




Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte- Coaching

View metadata, citation and similar papers at core.ac.uk

brought to you by  CORE

provided by ZHAW digitalcollection



Hansjörg Kunzli, Zürich

Im Zentrum des folgenden Textes steht die Darstellung des Standes der empirischen Wirksamkeitsforschung von Coaching für Führungskräfte (*executive coaching*). Unter dem Begriff Wirksamkeitsforschung soll hier die Untersuchung von Wirkungen und Wirkfaktoren verstanden werden.

1. Wo steht die Wirksamkeitsforschung im Coaching?

Obwohl zum Coaching praktisch monatlich neue Bücher publiziert werden, sind empirische Studien zum Thema immer noch selten (*Grant 2001; Kilburg 2000*). *Kampa-Kokesch & White (2002)* fanden nur fünf Studien zum Thema Führungskräfte-Coaching im angelsächsischen Sprachraum. Im Laufe der eigenen Recherche konnten immerhin 22 Studien aus dem deutschen und angelsächsischen Sprachraum identifiziert werden. Davon sind 12 in deutscher und 10 in englischer Sprache erschienen. Ausgeschlossen wurden Arbeiten zu verwandten Themen, wie z.B. Coaching von Mitarbeitenden durch Führungskräfte oder Mitarbeitende (vgl. z.B. *Dopfer 2000; Ellinger et al. 2003; Olivero et al. 1997; Wagemann 2000*), Life Coaching von Studenten (*Grant 2003*) und Einzelfallstudien (eine Übersicht zu diesem Thema findet man bei *Grant 2001*). Eine Dissertation von *Ballinger (2000)* und eine Diplomarbeit von *Antoncyk (2001)* erfüllten zwar die Kriterien, waren aber nicht verfügbar.

Die Studien

Die Beschreibung der Studien ist nach methodischen Zugängen zum Feld gegliedert. Den Anfang bilden qualitative Untersuchungen. Dann folgen Querschnittsstudien, Korrelations- oder Zusammenhangsstudien, vorexperimentelle (Vorher-Nachher-Studien ohne Kontrollgruppen) und quasiexperimentelle Studien. Unter quasiexperimentellen Studien versteht man Untersuchungen mit Kontrollgruppen, aber ohne zufällige Zuteilung der Personen auf die Kontroll- und die Versuchsgruppe.

Qualitative Zugänge

Unter den qualitativen Arbeiten ist sicher die Dissertation von *Riedel* (2003) besonders erwähnenswert. *Riedel* entwirft auf dem Hintergrund des Forschungsprogramms Subjektive Theorien (*Groebe*n 1988), der Motivations- und Volitionspsychologie, im Speziellen des erweiterten Motivations- und des Rubikonmodells (*Heckhausen, Gollwitzer, Weinert* 1987) eine Coaching-Theorie und hinterlegt diese anhand von 15 qualitativen Fallstudien. An *Riedel* fasziniert, dass er den Einzelfall nie aus den Augen verliert und es schafft, molekulare Bestandteile der Beratung schlüssig auf dem Hintergrund übergeordneter Theorien zu reflektieren. In allen von *Riedel* besprochenen Fällen wurde die Motivation durch den Abbau motivationshinderlicher Erwartungen erhöht. In 82% der Fälle konnten Zielkonflikte aufgelöst werden; bei zwei Dritteln der Fälle mussten die subjektiven Theorien der Gecoachten zuerst durch die Aufdeckung von Zielkonflikten erweitert werden. *Riedel* zeigt, dass Praxis und Forschung sich nicht gegenseitig behindern müssen, sondern fruchtbar ergänzen können.

Die Dissertation von *Laske* (1999) basiert auf sechs Fallstudien. *Laske* untersuchte, ob die Veränderung der Ziele der Gecoachten auf Verhaltenslernen oder auf wesensmäßiger Entwicklung (*ontic development*) beruhte. Er kommt zum Schluss, dass wesensmäßige Veränderungen durch Coaching zu erreichen sind, diese jedoch in Abhängigkeit zur wesensmäßigen Entwicklung des Coachs stehen.

Querschnittsstudien

Einen spannenden Ansatz zur Erforschung des Nutzens von Coaching legen *McGovern et al.* (2001) vor. Sie lassen ehemalige Coaching-Klienten den Return on Investment (ROI), berechnet als prozentuales Verhältnis von Ertrag aus Coaching, abzüglich Aufwand für das Coaching, geteilt durch den Aufwand, einschätzen. Aus den 43 gültigen Schätzungen aus einer Stichprobe von 100 Befragten resultierte ein durchschnittlicher ROI von 570%! Dies erscheint hoch, stimmt aber mit einer anderen Schätzung aus einer Fallstudie von *Anderson und Merrill* (2001) überein, welche den ROI auf ca. 530% schätzten, und übertrifft die von *Phillips* (1997) aufgestellte Mindestrenditeforderung von 25% für Ausbildungsinvestitionen bei weitem. Auch wenn es sich um subjektive Einschätzungen der finanziellen Wirkungen handelte, erscheint dieser Ansatz viel versprechend. Die weiteren Ergebnisse dieser Studie sind zwar durchweg positiv, aber nicht überwältigend. Die Befragten berichten von erhöhter Produktivität (51%); verbesserter Arbeitsqualität (48%); mehr organisatorischer Durchsetzungskraft (48%); verbessertem Kundenservice (39%); weniger Beanstandungen (34%) und Kostenreduktionen (32%). Die Antwortraten für Effekte psychischer und sozialer Art fallen etwas höher aus: Verbesserte Beziehungen zu Mitarbeitenden (77%) und Stakeholdern (71%); verbesserte Teamarbeit (67%); bessere Beziehung zu Gleichgestellten (63%); erhöhte Arbeitszufriedenheit (61%); weniger Konflikte (52%) und erhöhte organisationale Bindung (44%).

Gefragt nach der Anzahl der Coachingfälle, bei denen die Ziele aus Sicht des Unternehmens voll erfüllt wurden, nannten Personalverantwortliche eine Erfolgsquote von 71% und die Coachs eine solche von 77% (*Stahl, Marlinghaus* 2000). Weitere wichtige Vorteile von Coaching gegenüber anderen Instrumenten sind aus Sicht der Befragten in der individuellen Ausrichtung an die Bedürfnisse des Gecoachten, der Möglichkeit zur Aufarbeitung konkreter Problemstellungen und der guten Übertragbarkeit der Lernresultate in die Praxis zu sehen. Für den Erfolg eher hinderlich sind die Gratwanderung

zwischen Diskretion und Informationsbedürfnis der Organisation, die Unsicherheit hinsichtlich der Qualifikation des Coaches, die Skepsis des Gecoachten hinsichtlich Wirksamkeit des Coaching, mangelnde Akzeptanz des Coachs durch den Gecoachten und überzogene Erwartungen des Gecoachten.

Auch Freitag (2002) beschäftigt sich mit der Einschätzung des Coaching-Nutzens durch Dritte. Von den befragten Ausbildungsleitern, Leitern Management Development und Personalverantwortlichen schätzten 52% den Nutzen als sehr gut und 46% als gut ein. Alle Befragten würden Coaching weiterempfehlen. Aus der Arbeit von Pirzl (2002) geht hervor, dass vor allem das unabhängige Feedback und die Hilfe beim Erwerb von Führungskompetenzen von den befragten Personalverantwortlichen und den Führungskräften geschätzt werden.

Gemäß Hall *et al.* (1999) sind die Gecoachten mit ihrem Coaching hoch zufrieden. Durch das Coaching erwarben sie neue Fähigkeiten, lernten neue Perspektiven kennen und erhöhten ihre Selbstreflexionsfähigkeit. Erfolgsfaktoren für ein gelungenes Coaching sind aus der Sicht der Gecoachten direktes, ehrliches, realistisches und herausforderndes Feedback, klare Zielsetzungen, die Verfügbarkeit und Zugänglichkeit des Coachs sowie dessen Kompetenz und Vorbildwirkung. Eher negative Auswirkungen haben abwertendes oder ausschließlich negatives Feedback, emotionales Feedback ohne Resultat- oder Handlungsbezug, unrealistische oder naive Handlungsvorschläge sowie Feedback ohne konkrete Handlungsideen. Erfolgsfaktoren aus der Sicht der Coachs sind Integrität, Offenheit, Ehrlichkeit, gutes Zuhören, die Fähigkeit, Verbindung zum Klienten herzustellen und zu merken, wo er steht, die Bindung an den Erfolg des Gecoachten und der Organisation, das Beherrschen von Gesprächstechniken sowie eine gute Passung zwischen Coach und Gecoachtem. Ungünstige Auswirkungen haben verurteilendes Feedback, schlechtes Timing und Ungeduld bezüglich der Bereitschaft des Klienten. Ein Zuviel oder ein Zuwenig an Offenheit und Ehrlichkeit sind ebenfalls wenig prozessdienlich.

Tab. 1: Übersicht der Forschungsarbeiten

Studie	Design	Klienten	Messinstrumente
Autoren Jahrgang	Art der Studie: Experimentell, Quasi- Exp./Korrelationsstudie Zeitlicher Bezug: prospek- tiv/retrospektiv Daten: Qualitativ/Quantitativ	Anzahl (N) Alter (A; Mittelwert) Geschlecht (G: m/w)	Messinstrumente Art der Interviews
Brauer 2004	Korrelationsstudie Retrospektiv quantitativ	N: 93 A: 41 G: 58/33 (2 keine Ang.)	Selbst entwickelter Frage- bogen mit guter Reliabilität
Behrendt 2004	Korrelationsstudie; Experimentelle u. Quasi-Experimentelle Anteile Prospektiv/quantitativ	N: 8 (VG) 3 (KG) A: G:	Videorating, Cubus- Analyse und weitere, z.T. selbst entwickelte Instru- mente
Foster & Lendl 1996	Vorexperimentell Prospektiv, vorher/nachher Studie quantitativ/qualitativ	N: 4 A: 44-59 Jahre G: 2/2	SUDS (Subjective Unit of Disturbance Scale)
Freitag 2003	Querschnitt retrospektiv Quantitativ	N: 50 Firmen; befragt wurden die Verantwortlichen für Coaching (Personaler etc.)	Selbst entwickelter Frage- bogen
Gegner 1997	Querschnitt retrospektiv quantitativ und qualitativ	N: 48 A: 44,5 Jahre G: 34/14	Fragebogen standardisiertes Telefonin- terview
Hall <i>et al.</i> 1999	Querschnitt retrospektiv Qualitativ mit quantitativen Elementen	N: 75 Führungskräfte, 15 Executive Coaches A: kA G: kA	Qualitative Interviews mit quantitativen Elementen

Studie	Design	Klienten	Messinstrumente
Jansen et al. 2003	Korrelationsstudie retrospektiv Quantitativ	N: 74 Klienten/89 Coachs A: 40.8 Jahre G: 43/31	2 Fragebogen: je einer für jede Zielgruppe
Kampa-Kokesch (2001)	Quasiexperimentell Vorher/Nachher Studie Quantitativ/qualitativ	N: 50 A: kA G: kA	Multifactor Leadership Questionnaire X5 (MLQ5X) Qualitative Daten
Laske 1999	Qualitative Interviews prospektiv	N: 6 A: kA G: kA	Je zwei mehrstündige Interviews mit Klienten
Luthans et al. (2003)	Vorexperimentell vorher/nachher Studie quantitativ	N: 20 A: 45 Jahre G: kA	360° Feedback; JDI (Job Descriptive Index); OCQ (Organisational Commitment Questionnaire)
McGovern et al. (2001)	Querschnitt retrospektiv quantitativ	N: 100 A: 30-59 Jahre G: 66/34	standardisiertes Interview von 25-45 Minuten
Müller (2002)	Querschnitt retrospektiv qualitativ	N: 4 A: 40,43,49,54 J. G: 2/2	halbstandardisiertes, qualitatives Interview von 1-2 Stunden
Offermanns 2003	Quasiexperimentell Prospektiv Quantitativ	N: (VG) 8 Einzelcoaching (VG) 8 Selbstcoaching (KG) 8 kein Coaching	Problemstrukturinterview Fragebogen zur emotionalen Entlastung
Pirzl (2004)	Querschnitt retrospektiv Quantitativ/qualitativ	N: 9 Personalverantwortliche 47 Führungskräfte A: kA G: kA	teilstrukturiertes Interview von ca. 45 Min. Fragebogen
Riedel (2003)	Qualitative Fallstudien Prospektiv Qualitativ	N: 15 A: zw. 33 und 55 G: 10/5	Auswertung von Tonbandmitschnitten der Coachingsitzungen
Rohmert & Schmid (2003)	Vorexperimentell vorher/nachher Studie 4 Messzeitpunkte quantitativ und qualitativ	N: 30 A: kA G: kA	nextexpertizer™ der Bremer Unternehmensberatung Nextpractice
Schmidt 2003	Korrelationsstudie Retrospektiv Quantitativ	N: 60 A: 42,5 Jahre G: 40m/20w	Selbst konstruierter Fragebogen mit guter Reliabilität
Smither et al. 2003	Quasiexperimentell vorher/nachher Untersuchung 2 Messzeitpunkte/quantitativ	N: (VG) 400 (mit Coach) (KG) 829 (ohne Coach) A: G:	Feedbackfragebogen in verschiedenen Ausführungen (Fragen je nach Rater)
Stahl & Marlinghaus 2000	Querschnitt Retrospektive Befragung quantitativ	N: 46 Coaches 21 Personalverantwortliche A: 75% 35-49 J. G: kA	2 Fragebogen: je einer für jede Zielgruppe
Thach 2002	Vorexperimentell vorher/nachher Studie; 3 Messzeitpunkte quantitativ und qualitativ	N: 281 in 2 Gruppen A: G: 168/113	360° Feedback Mini 360° Feedback (verkürzte Version)
Thoele 2004	Quasiexperimentell vorher/nachher qualitative Daten quantitativ ausgewertet	N: VG 10 (KG 8) A: 21-55 (31-55) J. G: 9/1 (5/3)	Experteninterview Videoaufzeichnungen
Wasylshyn (2003)	Querschnitt retrospektive Befragung qualitativ/quantitativ	N: 87 A: 14 zw. 30-40 J. 69 zw. 40-50; 4 > 50 J. G: 74/13	Schriftliche Befragung mit selbst entwickeltem Fragebogen

Wasylshyn (2003) befragt 87 ehemalige Klienten. Davon berichten 63% von nachhaltigen Verhaltensänderungen in verschiedenen Bereichen (Aufbau von Beziehungen, Integration von Arbeit und Familie etc.), 48% von verbesserter Selbstkenntnis

bezüglich verschiedener Dimensionen, wie z.B. Klarheit der eigenen Motivationen, und 45% von effektiverem Führungsverhalten (Selbstvertrauen, motivationale Fähigkeiten, bessere Resultate, optimistischeres Bild der Zukunft). Etwas mehr als die Hälfte der Gecoachten stufen die Nachhaltigkeit ihrer Lernerfahrungen auf einer 10-Punkte-Skala mit Werten im Bereich 6 – 8 ein; ein gutes Drittel mit 9-10. Auf Erfolgsfaktoren geht *Wasylyshyn* nicht ein. Er lässt seine Coachees nur die verschiedenen von ihm eingesetzten Coaching-Tools bewerten. Am besten schneidet der direkte Kontakt in den Coaching-Sitzungen ab (9.2 auf einer 10er Skala), gefolgt vom 360° Feedback (9.0), der Beziehung zum Coach (8.3), den verwendeten Tests (7.4) und den Lesehinweisen (7.0).

Korrelationsstudien

Gegner (1997) untersuchte den Zusammenhang zwischen den Erfolgsfaktoren Zielsetzung, Feedback, Belohnung, Selbstwirksamkeit, Kommunikationsstil und zwischenmenschliche Fähigkeiten auf der einen, und den Erfolgskriterien Wahrnehmung der eigenen resp. anderer Personen und der Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, auf der anderen Seite. Die Resultate zeigen, dass Coaching die Wahrnehmung der eigenen und anderer Personen verbessert und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, erhöht, wobei die Erfolgsfaktoren Selbstwirksamkeit und Kommunikationsstil moderate Zusammenhänge mit beiden Zielvariablen, der Wahrnehmung und der Verantwortungsbereitschaft, zeigten. Die Faktoren Belohnung und Feedback hingegen hingen nur mit der Verantwortungsbereitschaft zusammen.

Theoretisch unterschiedlich abgestützte Studien zu den Zusammenhängen zwischen Wirkfaktoren und Wirkungen stammen von *Brauer* (2004), *Jansen et al.* (2004) und *Schmidt* (2003). Alle drei konnten ihre Modelle weitgehend statistisch bestätigen.

Brauer (2003) konnte nachweisen, dass die drei Faktoren Zielspezifität, Zielbindung und regelmäßige Zielkontrolle einen Einfluss auf die Zielerreichung haben. Die Freiwilligkeit und die Einbindung des Vorgesetzten hatten jedoch keinen signifikanten Zusammenhang mit der Zielerreichung. *Jansen et al.* (2004) entwerfen ein mehrdimensionales Konzept von Wirkfaktoren und Wirkungen. Wichtiges Prüfkriterium für den Erfolg war zudem die übereinstimmende Beurteilung der erhobenen Wirkungen von Coach und Gecoachtem. Die Autoren können zeigen, dass Coaching eine große Bandbreite von Wirkungen auf der kognitiven, der emotionalen und der verhaltensbezogenen Ebene erzielt. Als wirkungsvoll erwiesen sich vor allem die Beziehung, der Einsatz von verbalorientierten bzw. verhaltensorientierten Techniken sowie die Veränderungsmotivation der Klienten. Die Erfolgskriterien Zufriedenheit und Zielerreichung standen vor allem mit der guten Beziehung in Zusammenhang. Geringe Übereinstimmung in der Wahrnehmung des Coachingprozesses ist mit geringer Zufriedenheit des Klienten verbunden.

Auch *Schmidt* (2003) findet Hinweise für positive Wirkungen von Coaching. Sie ermittelte faktoranalytisch 10 Wirkfaktoren, wovon 9 signifikant mit dem Coachingerfolg in Zusammenhang standen. Wichtigste Erfolgsfaktoren waren die Qualifikation und das Involvement des Coachs.

Vorexperimentelle Studien

Foster & Lendl (1996) konnten nachweisen, dass der Einsatz von EMDR allen vier Klienten aus der beruflichen Krisensituation herausgeholfen hat. *Luthans et al.* (2003)

untersuchten die Veränderung eines zweimalig durchgeführten 360°-Feedbacks vor und nach dem Coaching. Ziel war, die Diskrepanz zwischen Fremd- und Selbstwahrnehmung zu verstehen und daraus Handlungsanleitungen für die Zukunft abzuleiten. Die Resultate zeigen, dass sich die anfänglich signifikanten Diskrepanzen zwischen Fremd- und Selbstwahrnehmung aufheben. Wobei sich aber die Selbsteinschätzung der 20 Führungskräfte nicht veränderte, woraus die Autoren schließen, dass die Manager ihr Verhalten so verändert haben, dass sich die Fremdeinschätzung der Selbsteinschätzung angenähert hat. Die Arbeitszufriedenheit der gesamten Belegschaft stieg in allen gemessenen Bereichen signifikant.

Einen ähnlichen Ansatz, aber mit drei Messzeitpunkten, verfolgte *Thach* (2002). In einer Großfirma nahmen 281 Führungskräfte an einem Coachingprozess teil, der mit einem 360°-Feedback startete. Das erste 360°-Feedback bestand aus einem Fragebogen zu 17 Führungskompetenzen. Die zwei Follow-up-Erhebungen wurden mit reduzierten Fragebogen durchgeführt. Die Ergebnisse sind beeindruckend. Die Führungskompetenz wird nach dem Coaching um 55 bis 60% höher eingeschätzt als vorher.

Rohmert & Schmid (2003) verwendeten für die Untersuchung eines Orientierungscoachings für Führungskräfte und Fachspezialisten ein PC-gestütztes Qualitativ-Interview der Bremer Unternehmensberatung Nextexpertizer™. Das spezielle an diesem Verfahren liegt darin, dass jeder Coachee mit seinen eigenen Worten antworten kann und damit seinen eigenen Benchmark in Form eines persönlichen Führungsideals entwirft. Trotzdem sind die Daten auf aggregierter Ebene qualitativ und quantitativ vergleichbar. Erhoben wurden die Daten drei Monate vor, während dem Coaching, drei Monate danach und ca. ein Jahr nach Abschluss des Coachings. Die Wirkungen konnten auf drei Ebenen abgebildet werden: (1) Auf der individuellen Ebene als Auseinandersetzung der Führungskraft mit sich selbst, (2) auf der sozialen Ebene als Interaktion mit berufsrelevanten Personen und dem Coach, sowie (3) auf der funktionalen Ebene als Strukturierung und Zielfokus bezüglich der Erfordernisse von neuen Aufgaben. Jede Ebene enthielt zudem fünf Themenfelder, die hier nicht beschrieben werden. Hervorhebenswert ist, dass der Vergleich zwischen Erst- und der während dem Coaching stattfindenden Zweitmessung keine nennenswerten Veränderungen anzeigte. Erst die dritte Messung zeigt markante Veränderungen in der Gesamtbetrachtung. Bei fünf Themenfeldern aus allen drei Ebenen ergab sich erst bei der letzten Messung eine deutliche positive Veränderung. Dies sind interessante Hinweise auf die Zeitabhängigkeit der Erfolge.

Experimentelle und Quasiexperimentelle Studien

Die methodisch aufwändigste Studie stammt von *Behrendt* (2004). Mit einem Korrelationsdesign untersucht der Autor die Erfolgsrelevanz der vier Berner Psychotherapie-Wirkfaktoren Motivationale Klärung, Problemaktualisierung, Problembewältigung und Ressourcenorientierung (*Grawe* 1998) in einem Transfercoaching zur Schließung der Transferlücke nach externen Fortbildungen. Unter einem experimentellen Design wurde zudem untersucht, ob sich Psychodrama von einem Vergleichscoaching auf der Basis von systemischen und Gesprächsführungskonzepten nach *Rogers* und einer Kontrollgruppe ohne Coaching unterscheidet. Leider ist die verwendete Stichprobe mit je 4 Personen in den Versuchs- und 3 in der Kontrollgruppe sehr klein. Die Resultate zeigen starke Zusammenhänge zwischen den Wirkfaktoren Ressourcenorientierung resp. Beziehungsgestaltung als Komponente der Ressourcenorientierung und den Erfolgskriterien. Der Einfluss der drei anderen Wirkfaktoren war gering, und im Fall der Problem-

aktualisierung sogar negativ. Psychodrama schneidet in der Bewertung der Gecoachten besser ab als das Vergleichsverfahren. Der Nutzen des Coachings zur Verringerung der Transferlücke wurde von den Coachees eindeutig bestätigt, konnte aber durch die Mitarbeitergespräche nicht belegt werden.

Die Untersuchung von *Thoele* (2004) fand im Rahmen eines Gruppencoachings, angeboten von einem deutschen Automobilhersteller statt. Mit dem Coaching wurde eine Veränderung der Verhandlungsführung angestrebt. Zur Datenerhebung diente vor und nach dem Coaching eine Videoaufzeichnung eines Verhandlungsrollenspiels. Die Resultate zeigen, dass sich die Verhandlungskommunikation in der Vergleichsgruppe eindeutig stärker in die positive Richtung entwickelte als in der Versuchsgruppe. Auf der Basis einer Interviewstudie entwirft die Autorin innerhalb der gleichen Arbeit ein Wirkfaktorenmodell, ohne es aber zu überprüfen. Das Modell enthält die klientenseitigen Variablen Lern- und Veränderungsmotivation, Offenheit, Bereitschaft zu aktiver Mitarbeit und Glaubwürdigkeit resp. Kompetenz des Coachs. Auf der Seite des Coachs postuliert die Autorin persönliche, fachliche, methodische und soziale Qualifikationen des Coachs. Als Prozessvariablen spielen die Kompetenz des Coaches, die Kompetenz der Gruppe und Beziehungsvariablen eine Rolle.

Offermanns (2003) vergleicht drei Gruppen mit unterschiedlichen Bedingungen miteinander: Im Vergleich zu angeleitetem Selbstcoaching und einer Gruppe ohne Coaching schnitt die Versuchsgruppe mit dem Einzelcoaching bezüglich Zufriedenheit und der Entwicklung neuer Sichtweisen am besten ab. In Bezug auf Zielerreichung, praktischer Nutzen und Entwicklung neuer Handlungsmöglichkeiten schnitten die beiden Coachinggruppen gleich ab, aber besser als die Kontrollgruppe.

Smither et al. (2003) konnten anhand einer sehr großen Stichprobe zeigen, dass Manager, welche mit einem Coach arbeiteten, spezifischere Ziele setzten, erhaltenes Feedback mit den Feedback-Gebern besprechen, mehr Lösungen von Mitarbeitenden erbitten und in einem Multisource-Feedback besser abschneiden. Anzumerken ist, dass die Effekte zwar signifikant, aber sehr gering ausfielen. Die Autoren werfen darum die Frage auf, wie klein ein Effekt noch sein darf, um praktisch relevant zu bleiben.

Kampa-Kokesch (2001) untersuchte die Wirkung von Coaching auf das Führungsverhalten. 50 Gecoachte sowie 62 Mitarbeiter füllten einen Fragebogen zum Führungsverhalten aus. Die Resultate zeigten Unterschiede zwischen Gecoachten, die eben erst ein Coaching begonnen hatten bzw. es in Kürze beginnen würden, und solchen, die schon länger gecoacht wurden bzw. ihr Coaching bereits abgeschlossen hatten. Auch in der Selbstwahrnehmung der Coachees zeigten sich eindeutige Unterschiede zugunsten der Gruppe, die schon länger gecoacht wurde.

2. Zusammenfassendes Fazit

Im Jahr 2000 stellten *Stahl & Marlinghaus* die Forderung nach kontrollierten Studien auf. Vier Jahre später gibt es eine experimentelle Studie (*Behrendt* 2004) mit sehr kleiner Stichprobe. Immerhin vier Arbeiten sind quasiexperimentell aufgebaut, d.h. ohne Randomisierung, aber mit Kontrollgruppe. Von diesen verfügt nur die Studie von *Smither et al.* (2003) über eine hinreichend große Stichprobe.

Bei den untersuchten Studien handelt es sich ausschließlich um Feldstudien, was für ein Praxiskonzept, wie es Coaching darstellt, zu erwarten ist. Feldstudien leiden aber sehr oft an *methodischen Mängeln*, welche die interne Validität, d.h. die kausale Ver-

bindung zwischen Intervention und gemessener Wirkung, einschränken. Die Mehrzahl der Studien (17 von 22) ist immer noch beschreibenden, korrelativen oder vorexperimentellen Untersuchungsdesigns verpflichtet. Sie sind mehrheitlich retrospektiv angelegt, was bedeutet, dass die Wirkungen oder die Wirkfaktoren im Nachhinein eingeschätzt werden, was eine kausale Verbindung zwischen Wirkfaktoren und Wirkungen in Frage stellt. Die statistischen Auswertungsmethoden der Korrelationsstudien entsprechen leider nicht ganz den anspruchsvollen mehrdimensional konzipierten Modellen. Zur Anwendung kam die multiple Regression, angemessener gewesen wären Auswertungen auf dem Hintergrund des Allgemeinen Linearen Modells (ALM), welches die gleichzeitige Integration von mehreren unabhängigen und abhängigen sowie die Untersuchung von moderierenden Variablen zulässt. Eine Re-Analyse der Daten könnte neue Erkenntnisse bringen. Die Beschreibung des methodischen Vorgehens ist in knapp der Hälfte der untersuchten Studien unzulänglich. Es fehlen Angaben zum methodischen Vorgehen, zur Zusammensetzung der Stichprobe, wichtige Begriffe werden nicht definiert, die Beschreibung der Instrumente ist mangelhaft, und die Auswertungen sind nicht nachvollziehbar. Gemessen am Goldstandard der Wirksamkeitsforschung, der randomisierten kontrollierten Studie mit präzisen Angaben zu der Stichprobe und der Methodik, ist im Bereich Coaching noch viel Raum vorhanden.

Bemerkenswert ist, dass es sich bei einem großen Anteil (10 von 22) der untersuchten Arbeiten um Qualifikationsarbeiten (Diplom-, Masterarbeiten oder Dissertationen) handelt. Coaching ist offenbar noch kein Feld, in dem man sich höhere akademische Verdienste erwerben kann.

Die *theoretische Verankerung* ist sehr heterogen ausgestaltet. Von *Riedel* (2003) und *Behrendt* (2004), welche beide sehr hohen Maßstäben theoretischer Verankerung und Reflexion gerecht werden, über *Hall et al.* (1999) und *Wasylyshyn* (2002), die ihre Ergebnisse theoretisch reflektieren, nicht aber ihr methodisches Vorgehen, bis *Freitag* (2002), der praktisch theorielos auskommt, ist praktisch alles vorhanden. Obwohl Coaching aus der Praxis für die Praxis entwickelt wurde, erscheint die Anbindung der Forschung an psychologische Theorien wertvoll und fruchtbar. Theorien schaffen Ordnung, Verbindlichkeit und Orientierung und reduzieren die Vielfalt. Auch Praktiker sind dankbar für Landkarten und Wegweiser in unübersichtlichen Landschaften. Vor allem die Bezugnahme auf die Forschung und die Theoriebildung in der Psychotherapie erscheint Erfolg versprechend (z.B. *Brauer* 2004; *Behrendt* 2004; *Jansen et al.* 2004; *Riedel* 2003; *Schmidt* 2004; *Thoele* 2004). Auf der Ebene der Allgemeinen Psychologie hat das Handlungsphasenmodell von *Heckhausen* für die Psychotherapie (*Grawe* 1998), aber auch für das Coaching (*Riedel* 2003) seine Nützlichkeit unter Beweis gestellt.

In Anbetracht der geringen Anzahl der Studien ist die Vielfalt der verwendeten *Messmethoden, Erfolgsfaktoren und -kriterien* erstaunlich. Von Videoringen, Tonbandmitschnitten über Ratings von Rollenspielen, qualitative Interviews bis zu den immer noch am häufigsten verwendeten Fragebogen kommen sämtliche Methoden zur Anwendung.

Auf sehr verschiedenen Ebenen werden die *Erfolgs- oder Wirkfaktoren* konzipiert. Einzelne Techniken, wie z.B. gutes Zuhören, stehen ungewichtet neben dem vermutlich übergeordneten Faktor Beziehung. Die Resultate sind zudem häufig rein deskriptiv. Mögliche Zusammenhänge werden postuliert, aber nicht überprüft. Diese Kritik bezieht sich aber v.a. auf die Arbeiten aus dem angelsächsischen Raum. Überzeugender sind in dieser Hinsicht die Arbeiten aus dem deutschen Sprachraum. *Thoele* (2004) unterscheidet zwischen Klienten-, Coach- und Prozessvariablen. *Schmidt* (2003) unterscheidet Erfolgsfaktoren der Struktur- und Prozessqualität nach dem Modell von *Donabedian*

(1982) und unterteilt den übergeordneten Faktor Strukturqualität, ähnlich wie *Thoele*, in Variablen des Coach, des Gecoachten, der Beziehung und des beruflichen Systems. Dabei orientiert sie sich weitgehend an *Hess & Roth* (2001), welche mittels qualitativer Experten-Interviews mit 12 Coachs Erfolgsfaktoren für Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität erarbeiteten. Auch *Jansen et al.* (2004) konstruieren ihre Wirkfaktoren auf einem ähnlichen Hintergrund. Sie gestalten ihren Fragebogen auf der Basis der Themenkomplexe Merkmale des Coachs, Merkmale des Klienten, Rahmenbedingungen, Intervention, Abstimmung der Arbeitsweise und Beziehung. *Behrendt* macht Anleihen aus der Psychotherapieforschung und untersucht die vier von *Grawe* (1998) postulierten unspezifischen Wirkfaktoren Ressourcenorientierung, motivationale Klärung, Problemaktualisierung und Problembewältigung. *Brauer* (2004) stützt sich auf die Zieltheorie von *Latham & Locke* (1995) und setzt die einzelnen Faktoren Zielspezifität, Zielbindung und Zielkontrolle in Beziehung zu den Wirkungen. Weitere Variablen, wie z.B. die Beziehungsgestaltung oder Bedeutungsklärung, haben in ihrem Modell moderierenden Charakter. Nach *Riedel* (2003) ist es die Klärung der verschiedenen auf die Handlung, die Handlungsergebnisse und die Handlungsfolgen bezogenen Erwartungen und der damit verbundenen Werte, welche zum Erfolg beiträgt. Bei aller Unterschiedlichkeit kristallisiert sich doch Folgendes heraus: Zentral sind die Beziehung mit all ihren vielen Facetten und das zielbezogene Arbeiten; das heißt die Klärung, die 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.

Auf der Ebene der *Erfolgskriterien* besteht auf einem gewissen Abstraktionsniveau noch eine gewisse Vergleichbarkeit; praktisch alle Autoren berücksichtigen in verschiedenen Kombinationen emotionale, kognitive und verhaltensbezogene Aspekte sowie die Zielerreichung und die Zufriedenheit der Klienten. Auf der konkreten Ebene wird die anfängliche Vergleichbarkeit durch die unterschiedlichen Operationalisierungen wieder zunichte gemacht. Direkte Vergleiche zwischen den einzelnen Studien sind somit nicht möglich. Die verwendeten Erfolgskriterien sind sehr vielfältig und reichen von der Persönlichkeitsentwicklung über Stress- und Belastungsabbau, emotionale Entlastung, neue Perspektiven, Zielklarheit, bis zu verschiedenen Facetten von Führung und Führungsverhalten und der Lösung von privaten Problemen. Häufig verwendete Indikatoren und in freien Antwortformaten oft genannte Erfolgskriterien sind Selbstreflexionskompetenzen, Selbstwahrnehmung, Selbstbewusstheit und Persönlichkeitsentwicklung. Dies ist auf den ersten Blick erstaunlich, werden doch unter den Gründen für die Inanspruchnahme von Coaching in erster Linie berufliche Veränderungen, verhaltensbezogene Veränderungen und Konfliktlösungen (vgl. *Jansen et al.* 2004; *Stahl, Marlinghaus* 2000; *Jüster et al.* 2002; *Brauer* 2004) genannt. Geht man davon aus, dass kognitive und emotionale Veränderungen dem konkreten Verhalten vorauslaufen, löst sich der Widerspruch auf und lässt den Schluss zu, dass im Coaching vor allem klärungs- und nicht verhaltensorientiert gearbeitet wird. Diese Hypothese wird zusätzlich durch die Resultate von *Riedel* (2003) gestützt, von dessen 15 Fällen nur einer verhaltensbezogene Unterstützung im Sinne des Handlungsphasenmodells nach *Heckhausen et al.* (1987) nachsuchte. Ein Mangel ist sicher, dass es noch keine coachingspezifischen Instrumente gibt, die direkte Vergleiche zulassen würden. Erste Ansätze sind aber vorhanden (vgl. *Brauer* 2004; *Jansen et al.* 2004; *Schmidt* 2003).

Die Forderung nach einer *multiperspektivisch gestalteten Ergebnisstruktur* ist in der vorhandenen Coachingforschung schon gut realisiert. Im Zentrum stehen natürlich Coach und Gecoachte; aber auch Mitarbeitende und Vorgesetzte sowie nicht direkt Be-

teiligte wie Personalverantwortliche oder Ausbildungsleiter werden in die Bewertungsprozesse eingebunden. Diese Pluralität der Sichtweisen erhöht im Gesamtbild die Validität der Forschung. Einzig die private Perspektive ist noch untervertreten. Vor allem die Kombination von 360°-Feedback und Coaching scheint eine gelungene Verbindung zu sein.

Die *Zeitabhängigkeit von Wirkungen* wurde bis jetzt wenig berücksichtigt. Dass sich Wirkungen zeitlich gestaffelt einstellen, zeigt eindrücklich, aber als einzige, die Arbeit von *Rohmert & Schmid* (2003). Für die Nachhaltigkeit von Coaching gibt es zwar Belege, Gecoachte und Dritte bestätigen dies mehrheitlich, eine kontrollierte Überprüfung steht aber noch aus. Dem Coaching vorauslaufende Wirkungen sind noch nicht untersucht. Aus der Psychotherapieforschung ist aber bekannt, dass die Einstimmung auf die Beratung und der vorauslaufende Erwartungsaufbau zentrale Größen für den Erfolg sind. Die Untersuchung diesbezüglicher Fragestellungen ist anspruchsvoll, da man i.d.R. nicht die Gelegenheit hat, den Entscheidungsprozess für oder wider ein Coaching zu begleiten.

Um der komplexen Ergebnisstruktur von Coaching gerecht zu werden, sollten *unterschiedliche Abstraktionsebenen* untersucht werden. Zur Diskussion stehen Parameter auf der psychologischen, sozialen, der ökonomischen und der physiologischen Ebene. Im Vordergrund standen bislang psychologisch oder sozial definierte Wirkungen. Untersucht wurden Parameter des Erlebens und Verhaltens sowie Betrofnisse des sozialen beruflichen Umfeldes. Der nicht berufliche Kontext ist noch wenig untersucht. Der ökonomische Aspekt wird erst in einer Untersuchung thematisiert (*McGovern et al.* 2001). Letztendlich stellt er aber das entscheidende Kriterium dar: Steht der Aufwand im Verhältnis zu den aufgewendeten Ressourcen für das Coaching, oder gibt es u.U. günstigere Alternativen, um den gleichen Erfolg zu erzielen? Noch keine einzige Untersuchung beschäftigt sich mit physiologischen Wirkungen. Stress und Stressabbau können über die Messung der Herzrate oder des Cortisols im Speichel relativ einfach und nicht invasiv erhoben werden. Vor noch nicht allzu langer Zeit wurde Coaching noch als Entwicklungsmaßnahme für einzelne Personen angesehen (*Böning* 2002), heute rückt der Aspekt der Unternehmensentwicklung mehr ins Zentrum der Betrachtung. Betreffend der strategischen Anbindung gibt es zwar schon einiges an konkreten Umsetzungen (vgl. *Backhausen, Thommen* 2003), aber noch keine Forschung.

3. Und zum Schluss?

Auch wenn die Resultate zum Teil aus methodisch unzulänglichen Studien stammen, scheint eines klar zu sein: Unabhängig von der gewählten Perspektive, dem methodischen Zugang, den Instrumenten oder der Abstraktionsebene: *Coaching wirkt*, und die *Wirkungen* sind teilweise beträchtlich! Menschen fühlen sich emotional entlastet, sie bauen Stress ab, entwickeln neue Sichtweisen, erhöhen ihre Reflexionsfähigkeit und ihre Führungskompetenzen, sie verändern ihr Beziehungsverhalten, handeln und kommunizieren effektiver und verhelfen ihren Organisationen zu mehr Ertrag. Es hilft ihnen, ihre Ziele zu erreichen, Konflikte anders zu lösen, sie würden es weiter empfehlen, der Nutzen daraus ist nachhaltig, und sie sind zufrieden damit. Auch mittelbar Betroffene wie Mitarbeitende, Vorgesetzte und Personalverantwortliche schätzen den Nutzen von Coaching generell hoch ein.

Die Erkenntnisse zu *Wirkfaktoren* sind noch nicht so breit abgestützt, trotzdem lassen sich vorläufige Schlüsse ziehen. Die Beziehung, die elaborierte Gestaltung der Ziel-

formulierung und -annäherung, die Qualifikation, das Engagement und die Authentizität des Coachs, der zeitlich gut abgestimmte und dem Klienten angepasste Einsatz verschiedener Techniken sind Ingredienzien eines erfolgreichen Coachings.

Auch wenn das Gesamtbild sehr positiv erscheint, gibt es doch immer wieder Minderheiten, die nicht vom Coaching profitieren. Wer aus welchen Gründen nicht profitiert, ist weitgehend unklar, auch wenn schon erste Hinweise von verschiedenen Autoren vorliegen. Diese befinden sich aber im Stadium der Vermutung und stellen keinen gesicherten Wissensbestand dar. Weiter wissen wir noch wenig über die Kontextabhängigkeit von Coaching. Inwiefern spielen Landes- und Unternehmenskultur für den Coachingerfolg eine Rolle? Auch über die Frage nach der Angemessenheit verschiedener Coachingmethoden ist noch wenig bekannt. Erste Ansätze hierzu liefern *Behrendt* (2004) und *Offermanns* (2004).

Aus methodischer Sicht wünschenswert sind weitere prospektive quasi-experimentelle, oder falls möglich, experimentelle Untersuchungen mit größeren Stichproben und mindestens drei Messzeitpunkten. Damit verbunden ist die Forderung nach reliablen und validen Indikatoren zur Messung der Wirkungen und Wirkfaktoren.

„Behind Closed Doors: What really happens in Executive Coaching“ lautet der Titel der Studie von *Hall et al.* (1999). Coaching geschieht hinter geschlossenen Türen. Damit Forschung möglich wird, müssen diese Türen ein Stück weit geöffnet werden, und die manchmal etwas kalte Luft Forschung tritt ein. Sich in die Karten schauen zu lassen, braucht Mut und Vertrauen. Dass sich dieser Mut und das Vertrauen auch lohnen können, zeigt die Psychotherapieforschung schon seit vielen Jahren. Es ist darum zu hoffen, dass in Zukunft mehr Klienten und Coachs die Bereitschaft finden, an Forschungen teilzunehmen.

Zusammenfassung

Der Autor erstellt eine vergleichende Zusammenfassung von insgesamt 22 empirischen Forschungsarbeiten aus dem deutschen und angelsächsischen Sprachraum zu Wirkungen und Wirkfaktoren im Führungskräfte-Coaching. Die Vielfalt der verwendeten Methoden, Erfolgsfaktoren und -kriterien sowie der erhobenen Perspektiven ist in Anbetracht der geringen Anzahl von Studien erfreulich, erschwert aber deren Vergleichbarkeit. Viele der Studien leiden zudem an methodischen Mängeln und sind wenig theoretisch abgestützt. Insgesamt zeichnet sich ein positives Gesamtbild ab: Coaching wirkt und die Wirkungen sind teilweise beträchtlich. Klienten fühlen sich entlastet, sie entwickeln neue Sichtweisen, erhöhen ihre Reflexions-, Kommunikations- und Führungskompetenzen, sie handeln effektiver und verhelfen ihren Organisationen zu mehr Ertrag. Wirkfaktoren sind die Beziehung, die elaborierte Gestaltung der Zielformulierung und -annäherung, die Qualifikation, das Engagement und die Authentizität des Coachs sowie ein angepasster Einsatz verschiedener Techniken.

Schlüsselbegriffe: Führungskräfte-Coaching, Wirkungen, Wirkfaktoren, empirische Forschung.

Abstract: Research on the outcomes of executive coaching

The author presents a review comparing 22 research papers published in German or English on the outcomes and factors influencing the outcomes of executive coaching. The variety of methods applied, factors leading to success, criteria of success as well as the perspectives that were established makes it difficult to carry out a comparison of these studies especially considering the small number of the studies. Moreover, many of the studies suffer from methodological flaws and miss depth of theoretical background. Overall, a positive picture emerges: Coaching seems to have a considerable effect. Clients report feelings of a burden being taken away from them. They develop a capacity to look at things differently, they improve their skills of reflection, communication and of carrying out executive tasks. Their interventions become

more efficient and help their companies to increase their profit. Factors leading to this success seem to be the working relationship, the elaborate formulation of aims, the way of reaching these aims, the qualification, the commitment and the authenticity of the coach as well as the coach's appropriate use of different techniques.

Key words: executive coaching, outcomes of executive coaching, empirical research.

Literatur

- Antonczyk, T. (2001): Coaching in der Arbeitswelt – Erfolgsfaktoren für Coaching-Prozesse. Unveröff. Diplomarbeit an der Universität-Gesamthochschule Essen, Fachbereich Erziehungswissenschaften.
- Backhausen, W., Thommen, J.-P. (2003): Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung. Wiesbaden: Gabler.
- Behrendt, P. (2004): Was kann Psychodrama zu einem erfolgreichen Coaching beitragen? Eine wirkfaktorenorientierte Prozessanalyse im Transfercoaching. Unveröff. Diplomarbeit an der Universität Freiburg i.B.
- Brauer, Y. (2004): Coaching: Eine empirische Untersuchung zu Zielsetzung, Intervention und Coachingerfolg bei Einzelcoaching. Unveröff. Diplomarbeit an der Universität Mannheim, Lehrstuhl Psychologie I.
- Dopfer, W. (2000): Die Führungskraft als Coach: Erfolgsfaktor im Vertrieb. Der erfolgreiche Einsatz des „Coaching“ in der Mitarbeiterführung verlangt eine Klärung und Operationalisierung des Modewortes. In: HypoVereinsbank – Bereich Bayern-Süd, München (Hg): *Personalführung* 33 (4), S. 60-64.
- Ellinger, A.D., Ellinger, A.E., Keller, S.B. (2003): Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction, and Warehouse Employee Performance. A Dyadic Perspective in the Distribution Industry. *Human Resource Development Quaters* 14 (4), p. 435-458.
- Foster, S., Lendl, J. (1996): Eye Movement Desensitization and Reprocessing. Four Case Studies of a New Tool for Executive Coaching and Restoring Employee Performance After Setbacks. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 48 (3), p. 155-161.
- Freitag, T. (2003): Coaching-Praxis in Schweizer Führungsetagen. Ergebnisse einer telefonischen Befragung. MindMove GmbH, Zürich.
- Grant, A.M. (2001): Towards a Psychology of Coaching. Paper presented at the Fourth Annual Oxford School of Coaching and Mentoring Conference, Heythrop Park, Oxford, UK.
- (2003): The impact of Life Coaching on Goal Attainment, Metacognition and Mental Health. *Social Behavior and Personality* 3 (3), p. 253-264.
- Groeben, N. (1988): Explikation des Konstrukts ‚Subjektive Theorie‘. In: Groeben, N., Wahl, D., Schlee, J., Scheele, B. (Hg.): Das Forschungsprogramm subjektive Theorien. Eine Einführung in die Psychologie des reflexiven Subjekts. Tübingen: Franke.
- Hall, D.T., Otazo, K.L., Hollenbeck, G.P. (1999): Behind Closed Doors: What really happens in executive coaching? *Organizational Dynamics* 27, 39-53.
- Heckhausen, H., Gollwitzer, P.M., Weinert, F.E. (1987): Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften. Berlin: Springer.
- Jansen, A., Mäthner, E., Bachmann, Th. (2004): Erfolgreiches Coaching. Wirkfaktoren im Einzelcoaching. Kröning: Asanger.
- Jüster, M., Hildenband, C.-D., Petzold, H.G. (2002): Coaching in der Sicht von Führungskräften – eine empirische Untersuchung. In: Rauhen, C. (Hg.), Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe.
- Kampa-Kokesch, S. (2001): Executive Coaching as an individually tailored consultation intervention: Does it increase leadership? Unpublished doctoral dissertation, Western Michigan University, Kalamazoo, MI.
- Kampa-Kokesch, S., White, R.P. (2002): The effectiveness of Executive Coaching: What We Know and What we Still Need to Know. In: Lowman, Rodney L. (Ed.): The California

- School of Organizational Studies: Handbook of organizational consulting psychology: A comprehensive guide to theory, skills and techniques, 139-158, San Francisco.
- Kilburg, R. R. (2000): Executive Coaching. Washington D.C.: American Psychological Association.
- (2001): Facilitating Intervention Adherence in Executive Coaching: A Model and Methods. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 53 (4), 251-267.
- Laske, O.E. (1999): Transformative effects of coaching on executive's professional agenda. Ann Harbor: University of Michigan Press.
- Latham, G.P., Locke, E.A. (1995): Zielsetzung als Führungsaufgabe. In: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hg.), Handwörterbuch der Führung, 2222-2234. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Luthans, F., Peterson, S.J. (2003): 360-degree feedback with systematic Coaching: Empirical Analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management* 42 (3), p. 243-256.
- McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L., Warrenfeltz, R. (2001): Maximising the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes, and Return on Investment. *The Manchester Review* 6 (1), p. 1-9.
- Müller, K. (2002): Wie wird Coaching in einem traditionellen technischen Dienstleistungsunternehmen angenommen? *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 9 (3), 229-243.
- Offermanns, M. (2004): Braucht Coaching einen Coach? Eine evaluative Pilotstudie. Stuttgart: Ibidem-Verlag.
- Orenstein, R.L. (2002): Executive coaching: It's not just about the executive. *Journal of Applied Behavioral Science* 38 (3), p. 355-374.
- Olivero, G., Bane, D.K., Kopelmann, R.E. (1997): Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management* 26 (4), p. 461-469.
- Phillips, J.J. (1997): Return on investment in training and performance improvement programs. Houston, TX: Gulf.
- Pirzl, W. (2004): Führungskräfte Coaching: Verbreitung – Nutzen – Barrieren. Dissertation, Universität Klagenfurt.
- Riedel, J. (2003): Coaching für Führungskräfte: Erklärungsmodell und Fallstudien. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Rohmert, E., Schmid, E.W. (2003): Coaching ist messbar. Ist Corporate Coaching eine sinnvolle Investition in Führungskräfte? *New Management*, H. 1-2, S. 46-53.
- Schmidt, T. (2003): Coaching. Eine empirische Studie zu Erfolgsfaktoren bei Einzelcoaching. Unveröff. Diplomarbeit, Technische Universität Berlin, Institut für Psychologie und Arbeitswissenschaft.
- Smither, J.W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., Kucine, I. (2003): Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology* 56 (1), p. 23-44.
- Stahl, G.K., Marlinghaus, R. (2000): Coaching von Führungskräften: Anlässe, Methoden, Erfolg. *Zeitschrift für Führung und Organisation* 69 (4), 199-207.
- Thach, E.C. (2002): The impact of executive Coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal* 23 (4), p. 205-214.
- Thoele, I. (2004): Qualitätskriterien für Erfolgreiches Coaching. Düsseldorf: VDM Verlag.
- Wagmann, R. (2001): How Leaders Foster Self-Managing Team Effectiveness: Design Choices Versus Hands-on Coaching. *Organization Science* 12 (5), p. 559-577.
- Wasylyshyn, K. (2003): Executive Coaching. An Outcome Study. *Journal of Consulting Psychology: Practice and Research* 55 (2), 94-106.

Der Autor: Hansjörg Künzli, lic. phil., Leiter der Forschungsschwerpunkte Arbeits- und Organisationspsychologie/Berufs- und Laufbahnberatung an der Hochschule für Angewandte Psychologie in Zürich. *Anschrift:* Hochschule für Angewandte Psychologie, Minervastr. 30, Postfach, CH-8032 Zürich. E-Mail, hkuenzli@hapzh.ch, Internet: www.hapzh.ch.