



Erfolgsfaktoren – wie Coaching wirksam wird
White Paper von Michael Loebbert 2016

Inhalt

1. Wirkfaktoren.....	2
2. Wirkung und Erfolg	4
3. Evidenzbasierung	6
4. Interventionen	8
5. Kritische Erfolgsfaktoren.....	10
6. Forschung, Ausbildung, Beratung und Supervision.....	15
7. Literatur.....	18
8. Schluss	20

Erfolgsfaktoren ist ein handlungstheoretisches Konzept. Was sind die Faktoren dafür, dass Handeln erfolgreich ist? Der Plural ist gleich darin mitgedacht. *Erfolgsfaktoren im Coaching* sind Merkmale von Coaching-Handeln bzw. von Coaching-Interventionen, welche von Coaching-Klient/innen für die erfolgreiche Selbststeuerung ihres Handelns genutzt werden können. Insofern geht das Konzept der Erfolgsfaktoren über gängige Vorstellung von (psychologischen) Wirkfaktoren hinaus. Wirkfaktoren behaupten einen allgemeinen Zusammenhang von Coaching-Merkmalen und wahrgenommenen (positiven) Verhaltensänderungen von Klienten. Erfolgsfaktoren formulieren, wie und mit welchen Interventionen Coaching wirksam wird bzw. den Erfolg seiner Klient/innen unterstützt.

Handlungstheoretische Vorstellungen über Beratung und Coaching geben daher die Systematik für die Beschreibung und Erforschung von Erfolgsfaktoren. Coaching als persönliche Prozess-Beratung beschreibt die dafür nötigen Bausteine für die Steuerung des Beratungsprozesses. Dieses White Paper fasst ein allgemeines Verständnis von Erfolgsfaktoren zusammen und beschreibt diese im Kontext eines Prozessmodells. Daraus werden Schlussfolgerungen formuliert: (1) Allgemeine kritische Erfolgsfaktoren müssen für eine erfolgreiche Prozesssteuerung anliegens- und kontextspezifisch konkretisiert werden, um wirksam zu werden. (2) Diese individuelle Steuerung der Erfolgsfaktoren ist für erfolgreiche Coaching-Interaktion Herausforderung für coachende Personen und in Ko-Verantwortung für ihre Klienten und Auftraggeber.

1. Wirkfaktoren

Auf das Ergebnis kommt es an! Eine Entstehungsgeschichte von Coaching stammt aus dem Sport. Mühseliges Training, die technische Richtigkeit des Bewegungsablaufes, der hervorragende Zustand der Muskeln etc. bringt nur zweitrangige Leistung. Erfolg hat, wer eine deutliche Vorstellung seiner eigenen Ziele hat und unermüdlich an ihrer Verwirklichung arbeitet. Rezepte und Blaupausen in der Beratung sind unter den Bedingungen individueller Leistungsgestaltung Anleitungen zur Mittelmäßigkeit, wie es andere machen. Erfolgreich sind in einer komplexen Welt individuelle Erfolgspositionen von Menschen genau so wie von Organisationen und Unternehmen.

Das ist die *Innovation* von Coaching in Bezug auf herkömmliche Vorstellungen von Beratung als Wissenstransfer, Belehrung oder Training. Zentrale Merkmale von Coaching überhaupt sind:

- *Selbststeuerung*: Klient/innen können ihr Handeln selbst verändern und gestalten. Der Ansatz an der eigenen Steuerung von Klienten bringt schnellere und haltbarere Ergebnisse als alle

Vorstellungen von Beratenden, was für ihre Klienten das Richtige ist.

- *Selbstwirksamkeitserfahrung*: Sie erleben und erwarten, das auch wirksam tun zu können. Das ist der Königsweg, sich eigenen Leistungen und Erfolge wirklich zurechnen zu können.
- *Wirkungsorientierung (Lösungsorientierung)*: Klienten erleben sich in ihren Wirkungsmöglichkeiten aktiv. Von der Vorstellung eines Ergebnisses bzw. einer Lösung auszugehen folgt der inneren Logik des Handelns besser als die Vorstellung der problematischen Ausgangssituation.
- *Ressourcenorientierung*: Klientinnen nutzen dafür am besten alle ihre Ressourcen. Dafür braucht es Wertschätzung, Wertschätzung und Wertschätzung durch den Coach.
- *Positive Emotionen*, ein positives Selbstwertgefühl sind der Treibstoff dafür. Ohne positive Emotionen gibt es keine nachhaltige Veränderung.
- *Kohärenz und Konsistenz von Handlungszielen* ist eine Voraussetzung dafür, diese erreichen zu können.
- *Leistung (Performance)*: Coaches und ihre Klienten steuern ihr Handeln als Hervorbringung von Leistungen, bzw. Leistungsbeiträgen.
- *Übung* ist der Weg zum Erfolg. Erst durch Übung gewinnen wir Routine, Schnelligkeit und Haltung unsere Leistungen nachhaltig über längere Zeit zu erbringen.
- *Dankbarkeit und Bescheidenheit*, eine Leistung für andere erbringen zu dürfen, sind positiv mit realem Erfolg verbunden.
- *Sinn und Spiritualität*: ... die Vorstellung, einen Beitrag zu etwas Größerem zu leisten.
- *Augenhöhe*: Darin sind coachende Person und ihre Klienten gemeinsam verbunden. *Kooperation* statt *Abhängigkeit*, Zusammenarbeit mit der coachenden Person geschieht auf Augenhöhe.
- Die *Unterscheidung Erfolg – Nichterfolg* steht im Fokus, nicht (in erster Linie) Wissen – Nichtwissen. Entscheidend ist, was dabei heraus kommt.
- *Ethik der Bescheidenheit*: wenigstens Klient/innen nicht die Zeit stehlen.

Dass Coaching wirkt, ist keine Frage. Diese Wirkfaktoren sind umfänglich wissenschaftlich untersucht.¹ Sie beschreiben allgemeine

¹ Die Aufzählung bemisst sich nach meiner relativ umfänglichen Literaturkenntnis. Vollständigkeit behaupte ich nicht. Besonders hervorheben möchte ich die Forschungsergebnisse psychologischer Handlungsforschung in Anschluss an Albert Bandura (1977) und der Positiven Psychologie in Anschluss an Martin Seligman (2002). Sie validieren zwar nur allgemeine Konzepte psychologischer Handlungstheorie, die Ergebnisse sind aber auf Coaching übertragbar. – Ein anderer Zweig der Wirkfaktorenforschung kommt aus der Therapieforschung. Die empirische Validierung von Wirkfaktoren soll ein gemeinsames schulübergreifendes Fundament für Psy-

Merkmale von Coaching überhaupt. Beratungshandeln, das diese Merkmale nicht realisiert, ist kein Coaching. In diesem Sinne ist Coaching als eine Innovation von Beratung überhaupt. Gute Berater/innen sind gute Coaches. – *Wie* aber wirkt Coaching? Wie werden diese Wirkfaktoren im konkreten Coaching-Handeln umgesetzt? Wie können diese Merkmale in der Coaching-Praxis realisiert werden? *Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren* dafür, dass Coaching gelingt?

2. Wirkung und Erfolg

Wenn ich einen Basketball auf den Boden fallen lasse, ist das mit der Wirkung eine einfache Sache. Die Schwerkraft *wirkt* auf den Ball. Der Ball fällt senkrecht nach unten. Dieses Phänomen oder Ereignis ist schon etwas schwieriger zu beschreiben und zu beurteilen, wenn Sie einen Menschen sehen, der einen Ball in der Hand hat, aber er fällt nicht. Nein, dieser Mensch holt sogar mit dem Arm aus und wirft den Ball gegen die Richtung der Schwerkraft nach oben. Irgendwann fällt der Ball zu Boden.

Im Coaching interessieren wir uns für Personen als Subjekte ihres Handelns. Es macht einen Unterschied, diesen Ball bloß fallen zu lassen oder in die Luft zu werfen. Vielleicht wollte ich einen Korb treffen. Leider daneben. Mein Coach hat mir gesagt, dass meine Chance, den Korb zu treffen, grösser wird, wenn ich mir bildlich vorstelle, wie der Ball in den Korb fliegt. Das habe ich dann 1000 Mal geübt. Jetzt landen 95 Prozent meiner Würfe im Korb. Meinem Kollegen hat der Coach das auch gesagt. Er trifft fast nie. Er hat auch nicht geübt. Wahrscheinlich macht ihm Basketball keinen Spaß. Ich bin einfach froh, dass ich jetzt erfolgreich bin. Mein Coach hat mir dabei geholfen.

Als Coach und Berater, als Ausbilder und Supervisor für Coaching und Beratung interessiert mich die Wirkung von Coaching aus zwei Hinsichten:

(1) Was kann ich als Coach und Berater *tun*, um den Erfolg d.h. erfolgreiches und erfolgreicherer Handeln meiner Klientinnen zu unterstützen?

(2) Wie können Coaches und Beraterinnen das, was sie tun und ihren Klienten anbieten, *noch besser*, noch erfolgreicher *machen*?

Wirkungen, die für Klienten von Coaching keine Verbesserung bringen und die von Coaches nicht gesteuert und gestaltet werden können, werden aus der eingenommenen pragmatischen Perspektive nicht adressiert.² – *Wirkfaktoren* sind im allgemeinen Sinne Faktoren für die

chotherapie (Klaus Grawe 2005) darstellen. Diese wurden vielfach auf Coaching übertragen und konnten auch für Coaching nachgewiesen werden (Siegfried Greif 2015).

² Das gilt auch für die Beschreibung sogenannter iatrogener „krankmachender“ Wirkungen (vgl. Loebbert 2010). – Fehler im Coaching sind zwar interessant, aber nicht Teil des Handlungskal-

positive Wirkung von Coaching für die verbesserte Handlungssteuerung von Klientinnen für ihr individuelles Vorhaben, wie sie insbesondere durch psychologische Theoriebildung und empirische Validierung erforscht sind: Selbstwirksamkeitserwartung, Selbstattribution, Kohärenz von Handlungsvorhaben, Kompetenz, Ressourcenorientierung, etc. In empirischen Untersuchungen kann gezeigt werden (siehe oben Fußnote 1), dass Coaching allgemein mit diesen Wirkfaktoren als Unterstützung gelingenden Handelns von Klienten wirksam ist.

Wirkung im Coaching wird also in Bezug auf den spezifischen Erfolg des Klienten verstanden. Aus handlungstheoretischer Sicht geht es bei der Frage nach der Wirkung von Coaching um die Steuerung von Erfolgsfaktoren für Coaching bzw. für Coaching-Interventionen für den Erfolg des Klienten durch die coachende Person in einem konkreten Anliegen. Diese Perspektive unterscheidet sich von einer psychologischen oder empirischen Sicht objektiver Ursachen und Wirkungszusammenhänge. Umgekehrt können psychologische und sozialwissenschaftliche Erkenntnisse coachende Personen bei der Steuerung und Gestaltung ihrer Erfolgsfaktoren unterstützen. Wir sprechen von *wissenschaftlich informierten* Coaches und Beraterinnen. Empirische Rekonstruktionen von Wirkungsbeziehungen sind neben einer systematischen theoretischen Begründung und der qualitativen Untersuchung der Einschätzung von Praktikern aussichtsreich, um die Verlässlichkeit bzw. den prognostischen Wert von Aussagen über Erfolgsfaktoren zu erhöhen (vgl. Forsmann et al. 2013).³

Erfolgsfaktoren zeigen im Unterschied zur Annahme allgemeiner psychologischer Wirkfaktoren, wie Coaching (im Einzelfall) wirksam wird. *Erfolgsfaktoren* von Coaching sind Merkmale die spezifisch zur erfolgreichen Selbststeuerung von Klientinnen beitragen. Nicht jeder Wirkfaktor ist auch Erfolgsfaktor und umgekehrt.⁴ Ein mehrfacher Einsatz von Wirkfaktoren bringt nicht unbedingt auch mehr Erfolg. Im Gegenteil kann sogar eine prozessunabhängige Betonung einzelner Wirkfaktoren wie z.B. „Wertschätzung“ oder „positive Emotionen“, Klienten von einer realistisch erfolgreichen Handlungssteuerung

küls coachender Personen. – Und trifft auch die grundsätzliche Kritik am Coaching als neoliberalen Mindset. Coaches verfolgen keine Ideologie, sondern wollen Menschen helfen, ihr Handeln zu verbessern, in ihrem Handeln erfolgreicher zu sein.

³ Insofern ist das handlungstheoretische Konzept der *Erfolgsfaktoren* unscharf. Immer wieder wurde der Erfolgsfaktorenforschung vorgeworfen, dass ihre Ergebnisse empirisch nicht replizierbar sind. Für ihren prognostischen Wert kann aber mit Erfahrungen von Praktikerinnen, theoretischer Modellbildung und Bezug auf wissenschaftliche Forschung *argumentiert* werden.

⁴ Die hier vorgelegte konzeptionelle Fassung setzt im Unterschied zu Siegfried Greif (2008) und Peter Berendt (2012) Erfolgs- und Wirkfaktoren nicht gleich. Das wäre ein Kurzschluss.

abhalten.⁵ Aus pragmatischer Sicht – an ihren Früchten werdet ihr sie erkennen (Charles Sanders Peirce 1968) – werden Informationen über Wirkungen von Interventionen zur Steuerung von Erfolgsfaktoren genutzt. Darin wird eine ähnliche Perspektive vorgeschlagen wie es frühere Managementberater⁶ taten: Was sollte oder muss erfüllt sein, damit ein bestimmtes (wirtschaftliches) Handeln bzw. ein Unternehmen überhaupt erfolgreich ist? Für die Beantwortung dieser Frage können Erfahrungen der Praktikerinnen, Möglichkeiten theoretischer Modellbildung und Bezugnahme auf empirische sozialwissenschaftliche Forschung genutzt werden. So war auch das Vorgehen in der Managementberatung der 1980er Jahre. Nur dass es beim Coaching nicht (allein) um wirtschaftlichen Erfolg geht, sondern um den Erfolg, den die Klientin für sich selbst will. *Wie muss ein Coaching-Prozess gestaltet sein, welche Merkmale sollte er erfüllen, um Klienten in einer erfolgreichen Handlungssteuerung unterstützen zu können?*

3. Evidenzbasierung

Wenn wir im Coaching alles was Coaches tun, um für ihre Klienten nützlich und dienlich zu sein, als Interventionen verstehen (vgl. Loebbert 2015a, S.25ff), hat Erfolg im Coaching, nämlich Klienten dabei zu unterstützen in ihrem Handeln erfolgreich zu sein, einen Zusammenhang mit Interventionen der coachenden Person. Coaches können die Wirkung ihrer Interventionen mehr oder weniger gut für den Erfolg ihrer Klienten steuern. Was im Coaching wirkt, sind konkrete Interventionen.

Wie können also wirksame Interventionen im Coaching ausgewählt und begründet werden? – In einer modernen wissenschaftlich geprägten Welt wird für die Praxen helfender Dienstleistungen wie Medizin, Psychotherapie oder auch Erziehung der Maßstab der *Evidenzbasierung* vorgeschlagen. *Evidenzbasierung im Coaching* bezieht neben der wissenschaftlichen Theoriebildung, Erfahrung von Praktikern und empirische Forschungsergebnisse ein, wie und warum Coaching wirksam ist (vgl. Anthony Grant 2016). Das Beste im Sinne von das Wirksamste und auch Wirtschaftlichste wird für Klienten praktischer Hilfeleistung erreicht, wenn Interventionen im Kontext von aktueller Wissenschaft, Forschung und Erfahrung gewählt werden. Begründungen reflektieren auf unterschiedliche Stufen der Evidenz (vgl. Michael Loebbert 2013, S.10f.) von der einfachen und konsistenten

⁵ Quantitative Vorstellungen, wie das von Siegfried Greif 2015 vorgeschlagene Rating-Verfahren, können höchstens Hinweise geben.

⁶ Vgl. Ron Daniel in seinem kleinen aber vielfach wahrgenommenen Artikel (1961); John Rockard sein Nachfolger als Direktor von McKinsey (1979) und die berühmte Studie von Peters und Waterman „in Search of Excellence“.

Erklärung der Praktiker bis zur systematischen empirischen Überprüfung innerhalb theoretischer Konzepte.

Insbesondere im Coaching hat dies noch einen weiteren ethischen Aspekt. Eine prinzipiell mögliche Augenhöhe wird vorausgesetzt (Coaching als Dialog – vgl. Reinhard Stelter 2014, S. 45f.). Die coachende Person sollte also auf Nachfrage auch begründen können, warum sie genau diese Intervention anbietet und nicht eine andere. Das gehört zur intellektuellen Redlichkeit und zugleich zu den Besonderheiten der Coaching-Beziehung und der Coaching-Leistung.

Als Coaches üben wir zum Beispiel, unsere Klienten für grundsätzlich fähig und kompetent zu halten, ihr Handeln erfolgreich selbst zu steuern (Selbstwirksamkeit). Für diese Haltung – die Haltung wird in konkreten Interventionen ausgedrückt – gibt es zunächst zwei Begründungen. (1) Die theoretische Begründung sagt, dass die Autonomie des Subjekts in einer Coaching-Theorie vorausgesetzt werden muss (Michael Loebbert 2015, S. 15f.). (2) Die empirische Begründung erklärt, dass die faktische Zielerreichung des Klienten mit dem Zutrauen der helfenden Person in dessen Fähigkeiten korreliert: *Pygmalion-Effekt*⁷. Das ist für den Bereich Unterricht und Schule gut untersucht. Weiter gestützt wird diese Interventionsmöglichkeit mit dem Konzept *Containment* von W.R. Bion (2001)⁸ aus der Psychotherapie: Praktikerinnen machen die Erfahrung, dass ihre Zuversicht in den Handlungserfolg ihrer Klienten für deren Zielerreichung einen positiven Unterschied macht. Als Coach sollte ich also bessere Ergebnisse erreichen, wenn ich, um es einfach zu sagen, an meine Klienten glaube, bzw. das in meinen Handlungen deutlich mache.

Für den Erfolg des Coaches empfiehlt es sich diese Haltung im Allgemeinen auszuprägen und im besonderen Fall dieses Zutrauen in die Fähigkeiten des Klienten zu üben und in konkreten Interventionen zu zeigen, z.B. es einfach passend zur Wahrnehmungsmöglichkeit des Klienten im Kontakt zu sagen. Es scheint einen Unterschied für den Handlungserfolg meiner Klienten zu machen, welche Haltung ich einnehme (vgl. Loebbert 2015, S. 53f.). Und aus dem Fortgang der Argumentation kann diese Haltung des Zutrauens als Merkmal für einen erfolgreichen *Coaching-Kontakt* – Kontakt als Erfolgsfaktor – dargestellt werden. Eine gewisse empirische Evidenz liefert auch die Untersuchung von Vieira und Palmer (2012): Das *Vertrauen der coachenden Person in ihre eigene Wirksamkeit*, ihrer Klientin zu helfen, ihre Ziele zu erreichen, macht einen signifikanten Unterschied für die Zielerreichung im Coaching.

⁷ Robert Rosenthal. & Lenore Jacobson 1983.

⁸ Vgl. Michael Loebbert 2016, S. 22f.

Verantwortliche Coaches wählen vorzugsweise evidenzbasierte Interventionen. Interventionen im Coaching werden in Bezug auf Hypothesen gewählt, was dem Klienten jetzt in seinem Anliegen nützlich sein könnte. Evidenzbasierte Interventionen beziehen sich auf Erfahrung und Wissen aus Wissenschaft und Forschung. Die psychologische oder sozialwissenschaftliche Konzeptionalisierung von Wirkfaktoren *informiert* praktisch tätige Coaches über *mögliche* Zusammenhänge ihres Beratungshandelns mit der Verbesserung der Handlungssteuerung von Klienten. Merkmale von Coaching als Prozess-Beratung werden vorausgesetzt. Diese Merkmale sind die Voraussetzung für die Beschreibung von Erfolgsfaktoren. Coaching, welches im Allgemeinen die Wirkfaktoren nicht oder schlechter erfüllt, funktioniert wahrscheinlich auch nicht oder schlechter. Coaching kann besser oder schlechter wirken, je nachdem wie die Wirkfaktoren auch im konkreten Coaching-Handeln *verwirklicht* sind. Was wirkt, sind Coaching-Interventionen, nicht die Wirkfaktoren. Um Erfolgsfaktoren, wie Coaching wirksam wird, zu verstehen und zu beschreiben müssen wir uns also die einzelnen Coaching-Handlungen, die Interventionen der coachenden Person, anschauen. Wann und wie sind Coaching-Interventionen erfolgreich?

4. Interventionen

Aus systemtheoretischer Sicht wird Coaching als eine Form von *Interaktion* verstanden. Aus der Sicht der coachenden bzw. beratenden Person ist eine Intervention eine Handlung, die mit der Absicht verbunden ist, Klientinnen bei einer erfolgreichen Steuerung ihres Handelns zu unterstützen. In diesem Sinne ist alles, was die coachende und beratende Person tut, eine *Intervention*. Die vom Klienten wahrgenommene Intervention hilft diesem bei der Ausprägung einer neuen „besseren“ oder funktionaleren Handlungssteuerung (vgl. Michael Loebbert 2015a, S. 27f.).

Im systematischen Aufriss einer Coaching-Theorie können in der Darstellung des Coaching Prozesses als Interaktion drei Ebenen unterschieden werden. Sie sind mit unterschiedlichen Zielen verbunden (1) Coaching im organisationalen Kontext erfolgreich zu steuern, (2) dem Klienten für ihn nützliche Interventionen anzubieten, und (3) diese letztlich in einem im Ergebnis hilfreichen Coaching- und Beratungsprozess zu verbinden:

(1) Interventionen, welche der Öffnung und Bestimmung des organisationalen Handlungsspielraums der Klientinnen dienen. Das ist die Führung und Kontraktgestaltung in der Organisation der Klienten mit Auftraggeberinnen und den anderen Beteiligten. Dazu gehören insbesondere auch die formale Gestaltung der Dienstleistungsbeziehung vom Angebot bis zur Evaluation und der Rechnung oder der internen Leistungsbestätigung. In der Regel bietet die coachende Person dafür ein „Design“ und eine soziale Architektur –

Design als Intervention – dafür an, wie der Coaching-Prozess abgewickelt und in der Organisation der Klienten angekoppelt wird. Maßstab dafür sind Vorstellungen, wie überhaupt Dienstleistungen für und in Organisationen erfolgreich erbracht werden können zusammen mit der Möglichkeit konkrete Klienten in der Verbesserung ihrer Selbststeuerung zu unterstützen. Diese organisationale Perspektive von Interventionen im Coaching wird in vielen psychologischen Untersuchungen leider notorisch ausgeblendet. Coaching, mehr als bloß eine einzelne Gesprächssituation, besteht meistens aus einer Abfolge von mehreren Anlässen im Kontext einer organisationalen Auslegeordnung mit anderen Beteiligten, strategischer Rahmung bzw. Programmarchitekturen (Personalentwicklung, Arbeitsintegration etc.).

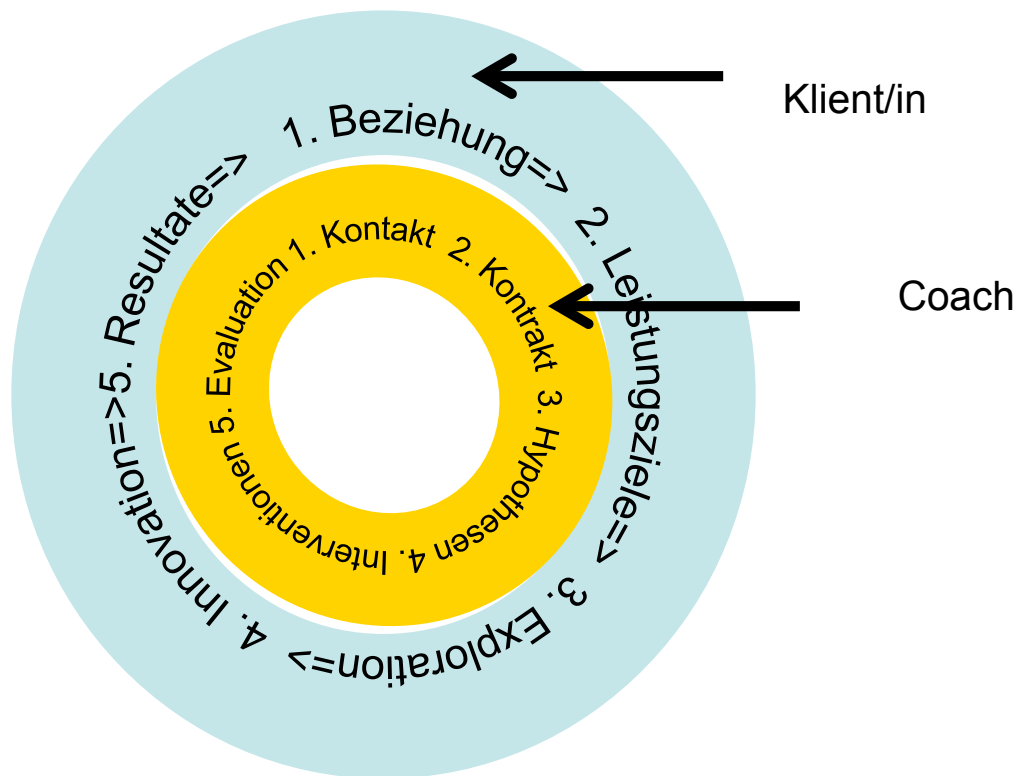
(2) Interventionen im eminenten Sinne sind Coaching-Handlungen, die vom Klienten für eine funktionale Musteränderung wahrgenommen werden. Wichtige Intervention von Coaching ist oft schon die Einführung von Coaching. Fokus auf Selbststeuerung, Wirkung, Ressourcen, Leistung etc. (vgl. oben) machen in Organisationen und für Coaching-Klientinnen oft schon einen funktionalen Unterschied für ihre erfolgreiche Handlungssteuerung. Interventionen im engeren Sinne der Prozesssteuerung des Coaches – siehe unten im vierten Prozessschritt – bringen im spezifischen Anliegen des Klienten eine aktuelle Verbesserung bzw. eine Innovation der Steuerung der Klientin.⁹

(3) Interventionen in der Steuerung des aktuellen Coaching-Prozesses. Der Coaching-Prozess als intentional gesteuerter Prozess ist selbst die entscheidende Intervention, Klienten in der Steuerung ihrer Anliegen zu unterstützen. Er folgt der Handlungslogik der Klientinnen und bindet diese an wirkliche Resultate. Interventionen der coachenden Person sind in die Prozesssteuerung und deren Wirkungsperspektive, dem möglichen Nutzen für die Handlungssteuerung der Klientinnen, eingebunden. Das kann auf dem Kontinuum von reiner Prozessberatung (Prozessinterventionen) und nur durch einen rudimentären Prozess gerahmten Expertenberatung auch eine Information sein, welche der Klient jetzt gerade in diesem Augenblick braucht, um sein Handeln entsprechen erfolgreicher auszurichten (Teach to Need). Evidenz bezieht dieses theoretische Modell aus dem Vergleich der Beschreibung von Beratungsprozessen durch erfahrene Beraterinnen in den letzten 50 Jahren und dem systematisch-theoretischen Zusammenhang der Prozessschritte als Erfolgsbedingungen für Coaching und Beratung¹⁰: Ohne Kontakt, kein Kontrakt, keine passenden Hypothesen, keine erfolgreiche Interventionen und keine Evaluation für Resultate. Coaching und Beratung ist kein zufälliger Zusammenhang von Handlungen, sondern

⁹ Vgl. zu einer vertieften theoretischen Ausarbeitung Christiane Schiersmann und Heinz-Ulrich Thiel 2012.

¹⁰ Vgl. Michael Loebbert 2015a S. 28ff.

eine systematische Abfolge notwendiger Handlungsschritte, um Nutzen für Klientinnen zu stiften.



Die drei Interventionsebenen der Coaching Interaktion können in der Prozesssteuerung (3) verbunden werden: Interventionen sind darin (1) organisational kontextualisiert und (2) und für die Ermöglichung einer funktionalen Musteränderung der Klientinnen in eine systematische Abfolge gebracht. Die Prozesssteuerung bildet das Rückgrat der Beschreibung von Erfolgsfaktoren. Sie ist für die Möglichkeit der coachenden Person ausschlaggebend, ihren konkrete Hilfe anzubieten bzw. für die Klienten, diese auch für ihre Anliegen zu nutzen. Peter Berendt (2016) bezeichnet ihre Verlässlichkeit in der Wahrnehmung des Klienten, eine klare Prozessführung zu bieten, als einen wichtigen Wirk- bzw. Erfolgsfaktor. In der unten gewählten Darstellung ist die wahrgenommene Prozesssteuerung Merkmal eines gelingenden Kontakts bzw. einer Coaching-Beziehung von Coach und Klienten. Innerhalb der Rollenteilung im Coaching liegt die (letzte) Verantwortung für die Prozesssteuerung bei der coachenden Person.

5. Kritische Erfolgsfaktoren

Es geht um Coaching als persönliche Prozess-Beratung. Fokus ist die Verbesserung der Selbststeuerung der Klienten für ihr Anliegen und ihren Handlungserfolg. Der Leistungsprozess der coachenden Person (vgl. Loebbert 2015b) sollte dafür einen positiven Unterschied machen. Kritische Erfolgsfaktoren behaupten einen theoretisch und systematisch *notwendigen* Zusammenhang des Handelns, der Interventionen der

coachenden Person mit der Möglichkeit der Klientin, ihre Handlungssteuerung zu verbessern (Innovation). Ohne die Erfüllung dieser Faktoren, keine Innovation beim Klienten. Ohne die Erfüllung dieser Erfolgsfaktoren ist keine erfolgreiche Hilfe durch die coachende Person möglich. Aus Sicht einer Coaching Theorie handelt es sich dann nicht um Coaching, bzw. die Interaktion von Coach und Klientin als Coaching ist nicht gelungen.¹¹

Die Beobachtung und Reflexion der Erfolgsfaktoren von Coaching folgt daher der Logik der Prozesssteuerung durch die coachende Person. – In Wirklichkeit folgen die Prozessschritte allerdings oft nicht diachron aufeinander. Die coachende Person muss „springen“ und zwar immer zum letzten Schritt, der funktioniert hat. Kontakt muss immer wieder hergestellt werden, Kontrakt im Fortlauf neu vereinbart, Hypothesen revidiert, Interventionen angepasst und Evaluation neu gefasst werden.

Die systematisch und theoretisch gefassten Schritte sind kritische Erfolgsfaktoren der Möglichkeit der Klientin, ihre Selbststeuerung in einem Coaching zu verbessern, ihrer Möglichkeit mit einer funktionalen Musteränderung ihr Handeln selbst erfolgreicher zu steuern. Insofern sind die Prozessschritte *fraktal* sei es in Bezug auf ein Coaching-Gespräch, eine Coaching-Sequenz oder eine Abfolge von Coaching-Sitzungen aufeinander abbildbar. Im Mittelpunkt steht die Intervention und was es braucht, damit diese für das Handeln der Klienten einen positiven Unterschied machen kann.

In der systematisch gefassten Abfolge sind diese Schritte selbst kritische Erfolgsfaktoren für einander: Ohne den Kontakt mit den spezifischen Coaching-Merkmalen (Wertschätzung, Ressourcenorientierung, etc. des Coachs) kann kein Coaching-Kontrakt über Selbststeuerung, Leistung, Kohärenz des Klienten geschlossen werden. Ohne die Rahmung in einem Coaching-Kontrakt laufen Coaching-Hypothesen der coachenden Person ins Leere. Und ohne die Intention mit spezifischen Interventionen (evidenzbasiert) einen innovativen Beitrag für eine erfolgreiche Handlungssteuerung der Klientinnen zu leisten, sind Interventionen höchstens zufällig geeignet für Klientinnen eine Verbesserung zu ermöglichen. Ohne die Evaluation des Prozesses erreicht die Klientin keine systematischen Resultate als Verbesserungen für ihren Handlungserfolg in ihrer wirklichen Welt. – Darin unterscheidet sich qualitativ gutes von weniger gutem Coaching, inwiefern es tatsächlich gelungen ist, die aus der Einschätzung der Beteiligten möglichen Verbesserungen¹² bzw. Wirkungen zu erreichen.

¹¹ Wenn ich in einem Auto sitze und alle möglichen Bewegungen mache, die ich auch beim Fahren mache, der Motor ist aber kaputt und das Auto fährt nicht, sage ich auch nicht, dass ich Auto fahre.

¹² Tim Theeboom (2016, S. 44-48) hat solche Vorstellungen von Verbesserungen im beruflichen Feld systematisch in einer Befragung von 180 Coaches evaluiert: Klienten (a) übernehmen Verantwortung für die Veränderung, (b) verfolgten konsistente Ziele, (c) erreichen gefasste Ziele.

Die Klientin hat das erste und das letzte Wort. Die reale Umsetzung von (psychologischen) Wirkfaktoren in spezifischen Interventionen ist darin systematisch eingeordnet.

Die Realisierung der einzelnen Erfolgsfaktoren ist nicht unmittelbar von außen beobachtbar. Sie ist letztlich subjektiv. Oft wird die Art ihrer Realisierung erst im Rückblick, in der Evaluation, mit konkreten Beobachtungen verbunden. So riskiert gelegentlich die coachende Person eine Unterbrechung des Kontaktes, zugunsten der Zumutung einer Intervention, welche erst nach dem Ende einer Coaching-Sitzung im Zurückkommen der Klientin auf die Coaching-Beziehung genutzt werden kann. Oder längst beurteilt die coachende Person den geschlossenen Kontrakt als nicht mehr zielführend, verzichtet aber darauf, dieses kenntlich zu machen, um der Klientin die Gelegenheit zu geben, besser ihre Selbstverantwortung wahrzunehmen. – Ähnliches gilt, wenn ein Coaching-Prozess unbefriedigend verlaufen und nicht gelungen ist.

Für die Beobachtung und Reflexion spezifischer Erfolgsfaktoren wird im Folgenden jeweils eine Auswahl möglicher Fragen angeboten. Sie sind aus der langjährigen Beobachtung, Reflexion und Diskussion mit coachenden Kolleginnen gewonnen. Sie beziehen sich auf sozialwissenschaftlich beschriebene allgemeine Wirkfaktoren, Coaching Theorie und praktisches Erfahrungswissen, wie zum Beispiel zum Brechen und Wiederaufnehmen von Kontakt als notwendige Bedingung für Kontraktarbeit. – Eine wissenschaftliche Systematisierung¹³ der Bedeutung unterschiedlicher Wissensformen im Coaching wird nicht geleistet. Im Fokus steht pragmatisch die Verbesserung der Prozesssteuerung der coachenden Person und im Coaching-System von Coach, Klient und Stakeholders/Auftraggeberin.

1. Kontakt: Die Klientin hat eine deutliche Vermutung und auch das Vertrauen, dass sie in einer Zusammenarbeit mit der coachenden Person ihre Selbststeuerung verbessern kann: *Coaching-Beziehung*. Wichtige Interventionen zur Kontaktgestaltung sind Zutrauen in die Klientin, Wertschätzung, Zuhören, Pacing, Nachvollzug der Handlungsvorstellungen der Klientin. – Im organisationalen Kontext geht es darum, dass die coachende Person mit ihrem Leistungsangebot für die Beteiligten erkennbar ist. Ein möglicher Nutzen der Zusammenarbeit kann antizipiert werden. Ohne die Ankopplung im Stakeholder- oder Kundensystem sind Enttäuschungen

le, (d) haben etwas gelernt, (e) zeigen eine wahrnehmbare Verhaltensänderung, (f) erholen sich aus einem Burn-Out, (g) können ihre Veränderungen anderen erklären, (h) leisten einen höheren Wertbeitrag.

¹³ Das wäre eine Aufgabe der zukünftigen Coaching-Wissenschaft.

vorprogrammiert. In der Evaluation (Schritt 5 unten) wird das Coaching als nicht zufrieden stellend erlebt.¹⁴

- Wie gut ist der Coaching-Kontakt, wertschätzend, ressourcenorientiert, etc. gelungen? Haben die Beteiligten (Klientin, coachende Person, Auftraggebende etc.) eine inhaltliche Vorstellung über den Einsatz und die Möglichkeit des Coachings gewonnen? Welche?
- Wie viel Vertrauen hat die Klientin, das Kundensystem in die Leistungsfähigkeit des Coaches gefasst? Woran merken Sie das?
- Wie gut und verlässlich war der Coach in seiner Prozesssteuerung wahrnehmbar? Welche Interventionen des Coachs waren dafür besonders wirksam?
- Wie ist es der coachenden Person gelungen immer wieder auf Coaching als partnerschaftliche Dienstleistung auf Augenhöhe zu verweisen?
- Wann, an welchen Stellen des Prozesses, ist der Kontakt gebrochen? Und wie ist es dem Coach gelungen den Kontakt zu halten und immer wieder neu zu gewinnen?
- ...

2. Kontrakt: Die Klientin hat in Abstimmung mit ihren Stakeholdern – das *Kontrakt-dreieck* (Multi-Stakeholders¹⁵) wird in der Regel durch die coachende Person geführt – eine Vorstellung darüber gefasst, was sie von Coaching in Bezug auf eine Verbesserung ihrer Selbststeuerung, ihre Handlungsspielräume und ihren Handlungserfolg erwarten kann. Es ist ihr gelungen ihr Anliegen zu formulieren und mit ihren *Leistungszielen* im Rahmen des Coachings realistisch zu verbinden. Aktives Zuhören, Klärungsgespräch, Zielfragen, Skalieren, Wunderfrage erster Teil sind typische Interventionen des Coachs.

- Was war der Kontrakt aus Ihrer Sicht? Mit welchen Beteiligten (Stakeholders) wurde was vereinbart?
- Wie wurden die Vereinbarungen im Dreieck untereinander geführt? Welche Handlungsspielräume ergaben sich daraus für die direkten Klienten im Coaching?
- Wie gut konnte die Klientin ihr Anliegen formulieren? Wie wurden Merkmale der Selbststeuerung, Leistung und Kongruenz darin realisiert?
- Welche expliziten und welche impliziten Ziele und Vereinbarungen gab es?

¹⁴ Die Ko-Verantwortung, Erwartungen zu klären, liegt natürlich auch beim Kunden der Dienstleistung.

¹⁵ Vergleiche die Untersuchung von Eve Turner und Peter Hawkins (2016). Sie ist zugleich ein Beispiel für die Schwierigkeit, diesen Erfolgsfaktor mit sozialwissenschaftlichen Methoden zu bestimmen. Ihr wichtigstes Verdienst ist es aber, die organisationale Kontraktsteuerung gegenüber anderslautenden Ansichten als Erfolgsfaktor festzuhalten.

- Was wurde vom Coach vielleicht nicht angesprochen?
- Wie kohärent und konsistent waren die Handlungsziele untereinander, mit der Person der Klientin und dem organisationalen Kontext?
- Wie wurde gegebenenfalls der Kontrakt vom Coach weiter entwickelt und geführt?
- Was waren die wichtigsten Schritte der Kontraktarbeit?
- ...

3. Hypothesen/Diagnose: Die implizite oder explizite Hypothese der coachenden Person, was der Klientin in dieser Situation, im erreichten Fortschritt des Coaching-Prozesses am besten weiterhilft. Was unterstützt die Klientin in der weiteren *Exploration* ihres Anliegens, ihrer Fragestellung. Die Klientin denkt nach, phantasiert, entwickelt eigene Vorstellungen. Diagnostik, psychologische und organisationssoziologische Hypothesen, was den Handlungserfolg bisher verhindert und was deshalb getan werden kann ...

- Welche diagnostischen Fragen oder Werkzeuge wurden eingesetzt?
- Wie konnten diese durch die Klientin zur Exploration ihrer Handlungsmöglichkeiten genutzt werden?
- Welche Hypothesen zur Situation des Klienten und seiner Handlungsmöglichkeiten haben den Coach geleitet?
- Welche waren explizit? Welche blieben unausgesprochen?
- Wieviel und wie waren Hypothesen mit der Wertschätzung für das vom Klienten schon Erreichte verbunden?
- Welche Hypothesen hatten Sie selbst als Beobachterin? – Wie haben diese sich von den Hypothesen des Coachs unterschieden?
- Für wie dienlich halten sie die Hypothesen des Coachs für das Anliegen der gecoachten Person?
- ...

4. Intervention: Absichtsvolle Handlungen, seien es sprachliche Äußerungen, methodische Abläufe, Ausdruck von Gefühlen oder auch Experten-Input, unterstützen die Klientin bei der Entwicklung neuer Sichtweisen, neuer Gefühle, neuer Handlungsplanung, die im Rahmen ihres Anliegens zu *Innovationen*, Verbesserungen, führen. Lösungsinterventionen, Strukturaufstellung, symbolische und modellhafte Aufstellungen, Provokationen, kreative Interventionen

- Welche Interventionen haben den Klienten bei seiner Musteränderung, Gewinnung neuer nützlicher Perspektiven für sein Anliegen unterstützt?
- Was ist daran wirklich gut gelungen?
- In welchem Zusammenhang standen prozessorientierte und informierende Interventionen?
- Welche Wirkfaktoren von Coaching waren zu welchem Zeitpunkt wahrnehmbar?

- Bei aller maximalen Wertschätzung für die coachende Person, seien es auch Sie selbst, was kam aus Ihrer subjektiven Sicht überhaupt nicht an?
- ...

5. Evaluation: Interventionen, Handlungen der coachenden Person, welche die Klientin unterstützen *Resultate* in ihrer wirklichen Welt zu erreichen und umzusetzen. Rückblick auf die Ziele, Skalierung, Handlungsplanung, Beobachtungsaufgaben ...

- Was hat die Klientin dabei unterstützt, die erreichten Resultate wahrzunehmen und wertschätzen zu können?
- Was unterstützt die Klientin, die erreichten Resultate in ihrer Praxis umzusetzen und handlungswirksam werden zu lassen?
- Wie wurden die entsprechenden Wirkfaktoren als Erfolgsfaktoren gestaltet? Wie ist es zum Beispiel dem Coach gelungen ein positives Selbstwertgefühl (falls nötig) zu unterstützen?
- Wie hat die Coach den Abschluss des Gesprächs oder Prozesses gestaltet? Wie gut konnte die Coachee das Gespräch für sich abschliessen?
- ...

Die Beschreibung der Prozessschritte als kritische Erfolgsfaktoren mit daran anschließenden Beobachtungs- und Beurteilungsfragen lässt sich weiter ausführen. Hier geht es darum, den Gesamtzusammenhang der kritischen Erfolgsfaktoren zu verdeutlichen. Die theoretische Fassung des Gegenstandes *Coaching* ist darin in bestimmtem Sinne normativ. Lesende, die eine einfache endliche Checkliste erwartet haben, dürften an dieser Stelle ein wenig enttäuscht sein. Mein Anspruch und meine Behauptung ist es aber, damit die wichtigsten Kriterien für erfolgreiches Coaching und damit für erfolgreiche Beratung überhaupt formulieren zu können. Für die Praxis von Forschung, Beratung, Supervision und Ausbildung können diese gut genutzt werden.

6. Forschung, Ausbildung, Beratung und Supervision

Geübte Coaches unterscheiden sich von weniger geübten Coaches. Studien zeigen für erfolgreiche und erfahrene Coaches¹⁶ dass es ihnen eher gelingt, die beschriebenen Wirkfaktoren in ihrer konkreten Steuerung ihrer Interventionen (Erfolgsfaktoren) umzusetzen. Wer die Prozesslogik von Coaching steuern kann, wird auch eher in der Lage

¹⁶ Meike Tertocha 2016 nimmt die Gleichsetzung von Wirkfaktoren und Erfolgsfaktoren etwas zurück, wenn sie von „erfolgsrelevanten“ Faktoren spricht. Quantitative Vorstellungen in Anschluss an Siegfried Greif 2015 teile ich nicht.

sein, die Wirkfaktoren von Coaching überhaupt zu realisieren.¹⁷ Coaching anhand von Wirkfaktoren (allein) zu steuern, zu trainieren, zu supervidieren und zu evaluieren macht aus der hier eingenommenen Sicht allerdings weniger Sinn. Bisherige Konzepte übersehen organisationale Erfolgsfaktoren der Einbettung, Beauftragung und Evaluation (Kontakt, Kontrakt und Evaluation) von Coaching systematisch. Die Konzepte psychologischer Handlungstheorie gelten genau so für Praxen der Erziehung, der Lehre und wahrscheinlich auch der Führung. Die Besonderheiten von Coaching als persönlicher Prozessberatung lassen sich so nicht adressieren.

Das Zusammenspiel von Praxisperspektive und Wissenschaft ist der Gegenstand *angewandter Forschung*. Neue wissenschaftliche Erkenntnisse werden mit der Steuerung von Coaching-Prozessen in Zusammenhang gebracht. Zum Beispiel gibt die Anwendung von Ergebnissen der Charakterstärkenforschung, der Neuropsychologie oder auch der Organisationssoziologie neue Impulse für die Entwicklung der Coaching-Praxis bzw. weiterer Reflexionsbegriffe von kritischen Erfolgsfaktoren: Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus der Diagnose von Charakterstärken für die Unterstützung erfolgreicher Handlungssteuerung ziehen? Wie können neuropsychologische Modellbildungen und Informationen als Interventionen eingesetzt werden? Was bedeuten neue Formen der Organisation wie virtuelle Organisation oder das Verschwinden von Hierarchien konkret für die Steuerung von Kontrakten im Coaching? Kritische Erfolgsfaktoren sind können methodisch qualitativ erforscht werden: Welche Vorstellungen und Konzepte leiten Coaches und Klienten in ihrer Interaktion (subjektive Theorie)? Welche Zusammenhänge können beschrieben werden? Für empirische quantitative Forschung bilden sie eher einen Rahmen als auch Konzepte zur Verfügung zu stellen, die selbst empirisch validiert werden können. Allerdings werden sich empirisch validierte und validierbare Konzepte in diesem theoretischen Rahmen einfügen lassen können, um für die Coaching-Praxis Bedeutung zu haben.

Coaching als Handlungslernen ist selbst mit Handlungsforschung, *Action Research*¹⁸, verbunden. Die spezifische und konkrete Ausgestaltung der Erfolgsfaktoren verändert bzw. entwickelt sich in einem Coaching-Prozess oder auch in einem Coaching-Programm. Liegt der Fokus bei der Einführung von Coaching als Beratungsform zur Ergänzung von Personal- und Organisationsentwicklung, herkömmlichen Lehr-Lernformen oder Therapieprogrammen zunächst

¹⁷ Das gilt nicht umgekehrt. Der Verdienst der Studien seit Siegfried Greif soll hier nicht geschmälert werden. Die Beurteilung von Wirkfaktoren kommt aber an ihre Grenze, wo es um die konkrete Steuerung im Coaching-Prozess geht.

¹⁸ Vgl. Michael Loebbert 2015, S. 119ff.

um die passende organisationale Einbettung, stehen später Fragen des Einbezugs der Beteiligten Stakeholders und der Evaluation im Mittelpunkt. *Beratung für die coachende Person wie für die Organisation und Management von Coaching und Beratung* hat hier die Aufgabe, Beratungssysteme dabei zu unterstützen ihre Erfolgsfaktoren jeweils spezifisch zu formulieren und zu evaluieren. Was muss sein, damit Coaching mit diesen Klienten, mit diesen Herausforderungen in diesem organisationalen Kontext gelingt? Wie können diese Erfolgsfaktoren evaluiert werden, um die Weiterentwicklung des Einsatzes von Coaching zu unterstützen. Vorausgesetzt wird die politische oder auch unternehmerische Entscheidung, es mit Coaching für die Entwicklung und Verbesserung von Selbststeuerung zu versuchen. Die Behauptung, dass Selbststeuerung einen entscheidenden Beitrag zur anstehenden organisationalen und unternehmerischen Fragestellung zu leisten vermag, ist die Begründung dafür.

Rahmung und Ausgangspunkt der Steuerung von Erfolgsfaktoren ist das spezifische Anliegen, der konkrete Auftrag im Kundensystem. Erfolgsfaktoren und damit auch Wirkung, Qualität und Evaluation werden in der Coaching Interaktion der Beteiligten je und je spezifisch konstruiert und modelliert. Sie bestimmen den konkreten Leistungsprozess der coachenden Person. Coaches und Berater/innen sollten Erfolgsfaktoren passend zum Anliegen ihrer Klienten und Kundinnen steuern können. In der *Ausbildung* von Coaches und Beratern steht die *Steuerungskompetenz* der Erfolgsfaktoren im Mittelpunkt. Schulung eines theoretischen Verständnisses von Coaching (Coaching Theorie), Information und Kenntnisse der wichtigsten bewährten wissenschaftlichen Konzepte aus Psychologie und Soziologie, konkretes Training und Beobachtung in Live-Coachings und Fallarbeit orientieren sich an der Beobachtung und Diskussion der kritischen Erfolgsfaktoren. Die Ausbildung der subjektiven Steuerung der coachenden Person ist das Ziel. Beobachtungen werden also immer aus unterschiedlichen Wahrnehmungsperspektiven des Klienten, von beobachtenden externen Personen und des Klienten diskutiert. Nicht Wahrheit wird behauptet, sondern ergänzende Beiträge, welche die Ausbildungsteilnehmerinnen für ihre fachliche Entwicklung nutzen können.

Supervision bezieht sich auf die systematische Entwicklung und Verbesserung der Coaching-Leistung. Sie unterstützt die coachende Person fallorientiert in der konkreten Verbesserung ihrer Steuerung, den Handlungserfolg ihrer Klienten möglichst wirksam zu unterstützen. Das Konzept der kritischen Erfolgsfaktoren fungiert darin als roter Faden für die Zusammenarbeit im Supervisionssystem (Supervision als Interaktion¹⁹). Das ist der Leistungsprozess der coachenden Person.

¹⁹ Vgl. Michael Loebbert 2016, S. 18ff.

Erfolgsfaktoren erweisen sich als ein für die Praxis von Coaching und ihre Weiterentwicklung weitreichendes Konzept. Die Ausarbeitung von kritischen Erfolgsfaktoren ermöglicht konkrete und substantielle Verbesserungen für die Ausbildung und Praxis von Coaching als Beratungsform.

7. Literatur

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unified theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.

Behrendt, P. (2016). http://www.coaching-meets-research.ch/archiv/kongress-2016/programm-1/wirkfaktoren/2_behrendt_peter-pdf.

Behrendt, P. (2012). Freiburger Erfolgsfaktoren-Coaching. Vier Erfolgsfaktoren zur Etablierung von Konsistenz bei Coachees. In *Zf. für Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC) 2012*, 19/4. S. 391-404.

Bion, Wilfred R. (2001). *Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften* (3. Auflage). Stuttgart: Klett-Cotta.

Daniel, D. Ronald (1961). Management Information Crisis. In: *Harvard Business Review*, Sept.-Oct., 1961. S. 111-121.

Grant, A. (2016). What constitutes evidence-based coaching? In: *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 14/1. S. 74-85.

Grawe, K. (2005). Empirisch validierte Wirkfaktoren statt Therapiemethoden. *Report Psychologie*, (7/8), S. 297–311.

Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Greif, S. (2015). Allgemeine Wirkfaktoren im Coachingprozess. Verhaltensbeobachtung mit einem Rating Verfahren. In: H. Geißler, R. Wegener (Hg). *Bewertung von Coachingprozessen*. Wiesbaden: Springer. S. 51-80.

Forsmann, D.; Haenecke, H.; Zerres, Ch. und M. (2013). *Erfolgsfaktorenforschung*. Bookboon.com.

Höselbarth, F. (2015). Exkurs: Pragmatismus. In: Hastreiter, G. u.a. (Hg.). *Inhouse Consulting. Hat die Industrie die besseren Berater*. Frankfurt: FAZ Verlag.

Kannicht, A. & Schmid, B. (2015). *Einführung in systemische Konzepte der Selbststeuerung*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

- Künzli, H. & Seiger, C.P. (2011). *Evidence-based Coaching und Wirksamkeit. Studentext zum Masterstudiengang Business Coaching und Change Management*. Hamburg: Euro-FH _Europäische Fernhochschule Hamburg.
- Loebbert, M. (2016). *Wie Supervision gelingt. Coaching für helfende Berufe*. Wiesbaden: Springer.
- Loebbert, M. (2015a). *Coaching Theorie. Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Loebbert, M. (2015b). Wie gut gelingt die Steuerung eines Coachingprozesses? In: H. Geißler, R. Wegener (Hg). *Bewertung von Coachingprozessen*. Wiesbaden: Springer. S. 119-130.
- Loebbert, M. (2013). Einleitung. In: Michael Loebbert (Hg). *Professional Coaching. Konzepte, Instrumente, Anwendungsfelder*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. (S. 1–18).
- Loebbert, M. (2010). Coach und Klient auf Augenhöhe? In: *Coaching-Magazin 4/2010*. S.42.
- Peirce, Ch. S. (1968): *Über die Klarheit unserer Gedanken*. Frankfurt: Klostermann.
- Peters/waterman
- Rockard, John (1979). Chief Executives define their own Data Need. In: *Harvard Business Review 3/1979*.
- Rosenthal, R. & Jacobson, L (1983): *Pygmalion im Unterricht. Lehrererwartungen und Intelligenzentwicklung der Schüler*. Weinheim: Beltz-Verlag.
- Schein, E. H. (2016). *Humble Consulting. How to provide real Help faster*. Oakland CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Schiersmann, Ch. & Thiel, H.-U. (2012). Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – eine Theorie jenseits von »Schulen« und »Formaten«. In dieselben (Hg). *Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht. S. 14-78.
- Seligman, Martin (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press.
- Stelter, R. (2014). *A Guide to Third Generation Coaching*. Dordrecht: Springer.
- Tertocha, Meike (2016). Vergleich der Coachingqualität von Experten und Novizen. Poster am Kongress Coaching meets Research

Download am 21.07.2016 http://www.coaching-meets-research.ch/archiv/kongress-2016/programm-1/forschungskolloquium/1_tertocha_meike-pdf

Theeboom, T. (2016). Workplace Coaching. Processes and Effects. Dissertation University of Amsterdam. ISBN: 978-94-028-0xx0x6x5--x4.

Turner, E. & Hawkins, P. (2016). Multi-stakeholder contracting in executive/businesscoaching: an analysis of practice and recommendations for gaining maximum value. In: International Journal for Evidence Based Coaching an Mentoring Vol. 14. N. 2, Aug. 2016, 48-65.

Vieira, D. A. & Palmer, S. (2012). The coaching skills self-efficacy scale (CSSSES): A validation study among a Portuguese sample. The Coaching Psychologist, 8(1), 6–11.

8. Schluss

Das vorliegende White Paper ist eine erste Ausformulierung meines Vortrags an der internationalen Konferenz »Coaching meets Research« der Fachhochschule Nordwestschweiz vom Juni 2016. Es dient der Anregung für Diskussion und gegebenenfalls auch zum Widerspruch. - Kommen wir ins Gespräch. Gerne nutzen Sie das Angebot für Ihre Kontaktaufnahme ml@mloebbert.com.

Dr. Michael Loebbert ist seit 30 Jahren als Executive Coach, Supervisor und Organisationsberater tätig. Er ist Programmleiter der Coaching Studies an der Fachhochschule Nordwestschweiz, Mitherausgeber von internationalen Fachzeitschriften, Fellow am Institute of Coaching der Harvard Medical School, Beirat und Board Member von Beratungsorganisationen und des internationalen Coaching Kongress »Coaching-meets-Research« der Fachhochschule Nordwestschweiz. Einschlägige Veröffentlichungen zur Pragmatik von Beratung und Management. – *Besser Beraten*, den wahrnehmbaren Wertbeitrag von Coaching und Beratung für Menschen in Unternehmen und Organisationen zu erhöhen, ist sein berufliches Anliegen. In modernen immer mehr individualisierten Organisationen ist die Qualität von Beratung ein immer größerer Faktor für die Entwicklung von Leistungen und Menschen.