Karriere-, Didaktik-, Projekt-, ZM/SM-Coaching

**Alexander Seifert**, MSc; AKROSTICHON e.U. psychologische Dienstleistungen - Inhaber  
Universität Salzburg CareerCenter, [www.uni-salzburg.at/career](http://www.uni-salzburg.at/career)  
Co-Trainer im Ausbildungsseminar Karriere-Coaching an der Universität Salzburg  
Zertifizierter Coach & Arbeitspsychologe, Junior Aviation Psychologist, Unternehmensberater  
Kontakt: [alexander.seifert@web.de](mailto:alexander.seifert@web.de), [www.akrostichon.at](http://www.akrostichon.at)

**4. Internationaler Coaching-Kongress**  
**Coaching meets Research**  
**Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching**  
14./15. Juni 2016, Olten, Schweiz  
[www.coaching-meets-research.ch](http://www.coaching-meets-research.ch)



**Esther Beierl**, LMU München, Department Psychologie - Promotionsstipendiatin, Lehrbeauftragte an der Universität Salzburg und der Hochschule Fresenius München, Karriere-Coach  
Email: [esther.beierl@psy.lmu.de](mailto:esther.beierl@psy.lmu.de), [www.psy.lmu.de/pls/people/esther/index.html](http://www.psy.lmu.de/pls/people/esther/index.html)

**Patrick Beer**, Universität Regensburg – Student der Erziehungswissenschaft & Studentische Hilfskraft am Lehrstuhl II für Pädagogik, Co-Trainer & Co-Coach im Coaching- & Beratungs-Centrum Regensburg; Kontakt: [patrick.beer.91@web.de](mailto:patrick.beer.91@web.de)



Sabine Losch



© Kolarik

Prof. Dr.  
Eva Traut-Mattausch

Themenlab "Wirksames Coaching in Organisationen",  
15. Juni 2016

### Wo führt das hin?

Führungsstil von Coaches und Effekte auf die  
Coachees

### Bezug zum Themenstrang "Wirkung"

In zwei Feldstudien wurde untersucht, welchen Einfluss der Führungsstil von Coaches auf das Erleben der Coachees und die Qualität der Arbeitsbeziehung hat. Dazu wurden psychologische Theorien und Erkenntnisse der Psychotherapieforschung auf Coaching übertragen und integriert.

### Projekt-Angaben

Coaching wird verstanden als ein lösungsorientierter Prozess, der die Selbstreflexion der KlientInnen fördert, um sie bei der Zielerreichung und persönlichen Entwicklung zu unterstützen und zu fördern (Grant & Stober, 2006; Greif, 2008). Mühlberger & Traut-Mattausch (2015) konnten zeigen, dass der transformationale und transaktionale Führungsstil von Coaches einen positiven Effekt auf Coaching-Ergebnisse haben kann. Hier wird angeknüpft und untersucht, welchen Einfluss der Führungsstil auf das Erleben der Coachees hat. Zudem zeigen Befunde, dass die Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Coachee einen zentralen Faktor für die Erreichung der Coaching-Ziele darstellt (De Haan, Duckworth, Birch, & Jones, 2013). Die Erkenntnisse rund um den Coaching-Führungsstil und das Erleben der Coachees sollen an dieser Stelle integriert werden um zu untersuchen, inwiefern diese Faktoren die Entstehung einer positiven Arbeitsbeziehung im Coaching fördern. Zu diesem Zweck wurden zwei empirische Feldstudien durchgeführt. Derzeit sind beide Feldstudien abgeschlossen und ausgewertet. Zwei Publikationen dazu werden gerade vorbereitet und werden zum Zeitpunkt des Kongresses im Peer Review Prozess sein. Die Ergebnisse ergänzen jüngste Forschungsbefunde über den Führungsstil von Coaches als Wirkfaktor und liefern neue Erkenntnisse über die Bedingungen, die zu einer tragfähigen Arbeitsbeziehung im Coaching führen. Zudem lassen sich theoretisch fundierte Schlüsselkompetenzen für Coaches ableiten und in Ausbildungskonzepte integrieren.

### Ausführung zum Inhalt des Beitrages

In zwei Feldstudien wurde untersucht, welche Auswirkungen der Führungsstil von Coaches auf das individuelle Erleben von Coachees hat. Zudem wurde der Frage nachgegangen, welche Faktoren die Qualität der Arbeitsbeziehung beeinflussen. Es konnte gezeigt werden, dass sich Coachees durch eine transaktionale und transformationale Führung von Coaches im Prozess gerecht behandelt fühlen, von den Coaches Unterstützung in ihrer Autonomie erleben und ihre Motivation steigt. Wie die Coachees die Qualität der Arbeitsbeziehung beurteilen, wird dabei vom Führungsstil der Coaches und den Effekten auf das Erleben der Coachees beeinflusst. Darüber hinaus konnte gezeigt werden, dass die untersuchten Wirkfaktoren (Führung --> Erleben der Coachees --> Arbeitsbeziehung) wesentlich für den Coaching-Erfolg sind.

**4. Internationaler Coaching-Kongress**  
**Coaching meets Research**  
**Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching**  
14./15. Juni 2016, Olten, Schweiz  
[www.coaching-meets-research.ch](http://www.coaching-meets-research.ch)



### Literatur

- De Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (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.
- Grant, A. M., & Stober, D. (2006). Introduction. In D. Stober & A. M. Grant (Eds.), *Evidence based coaching: Putting best practices to work for your clients* (pp. 1-14). Hoboken, NJ: Wiley.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings*. Göttingen, Germany: Hogrefe.
- Mühlberger, M. D., & Traut-Mattausch, E. (2015). Leading to effectiveness: Comparing dyadic coaching and group coaching. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), 198-230.

### Angaben zu den Personen

**Sabine Losch**, MSc, Universität Salzburg, Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Forschungsschwerpunkt Coaching, <http://www.uni-salzburg.at/psy/people/losch>, [sabine.losch@sbg.ac.at](mailto:sabine.losch@sbg.ac.at)

Univ.-Prof. Dr. **Eva Traut-Mattausch**, Universität Salzburg, Leiterin der Abteilung Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Leiterin des Universitätslehrgangs Supervision, Coaching und Mediation <http://www.uni-salzburg.at/psy/people/traut-mattausch>, [eva.traut-mattausch@sbg.ac.at](mailto:eva.traut-mattausch@sbg.ac.at)



Claus Walter

Themenlab "Wirksame Interventionen", 15. Juni 2016

**Arbeit mit der Herz-Resonanz: innovative Ansätze im Business Coaching**

Neue Methodik parallel zum systemischen Coaching

**Projekt-Angaben**

Das Herz-Resonanz-Coaching setzt bei der Klärung von Ursache und Wirkung an. In der Folge kommt es zu einer positiven Veränderung von Ausstrahlung und Anziehung (Gesetz der Resonanz). Die Coaching-Methode basiert auf den wissenschaftlichen Forschungen und Erkenntnissen der letzten 15 Jahre, gewonnen durch das Heart-Math-Institute USA und seitens der Quantenphysik in Europa und den USA. Hinzu kommen NLP-Elemente und Strategien und Massnahmen des BGM.

Fokus Einzelpersonen: Konflikte, Verhaltensweisen, Glaubenssätze und Körpersymptome. Für das Ergreifen von deren Ursprüngen setzt diese Coaching-Methode Elemente aus Time-Line und Familienstammbaum-Stellung ein. Fokus Unternehmen: Konflikte unter Führungskräften, Mitarbeitenden und innerhalb von Prozessen sowie Schwierigkeiten in Märkten oder mit Produkten. Hier dienen Arbeits- und Analyseelemente aus dem NLP, dem BGM und quantenphysische Methoden zum Ergreifen der Ursachen für das Ausarbeiten tragfähiger Lösungen.

Projekt-Angaben: Zwischen 2011 und März 2015 Coaching von ca. 250 Einzelpersonen in den Schwerpunkten Erschöpfung, Burnout, Lebenskrisen, Persönlichkeitsentwicklung. Das Erkenntnisinteresse liegt in der nachhaltigen Auflösung von Erschöpfung/Burnout und Lebenskrisen. Im gleichen Zeitraum erfolgte das Coaching bei ca. 12 Unternehmen (KMU), Geschäftsführer, Führungskräfte im Einzelcoaching, Teams in Workshops, in den Schwerpunkten Konflikte Führungskräfte, Geschäftsentwicklung, Gesundheitsmanagement. Das Erkenntnisinteresse liegt in der nachhaltigen Konfliktauflösung, Neuausrichtung der Unternehmen, Etablierung von Gesundheitsmanagement und Stärkung der Widerstandskraft der Mitarbeitenden.

Projektstand 06.2016: Einzelpersonen ca. 300; Unternehmen ca. 15-20.

Relevanz: Beschleunigte Umsetzung und Verankerung von umfassenden Veränderungs-Prozessen für Einzelpersonen und Unternehmen. Grosser sozialer und wirtschaftlicher Nutzen.

**Ausführung zum Inhalt des Beitrages**

Wissenschaftlicher Hintergrund (Blick in die naturwissenschaftliche, energetische Medizin)

Erklärung: Herz-Resonanz (Kohärenz-Felder, quantenphysische Erkenntnisse)

Das Gesetz der Resonanz: Wirkkräfte, Wirkweisen und Wechselwirkungen

Die Anwendung der Methodik Herz-Resonanz

Integratives Arbeitskonzept mit systemischen und energetischen Inhalten

Erkenntnisse und Wirkungsverläufe

Nutzen, Mehrwerte

**4. Internationaler Coaching-Kongress**  
**Coaching meets Research**  
**Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching**  
14./15. Juni 2016, Olten, Schweiz  
[www.coaching-meets-research.ch](http://www.coaching-meets-research.ch)

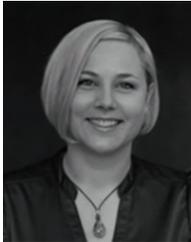


### Literatur

- Time Line (Tad James, Wyatt Woodsmall)
- Reframing (Richard Bandler)
- Die Magie der Sprache (Robert B. Dilts)
- Gesetz der Resonanz (Rüdiger Schache, Pierre Franckh, Colin C. Tipping)
- Energetik (Dieter Broers, Dr. Alex Loyd)
- Psychosomatik (Dr. Rüdiger Dahlke, Jacques Martel)
- Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt (E. Bamberg, A. Duki)
- Das Herz im NLP (Romina Schell)

### Angaben zur Person

Dipl. Betriebswirt (FH), **Claus Walter**, Gründer und Inhaber der C for C GmbH, NLP-Master DVNLP, CAS Betriebliches Gesundheitsmanagement FHNW Olten, 25-jährige Berufserfahrung Industrie, Dienstleistung (Bereich Marketing, Geschäftsentwicklung, Produktmanagement), Eigenerfahrung Burnout, 7-jährige Methodik und Konzeptentwicklung, 5-jährige Beweisführung Methodik; [www.cforc.biz](http://www.cforc.biz), E-Mail: [c.walter@cforc.biz](mailto:c.walter@cforc.biz)



Dr. Julia Weber

Themenlab "Wirkfaktoren", 14. Juni 2016

### **Turning Duty into Joy!**

Optimierung der Selbstregulation mit Motto-Zielen

#### **Bezug zum Themenstrang "Wirkung"**

Ein fester Bestandteil von Coachings ist die Arbeit mit Zielen. Unterschiedliche Zieltypen wurden in einer randomisierten Wirksamkeitsstudie bezüglich ihrer Wirkung auf die zielsetzende Person evaluiert. Die Erkenntnisse sollen die Qualität der Zielarbeit in der Praxis verbessern.

#### **Projekt-Angaben**

Coaching-Verständnis: Das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) ist ursprünglich als Gruppentraining für Selbstmanagement konzipiert. Es wurde von Dr. Maja Storch und Dr. Frank Krause an der Universität Zürich mit dem Anliegen entwickelt, Menschen darin zu unterstützen, ihre Wünsche erfolgreich in Handlung umzusetzen. Es basiert auf neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen der Motivationspsychologie und der Hirnforschung. Unter Coaching werden im ZRM professionelle Beratungs-, Unterstützungs- und Begleitmassnahmen verstanden, welche Individuen befähigen, selbstbestimmte Wünsche und Ziele in selbstbestimmten Situationen ihres beruflichen und privaten Alltags nachhaltig umzusetzen (Meier & Storch, 2013). ZRM-Coaching basiert auf der Idee, dass sich jeder Mensch grundsätzlich aus sich selber heraus entwickeln kann, wenn er dort abgeholt wird, wo er im Moment ist, und zu den "richtigen" Schritten auf seiner Reise von Veränderungsabsichten und Wünschen zum Handeln begleitet wird (Krause & Storch, 2006). ZRM Coaching zeichnet sich durch folgende fünf Kernelemente aus: Bedürfnisorientierung, Zielorientierung, Ressourcenorientierung, Handlungsorientierung und Nachhaltigkeit. Der Schwerpunkt des vorliegenden Beitrags liegt bei der Zielorientierung - beim Einsatz und der Formulierung von Zielen im Coaching. Ziel ist nämlich nicht gleich Ziel. Je nach Zieltyp und sprachlicher Formulierung des Ziels, wirkt dieses unterschiedlich auf das psychische System des Menschen (Storch, 2009).

Die Studie untersuchte die Wirksamkeit eines neuen Zieltypen (Motto-Ziel), welcher im Rahmen der theoretischen Überlegungen und praktischen Erfahrungen mit dem Selbstmanagement-Training nach dem Zürcher Ressourcen Modell ZRM (Storch & Krause, 2014) entwickelt wurde. Durch die Verankerung im Unbewussten ermöglichen es Motto-Ziele Menschen Handlungen in der Selbstregulation auszuführen (Storch, 2009), für welche normalerweise Selbstkontrolle benötigt wird (unangenehme Pflichten). In der Studie werden die Motto-Ziele zwei anderen Zieltypen gegenübergestellt, welche im Coachingbereich häufig eingesetzt werden: konkrete Verhaltensziele (hohe spezifische Ziele nach Locke & Latham, 1990) und Schwelgen in positiven Zukunftspantasien (nach Oettingen, 1997). Um die Zieltypen hinsichtlich ihres Stellenwertes für das innerpsychische Zielsystem einordnen zu können, dient als theoretische Grundlage die Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktion (PSI-Theorie) von Kuhl (2001). In einem kontrollierten randomisierten Untersuchungsdesign mit 67 Probanden wurden die Zieltypen hinsichtlich verschiedener Konstrukte untersucht und verglichen. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass Motto-Ziele im Vergleich mit den beiden anderen Gruppen signifikant den Optimismus erhöhen, die individuelle Affektregulationskompetenz verbessern, positiven Affekt erhöhen und negativen Affekt reduzieren, Selbstbestimmung ermög-



lichen und die Bindung an das Ziel stärken

### Ausführung zum Inhalt des Beitrages

Ziel ist nicht gleich Ziel. Die Art und Weise, wie Ziele gebildet und sprachlich formuliert werden, hat Auswirkung auf das innerpsychische System des Zielsetzenden. Die Bildung von Zielen ist in vielen Coachingmethoden weit verbreitet. Der vorliegende Beitrag stellt verschiedene Zieltypen vor und sensibilisiert deren Einsatz in der Praxis aus wissenschaftlicher Sicht.

### Literatur

- Kuhl, J. (2001). Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme. Göttingen: Hogrefe.
- Locke, E.A. & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Oettingen, G. (1997). Psychologie des Zukunftsdenkens. Erwartungen und Fantasien. Göttingen. Hogrefe.
- Storch, M. (2009). Motto-Ziele, SMART-Ziele und Motivation. In B. Birgmeier (Hrsg.). Coachingwissen. Denn sie wissen nicht was sie tun. (S. 183-206). VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.
- Storch, M. & Krause, F. (2014). Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM). 5., erweiterte und vollständig überarbeitete Auflage. Bern: Huber Verlag.
- Meier, R. & Storch, M. (2013). Coaching mit dem Zürcher Ressourcen Modell ZRM®. In E. Lippmann (Hrsg.). Coaching (3. Auflage), (S. 74-86). Heidelberg: Springer
- Storch, M. & Kuhl, J. (2012). Die Kraft aus dem Selbst. Sieben PsychoGyms für das Unbewusste. Bern: Huber Verlag.
- Weber, J. (2013). Turning Duty into Joy! Optimierung der Selbstregulation durch Motto-Ziele. Dissertation, Lehrstuhl für Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung, Universität Osnabrück.
- Storch, J. & Weber, J. (2013). Wolf packt La(h)ma. Wie Sie die Dinge zügig anpacken und konsequent erledigen. Bern: Huber Verlag.
- Krause, F. & Storch, M. (2006): Ressourcenorientiert coachen mit dem Zürcher Ressourcen Modell – «ZRM®». Psychologie in Österreich 26/1, 32-43.

### Angaben zur Person

Dr. **Julia Weber**, Institut für Selbstmanagement und Motivation Zürich (ISMZ), Geschäftsführerin, zertifizierte ZRM Trainerin & Coach, Ausbildungstrainerin für Zertifikatslehrgänge ZRM Trainer & Coach, Forscherin, Autorin



Dr. Jasmin Messerschmidt

Forschungskolloquium, 14. Juni 2016

### **Das Selbst im Bild**

Eine empirische Studie zum Einsatz von Bildmaterialien zur Förderung von Selbstreflexions- und Selbstveränderungsprozessen im Einzelcoaching

Die vorliegende empirische Arbeit befasst sich mit der Fragestellung, inwieweit der Einsatz von Bildmaterialien im Einzelcoaching Selbstreflexions- und Entwicklungsprozesse und die Coach-Klienten-Beziehung wirkungsvoll unterstützt und welches die Bedingungs- und Wirkfaktoren sind.

### **Projekt-Angaben**

Coachingverständnis nach Greif (2008): „Coaching ist eine intensive und systematische Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexionen (...) zur Verbesserung der Erreichung selbstkongruenter Ziele oder zur bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung“. Die vorliegende, abgeschlossene empirische Dissertation greift Anregungen von Fachautoren (Rauen, Greif) auf, Prozesse der Aktivierung des Selbstsystems, der ergebnisorientierten Selbstreflexion sowie der Arbeitsbeziehung im Coaching wissenschaftlich zu untersuchen. Multiperspektivisch wird erforscht, ob und in welchem Bedingungsgefüge die Betrachtung von Bildmaterialien das Selbstsystem von Klienten ansprechen und über verbale Ansätze hinausgehende Zugänge ermöglichen. Zudem ist von Interesse, wie Coaches den Bildeinsatz methodisch professionell gestalten, wie Bildmaterialien qualitativ beschaffen sein müssen, um Wirkung zu erzielen und welchen Einfluss die Intervention auf die Coach-Klienten-Beziehung zeigt. Die Arbeit gründet sich auf den aktuellen Theoriestand zu Coaching, Selbstreflexion, Selbstzugang, Neuropsychologischen Erkenntnissen und beschreibt verbale und bildhafte Zugänge zur Förderung der Selbstreflexion und Selbstentwicklung. Als Erhebungsinstrument dient das leitfadengestützte Experteninterview. Acht Coaches und vier ihrer Klienten berichten über ihre individuellen Erfahrungen mit dem Einsatz von Bildmaterialien im Coaching. Die qualitativ-inhaltsanalytische Datenauswertung erfolgt über ein Kategoriensystem. Angesichts der Bedeutung impliziter Prozesse für menschliches Verhalten und Erleben leistet die Studie einen Professionalisierungsbeitrag über den Einsatz von Bildmaterialien und deren Wirkungsermittlung, der theoretisch, methodisch und anwendungsbezogene Relevanz besitzt. Zum einen trägt sie zur wissenschaftlichen Fundierung von Coaching bei, zum anderen bietet sie Orientierung für praktizierende Coaches, den Bildeinsatz für den Klienten professionell zu gestalten.

### **Ausführung zum Inhalt des Beitrages**

Die Studie belegt, dass Bildmaterialien im Coaching wirksam Selbstreflexionsprozesse, den Zugang zum Selbst und zu Emotionen fördern und als Übersetzungshilfe die Kommunikation zwischen bewussten und impliziten Aspekten der Persönlichkeit unterstützen. Diese neu gewonnenen Aspekte über sich selbst als Person können Klienten im Coaching für kongruente und tiefgreifende Entwicklungsprozesse nutzen. Basis sind eine hohe Identifikation mit dem Bild, eine vertrauensvolle Coach-Klienten-Beziehung und ein professionell-reflektiertes methodisches Vorgehen. Als Fazit ergibt sich für die weitere Coachingforschung ein Ansatz für ein Passungsmodell, das personalen

**4. Internationaler Coaching-Kongress**  
**Coaching meets Research**  
**Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching**  
14./15. Juni 2016, Olten, Schweiz  
[www.coaching-meets-research.ch](http://www.coaching-meets-research.ch)



und situationalen Bedingungen unterliegt. Gleichzeitig zeigt die Studie, dass die Methode eine deutliche Nähe zur Psychotherapie aufweist, die nicht von allen interviewten Coaches kritisch reflektiert wird. Forschungsbedarf besteht hinsichtlich der nachhaltigen Wirkung der erzielten Effekte.

#### Literatur

- Birgmeier, B. (Hrsg. (2009). Coachingwissen - Denn sie wissen nicht, was wie tun? Wiesbaden: VS Verlag.
- Briendl, L. (2008). Bilder als Sprache der Seele. Düsseldorf: Patmos.
- Damasio, A.R. (2012). Descartes'Irrtum (7.Aufl.) Berlin: List.
- Gläser, J & Laudel, G. (2004). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden: VS Verlag.
- Grawe, K. (2004). Neuropsychotherapie. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S. (2008). Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Göttingen: Hogrefe.
- Knopf, W. & Walther, I. (Hg) (2010). Beratung mit Hirn – Neurowissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis von Supervision und Coaching, Band 2 der Reihe „Supervision – Coaching-Organisationsberatung“ der ÖVS und des BSO. Wien: Facultas.
- Krause, F. & Storch, M. (2010). Ressourcen aktivieren mit dem Unbewussten. Bern: Huber
- Kuhl, J. (2011). Wie funktioniert das Selbst? Psychologie-Unterricht 44, 23-37
- Wegener, R., Fritze, A. & Loebbert, M. (Hrsg. (2011). Coaching entwickeln. Wiesbaden: VS Verlag.

#### Angaben zur Person

**Jasmin Messerschmidt**, Studium der Psychologie, Selbständig tätig als Coach und Berater seit 15 Jahren unter eigenem Namen, Weiterbildung zum Management Coach (BDP, Schreyögg, 2003), Gründung von Messerschmidt Coaching (2005), Senior Coach DBVC (2012), Coach-Ausbilder, Promotion abgeschlossen am 27.02.2015, [www.messerschmidt-coaching.de](http://www.messerschmidt-coaching.de), [jm@messerschmidt-coaching.de](mailto:jm@messerschmidt-coaching.de)

**4. Internationaler Coaching-Kongress**  
**Coaching meets Research**  
**Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching**  
14./15. Juni 2016, Olten, Schweiz  
[www.coaching-meets-research.ch](http://www.coaching-meets-research.ch)



Christina Steindl



Maximilian Mühlberger

Forschungskolloquium, 14. Juni 2016



Isabell Braumandl



Prof. Dr. Eva Jonas

**Vorteile beim Berufseinstieg durch eine  
Coaching-Ausbildung?**

Der Beitrag beschäftigt sich mit der Wirkung, die eine Karrierecoaching-Ausbildung beim Einstieg ins Berufsleben ausübt. Die zentralen Wirkfaktoren werden anhand des Handlungsphasenmodells nach Heckhausen (1989) analysiert.

**Projekt-Angaben**

Coaching-Verständnis: Karrierecoaching nach Braumandl und Dirscherl (2005); Coachingverständnis basierend auf Greif (2008), Rosenstiel (2007) und Locke und Latham (2002); ressourcen- und lösungsorientiertes Coachingkonzept

Projekt Angaben:

- Online-Umfrage an 89 Personen; Umfrage bereits abgeschlossen
- Fragestellung: Welche nachhaltige Wirkung hat eine Karrierecoaching-Ausbildung während des Studiums auf Personen im Berufseinstieg?
- An der Online-Umfrage nahmen 37 berufstätige Personen teil, die während ihres Studiums eine Ausbildung zum Karriere-Coach nach dem Konzept von Braumandl und Dirscherl (2005) absolviert hatten. Verglichen wurden die Daten mit 31 Personen, die als Coachees an diesem Karrierecoaching teilnahmen und mit 21 ehemaligen KommilitonInnen der Coaches, die weder als Coach, noch als Coachee an dem Karriere-Coaching teilgenommen hatten.
- Relevanz: Derzeitige Forschung beschäftigt sich häufig mit der nachhaltigen Wirkung von Coaching für KlientInnen. Wichtig ist jedoch auch, welche Wirkung eine Coachinausbildung auf die Coaches ausübt. In diesem Beitrag wird gezeigt, welche Vorteile die Ausbildung für den Berufseinstieg von Coaches bringt. Die Erkenntnisse zeigen auf, dass neben dem Nutzen eines Coachings für KlientInnen, auch die Coaches vom Coachingprozess profitieren.

**Ausführung zum Inhalt des Beitrages**

Die Professionalisierung von Coaching-Ausbildungen gewinnt zunehmend an Bedeutung. Dies wird auch an Universitäten erkannt und so wird an den Universitäten in Salzburg und Regensburg eine Karrierecoaching-Ausbildung für Studierende des Masterstudiums Psychologie angeboten. Welche Vorteile diese Ausbildung für die ausgebildeten Coaches im Berufseinstieg bringt, wird in der vorliegenden Studie aufgezeigt. Die Befunde zeigen, dass Personen, die zum Karrierecoach ausgebildet wurden, im Berufseinstieg über einen höheren subjektiven, aber nicht objektiven



Berufserfolg berichteten. Darüber hinaus zeigten diese Personen einen erhöhten verinnerlichten Motivierungsprozess bezogen auf die einzelnen Handlungsphasen nach Heckhausen (1989).

#### Literatur

- Braumandl, I., & Dirscherl, B. (2005). Ausbildungskonzept Karriere-Coaching. In: Wegener, R., Fritze, A., & Loebbert, M. (Hrsg.), Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog. Online-Teil. Wiesbaden: Springer VS.
- Braumandl, I., Amberger, B., Falkenberg, F., & Kauffeld, S. (2013). Konzept-Coaching - Ausbildung zum Coach für Karriere- und Lebensplanung.
- Falkenberg, F. & Braumandl, I. (2012). Die Ausbildung zum Coach für Karriere- und Lebensplanung (CoBeCe) – Konzeptcoaching als Tool zur Gesprächsführung im Unternehmen. In Eckert, H. (Hrsg.): Wirtschaftsrhetorik. S.16-28. München: Ernst-Reinhardt Verlag.
- Greif, S. (2008). Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings. Göttingen: Hogrefe.
- Heckhausen, H. (1989). Motivation und Handeln (2. Aufl.). Berlin: Springer-Verlag.
- Locke E.A., & Latham G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57, 705–717.
- Rosenstiel, L. von (2007). Grundlagen der Organisationspsychologie. (6. Aufl.). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Rosenstiel, L. von (2009). Führung durch Motivation (4. Auflage). München: Vahlen.

#### Angaben zu den Personen

Mag. **Christina Steindl**, Universität Salzburg, Fachbereich Psychologie, Doktorandin in der Abteilung Sozialpsychologie, fachliche Expertise: Forschung zu sozialen Interaktionsprozessen (z.B. Coaching), Umgang mit Bedrohungen (v.a. Freiheitsbedrohungen und Reaktanz); [christina.steindl2@sbg.ac.at](mailto:christina.steindl2@sbg.ac.at)

Univ.-Prof. Dr. **Eva Jonas**, Universität Salzburg, Fachbereich Psychologie, Leiterin der Abteilung Sozialpsychologie, stellv. Leiterin des ULG Supervision, Mediation, Coaching  
fachliche Expertise: Forschung zu sozialen Interaktionsprozessen (z.B. Berater-Klienten Interaktionen, Gerechtigkeit), Umgang mit Bedrohungen; [eva.jonas@sbg.ac.at](mailto:eva.jonas@sbg.ac.at)

Mag. **Maximilian Mühlberger**, Universität Salzburg, Doktorand, Forschungsschwerpunkt Coaching, [www.uni-salzburg.at/psy/people/muehlberger](http://www.uni-salzburg.at/psy/people/muehlberger), [maximilian.muehlberger@sbg.ac.at](mailto:maximilian.muehlberger@sbg.ac.at)

**Isabell Braumandl**, Coaching- & Beratungs-Centrum Regensburg - Inhaberin  
Universität Salzburg, wiss. Mitarbeiterin im Forschungs- & Lehrbetrieb sowie Lektorin am FB Psychologie (Sozial- u. Wirtschaftspsychologie) und Sozial- u. Wirtschaftswissenschaften  
Email: [info@cobece.de](mailto:info@cobece.de), [www.cobece.de](http://www.cobece.de) Entwicklung von Coachingkonzepten, Karriere-, Didaktik-, Projekt-, ZM/SM-Coaching



Alica Ryba

Forschungskolloquium, 14. Juni 2016

**Coaching und die Rolle des Unbewussten**

Wie kommt Wirkung im Coaching zustande? Neurowissenschaftliche Forschungsergebnisse zeigen, dass menschliches Erleben und Verhalten in erheblichem Umfang durch das Unbewusste bestimmt werden. Unbewusste und vorbewusst-intuitive Prozesse haben daher einen großen Einfluss auf die Wirksamkeit im Coaching.

**Projekt-Angaben**

Coaching-Verständnis: Coaching ist „eine auf den Leistungs- und Handlungsprozess von Personen bezogene Form der Beratung“ (Loebbert, 2014, S. 201 und 199).

Projekt-Angaben & Relevanz: Ein für Coaching besonders wichtiges, aber noch wenig beachtetes Forschungsergebnis der Neurowissenschaft ist die Erkenntnis, dass menschliches Erleben und Verhalten in erheblichem Umfang durch das Unbewusste vorbereitet und festgelegt werden (vgl. Roth, 2004, S. 59). Lange Zeit galt das bewusste Ich als oberste Kontrollinstanz von Denken, Planen und Handeln. Zunehmend zeigt sich nun, dass das Ich weit weniger Einfluss auf das tatsächliche Verhalten einer Person hat, als diese subjektiv empfindet (vgl. Roth, 2003, S. 550 und 551). Da Coaching auf eine „selbstgesteuerte Erweiterung bzw. Verbesserung der Möglichkeiten des Klienten bzgl. Wahrnehmung, Erleben und Verhalten“ abzielt (DBVC, 2012) und diese offenbar maßgeblich durch das Unbewusste bestimmt werden, stellt sich die Frage, welche Rolle unbewusste Prozesse im Coaching spielen. Nach einer Studie von Turner (2010) kommt die Mehrzahl der Coaches zu der Einschätzung, dass unbewusste Prozesse im Coaching relevant sind und in den meisten Dialogen vorkommen. Die theoretische Auseinandersetzung mit dem Unbewussten im Coaching steht jedoch noch am Anfang. Aktuell liegen zwei Coachingmodelle vor, die den Einfluss unbewusster Prozesse thematisieren. Das Forschungsvorhaben untersucht daher explorativ die Rolle unbewusster und vorbewusst-intuitiver Prozesse im Coaching und entwickelt dazu ein Modell, welches einen besonderen Fokus auf den Einfluss unbewusster und vorbewusst-intuitiver Prozesse auf die Persönlichkeitsentwicklung des Klienten legt. Neben einer gründlichen Aufarbeitung der Literatur wird im Rahmen des Forschungsvorhabens eine qualitative Expertenbefragung durchgeführt, um den Untersuchungsgegenstand explorativ zu erkunden.

Projektstand Juni 2016: die Literatur wird zu mind. 2/3 aufgearbeitet sein; die qualitativen Interviews werden vorbereitet.

**Ausführung zum Inhalt des Beitrages**

Die Ideengeschichte des Unbewussten

Aktuelle Forschungsergebnisse der Neurowissenschaften und Psychologie zum Unbewussten

Ebenen unbewusster Prozesse im Coaching

Die Rolle unbewusster Prozesse bei der Persönlichkeitsentwicklung des Klienten

Die Relevanz unbewusster Prozesse für die Wirksamkeit des Coachings



### Literatur

- Passmore, J. (2007). An Integrative Model for Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59 (1), 68 - 78
- Rauen, C., Strehlau, A. & Ubben, M. (2011). Eine integrative Theorie über die grundlegenden Wirkzusammenhänge im Coaching. In: B. Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen* (S. 147 – 160). Wiesbaden: VS Verlag
- Roth, G. & Strüber, N. (2014). *Wie das Gehirn die Seele macht*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Turner, E. (2010). Coaches`views on the relevance of unconscious dynamics to executive coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3 (1), 12 - 29

### Angaben zur Person

Dipl. Kauffrau, **Alica Ryba**, ARYBA Coaching, Doktorandin an der Universität Bremen; Doktorvater: Professor Gerhard Roth  
Selbständige Tätigkeit als hypnosystemischer Coach; Fachbuchautorin: „Professionell coachen“ und „Professionell coachen – konkret“, Beltz 2014; Systemisches Coaching, ISB Wiesloch; Generative Coaching, Steve Gilligan; Klinische Hypnose, MEG Hamburg  
[www.aryba.de](http://www.aryba.de); [dialog@aryba.de](mailto:dialog@aryba.de)



Eva-Maria Schulte



Sina Gessnitzer

Forschungskolloquium, 14. Juni 2016

### **Was kann ich, was will ich, was macht mich glücklich?**

Der Einsatz des wissenschaftlich fundierten Tools VaMoS im Coaching



Prof. Dr.  
Simone Kauffeld

Die Qualität eines Coachingprozesses wird unter anderem durch die Auswahl eingesetzter Methoden und Tools beeinflusst. Daher stellen wir im Rahmen des Themenbereichs „Qualität“ mit VaMoS ein wissenschaftlich fundiertes Tool speziell für den Einsatz im Coaching vor und zeigen Einsatzmöglichkeiten auf.

### **Projekt-Angaben**

Coaching als lösungs- und zielorientierter Prozess soll den Klienten bei eigenen Reflexionsprozessen unterstützen und zu einer verbesserten Wahrnehmung seiner eigenen Situation, Ressourcen und Entwicklungsfelder führen (Gessnitzer, Kauffeld & Braumandel, 2011). Dabei ist das übergeordnete Ziel von Coaching eine Verbesserung von Arbeits- und Lebenszufriedenheit, Selbstwirksamkeitsüberzeugung und Work-Life Balance zu erreichen. Da Diskrepanzen zwischen persönlichen Werten, Motiven und Kompetenzen einer Person sich u.a. auf Lebenszufriedenheit, Wohlbefinden und Work-Life Balance negativ auswirken können (z.B. Kehr, 2004; Hofer & Chasiotis, 2003), ist es zu Beginn des Coachings entscheidend, innere Konflikte zwischen individuellen Werten, Motiven und Kompetenzen zu erfassen. Mit dem Ziel diese Analysephase mittels eines wissenschaftlich fundierten Tools zu unterstützen, wurde der VaMoS entwickelt. Er misst Werte, Motive und Kompetenzen für 13 verschiedene Skalen (z.B. Macht, Autonomie, Prestige). Neben dieser Selbsteinschätzung bietet der VaMoS weiterhin die Möglichkeit die eigenen Kompetenzen von privaten und beruflichen Fremdeinschätzern beurteilen zu lassen und somit Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdsicht aufzuzeigen. Die angenommene Faktorenstruktur des VaMoS sowie die negativen Konsequenzen von Diskrepanzen zwischen Werten, Motiven und Kompetenzen wurden mittels Fragebogenstudien bestätigt. In einer weiteren Studie wurden Coachinggespräche auf Video aufgenommen und kodiert. Sequenzanalysen zeigen, wie der Coach in der VaMoS-Sitzung Äußerungen des Klienten zur Selbstreflexion, Selbstwirksamkeit und Selbstklarheit fördern kann. Im Rahmen von Interviews werden derzeit Coaches nach Ihren Erfahrungen zum Einsatz des VaMoS befragt. Zusammengefasst wird gezeigt, wie ein wissenschaftlich fundiertes Tool genutzt werden kann, um Coachingprozesse zu professionalisieren. Die Sequenzanalytischen Befunde helfen zudem Coaches in Gesprächstechniken zu schulen.

### **Ausführung zum Inhalt des Beitrages**

Der Beitrag wird zunächst den VaMoS als Coaching-Tool sowie die Studien zur Entwicklung



vorstellen. Zudem werden die Konsequenzen von Diskrepanzen zwischen Werten, Motiven und Kompetenzen auf die Lebenszufriedenheit, die Zufriedenheit mit Karriereentscheidungen, die Work-Life-Balance, die Selbstwirksamkeit, und die Gesundheit aufgezeigt. Mittels Videodaten von echten Coachinggesprächen und Sequenzanalysen werden Einblicke in Coaching-Prozesse mit dem VaMoS gegeben und Verhaltensweisen aufgezeigt, die der Coach in den VaMoS-Sitzungen nutzen kann um die Selbstreflexion, Selbstklarheit und Selbstwirksamkeit der Klienten zu fördern. Abschließend werden basierend auf den Interviews mit Coaches, die den VaMoS einsetzen, Vorteile des Einsatzes sowie den Einfluss des VaMoS auf die Fallentwicklung diskutiert.

### Literatur

- Gessnitzer, S., Kauffeld, S. & Braumandl, I. (2011). Karriere-Coaching: Personalentwicklung für Berufseinsteiger. *PERSONALquarterly*, 63, 12-17.
- Gessnitzer, S., Schulte, E.-M. & Kauffeld, S. (2014). VaMoS: Measuring the “within person fit” of affective Values, cognitive Motives, and Skills. *Journal of Career Assessment*. Advance online publication. doi:10.1177/1069072714553080
- Hofer, J., & Chasiotis, A. (2003), Congruence of life goals and implicit motives as predictors of life satisfaction: Cross-Cultural Implications of a Study of Zambian Male Adolescents. *Motivation and Emotion*, 27, 251–272.
- Kehr, H. M. (2004). Integrating implicit motives, explicit motives and perceived abilities: The compensation model of work motivation and volition. *Academy of Management Review*, 29, 479–499. doi:10.5465/AMR.2004.13670963

### Angaben zu den Personen

**Eva-Maria Schulte**, wissenschaftliche Mitarbeiterin; Leiterin der Ausbildung zum Karriere-Coach an der TU Braunschweig; Karriere-Coach  
Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, TU Braunschweig  
E-Mail: [e.schulte@tu-braunschweig.de](mailto:e.schulte@tu-braunschweig.de)  
Website: [www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos/mitarbeiterinnen/schulte](http://www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos/mitarbeiterinnen/schulte)

**Sina Gessnitzer**, wissenschaftliche Mitarbeiterin; Leiterin der Ausbildung zum Karriere-Coach an der TU Braunschweig; Coach für Gründer, Gründerteams und Karriere-Themen  
Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, TU Braunschweig  
E-Mail: [s.gessnitzer@tu-braunschweig.de](mailto:s.gessnitzer@tu-braunschweig.de)  
Website: [www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos/mitarbeiterinnen/gessnitzer](http://www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos/mitarbeiterinnen/gessnitzer)

Prof. Dr. **Simone Kauffeld**, Lehrstuhlinhaberin  
Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, TU Braunschweig  
E-Mail: [s.kauffeld@tu-braunschweig.de](mailto:s.kauffeld@tu-braunschweig.de)  
Website: [www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos/mitarbeiterinnen/kauffeld](http://www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos/mitarbeiterinnen/kauffeld)



Dr. Laura Glauser

Forschungskolloquium, 14. Juni 2016

### **Coaching an Universitäten im Spannungsfeld gesellschaftlicher Anforderungen**

Ergebnisse einer kulturwissenschaftlichen Forschung zu  
Coaching von Studierenden und AbsolventInnen an  
Hochschulen

In diesem Beitrag wird nach der Wirkung von Coaching auf Individuen gefragt im Hinblick auf die gesellschaftliche Anforderung, sich als "Unternehmerisches Selbst" flexibel und selbstverantwortlich selbst zu managen und zu vermarkten.

#### **Projekt-Angaben**

In diesem Forschungsprojekt wurden Karriere-Coachingformate (insbesondere Gruppen- und Einzelcoachings) untersucht, die in akademischen Career Services von Hochschulen angeboten werden für Studierende und HochschulabsolventInnen - Das Promotionsprojekt beruht auf einer 14-monatigen ethnologischen Feldforschung in Career Services von Hochschulen, in der untersucht wurde, welche subjektive Bedeutung der vorherrschende Diskurs des „unternehmerischen Selbst“ (Bröckling 2007) für Individuen hat und wie u.a. im Rahmen von Coachingangeboten mit diesen normativen Anforderungen nach Flexibilität, Eigenverantwortlichkeit und Selbstoptimierung umgegangen wird. Die Forschung kombiniert klassische Methoden der Feldforschung (Teilnehmende Beobachtung und Interviews) mit Ansätzen der Diskursanalyse und Zugangsweisen der Ethnopsychanalyse.

Bei dem Forschungsprojekt handelt es sich um eine abgeschlossene Dissertation. Diese Dissertation beleuchtet kulturwissenschaftlich, wie Coaching in aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen eingebunden ist und welche Werte und Anforderungen das Feld des Coachings prägen, worüber es bisher kaum Studien gibt. Mit einer Mikroperspektive eröffnet sie neue Sichtweisen auf die Wirkung von Coaching auf Individuen. Das Projekt wirft wichtige Fragen für die Praxis auf: Wie kann im Coaching mit gesellschaftlich dominanten Appellen nach Selbstoptimierung umgegangen werden? Welche Wirkung soll mit Coaching erzielt werden im Kontext dieser Anforderungen?

#### **Ausführung zum Inhalt des Beitrages**

Auf der Grundlage der Forschungsergebnisse wird diskutiert, welche Wirkung Coaching auf Individuen hat, die versuchen den Subjektanforderungen eines "Unternehmerischen Selbst" zu entsprechen. Die Forschung hat gezeigt, dass Studierende und arbeitssuchende HochschulabsolventInnen versuchen, den gesellschaftlichen Anforderungen zu genügen und sich dabei stark unter Druck setzen. Durch die Coaching Angebote fühlen sie sich bestärkt und finden neue Optionen. Gleichzeitig besteht die Gefahr im Coaching, dass durch die einseitige Fokussierung auf die Handlungsmöglichkeiten jedes Einzelnen, die Individuen von der Gesellschaft entkoppelt werden und dabei der Druck und die Verunsicherung zunehmen, weil ihre Gestaltungsmöglichkeit von gesellschaftlichen Faktoren begrenzt werden. Der Beitrag fragt nach Möglichkeiten, wie in der Coaching Praxis mit diesen Anforderungen umgegangen werden kann.

**4. Internationaler Coaching-Kongress  
Coaching meets Research  
Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching**  
14./15. Juni 2016, Olten, Schweiz



### Literatur

- Bröckling, Ulrich 2007: Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Glauser, Laura 2016: Das Projekt des unternehmerischen Selbst. Eine Feldforschung in der Coachingzone. Bielefeld: Transcript. (im Erscheinen)
- Glauser, Laura 2012: Arbeit an der Ware „Ich“: Zum subjektiven Umgang mit dem „unternehmerischen Selbst“ in Career Services. In: Gertraud Koch, Bernd Jürgen Warneken (Hg.): Wissensarbeit und Arbeitswissen. Zur Ethnografie des kognitiven Kapitalismus. Frankfurt a.M.: Campus, 379-393
- Pongratz, Hans J./ Voß, G. Günter 2003: Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin: Edition Sigma.
- Reinhardt, Christina et al. (Hrsg.) 2006: Coaching und Beratung an Hochschulen. Bielefeld: UVW-Verlag.
- Traue, Boris 2010: Das Subjekt der Beratung. Zur Soziologie einer Psycho-Technik. Bielefeld: Transcript.

### Angaben zur Person

**Dr. Laura Glauser**, Ethnologin, arbeitet an der Universität Hamburg im Bereich Personalentwicklung; Seit 2007 Tätigkeit als ausgebildete systemische Beraterin/Coach, Schwerpunkt Studierende und NachwuchswissenschaftlerInnen, Dissertation über das "Unternehmerische Selbst" im Kontext von akademischen Career Services; Sie lehrt u.a. zu den Themen Arbeits- und Organisationsethnologie; kontakt@laura-glauser.com, Website: www.laura-glauser.com