

Die Arbeitsbeziehung im Coaching – ein Stiefkind der Forschung

Marius Neukom · Kathrin Schnell · Brigitte Boothe

Zusammenfassung: Die vorliegende Studie befasst sich mit der Bedeutung der Arbeitsbeziehung im Coaching. 30 halbstrukturierte Interviews mit Coaching-Verantwortlichen aus Schweizer Großunternehmen werden mittels der qualitativen Inhaltsanalyse untersucht. Die Hälfte der befragten Experten ist der Ansicht, dass eine gute Arbeitsbeziehung der zentrale (Wirk-)Faktor von Coaching ist. Ein Drittel erachtet die funktionierende Arbeitsbeziehung als eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen eines Coaching-Prozesses. Die am häufigsten genannten Eigenschaften und Kompetenzen, die ein Coach zur Mitgestaltung der Arbeitsbeziehung haben sollte, sind nach Ansicht der Coaching-Verantwortlichen: gut zuhören können, Empathie, Wertschätzung, Vertrauenswürdigkeit, Interesse und Offenheit. Die Diskussion setzt sich mit der Bedeutung der Befunde für die Coaching-Forschung auseinander.

Schlüsselwörter: Coaching · Arbeitsbeziehung · Qualitative Inhaltsanalyse · Wirksamkeit

Coaching relationship—a neglected issue in research

Abstract: This study examines the relevance of the coaching relationship. 30 semi-structured interviews with coaching officers in swiss large-scale enterprises are analyzed in the frame of a qualitative content analysis. The half of the polled experts believes that a good coaching relationship is the crucial impact factor of coaching. One third considers a well-working relationship as an important condition to achieve a successful coaching process. The most mentioned attributes and capacities of a coach in order to contribute to a functioning relationship are the ability to listen, empathy, appreciation, trustability, interest and openness. The discussion explains the relevance of these findings for prospective efforts in the field of coaching research.

Keywords: Coaching · Coaching relationship · Qualitative content analysis · Effectiveness

Online publiziert: 26.07.2011

© VS Verlag für Sozialwissenschaften 2011

Dr. M. Neukom (✉) · K. Schnell · B. Boothe
Psychologisches Institut, Universität Zürich,
Binzmühlestr. 14/16, 8050 Zürich, Schweiz
E-Mail: m.neukom@psychologie.uzh.ch

1 Einleitung

Eine gut funktionierende Arbeitsbeziehung zwischen Coachingnehmer und Coach gilt gemeinhin als entscheidender Faktor, der ein gelingendes, wirksames Coaching ermöglicht (Vogelauer 1998; Schreyögg 2003; Lippmann 2006; Künzli 2006; Rauen 2003). Eine erfolgreiche Beziehung ist gekennzeichnet durch „Sympathie, Vertrauen, Offenheit und Ähnlichkeit“ zwischen Coachingnehmer und Coach (Jansen et al. 2004, S. 138) und etabliert sich im Rahmen der Auftragsklärung mit der Formulierung von Zielen und Rahmenbedingungen. Im Laufe der Durchführung des Coachings intensiviert sie sich, um mit der letzten Coaching-Sitzung zu einem vorläufigen Ende zu kommen. Es bedarf hier eines Abschieds, obschon der Coaching-Prozess noch nicht abgeschlossen ist. Denn idealerweise setzt der Coachingnehmer den im Coaching initiierten (Lösungs-)Weg selbstständig fort. Der Aufbau und die Beendigung einer gut funktionierenden Arbeitsbeziehung sind offensichtlich zentrale Bestandteile von Coaching.

Trotz ihrer Bedeutung für das Coaching hat sich die Forschung der Arbeitsbeziehung überraschenderweise noch kaum gewidmet. Das Ziel der vorliegenden Studie ist es, das Wesen der Arbeitsbeziehung im Coaching zu erfassen und ihre Bedeutung herauszuarbeiten. Das Kernstück der Studie besteht in einer qualitativen Inhaltsanalyse von 30 Interviews mit Coaching-Verantwortlichen aus Schweizer Großunternehmen und internationalen Konzernen, welche die Bedeutung der Arbeitsbeziehung und die Schlüssel-Kompetenzen von Coaches aus der Sicht der Experten herausarbeitet.¹ Die Daten stammen aus der Praxis-Studie „Coaching und Psychotherapie. Gemeinsamkeiten und Unterschiede – Abgrenzung oder Integration?“ von Grimmer und Neukom (2009) sowie aus der dazugehörigen Teilstudie von Frisch (2008), welche die Merkmale eines kompetenten Coachs aus der Sicht der Coaching-Verantwortlichen analysiert hat.

2 Das Konzept der Arbeitsbeziehung im Coaching

2.1 Die Befunde der Coaching-Literatur und -Forschung

In fast allen einschlägigen Lehrbüchern sowie in einigen Studien finden sich Hinweise zum Wesen und zur Bedeutung der Arbeitsbeziehung im Coaching. Lippmann (2006, S. 20) bezeichnet eine „tragfähige, kooperative, für beide Seiten sinnhaft und ‚ziel-dienlich‘ erlebte Beratungsbeziehung“ als „Basis“ von Coaching. Die Grundform der Arbeitsbeziehung definiert er als „die Begegnung und der Dialog mit dem Ziel, eine sinn-hafte, zweckdienliche Kooperation (...) aufzubauen und zu gestalten“ (ebd., S. 17). Sie beinhaltet klar voneinander getrennte, komplementäre Rollen: Auf der einen Seite geht es ausschließlich um die Bearbeitung der Kundenanliegen, wobei der Coachingnehmer entscheidet, wie lange sein Coaching dauert. Auf der anderen Seite muss der Coach die Sichtweise und Wünsche des Coachingnehmers als „kongruent“ (ebd.) achten, sich auf sie einstimmen und seine Interventionen dahingehend überprüfen, ob sie dem Gegenüber sinnvoll erscheinen.

1 Der empirische Teil basiert auf der unveröffentlichten Lizentiatsarbeit von Schnell (2010).

Rauen (2003, S. 2) definiert Coaching als eine „absichtsvoll herbeigeführte Beratungsbeziehung, deren Qualität durch Freiwilligkeit, gegenseitige Akzeptanz, Vertrauen und Diskretion zwischen den beteiligten Personen bestimmt wird“. Im Rahmen eines interaktiven, personenzentrierten Beratungs- und Begleitungsprozesses sind Coach und Coachingnehmer gleichermaßen gefordert und müssen auf „gleicher ‚Augenhöhe‘ zusammenarbeiten“ (ebd., S. 3). Seine Konzeptualisierung von Coaching basiert auf der Auffassung, dass Ergebnisse nur dann erbracht werden können, wenn die Beratungsbeziehung tragfähig ist (vgl. auch Looss und Rauen 2000, S. 156 ff.). Auch für Vogelauer (1998, S. 13) ist die „Tragfähigkeit der Beziehung (...) eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Coaching“. Die drei sich gegenseitig bedingenden Werte hierfür sind „Offenheit“, „Vertrauen“ und „wechselseitige Akzeptanz“ (ebd.). Einem erfolgreichen Coachingprozess stehe wenig im Wege, „wenn der Coach in der Einstiegsphase vorhandene Vorurteile, Befürchtungen, (unrealistische) Erwartungen aufarbeiten kann und wenn er Einseitigkeit in der Beziehung gemeinsam mit dem zu Coachenden klären kann“ (ebd.).

Schreyögg (2003, S. 188, 223) schließlich spricht nicht explizit von einer Arbeitsbeziehung, bezieht sich aber sinngemäß darauf im Kontext des „Interaktionsstils“ und der „Funktionen des Gesprächs“. Der Interaktionsstil ist „nicht nur eine persönlichkeitspezifische Kommunikationsform, mit der Berater gegenüber Klienten interagieren, sondern er ist mindestens ebenso deutlich als konzeptionelles Element eines Coaching-Ansatzes zu begreifen“ (ebd., S. 188). Die Autorin betont, dass der Coach einen Interaktionsstil haben sollte, „der auf eine Herstellung von *Subjekt-Subjekt-Beziehungen* abzielt“ (ebd.). Er soll seinen Klienten wertschätzend, maximal offen, unvoreingenommen, ohne hintergründige strategische Absichten, wenig lenkend und maximal symmetrisch (ohne Dominanzansprüche) begegnen. Die Rolle des Interaktionsstils zielt bei Schreyögg auf die Herstellung einer guten Qualität der Arbeitsbeziehung durch den Coach ab. Deren Merkmale sind – vorwiegend vom Coach aus gedacht – Wertschätzung, Offenheit, Unvoreingenommenheit, Symmetrie und Authentizität (ebd.). Auch dort, wo Schreyögg von der zentralen Funktion von Gesprächen und verbaler Kommunikation spricht (ebd., S. 223 ff.), bezieht sie sich implizit immer wieder auf die Bedeutung der Arbeitsbeziehung. Dieses Kapitel dreht sich um die „Zweiseitigkeit sprachlicher Kommunikation“ und basiert auf der Feststellung, dass die Interaktion aus „gemeinschaftlich produzierten Phänomenen“ besteht, die als solche sorgsam beobachtet werden müssen (ebd., S. 232 ff.).

Die Erkenntnis, dass die Arbeitsbeziehung eine wichtige Rolle spielt, hat selbstverständlich auch in der Coaching-Forschung Spuren hinterlassen. In seiner Überblicksdarstellung fasst Künzli (2006, S. 289) die Wirkfaktoren von Führungskräftecoaching folgendermaßen zusammen: „Bei aller Unterschiedlichkeit kristallisiert sich doch Folgendes heraus: Zentral sind die Beziehung mit all ihren vielen Facetten und die Arbeit, das heißt die Klärung, präzise Formulierung und die Kontrolle der Ziele sowie die Herstellung der Bindung an sie. Techniken, seien sie verbal- oder verhaltensorientiert, sind auch von Bedeutung, aber nachgeordnet.“ Auch Stober und Grant (2006, S. 360) streichen in ihrem „Evidence based coaching handbook“ heraus, dass „regardless of preferred theoretical perspective, the foundation of effective coaching is the successful formation of a collaborative relationship“. In Anbetracht der vielfältigen Hinweise auf die zentrale Rolle der Arbeitsbeziehung in einem erfolgreichen Coaching ist die geringe Zahl an Studien und das Fehlen einer systematischen Auseinandersetzung mit dieser Thematik allerdings

beklagenswert. O'Broin und Palmer (2006, S. 16) sprechen in diesem Zusammenhang vom „paradox of the potential importance of the coach-client relationship to coaching outcome, with a serious lack of studies in this area“ (vgl. O'Broin und Palmer 2007).

In der Fragebogenstudie „Erfolgreiches Coaching“ von Jansen et al. (2004), an der 89 Coaches und 74 Coachingnehmer teilnahmen, ist neben den Rahmenbedingungen und der Person des Coachs resp. des Klienten die Beziehung der am häufigsten genannte förderliche Faktor. Sympathie, Vertrauen, Offenheit und Ähnlichkeit zwischen Coach und Coachingnehmer erscheinen dabei als besonders bedeutsam. In der Untersuchung von Wasylshyn (2003) ist das von den 87 befragten Coachingnehmern (Führungskräfte) am häufigsten genannte Merkmal für einen effektiven Coach die Fähigkeit, eine stabile Verbindung zum Klienten herzustellen (von 86 % der Befragten genannt). Neben dieser Eigenschaft stehen Professionalität (82 %) und der Gebrauch einer fundierten Methodologie (35 %).

Auch Heß und Roth (2001) finden in ihrer Studie „Professionelles Coaching“ eine Reihe von Hinweisen auf die Bedeutung der Arbeitsbeziehung. Sie befragten zwölf Coaches mittels halbstrukturierter Interviews und untersuchten diese mit Hilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse. In die Kategorie der Qualifikationsanforderungen an einen Coach fallen bei ihnen neben fachlichen und methodischen Anforderungen sowie persönlichen Erfahrungen auch Beziehungsgestaltungskompetenz und soziale Kompetenz. Dazu gehören die vier Eigenschaften Wertschätzung (als unabdingbare Begegnungshaltung des Coachs), empathische Haltung (als die Fähigkeit, sich einfühlen zu können), Autonomie gegenüber dem Klienten (als die Fähigkeit, sich vom Klienten distanzieren zu können) und Zurückhaltung, die der Coach zeigt, indem er seine Bedürfnisse hinter diejenigen seines Klienten stellt.

In einer weiteren Studie von Gyllensten und Palmer (2007) wurden Interviews mit neun Personen, die über ihre Erfahrung mit Coaching befragt wurden und in zwei großen Unternehmen arbeiten, qualitativ ausgewertet. Die Autoren identifizieren die Arbeitsbeziehung als ein Hauptthema, welches seinerseits drei Unterthemen enthält: eine wertvolle Coaching-Beziehung, Vertrauen sowie Transparenz. Sie sind folgendermaßen miteinander verwoben: Die Coaching-Beziehung ist für die Coachingnehmer sehr wertvoll, beruht auf Vertrauen und wird durch Transparenz verbessert. Als Fazit formulieren die Autoren: „it is important that coaches are aware of, and are working with, the coaching relationship. Nevertheless (...) working towards goals and improving performance were also valuable components of the coaching“ (ebd, 168).

Frisch (2008) hat herausgearbeitet, dass unter 30 befragten Coaching-Verantwortlichen aus Großunternehmen in der Schweiz eine hohe Übereinstimmung bezüglich der Wichtigkeit der Beziehung zwischen Coach und Coachingnehmer besteht. Den Befragten zufolge sollte ein Coach über spezifische Beziehungs- und Sozialkompetenzen verfügen. Die Beziehungskompetenzen mit der höchsten Nennungshäufigkeit sind Zugewandtheit und Wertschätzung, die Fähigkeit, emotionale Distanz zu wahren, und Interesse an den Anliegen der Coaching-nehmer. Zu den Sozialkompetenzen gehören Empathie, gutes Zuhören, Vertrauen und der Aufbau einer adäquaten Beziehung.

Die genannten Studien bestehen ausschließlich aus retrospektiven Befragungen an teilweise sehr kleinen Personengruppen. Ihre Vergleichbarkeit ist beschränkt, und auch Generalisierungen scheinen kaum möglich zu sein. Positiv zu verzeichnen ist die Varia-

bilität bei den Datenquellen (Coaches und Coachingnehmer; Fragebögen und Interviews) und Auswertungsmethoden (quantitativ und qualitativ). Dennoch fällt auf, dass „Beziehung“ in der Regel ziemlich undifferenziert konzeptualisiert wird. Bestimmte Konzepte, wie z. B. Wertschätzung, werden geradezu stereotyp verwendet, ohne zu hinterfragen oder zu definieren, was damit gemeint ist. Wie wird Wertschätzung hergestellt? Woran misst sie sich? Vordergründig scheint Einigkeit zu bestehen, ungeklärt bleibt jedoch, worauf sich die betreffenden Konzepte in der Praxis exakt beziehen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sowohl die Experten als auch die einschlägigen Studien dem Faktor „Beziehung“ im Coaching durchweg einen hohen Stellenwert einräumen. Die Befunde sind jedoch nur bedingt miteinander vergleichbar, weil die Konzeptualisierungen, die Datengrundlagen und der methodische Detaillierungsgrad unterschiedlich sind. Der Begriff „Arbeitsbeziehung“ ist weder etabliert noch konzeptualisiert. Insgesamt lassen die Befunde kaum detaillierte Schlüsse über die Beschaffenheit und Bedeutung der Beziehung zwischen Coach und Coachingnehmer zu. Nachfolgend soll das Konzept der Arbeitsbeziehung noch etwas präziser gefasst werden, damit die Befunde der vorliegenden Untersuchung angemessen gewürdigt werden können.

2.2 Die Arbeitsbeziehung als ein Aushandlungsprozess

Eine grundlegende, aber bisher kaum als bedeutsam erkannte Unterscheidung im Verständnis der Arbeitsbeziehung besteht darin, dass sie zum Teil als wichtige *Voraussetzung* für Coaching-Prozesse und zum Teil als das entscheidende *Medium*, in dem Coaching stattfindet, angesehen wird. Der Unterschied besteht darin, dass Coaching entweder *auf der Basis* einer funktionierenden Arbeitsbeziehung stattfindet oder aber nichts anderes als eine eigentliche *Beziehungsarbeit* ist.² Für die Praxis ebenso wie für die adäquate Vermittlung in Weiterbildungen sowie die Erforschung von Coaching sind diese unterschiedlichen Auffassungen bedeutsam. Sie legen unterschiedliche konzeptionelle Schwerpunkte, nicht zuletzt in Beziehung zu relevanten anderen Faktoren, wie etwa die Setzung von realistischen Zielen oder der Einsatz geeigneter Methoden.

Coaching ist in seinem Kern „ein *zwischenmenschlicher* Prozess, in dem die Coachingnehmer mit beruflichen Anliegen im Zentrum stehen“ (Grimmer und Neukom 2009, S. 127). Damit dieser Prozess stattfinden kann, braucht es spezifische Beiträge sowohl vom Coachingnehmer als auch vom Coach. Das Wort „Beziehung“ bezeichnet einen permanenten Austauschprozess, der nicht reduziert werden kann auf bestimmte Voraussetzungen oder Anstrengungen seitens nur eines Interaktions-Partners. Auch ist „Beziehung“ nicht etwas, das, einmal hergestellt, stabil bleibt. Die Beziehung findet *zwischen* den beteiligten Interaktionspartnern statt und ist ein kontinuierlicher Aushandlungsprozess (vgl. Schreyögg 2003, S. 232 ff.). Sie ist ein Geschehen, das sich laufend wandelt und einer permanenten beidseitigen Anstrengung bedarf, um funktionstüchtig zu bleiben. Die Arbeitsbeziehung kann somit in verschiedenen Phasen eines Coaching-Prozesses unterschiedliche Qualitäten haben. Sie ist ein *multifaktorielles* Geschehen, das als Ganzes „funktionierend“, „hilfreich“, „gut“ oder auch „dysfunktional“, „störend“ oder „schlecht“ sein kann.

2 Die oben dargelegte Auffassung von Vogelauer (1998, S. 13) entspricht ersterer, während die Formulierung von Künzli (2006, S. 289) die zweite Sichtweise nahelegt.

Als zwischenmenschliches, interaktives Geschehen sind der Formalisierung und Normierung der Arbeitsbeziehung relativ enge Grenzen gesetzt: Jeder Coaching-Prozess ist grundsätzlich ein einzigartiges Geschehen, das aus einem spezifischen *emotionalen* Engagement von mindestens zwei Individuen hervorgeht. Selbstverständlich können und sollen die daran beteiligten Schlüssel-Faktoren – wie z. B. „Sympathie, Vertrauen, Offenheit und Ähnlichkeit“ (Jansen et al. 2004, S. 138) zwischen Coachingnehmer und Coach – einzeln konzeptualisiert und erforscht werden. Dabei darf aber nicht vergessen werden, dass sie die Arbeitsbeziehung nicht vollständig abbilden können.

Es scheint uns wichtig zu betonen, dass eine gut funktionierende Arbeitsbeziehung auf einer den ganzen Prozess fördernden *Wechselwirkung* zwischen allen beteiligten Faktoren basiert. Dies ist etwa bei der Bedingung des gegenseitigen Einverständnisses in Bezug auf Rahmenbedingungen und Zielsetzung besonders gut einsichtig. Auch Empathie ist nur dann hilfreich, wenn sie vom Gegenüber wahrgenommen wird. Gemeinsam erreichte Ziele sind nur dann wertvoll, wenn sie relevant sind in der Arbeitswelt des Coachingnehmers. Ein Faktor, der sich direkt auf die Wechselwirkung zwischen Coachingnehmer und Coach bezieht, ist die so genannte „Passung“: Sie berücksichtigt den Umstand, dass ein erfolgreicher Coaching-Prozess dann zustandekommt, wenn die beteiligten Individuen zueinander passen und hierdurch überhaupt erst in die Lage kommen, eine gute Arbeitsbeziehung einzugehen. Die dazugehörigen sozio-kulturellen Faktoren wie Alter, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Bildung, beruflicher Hintergrund, Erfahrung, Persönlichkeit, Werthaltungen usw. werden erst dann wirklich aussagekräftig, wenn sie in Relation zum jeweiligen Beziehungspartner – also im Kontext der Passung – gesehen werden.

Die nachfolgend präsentierte Studie fokussiert die Arbeitsbeziehung auf zwei verschiedenen Ebenen: Im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse ermittelt sie erstens, wie Coaching-Verantwortliche aus Großunternehmen die Relevanz der Arbeitsbeziehung *generell* einschätzen. Zweitens arbeitet sie die Kompetenzen und Eigenschaften heraus, mit denen ein Coach nach Ansicht der Experten eine gute Arbeitsbeziehung *mitgestaltet*.

3 Datengrundlage, Fragestellung und Auswertungsmethodik

3.1 Datengrundlage

Die Datengrundlage dieser Studie bilden 30 halbstrukturierte, auf rund 700 Textseiten transkribierte Interviews, welche im Rahmen der Praxis-Studie *Coaching und Psychotherapie* (Grimmer und Neukom 2009) inhaltsanalytisch untersucht wurden. Die Interviews fanden mit Coaching-Verantwortlichen aus Schweizer Großunternehmen und internationalen Konzernen aus unterschiedlichen Branchen statt, die in der Mehrzahl Akademiker sind. Etwa die Hälfte von ihnen hat ein Psychologiestudium absolviert. Ein Drittel verfügt zudem über eine spezifische Coaching-Ausbildung. Rund zwei Drittel der Coaching-Verantwortlichen führen selbst Abklärungsgespräche und Coachings durch; fast alle nehmen im Rahmen ihrer Anstellung noch andere Aufgaben im Bereich der Personalentwicklung wahr.

Der verwendete Interviewleitfaden (Grimmer und Neukom 2009, S. 211 ff.) beinhaltet 1) Fragen nach dem Stellenwert von Coaching im jeweiligen Unternehmen und zur

Arbeitstätigkeit des Interviewpartners, 2) zu den typischen Coaching-Anlässen, 3) zur Definition von Coaching und Psychotherapie sowie deren Zusammenhänge und Unterscheidungen und 4) zu den wichtigsten Eigenschaften und Fähigkeiten eines Coachs. Innerhalb der letzten Gruppe von Fragen wurde die Beziehung zwischen Coachingnehmer und Coach explizit angesprochen. Die Antworten der Interviewpartner aus diesen Passagen der Interviews werden in der vorliegenden Studie fokussiert.

3.2 Fragestellung

Die Fragestellung ist in zwei Themenbereiche mit je eigener inhaltsanalytischer Auswertungsmethodik aufgeteilt:

1. Als wie bedeutsam schätzen die Coaching-Verantwortlichen die Arbeitsbeziehung für das Gelingen eines Coaching-Prozesses ein? Skalierende Strukturierung: hohe, mittlere, geringfügige oder keine Relevanz.
2. Welche auf die erfolgreiche Gestaltung der Arbeitsbeziehung bezogenen Kompetenzen und Eigenschaften benötigt ein Coach nach Ansicht der Coaching-Verantwortlichen? Zusammenfassende Methode: Katalog von Kompetenzen und Eigenschaften.

Grundlage der ersten Frage bilden jene Antworten, welche die Interviewpartner auf die Frage „Welche Rolle spielt die Beziehung zwischen Coachingnehmer und Coach?“ (Grimmer und Neukom 2009, S. 213) gegeben haben. Hierfür konnten die Antworten von 26 Interviewpartnern berücksichtigt werden. In zwei Interviews wurde die Frage nicht gestellt und in zwei Fällen blieben die Befragten eine Antwort schuldig. Für die Untersuchung der zweiten Frage wurden Textstellen inhaltlich analysiert und zusammengefasst, die bereits von Frisch (2008) hinsichtlich der Merkmale eines kompetenten Coachs untersucht wurden. Frisch fasst ihre 103 gefundenen Merkmale in zwanzig Oberkategorien zusammen, welche sie in die fünf Hauptkategorien „Haltung“, „Kompetenzen“, „Aus- und Weiterbildung“, „Erfahrung“ und „Wissen“ einteilt. Die mit Abstand größten Kategorien sind „Haltung“ (32 %) sowie „Kompetenzen“ (30 %). Die Hauptkategorie „Haltung“ bezieht sich auf grundsätzliche Einstellungen des Coachs, welche die Gestaltung des Coaching-Prozesses, die Beziehung zum Coachingnehmer und die eigene Rolle betreffen. Die Hauptkategorie „Kompetenzen“ bezieht sich auf Methoden-, Selbst- und Sozialkompetenzen. Für die Beantwortung der zweiten Frage wurden insgesamt 62 bereits von Frisch ermittelte Textstellen aus den Unterkategorien „Beziehung“ (innerhalb der Hauptkategorie „Haltung“) und „Sozialkompetenz“ (innerhalb der Hauptkategorie „Kompetenzen“) einer Re-Analyse unterzogen.

3.3 Auswertungsmethodik

Der Grundgedanke der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (1985, 1990) besteht darin, Texte systematisch zu analysieren, indem das Material schrittweise mit theoriegeleiteten, am Material entwickelten Kategoriensystemen bearbeitet wird. Dieses Verfahren bildet einen Schnittpunkt zwischen qualitativer und quantitativer Forschung, da es auf der Basis qualitativer Analysen eine quantitative Weiterverarbeitung der erhaltenen Daten, z. B. durch die Auszählung der Kategorienhäufigkeiten, ermöglicht. Mayring (1985) unter-

scheidet drei Grundformen der qualitativen Inhaltsanalyse: Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung. Für die Beantwortung der ersten Frage wird die Methode der Strukturierung, für diejenige der zweiten Frage die Methode der Zusammenfassung gewählt.

Die Methode der *skalierenden Strukturierung* verwendet ein deduktiv abgeleitetes Kategoriensystem, mit dem die extrahierten Textstellen eingeschätzt werden. Hierfür wurde eine Ordinalskala mit den Ausprägungen „hohe“, „mittlere“, „geringfügige“ und „keine Relevanz“ entwickelt. Für jede Ausprägung wurden eine Definition, ein Ankerbeispiel und Kodierregeln entwickelt (Schnell 2010, S. 53 ff.)³. Sie erlauben eine systematische Beurteilung und Auszählung der 26 Antworten der Interviewpartner auf die Frage „Welche Rolle spielt die Arbeitsbeziehung zwischen Coachingnehmer und Coach?“

Das Ziel der *zusammenfassenden Methode* ist es, das Material zu reduzieren, die wesentlichen Inhalte herauszuarbeiten und zu gruppieren, um auf diese Weise einen überschaubaren und aussagekräftigen Korpus zu erhalten. Die Kategorienbildung ist induktiv, leitet sich also aus dem Material selbst ab. Die Abstraktion des Materials erfolgt schrittweise, wodurch eine inhaltliche Verdichtung der Datenvielfalt möglich wird.

Die Inhaltsanalyse erfolgt unter systematischer Berücksichtigung von in der qualitativen Forschung allgemein anerkannten Gütekriterien: Verfahrensdokumentation, argumentative Interpretationsabsicherung, Regelgeleitetheit, Nähe zum Gegenstand, kommunikative Validierung und Triangulation (Grimmer und Neukom 2009, S. 44 ff.; Mayring 1990, S. 144 ff.).

4 Darstellung der Ergebnisse

Als wie bedeutsam schätzen die Coaching-Verantwortlichen die Arbeitsbeziehung für das Gelingen eines Coaching-Prozesses ein?

Die Abb. 1 gibt einen Überblick über die Ergebnisse der skalierenden Strukturierung der Antworten der 26 Interviewpartner auf die Frage: „Welche Rolle spielt die Beziehung zwischen Coachingnehmer und Coach?“

Im Detail stellt sich dieses Ergebnis wie folgt dar: Die Hälfte, also 13 der 26 Coaching-Verantwortlichen, spricht der Arbeitsbeziehung eine hohe Relevanz zu. Sie wird von ihnen als das Element bezeichnet, welches die größte Rolle im Coaching-Prozess spielt. Diese Experten charakterisieren Coaching damit als eine spezifische Beziehungsform vor allen anderen Definitionsaspekten wie etwa bestimmten Themen aus dem Arbeitsleben oder dem Einsatz spezifischer Interventionstechniken. Ihre Bewertung der Rolle der Arbeitsbeziehung ist auch eine Aussage in Bezug auf die Wirkungsweise von

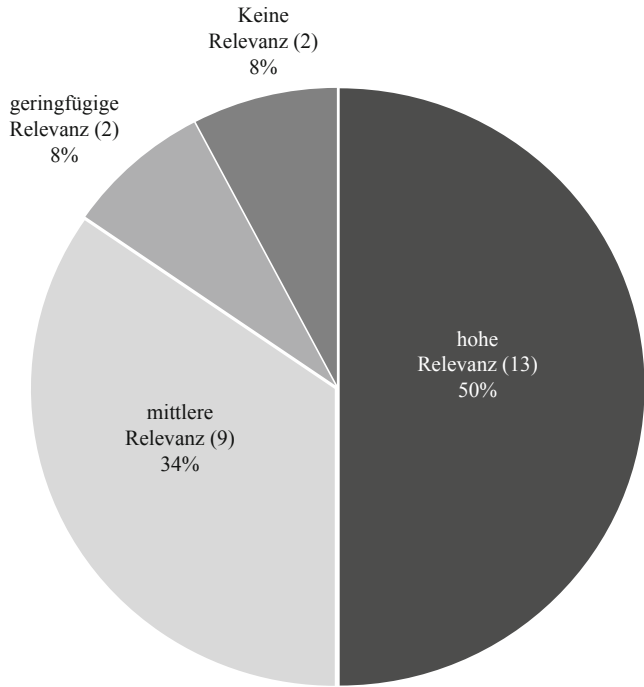
3 Als Beispiel für die Ausprägung „geringfügige Relevanz“ (Schnell 2010, S. 54):

Definition: Es liegt die Überzeugung vor, dass die Beziehung nur einen kleinen Anteil am Coaching-Prozess hat.

Ankerbeispiel: „Ähm, es ist so, dass es in diesem Sinne nicht eine Beziehung da sein muss. Aber der Coachee, er muss sich wohl fühlen.“

Kodierregeln: Eine direkte Beziehung wird verneint. Nur ein einzelner Aspekt von Beziehung wird betont.

Abb. 1: Absolute und relative Nennungshäufigkeiten der Relevanz der Beziehung



Coaching; es ist die tragfähige (Vertrauens-)Beziehung, welche ein Coaching überhaupt erst wirksam macht:

Eine zentrale. Um das geht es. Punkt. Ich denke es funktioniert alles nur über diese Beziehung und über das Vertrauensverhältnis, das dort aufgebaut wird oder nicht. Ich glaube die größte. Für das Gelingen von dem Prozess, so das ist meine Meinung, ich habe das Gefühl, ähm, eben, dass das das Herstellen zu können, dass das Vertrauen da ist, egal für eine Person es ist, ähm, und auch die Bereitschaft von der Person natürlich nachher, aber ich habe das Gefühl, am meisten macht die Beziehung aus.

Rund ein Drittel (9 der 26) der Coaching-Verantwortlichen geht davon aus, dass der Arbeitsbeziehung eine mittlere Relevanz zukommt. Auch hier wird sie als wichtig bezeichnet, allerdings ohne die Überzeugung, dass sie an erster Stelle steht. Die Befragten sind der Meinung, dass eine gut funktionierende Arbeitsbeziehung eine notwendige Voraussetzung oder ein wichtiger Faktor unter anderen für das Gelingen von Coaching-Prozessen ist:

Also ich finde es wichtig, weil sonst, denke ist, ist es schwierig zusammenzuarbeiten. Also wenn das Vertrauen nicht da ist, und ja, wenn man, wenn man, wenn man sich nicht sympathisch ist, sage ich einmal (lacht), dann äh wird es schwierig. Ich glaube, das ist wichtig oder, also das ist wirklich ein förderliches Element! Es geht ja nicht darum, dass man mit jemandem lieb ist oder, aber die Passung die die finde ich wirklich eine zentrale Geschichte.

Tab. 1: Beziehungsgestaltungskompetenzen mit (gerunderter) relativer und absoluter Nennungshäufigkeit

1. Gut Zuhören (17 %/15)	10. Keine Freundschaft (5 %/4)
2. Empathie (16 %/14)	11. Selbstreflexion (3 %/3)
3. Wertschätzung (9 %/8)	12. Neutralität (3 %/3)
4. Vertrauenswürdigkeit (8 %/7)	13. Spannung aushalten (2 %/2)
5. Interesse (7 %/6)	14. Menschenkenntnis (1 %/1)
6. Sozialkompetenz (7 %/6)	15. Ausgeglichenheit (1 %/1)
7. Offenheit (6 %/5)	16. Spiegeln (1 %/1)
8. Beziehungsgestaltung (6 %/5)	17. Keine Ehrfurcht vor den Klienten (1 %/1)
9. Emotionale Distanz (5 %/4)	18. Keine Mutterfigur (1 %/1)

Zwei Befragte (8 %) sind der Meinung, dass der Beziehung eine geringfügige Relevanz zukommt. Das Wort „Beziehung“ zwischen Coach und Coachingnehmer hat für diese Experten kaum Bedeutung. Sie betrachten allenfalls einzelne Aspekte der Arbeitsbeziehung – wie etwa das Wohlbefinden des Coachingnehmers oder Empathie von Seiten des Coachs – als relevant:

Beziehung? Keine! Also das ist dann vielleicht ein Teil von Empathie, man muss spüren, was kann man wann sagen und wie weit kann man jemanden, hä mit jemandem gehen oder nicht, das ist vielleicht der empathisch Teil, ja.

Zwei Befragte (8 %) sprechen der Beziehung explizit keine Relevanz zu und empfinden sie mitunter sogar als hinderlich:

Keine. Also mir nicht nein, ich kann nur von mir reden. Ich habe nicht das Gefühl, es spielt eine Rolle.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass die Hälfte von den 26 Coaching-Verantwortlichen in der gut funktionierenden Arbeitsbeziehung das zentrale Element von Coaching-Prozessen erkennen. Für rund ein Drittel der Coaching-Verantwortlichen ist sie eine wichtige Voraussetzung für deren Gelingen. Lediglich vier Experten (16 %) billigen ihr eine nur marginale oder gar keine Bedeutung zu.

Welche auf die erfolgreiche Gestaltung der Arbeitsbeziehung bezogenen Kompetenzen und Eigenschaften benötigt ein Coach nach Ansicht der Coaching-Verantwortlichen?

Die Re-Analyse der 62 von Frisch (2008) ermittelten Textstellen aus den Unterkategorien „Beziehung“ und „Sozialkompetenz“ mit der zusammenfassenden Methode erbrachte insgesamt 87 Nennungen zu den im Kontext der Arbeitsbeziehung relevanten Kompetenzen und Eigenschaften eines Coachs. Sie wurden in 18 Kategorien eingeteilt. Einen Überblick gibt die Tab. 1

Alle diese Kategorien beziehen sich auf Aspekte der Arbeitsbeziehung, die im Einflussbereich des Coachs liegen, aber freilich aufgrund des oben beschriebenen interaktiven Charakters der Arbeitsbeziehung keine Garantie für deren Funktionieren bieten. Im Detail sehen sie wie folgt aus:

Die häufigsten Nennungen fallen in die Kategorie „gut Zuhören“ (15/17 %). Die Hälfte der Coaching-Experten ist sich damit einig, dass das Zuhören-Können eine zentrale Fähigkeit eines guten Coachs ist. Diese häufig wortwörtlich genannte Eigenschaft wird aller-

dings nur selten näher erläutert. Sie wird in Verbindung gebracht mit „aktivem Zuhören“, „Hören zwischen den Zeilen“ oder einem „Sich-auf-das-Gegenüber-Konzentrieren“.

Auch „Empathie“ (14/16 %) wird von fast der Hälfte der Coaching-Verantwortlichen als Kerneigenschaft genannt oder im Sinne von „sich einfühlen“ oder „Einfühlungsvermögen besitzen“ umschrieben. Der Empathie wird häufig „emotionale Distanz“ (4/5 %) gegenübergestellt, im Sinne eines Sich-Abgrenzens von den Emotionen der Coachingnehmer:

Also dass man bei aller Empathie, bei der Beziehung, die man aufbaut, am Schluss eigentlich distanziert ist.

Mit mittlerer Nennungshäufigkeit treten „Wertschätzung“ (8/9 %) und „Vertrauenswürdigkeit“ (7/8 %) auf. Die Wertschätzung eines Coachs gegenüber seinen Klienten zeige sich vor allem darin, dass er Menschen generell mag und ihnen gegenüber eine wertschätzende Grundhaltung einnimmt. In diesem Kontext verweisen mehrere Interviewpartner auf das Konzept „unconditional positive regard“ von Rogers (1957)⁴.

Die „Vertrauenswürdigkeit“ (7/8 %) eines Coachs wird vor allem im Zusammenhang mit der Schaffung einer tragenden Vertrauensbasis zwischen Coach und Coachingnehmer betont. Ohne Vertrauenswürdigkeit sei ein Coaching sehr schwierig, wenn nicht unmöglich:

Ja, ich denke, die [Vertrauenswürdigkeit] ist sehr wichtig. Also wenn das Vertrauen nicht da ist und, ähm, ja, dann ist es unmöglich.

Unter der Kategorie „Interesse“ (6/7 %) wird ein generelles Interesse am Menschen und an den Situationen, in denen sich die Coachingnehmer befinden, beschrieben.

Ebenso häufig genannt wird die „Sozialkompetenz“ (6/7 %). Sie ist ein Schlagwort, bei dem sich zeigt, dass unterschiedliche Kompetenzen darunter subsumiert werden. So zählen einige der Befragten Empathie und das aktive Zuhören dazu, während andere eher die generelle Fähigkeit, mit einem Gegenüber zu agieren, damit verbinden:

Sozialkompetenzen schaue ich ganz grob als die Kompetenzen an, die mich auszeichnen, mit einem Partner zu interagieren, oder mit einer Partnerin zu interagieren. Also soziale Kompetenz eben, was alles darunter fällt, sich einfühlen können, äh zuhören können, so einfach gesagt.

Die Kategorie „Offenheit“ (5/6 %) schließt Toleranz und Unvoreingenommenheit gegenüber dem Coachingnehmer sowie das Sich-Einstellen auf eine andere Person mit ein.

Die Fähigkeit zur „Beziehungsgestaltung“ (5/6 %) wurde von einigen der Interviewpartner explizit benannt, jedoch ohne dass sie näher ausführten, worin sie sich zeigt.

4 In der Gesprächspsychotherapie nach Rogers wird „unconditional positiv regard“ auch mit „Wertschätzung“ oder „unbedingter positiver Zuwendung“ übersetzt (Kriz 1985). Das Konzept bezeichnet die Haltung des Therapeuten, sein Beziehungsangebot und seine Wertschätzung des Klienten von keinerlei zu erfüllenden Bedingungen abhängig zu machen.

Schließlich sei die Arbeitsbeziehung nicht mit einer „Freundschaft“ zwischen Coach und Coachingnehmer zu verwechseln („keine Freundschaft“; 4/5 %):

Also Beziehung ja! ist wichtig, aber keine Freundschaft.

Weitere Fähigkeiten eines kompetenten Coachs sind nach Ansicht der Coaching-Verantwortlichen „Neutralität“ (3/3 %) und „Selbstreflexion“ (3/3 %). Neutral sein bedeutet, eigene Gedanken und Vorurteile außen vor zu lassen und nicht vorschnell zu bewerten. Selbstreflexion ist wichtig, um eigene Gefühle und Gedanken zu reflektieren und zu klären und damit in der Rolle des Coachs professionell zu bleiben und sich adäquat abzugrenzen:

Ganz wichtig ist für mich ist die Eigenreflexion in dem ganzen Prozess, wo stehe ich als Coach, wo habe ich meine Grenzen auch, wann, wann geht es mir zu nahe, wo bin ich dann nicht mehr professionell in der Rolle als Coach, sondern als Mensch angesprochen.

„Spannung aushalten“ (2/2 %) bezieht sich auf die Spannung, die entsteht, wenn der Coach sich zurücknehmen muss, damit der Coachingnehmer selbst eine Lösung findet.

Fünf Eigenschaften (1/1 %) wurden als einzelne Nennungen erfasst. Es handelt sich um die Fähigkeiten „Menschenkenntnis“, „Ausgeglichenheit“, „Spiegeln“ sowie „Keine Ehrfurcht vor den Klienten“ und „keine Mutterfigur“.

Zusammengefasst lässt sich somit sagen, dass ein Coach nach Ansicht der Coaching-Verantwortlichen in Bezug auf die Gestaltung der Arbeitsbeziehung vor allem in der Lage sein muss, gut zuzuhören und den Coachingnehmern gegenüber Empathie, Wertschätzung, Offenheit und Interesse aufzubringen. Zudem muss er sich als vertrauenswürdig und sozial kompetent erweisen. Zu letzterem gehört neben einer Haltung der (Wert-)Neutralität auch das Einhalten einer adäquaten emotionalen Distanz, die beispielsweise die Ausbildung von (privaten) Freundschaften nicht zulässt. Der Coach muss zudem in der Lage sein, seine Rolle, Gefühle und Gedanken zu reflektieren. Er muss sich selbst zurück nehmen können und damit verbundene Spannungen in der Arbeitsbeziehung aushalten, damit die Coachingnehmer selbst Lösungen finden können.

5 Diskussion

Die skalierende Strukturierung der Experten-Meinungen zur Relevanz der Arbeitsbeziehung deckt sich weitgehend mit den oben dargelegten Aussagen in der Fachliteratur und weist in dieselbe Richtung wie die empirischen Studien von Jansen et al. (2004), Wasylyshyn (2003), Heß und Roth (2001) sowie Gyllensten und Palmer (2007). Als bedeutsam erachten wir, dass die Hälfte der von uns befragten Coaching-Verantwortlichen der Auffassung ist, „dass alles nur über diese Beziehung und über das Vertrauensverhältnis, das dort aufgebaut wird“. Diese Akzentuierung der Arbeitsbeziehung bedeutet, dass gelingende Coaching-Prozesse in erster Linie im Rahmen einer spezifischen Vertrauensbeziehung und Rollenaufteilung stattfinden und damit, wie eingangs beschrieben, eine eigentliche Beziehungsarbeit sind. Wir sind der Überzeugung, dass sich Coaching einheitlicher konzeptualisieren ließe, wenn der Schwerpunkt auf die Spezifika der Arbeitsbeziehung gelegt würde

(vgl. Grimmer und Neukom 2009, S. 126 ff.). Auch können auf dieser Basis wichtige Fragen hinsichtlich der Schlüssel-Qualifikationen für Coaches und Weiterbildungs-Schwerpunkten präziser beantwortet werden. Vieles spricht dafür, dass die Wahrnehmung und Schulung der professionellen Mitgestaltung der zwischenmenschlichen Prozesse, die im Rahmen eines Coachings stattfinden, besondere Aufmerksamkeit verdienen.

Im Zusammenhang mit diesen beiden Aspekten ist es freilich notwendig, das Konzept „Arbeitsbeziehung“ auszudifferenzieren und in mehrere assoziierte Konzepte aufzugliedern, die ihrerseits einer Klärung und Erforschung bedürfen. Coaching-Prozesse basieren wesentlich auf einer Arbeitsbeziehung, in der die Beziehungsaufnahme, -Gestaltung und -Beendigung zwischen Coachingnehmer und Coach eine zentrale Rolle spielen. Zu diesem Prozess gehören Akzeptanz, Vertrauen, Symmetrie, Freiwilligkeit, Einverständnis, Empathie und Wertschätzung als *gegenseitige* Bedingungen, die im interaktionellen Raum mit beiderseitigen Anstrengungen hergestellt werden. Der Coachingnehmer braucht zudem neben persönlichem Anliegen, Motivation und Realitätssinn die Fähigkeit, von der gemeinsamen Arbeit mit dem Coach zu profitieren, ohne dass dieser anleitende Funktionen übernimmt (vgl. Grimmer und Neukom 2009, S. 126 ff.). Der Coach auf der anderen Seite benötigt eine ganze Reihe weiterer Kompetenzen und Eigenschaften, um einen Coaching-Prozess erfolgreich mitzugestalten. Dazu gehört etwa die Fähigkeit, zuzuhören und den Coachingnehmern gegenüber Offenheit und Interesse aufzubringen, sowie die Fähigkeit zur adäquaten Nähe-Distanz-Regulierung und zum Zurückstellen eigener Bedürfnisse.

Selbstverständlich können die Resultate unserer Untersuchung nur begrenzt verallgemeinert werden. Zunächst sind sie nichts anderes als Meinungen von 30 Individuen, die *nicht* im Sinne einer repräsentativen Stichprobe zusammengetragen wurden. Unsere Befragung klärt nicht die individuellen Konzepte von Arbeitsbeziehung, die die Interviewpartner haben. Daher bleibt auch offen, wie weit sich die Beurteilungen und Einschätzungen überhaupt vergleichen lassen. Die Coaching-Experten repräsentieren zudem Schweizer Großunternehmen, in denen Coaching in unterschiedlicher Art und Weise sowie in unterschiedlichem Ausmaß durchgeführt wird. Aufgrund der Position der Interview-Teilnehmer als Coaching-Verantwortliche in Großunternehmen gehen wir allerdings davon aus, dass unsere Studie einen umfangreichen, verdichteten und für die Praxis relevanten Erfahrungsschatz repräsentiert. Wir erachten es gleichwohl als notwendig, nicht nur Coaches und ihre Coachingnehmer zu befragen, sondern auch Coaching-Prozesse direkt zu erforschen.

Besonders die skalierende Auswertung der ersten Fragestellung könnte zu einer Generalisierung verleiten, die nicht statthaft ist. Als qualitative Studie zeigen die Häufigkeiten Tendenzen innerhalb der Gruppe der Interviewpartner an; für bedeutsamer als die Nennungshäufigkeiten halten wir die Vielfalt und auch Beschränktheit der herausgearbeiteten Inhalte. Weil diese nicht vorgegeben worden sind, sondern aus dem Material selbst herausgearbeitet wurden, bilden sie die Auffassungen der Experten weitgehend unverfälscht ab. Sie geben wertvolle Hinweise zur Frage, welche Werte und Erfahrungen in der Praxis zählen, müssen aber auch kritisch befragt werden. An einigen Stellen wird z. B. deutlich, dass die Coaching-Verantwortlichen mit Schlagworten (aus der Literatur oder aus Weiterbildungs-Programmen) operieren, die nur beschränkt mit Inhalten gefüllt sind.

Dies ist nicht weiter verwunderlich angesichts der Tatsache, dass die Arbeitsbeziehung im Coaching generell schwach konzeptualisiert und wenig erforscht ist.

Die Arbeitsbeziehung hat unterschiedliche Qualitäten, deren Faktoren beschrieben und erforscht werden sollten. Eine „gute“ Arbeitsbeziehung scheint für das Gelingen von Coaching-Prozessen außerordentlich wichtig, wenn nicht gar das entscheidende Moment zu sein. Wodurch jedoch charakterisiert sich eine „gute“ und wodurch eine „schlechte“ Arbeitsbeziehung? Wir sind der Ansicht, dass der Prozesscharakter von Coaching danach verlangt, zumindest die Phasen „Beziehungsaufnahme/Etablierung der Arbeitsbeziehung“, „Durchführung/Gestaltung der Arbeitsbeziehung“ und „Beendigung/Auflösung der Arbeitsbeziehung“ zu unterscheiden. Sodann ist es nötig, die Faktoren „Coachingnehmer“ und „Coach“ als Variablen zu begreifen, deren *Wechselwirkung* entscheidend ist. Damit wird die Erforschung der Arbeitsbeziehung nicht vereinfacht, jedoch adäquat und praxisrelevant gefasst.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Forschung aufgrund des interaktiven Charakters der Arbeitsbeziehung vor einer besonders komplexen Aufgabe steht. Dies mag erklären, weshalb in diesem Gebiet trotz hoher Relevanz eine relativ geringe Forschungsaktivität auszumachen ist. Zum einen ist es angezeigt, die generelle Bedeutung der Arbeitsbeziehung anzuerkennen. Zum anderen erscheint es notwendig und lohnend, ihre Konzeptualisierung auszudifferenzieren und in der Folge mittels adäquater Strategien und Methoden zu erforschen.

Literatur

- Frisch, C. (2008). *Merkmale eines kompetenten Coachs aus der Sicht von Coachingverantwortlichen*. Unveröffentlichte Lizentiatsarbeit, Universität Zürich, Psychologisches Institut, Klinische Psychologie, Psychotherapie und Psychoanalyse.
- Grimmer, B., & Neukom, M. (2009). *Coaching und Psychotherapie. Gemeinsamkeiten und Unterschiede; Abgrenzung oder Integration?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gyllensten, K., & Palmer, S. (2007). The coaching relationship. An interpretative phenomenological analysis. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 168–177.
- Heß, T., & Roth, W. L. (2001). *Professionelles Coaching. Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung*. Heidelberg: Asanger.
- Jansen, A., Mäthner, E., & Bachmann, T. (2004). *Erfolgreiches Coaching*. Kröning: Asanger.
- Kriz, J. (1985). *Grundkonzepte der Psychotherapie* (6., vollst. überarb. Aufl. 2007). Weinheim: Beltz PVU.
- Künzli, H. (2006). Wirksamkeitsforschung im Führungskräftecoaching. In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (S. 280–294). Heidelberg: Springer.
- Lippmann, E. (2006). Grundlagen. In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (S. 11–46). Heidelberg: Springer.
- Looss, W., & Rauen, C. (2000). Einzel-Coaching. Das Konzept einer komplexen Beratungsbeziehung. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (3., überarb. und erw. Aufl. 2005, S. 155–182). Göttingen: Hogrefe.
- Mayring, P. (1985). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (8. Aufl. 2003). Weinheim: Beltz (UTB für Wissenschaft Pädagogik).
- Mayring, P. (1990). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5., überarb. und neu ausgestattete Aufl. 2002). Weinheim: Beltz.

- O'Broin, A., & Palmer, S. (2006). The coach-client relationship and contributions made by the coach in improving coaching outcome. *The Coaching Psychologist*, 2(2), 16–20.
- O'Broin, A., & Palmer, S. (2007). Reappraising the coach-client relationship. The unassuming change agent in coaching. In S. Palmer & A. Whybrow (Hrsg.), *Handbook of coaching psychology. A guide for practitioners* (S. 295–324). London: Routledge.
- Rauen, C. (2003). *Coaching* (2., aktual. Aufl. 2008). Göttingen: Hogrefe.
- Rogers, C. R. (1957). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Journal of Consulting Psychology*, 21, 95–103.
- Schnell, K. (2010). *Psychotherapie und Coaching. Die Rolle der Beziehung*. Unveröffentlichte Lizentiatsarbeit, Universität Zürich, Psychologisches Institut, Klinische Psychologie, Psychotherapie und Psychoanalyse.
- Schreyögg, A. (2003). *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung* (6., überarb. u. erw. Aufl. 2008). Frankfurt a. M.: Campus.
- Stober, D. R., & Grant, A. M. (2006). *Evidence based coaching handbook. Putting best practices to work for your clients*. Hoboken: Wiley.
- Vogelauer, W. (Hrsg.) (1998). *Coaching-Praxis. Führungskräfte professionell begleiten, beraten, unterstützen* (5. Aufl. 2005). München: Luchterhand.
- Wasylyshyn, K. M. (2003). Executive coaching. an outcome study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(2), 94–106.



Marius Neukom, Dr. phil., Stellvertretender Leiter des Lehrstuhls für Klinische Psychologie, Psychotherapie und Psychoanalyse am Psychologischen Institut der Universität Zürich. Leiter der Praxisstellen für Psychotherapie und Coaching am selben Lehrstuhl. Mitglied des Instituts für Psychodynamische Organisationsentwicklung und Personalmanagement Düsseldorf (POP). Forschungs- und Publikations-Tätigkeit in den Bereichen Psychotherapie, Psychoanalyse und Coaching. Psychotherapeut und Coach in eigener Praxis in Zürich (<http://www.mneukom.ch>).



Kathrin Schnell, lic. phil., Studium am Lehrstuhl für Klinische Psychologie, Psychotherapie und Psychoanalyse am Psychologischen Institut der Universität Zürich und Hilfsassistentin am Department Management, Technologie und Ökonomie der ETH Zürich. Gegenwärtig Promotion und Tätigkeit als Psychologin an der Psychiatrischen Universitätsklinik Zürich zum Thema Depressionstypen.



Brigitte Boothe, Prof. Dr. phil., Dipl.-Psych., Psychoanalytikerin, ist seit 1990 Inhaberin des Lehrstuhls für Klinische Psychologie, Psychotherapie und Psychoanalyse am Psychologischen Institut der Universität Zürich. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind die Analyse narrativer Inszenierungen, psychodynamische Diagnostik sowie psychotherapeutische Bündnisbildung und Kooperation.